

5 องค์การต้นแบบในการสร้างสุข

องค์กร
เอี่ยมสุข

Happy Workplace

Friends Creativity Fun
Success Knowledge
People Engagement
Activities Social Honesty
Together Work Climate
Opportunity Intelligent
Company

คำนำ

ความสุขในการทำงานมีลักษณะอย่างไร?

องค์กรแบบไหนที่จะทำให้เรามีความสุขในการทำงาน?

และทำอย่างไรเราถึงจะได้ความสุขนั้นมา?...

ถ้าให้แต่ละท่านลองนิยามในความหมายของสิ่งเหล่านี้ เราอาจได้มาซึ่งนิยามของคำตอบนับไม่ถ้วน เพราะที่ทำงานที่ให้ความสุขของคนเรานั้นไม่เหมือนกัน แม้ความสุขของแต่ละคนนั้นอาจมีรูปร่างหน้าตาที่ไม่เหมือนกัน แต่ที่ทำงานที่ให้ความสุขนั้นก็ยังเป็นสิ่งสำคัญที่คนเรานั้นต้องการ เพราะเราคงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าเราได้ใช้เวลาครึ่งหนึ่งของชีวิตเรานั้นไปกับการทำงาน ประกอบกับแนวคิดเรื่อง "คน" ที่ในอดีตถูกมองเป็นเครื่องจักรเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ แต่ปัจจุบันคนกลายมาเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้นแนวความคิดเรื่องการสร้างสุขในที่ทำงานจึงกลายมาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรต่างๆ สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน

องค์กรที่จะมีความสุขได้นั้นอาจจะเรียกได้ว่าต้องเป็นทั้งสถานที่ที่ "เปี่ยม" ไปด้วยความสุข ทั้งความสุขของคนและความสุขขององค์กร และความสุขนั้นก็ดังรู้จักคำว่า "อิม" อยู่บนพื้นฐานของ

ความพอเพียง เพราะถ้าทั้งคนและองค์กรไม่รู้จกคำว่าพอก็จะไม่มีวันพบกับความสุขที่แท้จริงได้ นั่นจึงเป็นที่มาของหนังสือ "องค์กรเอี่ยมสุข" (เปี่ยม + อิม = เอี่ยม) ซึ่งเกิดจากความร่วมมือระหว่างแผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการรวบรวมองค์ความรู้จาก 5 องค์กรต้นแบบในการสร้างสุข เพื่อให้องค์กรหรือผู้ที่สนใจการสร้างสุขในที่ทำงานสามารถนำไปศึกษาเป็นแนวทางในการสร้างสมดุลระหว่าง "การทำงาน" และ "ความสุข" ได้

สำหรับท่านที่ยังนึกไม่ออกว่าองค์กรแห่งความสุขจะมีลักษณะหน้าตาแบบไหน? การสร้างความสุขภายในองค์กรนั้นทำอย่างไร? ทำแล้วความสุขนั้นส่งผลอย่างไรต่อ "คน" และ "องค์กร"? หนังสือ "องค์กรเอี่ยมสุข" เล่มนี้มีคำตอบมาให้ท่านแล้ว...

คณะผู้จัดทำ "องค์กรเอี่ยมสุข"

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| 5 องค์กรต้นแบบ 5 แนวทางในการสร้างสุข | |
| ● ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกล่งเซอร์วิส "การสร้างรายได้ต้องสมดุลกับใจที่พอเพียง และใจที่ได้รับการดูแล" | 1 |
| ● บริษัท คาโต้สปริง (ไทยแลนด์) จำกัด "จะดีแค่ไหน ถ้าเราเลือกที่จะทำในสิ่งที่ตัวเองชอบได้" | 28 |
| ● บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (ร้านเลมอนฟาร์ม) "สร้างสรรค์สังคมแห่งมิตรภาพ ด้วยวิถีเกษตรอินทรีย์ ภัยดีชีวิตสุข" | 57 |
| ● บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน) "คุณภาพชีวิตพนักงาน คุณภาพสังคม" | 89 |
| ● บริษัท ชันฟู้ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด "สุขแบบ PIES สุขแบบครอบครัวเดียวกัน เริ่มที่ผู้บริหารและพนักงาน แล้วขยายไปสู่สังคม" | 115 |
| บทสรุปจาก "5 องค์กรเยี่ยมสุข" | 143 |



ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส

"การสร้างรายได้ต้องสอดคล้องกับใจที่พอเพียง

และใจที่ได้รับการดูแล"



ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส

“การสร้างรายได้ต้องสมดุลกับใจที่พอเพียง
และใจที่ได้รับการดูแล”

ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร¹
นพพร ทีแก้วศรี

เป็นมากกว่าปืมน้ำมัน²

ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส เปิดบริการใน พ.ศ. 2526 บนถนนสุขุมวิท ตำบลทางเกวียน อำเภอแก่ง จังหวัดระยอง โดยเริ่มจากการขายน้ำมันของบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จากนั้นขยายไปสู่ธุรกิจอื่นๆ ได้แก่ ร้านกาแฟสดชื่อ “บ้านตากาแฟ” ร้านสินค้าไอทีอป ร้านข้าวแกงคุณยาย และร้านมินิมาร์ทบ้านตากาแฟ

ห้างหุ้นส่วนจำกัดสมศักดิ์แกลงเซอร์วิส เป็นที่รู้จักในเรื่องการรักษาคุณภาพ ไม่มีสิ่งปนเปื้อนในน้ำมัน ราคายุติธรรม และทำธุรกิจโดยยึดหลักการซื่อสัตย์ อดทน และอดทน รวมถึงห้องน้ำสะอาด กาแฟและอาหารอร่อย มีอินเตอร์เน็ตแบบไร้สายให้บริการฟรี ฯลฯ

¹รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

²www.siamrath.co.th และ www.rd1677.com, วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553.

ห้างหุ้นส่วนจำกัดสมศักดิ์แกลงเซอร์วิส ได้รับรางวัลเต็มร้อยจากการประเมินด้านคุณภาพการให้บริการของบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลต่างๆ เช่น

- รางวัลบีมทองคำดีเด่นระดับภาคตะวันออก สถาบันบริการมาตรฐานประเภทส่งเสริมการท่องเที่ยวและธุรกิจชุมชน พ.ศ. 2548

- รางวัลรองชนะเลิศสุดยอดคัส้ม ประจำถนนสุขุมวิท พ.ศ. 2549

- รางวัลรองชนะเลิศ การประกวดผลงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ประเภทธุรกิจขนาดย่อม ใน พ.ศ. 2550

- รางวัลบีมเหรียญทอง จากกระทรวงพลังงาน พ.ศ.2551

บีมรอยยิ้ม แจกความสุข..

ความสุขในการทำงานของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส ประกอบด้วย "ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ได้ทำงานที่รัก มีรายได้พอเลี้ยงชีพ และความสำเร็จของงาน" ดังนี้



ภาพที่ 1 ความสุขในการทำงาน

1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี

พนักงานยอมรับว่าผู้บริหาร (นายสมศักดิ์ หิริโอดีปปะ ผู้ก่อตั้ง และ นายกรัทศน์ คุณาวุฒิ ผู้จัดการคนปัจจุบัน) เป็นแบบอย่างในเรื่องความซื่อสัตย์ ความสุภาพ ความซื่อสัตย์ ความมีน้ำใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน การดูแลลูกน้อง การสนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน เช่น ช่วยพนักงานทำความสะอาดโต๊ะอาหาร ทำความสะอาดห้องน้ำ ช่วยเติมน้ำมัน เป็นต้น

“...คุณหนู่ม (คุณกรัทศน์ คุณาวุฒิ) ใจดีทั้งครอบครัว มีของฝากตลอด ไม่ตำลูกน้อง เคยเห็นที่อื่นแก้วแก่ตำลูกน้อง แต่ที่นี่ไม่มี ประทับใจที่นายไม่เจาก็เจ้าการ นายทำเป็นตัวอย่างให้ดู เช่น ตอนห้องน้ำเต็ม นายเอาลูกสูบมาสูบ เลยจำไว้และทำตาม...”³

³ สัมภาษณ์, ไร่เตย เมืองสุพรรณ, พนักงานทำความสะอาด, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

“...นายทำอะไรจะดูความเหมาะสม ไม่เอาเปรียบ จะถามว่า
เหนื่อยไหม เดินถามมาตลอด บางครั้งงานเยอะ นายมาช่วยเก็บโต๊ะ
เก็บแก้ว ดูแล้วแลستي ไม่เหมือนเจ้านายกับลูกน้อง ไม่เคยเห็นจากที่อื่น
ช่วงมีงานเยอะๆ นายมาช่วยหอยเหนื่อย รู้สึกว่านายเอาใจ...”⁴

2. ได้ทำงานที่รัก

พนักงานจะได้ทำงานตามที่ตนเองรัก และรู้สึกเป็นเจ้าของงาน โดยให้
พนักงานได้สื่อสารปัญหา อุปสรรค ความต้องการ และความชอบในการ
ทำงาน รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในผลสำเร็จงาน ด้วยการจ่าย
ค่าตอบแทนตามผลงาน ซึ่งทำให้พนักงานรัก ผูกพันและพยายามพัฒนา
ระบบงานให้ดีขึ้น

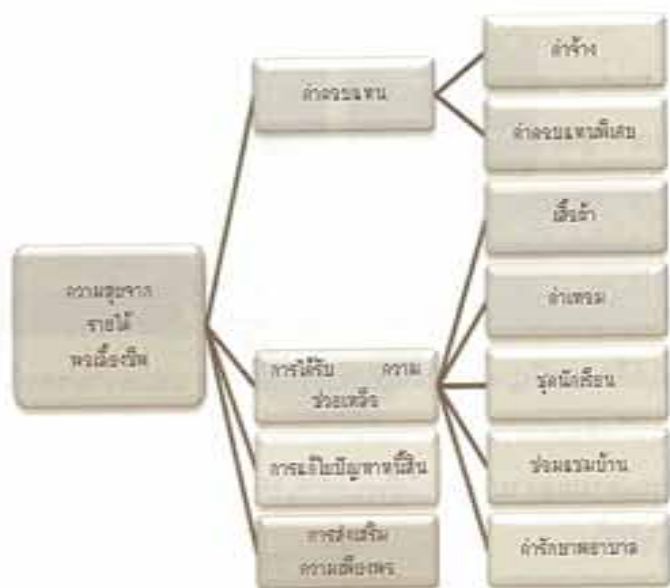
“...ทำงานมา 17 ปี อยู่แล้วสบายใจ งานเยอะ ักงานที่ทำ
แต่ก่อนทำห้องน้ำได้ที 1 มาทุกปีไม่หยุดเลย ถ้าแกไม่ตั้งมาซี ได้รับ
มอบหมายงานได้เรียนรู้และพัฒนาว่าจะต้องทำงานแบบไหน”⁵

3. มีรายได้พอเลี้ยงชีพ

ความสุขจากการมีรายได้พอเลี้ยงชีพ ประกอบด้วย ค่าตอบแทน การ
ได้รับความช่วยเหลือ องค์กรช่วยแก้ปัญหาหนี้สิน และการส่งเสริมค่านิยม
ความพอเพียง ดังนี้

⁴ สัมภาษณ์, สดศาวรรณ งามขวัญ, พนักงานร้านอาหาร, วันที่ 18 พฤศจิกายน 2552.

⁵ สัมภาษณ์, จำเพย เรืองฤทธิ์, พนักงานทำความสะอาด, วันที่ 18 พฤศจิกายน 2552.



3.1 ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกงกลางเซอร์วิส แม้จะไม่สูงจนเป็นที่ดึงดูดพนักงาน แต่ก็ไม่น้อยกว่าค่าแรงขั้นต่ำ นอกจากนี้ยังหารายได้พิเศษเพิ่มให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่จะได้รับตามผลการดำเนินงาน เช่น

- พนักงานปั๊มน้ำมันได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมเดือนละ 700 บาท ถ้าได้รับคะแนนการประเมินจากบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทยเต็ม 100
- พนักงานร้านอาหารได้รับค่าตอบแทนเพิ่มงานละ 1 บาท
- พนักงานขายของฝาก ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมเดือนละ 300 บาทต่อสินค้า 1 ยี่ห้อ

3.2 การได้รับความช่วยเหลือ

นอกจากการหารายได้ให้แก่พนักงานแล้ว ห้างหุ้นส่วนจำกัดให้การช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่พนักงาน เช่น ให้เสื้อผ้า ค่าเทอม ชุมนักเรียน ช่วยค่าซ่อมแซมบ้าน จ่ายค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

“...ทำงานมา 26 ปี ทำมาตั้งแต่ 17-18 ปี อยู่เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน นายส่งเสียค่าเทอมให้ลูกได้ 3 ปีแล้ว เพราะถ้า นายไม่อยู่ เราก็ดูแลบีมให้...”⁶

“...ตอนใส่ฟันปลอม นายผู้หญิงจ่ายให้ ทั้งที่ไม่เกี่ยวกับประกันสังคม หรือเจ้านายเลย แต่ท่านให้...”⁷

“...ชอบเอาแก่ ไม่ทิ้งเรา เจ็บป่วยก็ช่วย ช่วยเหลือตลอด แม้กระทั่งบ้านป่าหังก็ซ่อมให้ เครื่องแบบนักเรียนของหลานเธอ รองเท้าของลูกมาให้บ้างซื้อใหม่ให้บ้าง สบายใจหลานเรามีใช้...”⁸

“...ปากवादใบไม้ มีหลานเป็นเสมียนซึ่งทำมานาน 10 ปี แล้ว จะแต่งงานไม่มีเงินซ่อมบ้าน ช่วยซ่อมบ้านให้ โดยให้ช่างไปดูบ้าน และพูดคุยกับป้าว่าจะซ่อมบ้านยังไง แล้วออกแบบ ติราคา

⁶ สัมภาษณ์, ณัฐธิดา แซ่ตัน, ผู้จัดการดูแลทั่วไป, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

⁷ สัมภาษณ์, รวี สิ้นจันทร์สม, พนักงานทำความสะอาด, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

⁸ สัมภาษณ์, จำเพย เมืองฤทธิ์, พนักงานทำความสะอาด, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

การขอม ออกเงินให้ทั้งหมดโดยจ่ายให้ช่างโดยตรง บ้าไม่ต้องถือ
เงิน...⁹

สำหรับค่าเทอม ซึ่งนอกจากจะจ่ายให้แก่บุตรหลานของพนักงานแล้ว
ห้างหุ้นส่วนจำกัดมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานเรียนต่อ โดยจ่ายค่าเทอมและ
ค่าเล่าเรียนทั้งการเรียนให้ แต่พนักงานต้องทำงานเพื่อให้มีรายได้พอเลี้ยงชีพ

“...เคยมีพนักงานหนีพ่อมาจากภาคอีสาน สอบถามได้ความ
ว่ากำลังเรียน อีกปีเดียวจะจบ ผมพาไปฝากเรียน บอกเขา ถ้าเรียน
จบแล้วจะเป็นข้าราชการก็ได้ จะมีสิทธิเลือกกว่านี้ จ่ายค่าเล่าเรียน
ให้เขา ทุกวันนี้เขาทำงานที่กรุงเทพฯ มาเที่ยวหาบ้าง เห็นแล้ว
ประทับใจ...”¹⁰

3.3 การช่วยแก้ปัญหาหนี้สิน

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ช่วยแก้ปัญหาหนี้สินให้กับพนักงาน ในกรณีที่ถูกเงิน
ในเรื่องที่จำเป็น เช่น ทำเพื่อพ่อ แม่ ลูก เป็นต้น จะช่วยด้วยการแปลงหนี้นอก
ระบบให้เป็นหนี้ขององค์กร แต่มีเงื่อนไขว่าจำนวนเงินต้องไม่มาก อย่างไรก็ตามโดยปกติถ้าพนักงานเดือดร้อนในเรื่องจำเป็นพนักงานจะกล้าขอความ
ช่วยเหลือจากผู้จัดการ ซึ่งจะพิจารณาตามความเหมาะสม ยกเว้นเรื่องเจ็บไข้
ได้ป่วย เรื่องลูก จะรีบช่วยเหลือทันที

⁹ สัมภาษณ์, ทรทัศน์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

¹⁰ สัมภาษณ์, สมศักดิ์ หิริไธสประ, ผู้จัดการห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซเววิง,
วันที่ 9 เมษายน 2553.

3.4 การส่งเสริมค่านิยมความพอเพียง

ห้างหุ้นส่วนยังส่งเสริมให้พนักงานใช้ชีวิตอย่างพอเพียง โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี และป้องกันแหล่งอบายมุขต่างๆ เช่น ห้ามไม่ให้พนักงานซื้อของมือสอง และซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น

“...ความสุขคือ การได้รับการดูแลจากองค์กร และมีค่าตอบแทนให้สามารถดำรงชีพได้ การวางแผนจะช่วยลดค่าใช้จ่ายทั้งในระดับพนักงาน และองค์กร

องค์กรมีหน้าที่ดวงโดยการสร้างจิตสำนึกในการใช้จ่ายเงินให้กับพนักงานโดยดูแลพนักงานในเรื่องจำเป็น เช่น ถ้าลูกไม่สบายให้เอารถของบริษัทไปรับไปหาหมอ บางเรื่องต้องมีความจริงจัง

ส่วนใหญ่การไม่พอเพียงเกิดมาจากพนักงานทำตัวไม่เหมาะสม ถ้าทำตัวดี มีเหตุผลเช่น พ่อแม่ไม่สบาย พนักงานจะเข้ามาคุยได้...”¹¹

4. ความสำเร็จของงาน

สำหรับผู้บริหารความสุขจากความสำเร็จของงาน คือ สามารถรักษาลูกค้าเก่า และการได้ลูกค้าใหม่เพิ่ม รวมถึงสามารถขยายธุรกิจให้ป้อน้ำมันเป็นสถานีบริการที่ครบวงจร โดยแต่ละธุรกิจ คือ ป้อน้ำมัน ร้านกาแฟ ร้านอาหาร ร้านไอทีอป เป็นธุรกิจต่างประเภทกัน แต่สามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเอง

¹¹ สัมภาษณ์, กฤษณ์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ และ 9 เมษายน 2553.

“...มีความสุขที่มีธุรกิจ SMEs อย่างครบวงจร ไม่ต้องเปิดให้เช่า และแต่ละธุรกิจเป็นลักษณะเฉพาะของตัวเอง แต่สามารถจัดการได้ การทำธุรกิจต้องทำอย่างครบวงจร เป็นเหมือน one stop service...”¹²

สำหรับพนักงานความสุขจากความสำเร็จของงาน คือ การเห็นรอยยิ้ม และได้รับคำชมจากผู้รับบริการ และการได้รับคำตอบแทนพิเศษเพิ่มความสำเร็จของงาน

“...ได้รับคำชมว่า ห้องน้ำป่าสะอาด นอนได้เลย ป่าดีใจมาก”¹³

คุณกรทัศน์ คุณาวุฒิ เชื่อว่าการประสบผลสำเร็จ การทำให้องค์กรอยู่ได้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน เพราะนั่นหมายถึง ความมั่นคงในอาชีพ และความภาคภูมิใจต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ความพอเพียง

การบริหารงานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง หากพิจารณาในระดับองค์กร จะหมายถึงการเติบโตอย่างยั่งยืน คือไม่รีบลงทุนจนเกินไป ค่อยเป็นค่อยไป ถ้าได้ทำอะไรก็ตอบแทนลูกค้าบ้าง โดยกรณีของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์ แกล่งเซอร์วิส ถ้าได้กำไร จะตกแต่งสถานที่ ทำสวน ทำที่ละหมาดเพื่อขอบคุณลูกค้า

¹² สัมภาษณ์, กรทัศน์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ และ 9 เมษายน 2553.

¹³ สัมภาษณ์, ราเชศ เรืองฤทธิ์, พนักงานทำความสะอาด, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

กล่าวโดยสรุป ความสุขในการทำงานของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์ แกลงเซอร์วิส มี 4 ด้าน คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ได้ทำงานที่รัก มีรายได้พอเลี้ยงชีพ และความสำเร็จของงาน

แนวทางการสร้างความสุข

ห้างหุ้นส่วนจำกัดบริหารงานแบบครอบครัว ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและสร้างความสุขให้กับพนักงาน แนวทางการสร้างความสุขมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างผู้นำองค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 3) การดูแลพนักงาน 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร



ภาพที่ 3 แนวทางการสร้างความสุข

1. การสร้างผู้นำองค์กร

ห้างหุ้นส่วนจำกัดสมศักดิ์แกลงเซอร์วิส มีผู้นำองค์กรมาแล้ว 2 คน คือ คุณสมศักดิ์ หิริโอดีปปะ ผู้ก่อตั้งและคุณกรทพันธ์ คุณาวุฒิ ผู้จัดการคนปัจจุบัน โดยคุณสมศักดิ์ หิริโอดีปปะนั้นอดีตเป็นพนักงานขับรถเมล์ เคยมี

ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าของและครอบครัว ซึ่งคุณสมศักดิ์เห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และ
อุทิศคิดว่า "ถ้ามีลูกน้อง จะดูแลเขาให้ดีกว่านี้"¹⁴

เมื่อคุณสมศักดิ์ ทำธุรกิจปั้มน้ำมันจึงดูแลพนักงานเหมือนเป็นบุคคล
ในครอบครัว ด้วยการร่วมทำงานและคลุกคลีกับพนักงาน ส่งเสริมให้
พนักงานเรียนต่อ และดูแลพนักงานในเรื่องต่างๆ

การทำงานร่วมกับพนักงานอย่างใกล้ชิด อาจเนื่องจาก ระยะแรก เน้นการ
จ้างพนักงานในพื้นที่ ทำให้พนักงานกับคุณสมศักดิ์สนิทสนม เข้าใจกัน จน
กลายเป็นการทำงานแบบเครือญาติ คือคุณสมศักดิ์มองพนักงานเป็นเหมือน
ลูกหลาน พนักงานมองคุณสมศักดิ์เป็นเหมือนหลวงตา ที่ใจดีและปรึกษาได้
ทุกเรื่อง¹⁵

เมื่อคุณสมศักดิ์ซึ่งมีบุคลิกเป็นคนมีศีลธรรม ดูแลพนักงานราวกับญาติ
และร่วมทำงาน คลุกคลีกับพนักงาน ได้มอบให้คุณภรทศน์ คุณาวุฒิ ซึ่งเป็น
ลูกเขยเข้ามาบริหารงานต่อ แนวทางการบริหารงานในรูปแบบของคุณสมศักดิ์
ได้ถูกต่อมายังคุณภรทศน์ด้วย โดยคุณภรทศน์ คุณาวุฒิ ช่วยคุณสมศักดิ์ดูแล
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกล่งเซอวิสิตมาตั้งแต่ พ.ศ. 2537 และได้รับ
มอบหมายให้บริหารงานอย่างเต็มรูปแบบใน พ.ศ. 2540 ในระยะ 3 ปีที่ คุณ
ภรทศน์เห็นคุณสมศักดิ์บริหารงาน ทำให้ซึมซับวิธีการคิดและการบริหารงาน

¹⁴ สัมภาษณ์, สมศักดิ์ หิริโศตป์ปะ, ผู้ก่อตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกล่งเซอวิสิต,
วันที่ 9 เมษายน 2553.

¹⁵ สัมภาษณ์, สมศักดิ์ หิริโศตป์ปะ, ผู้ก่อตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกล่งเซอวิสิต,
วันที่ 9 เมษายน 2553.

ซึ่งคุณกรทศน์เห็นว่าการถ่ายทอดพฤติกรรมการบริหารด้วยการเห็นตัวอย่าง
ซ้ำๆ อย่างต่อเนื่องได้ผลดีกว่าการอบรม¹⁶

คุณกรทศน์เข้ามาบริหารงานใน พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ
และเป็นช่วงเปิดตัวของบริษัทน้ำมันเจ็ท (JET) ที่ทำกลยุทธ์การตลาดด้วย
การลดราคาน้ำมัน

คุณกรทศน์เรียนรู้วิธีการสร้างจุดเด่นให้แก่องค์กร ด้วยการท่องเที่ยว
ไปทั้งในและต่างประเทศ เพื่อศึกษาแนวทางการให้บริการของปั้มน้ำมัน อัน
ทำให้ได้บทเรียนว่า จุดเด่นที่ควรนำเสนอต่อลูกค้า คือห้องน้ำสะอาดและการ
บริการแบบครบวงจร อันเป็นที่มาของการพัฒนาห้องน้ำและการขยายไปสู่
ธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันแม้ว่า คุณสมศักดิ์จะมอบอำนาจการบริหารงานให้แก่คุณกร
ทศน์และลูกสาว แต่คุณสมศักดิ์ยังช่วยดูแลอยู่ห่างๆ และเข้ามาปั้มน้ำมันเพื่อ
พูดคุยกับพนักงาน และสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าอยู่เสมอ

2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์ที่เป็นหัวใจในการดำเนินงานของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์
แกล่งเซอร์วิส คือ

- การให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง และพนักงานเป็นอันดับ
สอง
- การบริหารงานตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และธรรมาภิบาล

¹⁶ สัมภาษณ์, กรทศน์ คุณานุติ, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ และ 9 เมษายน 2553.

- การสร้างรายได้ให้แก่พนักงาน

2.1 การให้ความสำคัญต่อลูกค้า

การให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทำธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์และมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า อันนำไปสู่การขยายและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ความพึงพอใจของลูกค้าทำให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด พยายามพัฒนาธุรกิจเพื่อให้เป็นสถานบริการน้ำมันที่ครบวงจร และพัฒนาไปสู่การให้บริการด้วยความเป็นเลิศ ดังเช่น กรณีของห้องน้ำ ซึ่งคุณภรทพันธ์ เชื่อว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยสร้างจุดเด่นให้แก่องค์กร

ผลของการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้ายังนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการ เช่น มีลูกค้าชาวมุสลิม 2-3 คนเสนอให้ห้างหุ้นส่วนจำกัดสร้างที่ละหมาด ทำให้ผู้จัดการหาข้อมูลเพิ่มเติม พบว่า มีชาวมุสลิมอยู่ในจังหวัดตราดจำนวนมาก การสร้างที่ละหมาดจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

การสร้างที่ละหมาดเป็นบทเรียนที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะถึงแม้จะเป็นความต้องการของลูกค้าที่กล้าแสดงความคิดเห็น 2-3 คน แต่มีลูกค้าจำนวนมากที่ไม่กล้า

แสดงความคิดเห็น เมื่อองค์กรให้การตอบสนองจึงได้รับคำชมจากลูกค้าเป็นจำนวนมาก¹⁷

“... การทำงานมีแผนอยู่ในใจว่าจะทำอะไร แต่การขยายกิจการทำแบบพอเพียง ใช้การสื่อสารแบบสองทาง มีกล่องรับฟังความคิดเห็นและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น ที่ละครมาด ก่อนทำเข้าไปศึกษาข้อมูลที่มีสัปดาห์ในจังหวัดตราด เข้าไปคุยกับโต๊ะอิหม่ามได้คำแนะนำในเรื่องทิศทาง และวิธีการนี้”

ความคิดในการบริหารงานมาจากหลายส่วน ชอบการเรียนรู้ ถ้าเอาแต่รอยอย่างเดียวจะมีแต่เศรษฐกิจที่เค็มและซีเหี่ยวไม่ทำให้สังคมดี เหมือนกับการปลูกบ้านในสลัม แม้จะมีกำแพงสูงแต่สักวันตัวเองและลูกต้องออกมาข้างนอกกำแพงบ้าน มาพบสลัม ดังนั้นต้องทำ CSR (Corporate Social Responsibility).¹⁸

ห้างหุ้นส่วนจำกัดให้บริการอินเทอร์เน็ตแบบไร้สาย (Wi-Fi) ฟรีตั้งแต่ พ.ศ. 2546 การให้บริการดังกล่าวจะเสียค่าใช้จ่ายมากเฉพาะตอนแรก หลังจากนั้นก็มีค่าใช้จ่ายตามปกติ เพราะห้างหุ้นส่วนต้องใช้เพื่อส่งยอดขายไปสำนักงานใหญ่อยู่แล้ว แต่ลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยว จะใช้ส่งงาน โดยไม่ต้องกลับไปยังสำนักงาน¹⁹

¹⁷ สัมภาษณ์, กรทีศน์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 9 เมษายน 2553.

¹⁸ สัมภาษณ์, กรทีศน์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

¹⁹ สัมภาษณ์, กรทีศน์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 9 เมษายน 2553.

เมื่อองค์กรกำหนดนโยบายมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้พนักงานให้บริการด้วยความสนใจมากกว่าการมุ่งเน้นแค่ขายสินค้า ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร และรับฟังความต้องการของลูกค้าเพื่อพัฒนาระบบงาน หรือสะท้อนความต้องการของลูกค้าให้คุณกรทศน์ทราบ

ห้างหุ้นส่วนจำกัดมีความโดดเด่นในเรื่องความซื่อสัตย์ โดยเฉพาะพนักงานทำความสะอาดห้องน้ำที่บ่อยครั้งเก็บของได้ จะนำไปฝากไว้ที่ร้านอาหาร หรือผู้จัดการ พร้อมกับแจ้งพนักงานทุกคนว่า ถ้ามีคนมาสอบถามของที่หายไปโปรดติดต่อที่ไหน ของที่เก็บได้มีทั้งแหวนเพชร กระเป๋าตังค์ ซึ่งเคยมีเงินอยู่ในกระเป๋าหลักแสน

ความซื่อสัตย์ของพนักงานมาจากการได้รับการถ่ายทอด และพูดเน้นย้ำบ่อยๆ จากผู้จัดการให้มีความซื่อสัตย์

“...ตอนเก็บของได้ จะคิดถึงเจ้านายตลอด เคยมีแม่บ้านเก็บเงินได้เป็นแสน และเก็บแหวนเพชรได้ ถ้าไม่เจอลูกค้า จะส่งคืนเจ้านาย ไม่เคยเก็บเป็นของตัวเอง ทำด้วยใจ...”²⁰

2.2 การบริหารงานตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และธรรมาภิบาล

นอกจากการถ่ายทอดกิจการจากรุ่นพ่อสู่รุ่นลูกแล้ว ยังมีการถ่ายทอดค่านิยมเรื่อง “ความซื่อสัตย์” ในการบริหารงาน ประกอบกับความเชื่อส่วนตัว ทำให้ คุณกรทศน์ คุณาวุฒิ บริหารองค์กรโดยหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และหลักเศรษฐกิจพอเพียง

²⁰ สัมภาษณ์, จวี สิงจันทร์สม, พนักงานทำความสะอาด, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

การบริหารองค์กรตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ให้ความสำคัญต่อ 3
 ท่วง 2 เื่อนไซ โดย 3 ท่วง ประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล
 และมีภูมิคุ้มกัน ส่วน 2 เื่อนไซ ประกอบด้วย ความรู้ และคุณธรรม



ภาพที่ 4 โมเดลเศรษฐกิจพอเพียง

ความพอประมาณ คือ การลงทุนดำเนินกิจการป้อน้ำมันเป็นหลัก และ
 ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับสถานีบริการน้ำมัน โดยขยายกิจการตามความ
 เหมาะสมและศักยภาพแบบค่อยเป็นค่อยไป

ความมีเหตุผล คือมีแผนขยายการลงทุน ซึ่งต้องสอดคล้องกับธุรกิจ
 หลักบนความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้เป็นจุดบริการแบบเบ็ดเสร็จ
 และมีการส่งเสริมสินค้าท้องถิ่นโดยมีร้านโอท็อปบ้านตาพานิช

ภูมิคุ้มกันที่ดี คือการเน้นความซื่อสัตย์ และคุณภาพของสินค้า เมื่อลูกค้าเชื่อถือจะกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยพยายามรักษาลูกค้าเก่า และเพิ่มลูกค้าใหม่ นอกจากนี้ยังบริหารงานด้วยตนเอง และให้บริการอย่างครบวงจร

2 เงื่อนไข คือ ความรู้และคุณธรรม ด้านความรู้โดยแสวงหาความรู้ในการให้บริการจากป้มน้ำมันอื่นๆ และวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รวมถึงการใช้ความรู้ที่ได้เรียนมาเพื่อบำบัดของเสียด้วยการใช้น้ำจุลินทรีย์

คุณธรรม โดยจ้างพนักงานที่เป็นคนในชุมชน มีสวัสดิการ และส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมด้านต่างๆ เพื่อให้ป้มน้ำมันมีความสะอาดสวยงาม เป็นสถานที่พักผ่อนของผู้เดินทาง สำหรับพนักงาน คุณธรรมในการบริหารงานและการดูแลพนักงานทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน

2.3 การสร้างรายได้ให้แก่พนักงาน

คุณภรทัศน์ คุณาวุฒิ มีความเชื่อเกี่ยวกับความสุขของพนักงานว่า ความสุขเกิดจากการได้รับการดูแลจากองค์กร และมีค่าตอบแทนให้สามารถดำรงชีพได้ ในด้านค่าตอบแทนของพนักงาน เป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องสอนให้พนักงานใช้ชีวิตอย่างพอเพียง ควบคู่กับการหาแหล่งรายได้เสริมให้กับพนักงาน

พนักงานถูกปลุกฝังให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ถ้างานสำเร็จพนักงานจะได้รับส่วนแบ่งเป็นค่าตอบแทนด้วย ดังนั้นพนักงานจะตั้งใจทำงาน แก่ไข

จุดบกพร่องและพัฒนาางาน เช่น พนักงานร้านอาหารเสนอแนะให้ปรับปรุงร้าน เพราะร้านเริ่มแออัด เป็นต้น

พนักงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลงาน ดังเช่น พนักงานทำความสะอาดปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็งเพราะรักในงาน ขณะที่ผู้จัดการเห็นว่าแม้ป่าพนักงานทำความสะอาดมีอายุ 65 ปีแล้ว แต่ยังจ้างป่าเพราะป่าทำงานมานานและขยัน การที่ป่าตั้งใจทำงานจะเป็นการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานทำงาน และปลุกจิตสำนึกให้ผู้ให้บริการรักษาความสะอาด²¹

นอกจากส่งเสริมให้พนักงานมีรายได้แล้วยังเห็นเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความพอเพียง เพราะไม่อย่างนั้นแล้วถึงพนักงานจะมีรายได้มากเท่าไรก็จะไม่พอจ่าย

การส่งเสริมความพอเพียง จะไม่พูดว่า “พอเพียง” เพราะพนักงานจะคิดถึงเกษตรกรรม ความพอเพียงที่ต้องการส่งเสริมเป็นการขยันทำงาน รู้หน้าที่และใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล

การปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน ผู้นำต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ค่อยๆ พูดให้พนักงานใช้ชีวิตอย่างสมเหตุสมผล และเผื่อระวังไม่ให้มีการขายห่วย หรือขายของสิ่งแปลกๆ ในที่ทำงาน ถ้าพนักงานทำไม่ถูกก็จะตักเตือนพนักงานทันที

“...ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารงาน เริ่มจากการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน เศรษฐกิจพอเพียงเน้นเรื่อง

²¹ สัมภาษณ์, กรทีศน์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

คุณธรรม แต่เพิ่มเรื่องความมีเหตุผล ความพอประมาณ ถ้าทำ
ธรรมาภิบาลมาในระดับหนึ่งแล้ว จะทำองค์กรพอเพียงได้ ต้อง
ดูแลเขาให้ใช้ชีวิตพอเพียง พร้อมกับสร้างรายได้ให้แก่พนักงาน...

ความสุจริตที่ใจ เขาต้องพอเพียงในใจ โดยมีปัจจัยพื้นฐาน
ครบถ้วน ต้องมีความพอเพียงในใจควบคู่กับปัจจัยพื้นฐาน ต้องเริ่ม
ที่ตัวเราทำเป็นตัวอย่างโดยการทำเป็นตัวอย่าง เน้นคุณภาพ รักษา
ลูกค้ายุ่มเต็มไม่ให้สูญหาย หาวเงินได้ต้องตอบแทนลูกค้า และ
ดูแลพนักงาน ...ไม่เคยสอนโดยพูดพอเพียง เพราะเขาเข้าใจว่า คือ
การปลุกพืช เกษตรกรรม ในภาคธุรกิจน่าจะหมายถึงการเติบโต
อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จะบอกให้พอเพียงไม่ได้ แต่จะดูพฤติกรรม
ถ้าอะไรผิด ก็จะไปบอก เช่น การเช็คกระแส ต้องไม่เลือกลูกค้า
ถ้ามีเวลาต้องทำทุกคืนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้ลูกค้าอี้อัด การ
จึงเอาทิปอย่างเดียวไม่เหมาะสม ถ้าทำอย่างสม่ำเสมอ ลูกค้าคืน
หลังเห็น จะให้ด้วยความเต็มใจ

ห้ามเบิกเงินล่วงหน้า ห้ามกู้ แต่จะช่วยเหลือและแก้ปัญหา
ให้ เช่น รมภ. มีปัญหาเรื่องตู้เงินออกระบบ เข้าไปช่วย โดยไม่คิด
ดอกเบี้ยพนักงาน ให้ผ่อนคืนเดือนละ 1 พัน ปีละ 1 หมื่น ถ้าให้เบิก
ล่วงหน้า คนอื่นจะเอาเป็นตัวอย่าง..."²²

3. การดูแลพนักงาน

การดูแลพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานแบบเศรษฐกิจพอเพียง
โดยเฉพาะการมีเหตุผลและการมีคุณธรรม คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

²² สัมภาษณ์, กรทัศนีย์ คุณาวิไล, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

จะได้รับการถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานตั้งแต่วินาทีสมัครหรือสมัครงาน

5. ให้นักงานดูแลกันเอง พนักงานระดับหัวหน้าเป็นผู้สอนงาน และถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานให้แก่พนักงานใหม่ กรณีที่พนักงาน มีปัญหา จะเรียกมาพบเพื่อแก้ปัญหา เน้นการให้โอกาสเพื่อพัฒนาตนเอง ไม่แก้ปัญหาด้วยการให้พนักงานออก ทั้งนี้ต้องวางรากฐานให้พนักงานเก่าเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานใหม่

6. รับฟังปัญหาและความต้องการของพนักงาน เพราะพนักงาน เป็นผู้อยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า จึงเป็นผู้ทราบความต้องการของลูกค้า เช่น พนักงานร้านอาหารเคยเสนอให้ปรับปรุงร้านค้า โดยให้เพิ่มพัดลม น้ำปลาพริก กระดาษทิชชู ซึ่งก็ได้รับการตอบสนอง

7. การให้อำนาจในการปฏิบัติงาน คือ ผู้นำบอกเป้าหมาย หรือบอกงานที่ต้องทำอย่างสุภาพ และตั้งใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยค่าจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทำให้พนักงานตั้งใจ และพัฒนากระบวนการทำงาน

“...หลักการบริหาร คือ ต้องทำเป็นทุกอย่าง ทั้งเติมน้ำมัน ซังกาแฟ แคนเชียร์ ฯลฯ ได้ลองทำทุกอย่าง การขยายกิจการจะทำ บิลละอย่าง อย่างค่อยเป็นค่อยไป กำหนดให้พนักงานที่ทำงาน ในลักษณะเดียวกันสามารถบริหารจัดการแลกเปลี่ยนกันได้ แต่อย่าให้ขาดคน โฉนดมีมาร์ท จัดให้ประกบกัน คนเก่งอยู่กับคนไม่เก่ง...”²³

²³ สัมภาษณ์, กรทีศน์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

“...ทำความสะอาด คอนคนเยอะเหนียว รีบเพราะกลัว
ลูกค้าคนใหม่ได้ใช้ห้องน้ำไม่สะอาด ต้องรีบเข้าไปทำความสะอาด”

ทำงานของตัวเองไปเรื่อยๆ ถ้าเหนียวก็หยุดพัก แล้วทำ
ใหม่ แต่ปกติไม่ค่อยได้หยุดเพราะงานเยอะ ต้องดูหมด นูโว ตาไว
ที่ไหนรก ต้องรีบทำ

นายไม่เจาก็เจ้าการ นายทำเป็นตัวอย่างให้ดู เช่น
คอนห้องน้ำเต็ม นายเอาลูกสูบมาสูบ เลยจำไว้ และทำตาม...”²⁴

“...นายดูแลดีมาก ปรีกษาได้ โดยเฉพาะลูกค้าต้องการ
อะไร เป็นกันเอง ชาติหรือเรียกร้องอะไรก็ได้ คำตอบพันทึ้น
เรื่อยๆ นายไม่เอาเปรียบ จะถามว่าเหนียวไหม นายเดินถามมา
ตลอด บ้างครั้งงานเยอะ นายมาช่วยเก็บโต๊ะ เก็บแก้ว ดูแล้วแลดี
ไม่เหมือนเจ้านายกับลูกน้อง ไม่เคยเห็นจากที่อื่น...”

ช่วงมีงานเยอะๆ คอนนายมาช่วยหายเหนียว รู้สึกว่านาย
เอาใจ นายไปเที่ยว มีของมาฝาก ไม่เหมือนนาย เหมือนพี่น้อง

เราทำหน้าที่ของเราไป มีสวัสดิการ มีค่าขายจานละ
1 บาทคนมากเราได้มาก เราชูหน้าที่ ไม่ต้องรอให้ใครมาดู...”²⁵

²⁴ สัมภาษณ์, จำเพย เมืองบุรี, พนักงานทำความสะอาด, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

²⁵ สัมภาษณ์, ลัดดาวรรณ งานจวี, พนักงานร้านอาหาร, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญของห้างหุ้นส่วนจำกัด คือ การช่วยเหลือกัน การอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง การใช้ชีวิตอย่างพอเพียง

การสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร มีกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการ คือ

1. ผู้นำ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน เช่น ตื่นมาทำความสะอาดบิมน้ำมันตั้งแต่ตี 5 เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำองค์กร ทั้งคุณสมศักดิ์และคุณกรทัศนัยยังให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน โดยเดินไปรอบๆ องค์กรเพื่อสอบถาม ให้ความช่วยเหลือ สังเกตพฤติกรรมการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เมื่อพบพนักงานมีปัญหา หรือมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมก็จะช่วยแก้ไข ว่ากล่าวตักเตือน เป็นต้น

2. หัวหน้างาน มีหน้าที่สอนงานและดูแลพนักงาน ซึ่งหัวหน้างานและลูกน้องมีความสนิทสนมกันมาก สามารถพูดคุย ปรึกษากันได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

3. พนักงานรุ่นที่เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่พนักงานใหม่ โดยสังเกตได้ว่า หลังจากที่ประกวดแล้วได้รับรางวัลชนะเลิศ ผู้จัดการก็ไม่จำเป็นต้องไปสอนพนักงานรุ่นใหม่ทำความสะอาดห้องน้ำ แต่พนักงานจะมีความภาคภูมิใจและถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงานสู่พนักงานรุ่นใหม่

นอกจากนี้ การปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานทำความสะอาดยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานของร้านอาหาร ร้านกาแฟ และร้านมินิมาร์ท

ทำให้การขยายธุรกิจในระยะหลัง ทำได้ง่าย เพราะพนักงานมีความพร้อม
ในการปฏิบัติงาน

“...เคยมาทำงานที่นี่แล้วลาออกไปขายของ แต่ขายไม่ดี จึง
ไปทำโรงงาน ท่านเรียกกลับมาให้ทำงาน

งานที่นี่ดีไม่ต้องตากแดดตากฝน ค่าแรงโอเค เจ้านายดี
กลับมาทำงานเป็นแม่บ้าน หัวหน้าบอกให้เรียนรูจากแม่บ้านคน
อื่น สอนกันมาตลอด เมื่อมีคนใหม่มา ก็ก็จะสอนพนักงานใหม่”²⁶

“...ต้องแก้ไขมุมมองของพนักงาน โดยค่อยๆ บอก
เบื้องต้นจะมีหัวหน้างาน แต่ถ้าพนักงานเห็นว่าไม่ไหวจะส่งให้ผม
จัดการ ซึ่งจะเรียกเข้ามาคุย ถามเหตุผลว่าบริการไม่ดีเพราะอะไร
เรื่องห้องน้ำเป็นตัวอย่างของการปรับทัศนคติ ช่วงแรกจะอบรม
พนักงานทำความสะอาดเป็นประจำ และช่วยพนักงานทำความสะอาด
สะอาด จน พ.ศ.2548 ได้รับรางวัล พนักงานภูมิใจเกิดความตั้งใจ
ทำงาน และสืบทอดต่อกันมารุ่นต่อรุ่น โดยที่ไม่ต้องไปสอนอีก

การประกวดเรื่องการออมเงิน ทำไม่ได้ เพราะพนักงานมี
ความจำเป็นไม่เหมือนกัน ในเส้นทางที่เดิน ผู้บริหารต้องทำตนเป็น
แบบอย่าง...”²⁷

²⁶ สัมภาษณ์, วี สิ้นจันทร์สม, พนักงานทำความสะอาด, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

²⁷ สัมภาษณ์, กรศักดิ์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2553.

ปัจจัยความสำเร็จ

การสร้างความสุขของห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส มีปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ปัจจัย ได้แก่ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การเป็นองค์กรขนาดเล็ก และ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ดังนี้

1. ผู้นำองค์กร ที่ต้องบริหารงานด้วยพระเดช และพระคุณ ภายใต้เหตุผลต่างๆ ประกอบการเป็นทั้งนักวางแผนและนักปฏิบัติ โดยสามารถขยายกิจการไปสู่การเป็นบิมน้ำมันที่ให้บริการอย่างครบวงจร และเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ ทั้งในเรื่องการเป็นผู้นำและแบบอย่างในการทำงาน รวมถึงความมีน้ำใจ ความเอื้ออาทร

2. วัฒนธรรมองค์กร โดยวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดความสุข ประกอบด้วย การอยู่แบบครอบครัว และการให้หัวหน้างานหรือรุ่นพี่ดูแลรุ่นน้อง ทำให้ความแตกต่างระหว่างพนักงานมีน้อย และพนักงานได้รับการดูแลจากผู้จัดการประดุจพ่อดูแลลูก รุ่นน้องได้รับการดูแลจากรุ่นพี่ หรือหัวหน้างานราวกับพี่ดูแลน้อง

3. การเป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้ผู้นำดูแลพนักงานได้อย่างทั่วถึง รวมถึงพนักงานสามารถรู้จักกันหมด สามารถบริหารงานอย่างยืดหยุ่นได้ โดยให้แต่ละธุรกิจจัดการกันเอง ภายใต้เงื่อนไขขอให้ขาดคนทำงาน

4. จ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน โดยประกาศเป็นนโยบายที่ชัดเจน ว่า พนักงานจะได้รับส่วนแบ่งจากความสำเร็จของงาน

ผลของการสร้างองค์กรแห่งความสุข

ผลของการที่พนักงานมีความสุขในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่องาน และอยู่ในองค์กรนาน นอกจากนี้ก็ก่อให้เกิดบรรยากาศการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว อันทำให้การถ่ายทอดความทัศนคติ ความรู้ และการสอนงานได้ผลดีมากขึ้น

คุณกรทัศนีย์ คุณาวุฒิ ตั้งข้อสังเกตว่า ผลลัพธ์ที่เห็นได้ชัดคือ การถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงาน กรณีของพนักงานทำความสะอาดห้องน้ำที่ระยะหลังพนักงานจะมีการสอนงานและการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานระหว่างกัน โดยที่ผู้นำไม่ได้ไปสอนงานอีก

เมื่อมีพนักงานเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ทำให้การขยายธุรกิจมีน้ำหนักไปสู่ ร้านสินค้าโอท็อป ร้านกาแฟสด ร้านข้าวแกงคุณยาย ร้านมินิมาร์ท ทำได้ง่ายขึ้น เพราะพนักงานจะเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานจากบุคลากรรุ่นเก่า²⁶ เช่นเดียวกับคุณกรทัศนีย์ที่เรียนรู้รูปแบบการบริหารงาน และการดูแลพนักงานจากคุณสมศักดิ์ ผู้ก่อตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัด

ผลของการสร้างวัฒนธรรมให้ความสำคัญต่อลูกค้ายังทำให้ลูกค้าประทับใจ เพราะพนักงานปฏิบัติกับลูกค้าทุกคนเหมือนกัน และพนักงานยังเป็นนักสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร รวมถึงการเป็นผู้รับระบบงาน หากเกินความสามารถก็จะแจ้งให้ผู้จัดการทราบ เพื่อหาแนวทางการแก้ไข และพัฒนาต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด...

²⁶ สัมภาษณ์, กรทัศนีย์ คุณาวุฒิ, ผู้จัดการ, วันที่ 17 กุมภาพันธ์ และ 9 เมษายน 2553.



KATO SPRING (THAILAND) LTD.

บริษัท คาโต้สปริง (ไทยแลนด์) จำกัด

จะดีแค่ไหน ถ้าเราเลือกที่จะทำ
ในสิ่งตัวเองชอบได้



บริษัท คาโต้สปริง (ไทยแลนด์) จำกัด

ความสุขที่เลือกได้

“จะดีแค่ไหน ถ้าเราเลือกที่จะทำ
ในสิ่งตัวเองชอบได้”

ผศ.ดร.สมบัติ กุศลมาลี²⁵

สิรินธร แซ่จิว

จะว่าไปชีวิตคนหลายคน อาจต้องถูกวางแนวทาง หรือวางกรอบในการดำเนินชีวิตมาตั้งแต่เด็ก เริ่มตั้งแต่การไปโรงเรียน ก็ต้องปฏิบัติตามกฎของโรงเรียน ห้ามเดินทานขนม ห้ามเดินลัดสนามหญ้า ห้ามไว้ผมยาวเกินคิงฮู นอกจากนั้นยังต้องแต่งกายตามแบบฟอร์มที่โรงเรียนกำหนด ต้องเอาเสื้อใส่ทับในกางเกงหรือกระโปรง เป็นต้น พอโตขึ้นมาเป็นคนวัยทำงาน ก็ยังมีกฎระเบียบขององค์กรให้ต้องปฏิบัติตาม หรือมีแบบฟอร์มพนักงานให้ใส่อีกที่กล่าวเช่นนี้ไม่ใช่ว่าจะต่อต้านหรือมีอคติกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบแต่อย่างใด เพียงแต่จะเสนออีกมุมมองหนึ่งให้เห็นว่า หากเราสามารถเลือกในสิ่งที่เราอยากจะทำในชีวิตของตนเองได้ แต่ก็ยังคงประสิทธิภาพในการเรียนหรือ

²⁵รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การทำงานไว้ได้ ก็อาจทำให้เราสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขมากขึ้นก็ได้

สิ่งเหล่านี้กลายมาเป็นภาพร่างที่ชัดเจนมากขึ้น เมื่อได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมบริษัท คาโต้ สปริง(ไทยแลนด์) ที่นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หนึ่งในบริษัท แอดวานเน็กซ์กรุ๊ป (ADVANEX GROUP) ที่ผลิตชิ้นส่วนสปริงเพื่อเป็นส่วนประกอบในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น



ศักดิ์สิทธิ์ สุรงค์สมบูรณ์

โทรศัพท์มือถือ กล้องถ่ายรูป เครื่องพิมพ์ เครื่องเสียงในรถยนต์ และอื่นๆ อีกมากมาย อีกทั้งยังมีลูกค้าเป็นบริษัทชั้นนำหลายบริษัทด้วยกัน เช่น Canon, HP, Epson, Fujikura, Sony Ericson, Nokia, Motorola, NOK, Pioneer เป็นต้น เพราะที่บริษัทนี้มีปรัชญาการบริหารที่แปลกและโดดเด่น แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ที่เรียกว่า "การบริหารจัดการแบบมีทางเลือก (Option Management)" และด้วยปรัชญาการบริหารนี้เองเช่นกันที่ทำให้พนักงานทุกคนของบริษัท คาโต้ สปริง(ไทยแลนด์) มีรอยยิ้มและมีความสุขในทุกๆ วันของการทำงาน

บริษัท คาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) ใช้ปรัชญาการบริหารจัดการแบบมีทางเลือก หรือ Option Management เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานขององค์กร เพราะเชื่อว่าการบริหารที่เน้นการให้สิทธิกับพนักงานในการเลือกรูปแบบการทำงานด้วยตนเอง

หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานออกแบบการจัดกิจกรรมและการปรับปรุงส่วน
ต่างๆ ขององค์กรอย่างอิสระ จะนำมาซึ่งการร่วมแรงร่วมใจ และร่วมมือกัน
ทุ่มเทให้กับการทำงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร
ได้ในที่สุด ซึ่งความเป็นมาของปรัชญาการบริหารตามแนวทางนี้
คุณศักดิ์สิทธิ์ คุรงค์สมบุญ ผู้บริหารสูงสุดของคาโต้ สปรिंग (ไทยแลนด์)
ได้ถ่ายทอดความเป็นมาให้ฟังว่า จริงๆ แล้วปรัชญานี้เป็นปรัชญาที่มีมาเป็น
เวลานานแล้ว โดย Paul Kato ผู้ก่อตั้งคาโต้สปรिंगในยุคแรกเป็นผู้ริเริ่มขึ้น
ซึ่งปรัชญานี้มาจากหลักคิดที่ให้ความสำคัญกับการมองพนักงานเป็น
ศูนย์กลางของการบริหารที่ว่า "การให้พนักงานซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการ
ดำเนินงานขององค์กร มีทางเลือก มีอิสระในการทำงานมากเท่าไร ก็จะทำให้
เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น และจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ
สูงสุดในการทำงาน"

ความสุขที่ผู้บริหารเลือกได้



แนวทางการบริหารตามแนวทาง
ของ Paul Kato ยังคงเป็นหลักการ
ทำงานที่ บริษัท คาโต้ สปรिंग(ไทยแลนด์)
และบริษัท คาโต้ สปรिंग สาขาอื่นทั่วโลก

ยึดเป็นหลักในการดำเนินงานในองค์กรจวบจนปัจจุบัน หลักคิดนั้นเริ่มจาก
การให้สิทธิในการเลือกตั้งตั้งแต่ระดับผู้บริหาร คือ ให้อำนาจผู้บริหารบริษัท
สาขาในประเทศต่างๆ สามารถเลือกกำหนดแนวทางในการทำงานของตนเอง

ได้อย่างอิสระ สามารถเลือกรูปแบบการบริหารจัดการ เลือกคิดหรือกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ต่างๆ ของสาขาตนเองเพิ่มเติมที่ หากบริษัทสาขาอยู่ในประเทศใด ก็มักจะให้ผู้บริหารเป็นคนในประเทศนั้น เพราะเชื่อว่าคนในประเทศเดียวกันย่อมจะรู้จักและเข้าใจกันดีที่สุด ซึ่งการให้อิสระเช่นนี้ คุณศักดิ์สิทธิ์ บอกว่าเป็นการสร้างความสุขในการทำงานให้กับผู้บริหารอย่างเขาได้มากเลยทีเดียว

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารประจำสาขาประเทศไทย การบริหารงานบริษัทคาดี สปริง (ไทยแลนด์) ตามแนวทางที่คุณศักดิ์สิทธิ์เลือกก็คือ การดำรงวัฒนธรรมไทยเอาไว้เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการบริหาร เพราะต้องการให้พนักงานผ่อนคลายเมื่อได้ทำงานในบรรยากาศที่คุ้นเคย ซึ่งเมื่อมีความผ่อนคลาย พนักงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข นอกจากนั้นแล้วยังมองว่า การบริหารงานแบบมีทางเลือกนี้ ไม่ควรมีให้เฉพาะระดับผู้บริหารสูงสุดที่ได้เลือกแนวทางการทำงานของตัวเองเท่านั้น แต่ยังได้ถ่ายทอดแนวทางนี้ไปยังผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ตลอดจนถึงระดับพนักงานของคาดี สปริง (ไทยแลนด์) ทุกคนอีกด้วย

โดยพนักงานที่นี่สามารถเลือกได้ตั้งแต่สี่ของชุดแบบฟอร์มที่จะใส่มาทำงาน ซึ่งบริษัทมิได้ให้เลือกลงถึง 3 สีด้วยกันคือ สีฟ้า สีเขียวและสีชมพู ทำให้บรรยากาศการทำงานดูแล้วสดใสไปด้วย นอกจากนั้นแล้วความสุขของพนักงานคาดี สปริง แผ่ขยายไปทั่วบริษัทจนผู้ที่แวะเข้าไปเยี่ยมชมยังสามารถสัมผัสได้ตั้งแต่ก้าวเข้ามา เพราะพนักงานทุกคนที่นี่จะมีรอยยิ้มอยู่

บนใบหน้าเสมอ แสดงการต้อนรับและทักทายด้วยการไหว้แบบไทยๆ ได้นำ
ประทับใจจนผู้เยี่ยมเยียนอดยิ้มไปด้วยเสียไม่ได้

ความสุขที่พนักงานได้เลือก

การได้เลือกและทำในสิ่งที่อยากทำ มักจะทำให้เราทำงานนั้นๆ ได้
อย่างเต็มที่ พนักงานบริษัท คาโต้ สปริง(ไทยแลนด์) ก็เช่นกัน เมื่อบริษัทเปิด
โอกาสให้เขาได้เลือก เขาก็จะทุ่มเทให้กับสิ่งๆ นั้น แต่การเลือกของพนักงาน
คาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) ก็ไม่ได้มีแค่การเลือกแบบฟอร์มที่ใส่มาทำงาน
เท่านั้น เพราะแนวทางการบริหารแบบมีทางเลือกได้ถูกนำมาสอดแทรกไป
ตามกระบวนการทำงานผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ อีกด้วย พนักงานคาโต้



สปริง (ไทยแลนด์) เลือกได้แม้กระทั่ง
รูปแบบกิจกรรมหรือการพัฒนาส่วนที่
อยากให้มีขึ้นในองค์กร โดยพนักงาน
แต่ละคนสามารถริเริ่มความคิดใหม่ๆ
และนำความคิดเหล่านั้นมาเสนอกับ
ผู้บริหารได้

ยกตัวอย่างเช่น การจัดตั้งห้องกระจายเสียงภายในโรงงาน "โครงการ
KST HOT LINE NEWS" ซึ่งถือว่าเป็นผลงานที่มาจากแนวคิด มั่นธมอง และ
สองมือของพนักงานคาโต้สปริงโดยแท้ โดยเริ่มจากพนักงานเสนอเข้ามาว่า
ควรจะมีห้องกระจายเสียง เพื่อเปิดเพลงสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย
ในการทำงาน ในช่วง 12.00 - 13.00 น ทางผู้บริหารเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี ก็เลย

สนับสนุนจัดงบประมาณ สถานที่ และเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ให้ ส่วนผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินรายการก็ไม่ใช่ใครอื่น เป็นกลุ่มพนักงานที่อาสา ผลัดเปลี่ยนกันมาเป็นติเจ เลือกสรรเอาเพลงต่างๆ มาเปิดให้เพื่อนพนักงาน ได้ฟังกันในแต่ละวัน จนตอนนี้ถือว่า KST DJ เป็นกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จจากการเลือกของพนักงาน ซึ่งนอกจากจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานแล้ว ยังเป็นช่องทางที่องค์กรหรือพนักงานด้วยกัน สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารถึงกันได้อีกด้วย

นอกจากโครงการ KST DJ แล้วก็ยังมีกิจกรรมตามกิจกรรมมาตรฐาน 6ส ซึ่งถ้าเป็นองค์กรอื่นอาจกำหนดกฎเกณฑ์เอาไว้เป็นข้อๆ ว่าต้องการให้พนักงานปฏิบัติอย่างไรบ้าง แต่สำหรับ คาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) พนักงานยังได้สิทธิในการเลือกว่าจะปฏิบัติอย่างไรในแต่ละแผนก เป็นการแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นกิจกรรม Kaizen เพื่อช่วยกันดูแลความเรียบร้อยในส่วนกลุ่มงานของตนเอง โดยองค์กรจะใช้การจัดประกวดระหว่างแผนกงานทุกเดือน หน่วยงานไหนชนะก็จะได้รับรางวัลที่เป็นผลประโยชน์จูงใจ (Incentive) และได้เป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่นต่อไป ซึ่งการให้อิสระในการจัดการนี้ นอกจากจะทำให้พนักงานไม่เครียดแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน มีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานของตนเองให้ดีขึ้น โดยที่ผู้บริหารเองก็ไม่เหนื่อยเพราะไม่ต้องตามเช็คตามตรวจสอบ นอกจากนั้นยังช่วยให้สถานที่ต่างๆ ในโรงงานสะอาดและเป็นระเบียบ มีอากาศที่ปลอดโปร่ง ส่งผลดีต่อสุขภาพของพนักงานในทางอ้อมอีกด้วย

การให้พนักงานได้มีโอกาสเป็นผู้เสนอทางเลือกและตัดสินใจ ว่าควรจะมีการพัฒนาในจุดใดขององค์กร บางครั้งอาจทำให้ผู้บริหารได้เห็นถึงบางเรื่อง ที่คนทั่วไปอาจคิดว่าไม่ใช่เรื่องสำคัญ ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาห้องน้ำพนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับสถานที่นี้มากที่สุด เขาก็จะเป็นผู้รู้ว่าจะควรมีการพัฒนาอย่างไร ห้องน้ำพนักงานของคาโต้ สปริง(ไทยแลนด์) เป็นมากกว่าห้องน้ำที่ใช้ทำธุระส่วนตัวทั่วไป เพราะเมื่อได้เข้าไปในห้องน้ำก็จะพบว่ามีความเสี่ยงเพลงคลอ บรรยากาศสบายๆ คล้ายสปา ช่วยให้มีผ่อนคลายได้เป็นอย่างดีอีกด้วย ซึ่งไอเดียนี้ก็มาจากความคิดดีๆ ที่พนักงานเสนอให้มีช่วยสร้างอารมณ์สุนทรีย์และผ่อนคลาย รวมถึงสร้างสุขในการมาทำงานได้อย่างไม่น่าเชื่อ

แต่ทว่า การเลือกของพนักงานคงไม่สามารถแสดงศักยภาพต่อการพัฒนาองค์กรได้เป็นผลสำเร็จมากนัก ถ้าผู้บริหารของคาโต้ สปริง(ไทยแลนด์) ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ไม่ให้การส่งเสริมหรือการสนับสนุนอย่างจริงจัง ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานตามแนวปรัชญา Option Management ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารองค์กรแห่งนี้ก็จะให้การสนับสนุนจัดให้ในทุกๆ เรื่อง ทุกๆ กิจกรรมที่พนักงานเสนอมานั้น เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสลองผิดลองถูก ส่วนเรื่องหรือกิจกรรมที่เสนอมานั้น จะประสบความสำเร็จหรือไม่ เอาไว้ค่อยติดตามดูผลลัพธ์ในภายหลัง ถ้าผลที่ออกมาเกิดความผิดพลาดหรือไม่ประสบความสำเร็จก็จะเป็นไม่ถือว่าเป็นความผิด แต่จะถือว่าเป็นประสบการณ์และเป็นบทเรียน แต่ถ้าประสบ

ความสำเร็จผู้บริหารก็จะแสดงความชื่นชม และอาจมีรางวัลให้เพื่อเป็นกำลังใจ

การส่งเสริมหรือการสนับสนุนอย่างจริงจังนี้ ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติต่อผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต่างก็นำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อพนักงานต่อๆ กันไป ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานบนความคิดสร้างสรรค์และมีทางเลือกในการทำงานที่มากขึ้น ดังนั้นเมื่อพนักงานเห็นว่าสิ่งที่เขาเสนอไป ได้รับการตอบสนองจากทางองค์กร ก็จะเกิดเป็นขวัญกำลังใจ เกิดเป็นความร่วมมือที่ผ่านมาพนักงานช่วยกันเสนอกิจกรรมและแนวทางการพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ เข้ามาเป็นจำนวนมาก ทำให้ในปัจจุบัน คาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) มีกิจกรรมดีๆ แปลกๆ เกิดขึ้นไม่แพ้องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่เลยทีเดียว



การสร้างความสุขให้กับพนักงาน นอกจากจะมีสอดคล้องตามกิจกรรมต่างๆ ที่พนักงานได้เลือกสรรเองแล้ว บริษัท คาโต้ สปริง(ไทยแลนด์) ยังได้สร้างความสุขในการทำงานของพนักงานผ่านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เช่น การจัด

ให้มีมุมพักผ่อนในบรรยากาศแบบสวนหย่อมเล็กๆ ที่พนักงานสามารถมานั่งพักผ่อนคลายความเหนื่อยล้า หรือรวมกลุ่มรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันได้ รวมทั้งการทาสีโรงงานให้สดใสเพื่อสภาพจิตใจที่สดชื่นระหว่างที่ทำงาน เป็นต้น ซึ่งสถานที่พักผ่อนเหล่านี้ พนักงานที่นี้จะช่วยกันดูแล จัดหา

หนังสือพิมพ์หรือหนังสืออ่านเล่นต่างๆ มาวางไว้ และช่วยกันรักษาความสะอาดอยู่ตลอดเวลา

การสร้างสุขจากการเลือกของพนักงานคาเฟ่ สปริง(ไทยแลนด์) นอกจากจะเป็นการสร้างสุขเพื่อตนเองหรือองค์กรของตนเองๆ แล้ว ยังมีการ



จัดกิจกรรมสร้างความสุขแบ่งปันไปสู่คนภายนอกด้วย เช่น โครงการบริจาคสิ่งของและเลี้ยงอาหารกลางวันเด็กกำพร้า และการบริจาคโลหิต (Happy Heart) เป็นต้น

สมดุลระหว่างความสุขกับการทำงาน

หลายคนอาจเกิดคำถามในใจเมื่อได้เห็นกิจกรรมมากมายในบริษัท คาเฟ่ สปริง (ไทยแลนด์) แห่งนี้ โดยเกิดความสงสัยว่า การที่ให้พนักงานมาร่วมทำกิจกรรมต่างๆ นี้ ส่งผลกระทบต่อการทำงานหลักของพนักงานหรือไม่ คำตอบที่ได้ก็คือ คนที่นี้สามารถสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการสร้างสุข เพราะแม้องค์กรหรือผู้บริหารจะให้อิสระกับพนักงานในการตัดสินใจ

เรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกิจกรรมขององค์กรได้อย่างอิสระ แต่พนักงานคาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) ทุกคนก็จะได้สิทธิ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานของหน่วยงานของตนเองด้วย นั่นคือ แต่ละหน่วยงานจะตั้งเป้าหมายของงานหลักเอาไว้ ถือเป็นพันธะสัญญาร่วมกันของคนในหน่วยงานว่าต้องทำให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด แต่ในระหว่างนั้นจะส่งใครไปเป็นตัวแทนร่วมกิจกรรม ใครจะทำงานอยู่ที่หน่วยงาน พนักงานในหน่วยงานนั้นจะทำการตกลงและตัดสินใจกันเอง ไม่มีการบังคับบีบบังคับใจกัน หลังจากนั้นก็จะมีการนำกลับมาเล่าสู่กันฟัง คนที่ไปร่วมกิจกรรมก็จะกลับมาเล่าให้เพื่อนฟังว่ากิจกรรมที่ไปทำมานั้นมีอะไรบ้าง ส่วนคนที่ทำงานก็จะเล่าให้ฟังว่าการทำงานก้าวหน้าไปถึงไหน ซึ่งการทำแบบนี้ทำให้พนักงานในหน่วยงานรู้ความคืบหน้าในทุกเรื่องเท่าๆ กัน ครั้งหน้าก็จะสามารถสลับบทบาทหน้าที่กันได้ ทำให้กิจกรรมและงานขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปพร้อมกันได้โดยอัตโนมัติ

การสื่อสาร เครื่องมือแห่งการสร้างสุข

คาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอย่างมาก เพราะยังมีกิจกรรมภายในเยอะ การสื่อสารก็ต้องติดตามไปด้วย จึงจะช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกันของคนในองค์กร ซึ่งในการสื่อสารกับพนักงานนั้น ผู้บริหารของคาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) เชื่อว่าการสื่อสารต้องทำให้เกิดขึ้นมาก ทอ และสม่ำเสมอ และต้องให้พนักงานเข้าถึงผู้บริหารได้โดยง่ายเพื่อทราบถึงความต้องการของทั้งสองฝ่าย และแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

ดังนั้นคาใต้ สปริง (ไทยแลนด์) จึงให้ความสำคัญและมีกิจกรรมเพื่อการสื่อสารมากมาย เช่น การจัด "Synergy Meeting" ที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นทุกคนจะประชุมกันทุกวันแรกของต้นเดือน เพื่อให้ส่วนงานต่างๆ รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาที่พบ รวมทั้งนำข้อมูลข่าวสารที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์มาแจ้งให้ทราบ และให้ผู้บริหารแต่ละส่วนนำไปถ่ายทอดให้กับพนักงานในส่วนงานของตนเองฟัง เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบถึงความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

นอกจากนี้ ในทุกเช้าวันจันทร์ของทุกสัปดาห์ จะมีกิจกรรม "Monday morning Meeting" ที่พนักงานทุกคนจะมาประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน และคุณศักดิ์สิทธิ์ก็จะนำข้อมูลทั้งเรื่องยอดขาย นโยบายต่างๆ มาสื่อสารกับพนักงานให้ได้ทราบ รวมทั้งอธิบายสถานการณ์ของทางบริษัทว่าเป็นเช่นไร หากอยู่ในช่วงที่บริษัทประสบปัญหาหรืออยู่ในภาวะวิกฤตก็จะอธิบายให้พนักงานได้รับทราบอย่างตรงไปตรงมา และให้พนักงานทุกคนช่วยกันหาวิถีทางแก้ปัญหาร่วมกัน แต่ถ้าเป็นช่วงที่ประสบความสำเร็จ ก็จะรายงานผลกำไรให้ทราบ และจัดงานเลี้ยงฉลองให้กับพนักงานอย่างรวดเร็ว คือภายในไม่กี่วันหลังจากที่ได้ประกาศไป ตามสโลแกน "ทำดี ได้ดีทันที ไม่มีเดี๋ยว" ซึ่งจากการสื่อสารสถานการณ์อย่างใกล้ชิดแบบนี้เองที่ทำให้ทุกคนในคาใต้ สปริงเกิดความรู้สึกร่วมในความเป็นเจ้าของบริษัท รักใคร่ปรองดองมีทุกข์ร่วมทุกข์มีสุขร่วมสุขขึ้นมึนหัวใจไปตามๆ กัน

นอกจากการสื่อสารสถานการณ์ของบริษัทแล้ว กิจกรรม Monday morning Meeting ยังเป็นโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงานได้มาแนะนำวิธีการ

ทำงาน หรือประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานที่มีความสามารถในการทำงาน หรือการคิดกิจกรรมดีเด่นเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานคนอื่นๆ ต่อไป อย่างไรก็ตาม ก็ตามการสื่อสารในคาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) ไม่ได้มีเพียงเท่านั้น แต่ยังมี การสื่อสารข้อมูลระหว่างสปีดฮาในรูปแบบบอร์ดข่าวสารและจอ LCD ในโครงการ KST HOT LINE NEWS ที่มีจำนวนมากในส่วนต่างๆ ของโรงงาน รวมทั้งการจัดรายการวิทยุ KST DJ ที่เสนอข้อมูลของบริษัทฯ ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ของพนักงาน ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนบุคคล อีกทั้งยังมีเกร็ดเล็กๆ น้อยๆ ที่สร้างความผ่อนคลายให้กับพนักงานด้วย

ความสุขที่สมดุล

องค์กรธุรกิจในปัจจุบัน หลายองค์กรอาจ มองว่าพนักงานจะพึงพอใจและทุ่มเททำงานก็ ต่อเมื่อได้รายได้และสวัสดิการที่ดีจากองค์กร โดยไม่ได้สนใจว่า พนักงานในองค์กรของตนจะ ขึ้นชอบแนวทางการบริหารหรือการพัฒนาที่ องค์กรได้จัดให้หรือไม่ ซึ่งหลักการบริหารแบบ Option Management ของคาโต้ สปริง (ไทย แลนด์) นั้นสามารถเป็นได้ทั้งคำตอบและตัวอย่างได้เป็นอย่างดีว่า บางครั้ง การมีสวัสดิการดีเพียงอย่างเดียวคงไม่พอ แต่ยังคงให้ความสำคัญกับ



ความรู้สึกลึกๆ ข้างในจิตใจของพนักงาน ที่ยังคงมีความต้องการที่จะเลือกทำ
ในสิ่งที่ตนชอบได้



ซึ่งสำหรับคาดี สปริง (ไทยแลนด์)
สวัสดิการที่มีอยู่ก็เพียงพอไม่แ
องค์กรไหนๆ เพราะมีทั้งการดูแลสุขภาพ
ร่างกายให้กับพนักงานผ่านทาง การตรวจ
สุขภาพประจำปี การจัดกีฬาประจำปี
และแข่งขันฟุตบอลประจำปี รวมไปถึง

กิจกรรมสังสรรค์นันทนาการต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะจัดให้กับพนักงานในโอกาส
ต่างๆ เช่น งานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่า ต้อนรับปีใหม่ สงกรานต์ นอกจากนั้นยังมี
กิจกรรมในวาระพิเศษ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้ง
เอาไว้เช่น (Sales Break Record) ผู้บริหารจะจัดให้ทีมงานเลี้ยงฉลองยอดขาย
ภายในเดือนนั้นทันที และยังมีกิจกรรมในวาระพิเศษอย่างอื่นอีกเช่น การพา
พนักงานขึ้นเครื่องบินไปเที่ยวพักผ่อน Incentive Trip ที่ต่างจังหวัด เช่น
ภูเก็ต เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าสิ่งสำคัญของการบริหารจัดการที่คาดี สปริง
คือการบูรณาการความสุขของพนักงานให้เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายใน
จิตใจของพนักงานเป็นสำคัญ



จากปรัชญาการบริหารจัดการความสุขตามแบบฉบับของบริษัท คาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) ทำให้ได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าการที่คนเราจะมีความสุขในชีวิตได้อย่างแท้จริง จะต้องเกิดความสุขที่สมดุลในทุกด้าน ดังที่พระพุทธพจน์กล่าวไว้ว่า “ความสุขที่สมบูรณ์คือ ความสุขพร้อมทั้งกาย วาจา ใจ” และการทำงานในองค์กรแห่งนี้ ก็สร้างความสุขให้กับพนักงานได้อย่างครบถ้วน ทั้งสภาพแวดล้อม การสื่อสาร และกิจกรรม ที่ล้วนแต่เป็นสิ่งที่พนักงานได้คิดและได้ตัดสินใจเอง มิได้จำกัดเฉพาะทางเลือกที่องค์กรกำหนดไว้ให้เพียงอย่างเดียว ซึ่งสิ่งนี้เองที่ทำให้ไม่แปลกใจเลยว่า ทำไมพนักงานทุกคนจึงมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน อยากร่วมส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร และเกิดความกระตือรือร้นอยากเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน นั่นก็เป็นเพราะว่าที่นี่ใช้ปรัชญาการบริหารแบบ Option management ซึ่งเป็นแนวทางที่ทำให้คนที่นี่ มี “ความสุขที่เลือกได้” อย่างแท้จริง

ผลลัพธ์ความสุข

จากแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งความสุขของบริษัทคาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) ทำให้เกิดผลลัพธ์ใน 4 มิติ ได้แก่

1. ด้านบุคลากร

เหตุผลที่บริษัทคาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) นำแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขเข้ามาปรับใช้ก็คือ สถานที่ทำงานนั้นเปรียบเสมือนบ้านหลังที่

สองของพนักงาน เนื่องจากการใช้เวลาในแต่ละวันหมดไปในการทำงานมากกว่าอยู่ที่บ้าน จึงต้องการให้พนักงานนั้นเกิดความสุข หรืออยากที่จะมาทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้ว่าเมื่อได้เข้ามาทำงานกับบริษัท ก็เหมือนกับการใช้ชีวิตกับครอบครัวที่เปี่ยมไปด้วยความเป็นกันเอง อบอุน ตูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่าทำไมทางบริษัทคาโต้สปริงถึงได้จัดกิจกรรมต่างๆ มากมายเพื่อสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน คำตอบก็คือเพื่อให้พนักงานเกิดความสุขในระหว่างทำงานในคาโต้สปริงแห่งนี้นั่นเอง

ยกตัวอย่างเช่น จากการจัดกิจกรรมที่ให้พนักงานคาโต้สปริงมีส่วนร่วมในการคิดค้นและนำเสนอว่าตัวตนของคนคาโต้สปริงนั้นน่าจะมีลักษณะเป็น



เช่นไร ด้วยวิธีการระดมสมองในระดับกลุ่ม แล้วนำความคิดเห็นมาแข่งขันกัน และประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยที่ผู้บริหารได้ให้แนวทางไว้ว่าอีก 3 ปีข้างหน้า คนคาโต้ สปริงควรมีลักษณะแบบใดจึงก่อให้เกิดความก้าวหน้าเติบโต และ

สามารถเดินทางสู่อนาคตร่วมกันไปอย่างมั่นคงทั้งต่อพนักงานและองค์กร จนในที่สุด คำขวัญ หรือ ข้อความที่แสดงถึงเอกลักษณ์เฉพาะของคนคาโต้สปริงที่มาจากความร่วมมือกันของคนคาโต้สปริงและผ่านการร่วมกันสกัดออกมาเป็นอย่างดีก็คือ

"Raise up Together = ร่วมมือกันทำให้ดีขึ้น"

โดยมีความหมายมาจากคำต่างๆ คือ คิดใหม่ (Re-Engineering), ความสำเร็จ (Achievement), นวัตกรรม (Innovation), รวดเร็ว (Speed), ปฏิรูป (Evolution), ความเป็นหนึ่งเดียว (Unity), ทุกคน (People) กล่าวโดยสรุปคนคาได้สปริงนั้นควรจะมีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากองค์กรอื่น คือ ทุกคนต่างรวมแรงรวมใจโดยเน้นหลักการคิดใหม่ การสร้างนวัตกรรมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาให้เกิดความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นำไปสู่ความสำเร็จทั้งต่อพนักงานและองค์กร ซึ่งสิ่งนี้เองที่จะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ คุณลักษณะของคนคาได้สปริงดังกล่าว จำเป็นจะต้องใช้เวลาในการหล่อหลอมผสมผสานความเป็นตัวตนระหว่างพนักงานและปรัชญาขององค์กรเองในที่สุด

การมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านคำขวัญหรือสโลแกน "Raise up Together" จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากกิจกรรมที่สอดคล้องค่านิยม เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันบนปรัชญา "ร่วมมือกันทำให้ดีขึ้น" เกิดเป็นทัศนคติที่ดีและเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางกระตือรือร้นของคาได้สปริง ความหลากหลายของกิจกรรมที่จัดขึ้น พร้อมกับการดำเนินอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยยึดหลักการสร้างองค์กรแห่งความสุข Happy 8 ของ สสส.

เนื่องจากที่คาใต้สปริงมีบุคลากรจากต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นทั้งชาวญี่ปุ่น ชาวสิงคโปร์และชาวอินเดีย การบริหารวัฒนธรรมของคนแต่ละชาติที่แตกต่างกันนั้น คุณศักดิ์สิทธิ์ ได้ใช้หลักการบริหารด้วยวิธีการสร้างความเข้าใจถึงความแตกต่างของพื้นฐานทางความคิดระหว่างบุคคล โดยเฉพาะกับพนักงานที่เป็นชาวต่างชาติ ซึ่งต้องเน้นการสื่อสาร การพูดคุยกันบ่อยๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย

ผลลัพธ์ทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากที่บริษัท คาใต้สปริง ได้ส่งเสริมการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

กล่าวคือ พฤติกรรมของพนักงานที่เปลี่ยนไป กล่าวที่จะคิด กล่าวที่จะพูดหรือ มักมีการนำเสนอไอเดียที่ช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองก็ตาม เช่น



พนักงานมักเสนอให้องค์กรจัดกิจกรรมที่สนุกสนาน แปลกใหม่ โดยคาดหวังว่าจะสามารถสร้างความสุขให้กับพนักงานคนอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารเองก็ได้สนับสนุนว่าถ้าไอเดียมันดี ก็ลงมือทำได้เลย เช่น มีพนักงานได้นำเสนอกับผู้บริหารว่าน่าจะปรับปรุงห้องน้ำ ให้มีกลิ่นหอม มีต้นไม้ มีเสียงดนตรี ซึ่งก็เป็นไอเดียที่แปลกและใช้งบประมาณไม่มาก ผู้บริหารจึงอนุมัติให้ทำได้ทันที คือ คิดแล้วลงมือทำได้เลย เป็นต้น

ความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) เกิดเป็นความรัก
ในองค์กร โดยพนักงานมีความคิดร่วมกันกับผู้บริหาร และสิ่งสนับสนุนให้อีก
เกิดเป็นความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน ก็คือ ยิ่งผลประกอบการของบริษัท
ดี พนักงานก็ได้รับผลตอบแทนร่วมกันอย่างสมน้ำสมเนื้อและทันทีทันใด โดย
ผู้บริหารเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน
คือให้ความสำคัญกับการทำงานเป็น Teamwork ซึ่งผลความสำเร็จจาก
ยอดขายที่เพิ่มขึ้น และการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้ลูกค้าทันเวลาที่
กำหนด ก็จะมีการมอบ Incentive เพิ่มเติมจากโบนัสปลายปี และมีการจัดพา
พนักงานทั้งบริษัท ร่วมฉลองความสำเร็จด้วยการท่องเที่ยวต่างจังหวัด และ
มีการวัดผลความสำเร็จจากยอดขายประจำเดือน หากยอดขายในเดือนนั้นๆ
มีการทำลายสถิติยอดขายเดิมหรือเป็นตัวเลขยอดขายที่ดีที่สุดในรอบ 11 ปี
(Sale Best Record) ก็จะมีการจัดเลี้ยงฉลองให้กับพนักงาน ประกอบด้วย
กิจกรรมสนุกสนาน มีอาหารที่จัดเตรียมให้พนักงานอย่างเต็มที่ อย่างเช่นใน
ปี 2551 ซึ่งมี Sale Best Record ในแต่ละเดือนเกิดขึ้นถึง 5 ครั้งในหนึ่งปี
ก็จะมีการเลี้ยงฉลองความสำเร็จของเดือนนั้นกันถึง 5 ครั้ง การจัดเลี้ยงฉลอง
บนความสำเร็จร่วมกันระหว่างพนักงานของผู้บริหาร ก็เป็นวิธีการที่สร้างสุข
ให้กับพนักงาน ทั้งจากความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จในงานและการมี
ส่วนร่วมในกิจกรรมที่เต็มไปด้วยความสนุกสนาน



ในด้านการสื่อสารก็เป็นส่วนประกอบที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก
การเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยจากกิจกรรม Synergy Meeting ในทุกเดือน
ผู้บริหารจากทุกฝ่ายก็จะมาเล่าเรื่องรายงานผลให้พนักงานทราบว่า ช่วงเดือน
ที่ผ่านมาแต่ละฝ่ายได้ส่วนที่ช่วยพัฒนาบริษัทในด้านใดบ้าง พร้อมทั้งชี้แจง
ผลประกอบการ ยอดขายของเดือนนั้นๆ ว่าดีขึ้นหรือลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับ
เดือนที่ผ่านมา เสมือนเป็นการให้ข้อมูล feedback อย่างรวดเร็วและ
สม่าเสมอว่าผลงานที่พนักงานทำไปนั้น ก่อให้เกิดผลอย่างไรกับบริษัทบ้าง
แน่นอนว่าผลลัพธ์ดังกล่าวก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานยิ่งแสดงความทุ่มเท
มุ่งมั่นในงานมากขึ้น เพราะเมื่อองค์กรเติบโต พนักงานก็ได้รับผลตอบแทน
และเป็นผลสะท้อนกลับไปยังการสร้างความสุขให้พนักงานเช่นกัน

หรือแม้แต่การประชุมภายในบริษัทฯ ก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็น
ตำแหน่งผู้บริหารหรือระดับผู้จัดการถึงจะสามารถเป็นผู้นำในการประชุม
พนักงานทั่วไปเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสนใจหรือเป็นผู้เสนอไอเดียที่เป็น
ประโยชน์ต่อบริษัทก็สามารถเป็นผู้นำในการประชุมได้เช่นกัน

ความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน ยังส่งผลให้พนักงานมีความ
กระตือรือร้นที่จะพัฒนางาน และพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร ด้วย
ความคิดที่ว่าถ้าบริษัทเติบโต พนักงานก็เติบโตด้วยเช่นกัน เช่น ฝ่ายขายและ
ฝ่ายวิศวกรรมต่างก็คิดหาวิธีว่าจะลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไรสุทธิได้อย่างไร
ทั้งการเลือกใช้วัตถุดิบการผลิต การคิดหาตลาดใหม่ๆ เป็นต้น

ความสุขในการทำงาน (Work Happiness) กล่าวได้ว่า ทุกกิจกรรมที่ทางคาได้สปรังจัดให้พนักงานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เป็นผลสะท้อนกลับมาถึงพนักงานที่ได้รับมากกว่าผลตอบแทน ได้ทั้งความภาคภูมิใจ และคำชมเชยจากลูกค้า ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่กลับมาสร้างความสุขให้กับผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ พนักงานเองก็ยังมี การนำเสนอกิจกรรมที่สร้างความสนุกสนานให้กับเพื่อนพนักงานได้ เช่น การประกวดร้องเพลง การแสดงมายากลในวันเลี้ยงฉลอง Sale Best Record การเปิดโอกาสเช่นนี้ ทำให้ผู้บริหารและเพื่อนพนักงานเองได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกเหนือจากช่วงเวลาทำงาน พนักงานเองก็ได้แสดงออกถึงความสามารถของตนเอง และเป็นช่องทางหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสายงาน ทำให้เกิดการ ทำงานประสานงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น ลดความขัดแย้งระหว่างการทำงาน



กิจกรรมที่จัดขึ้นนั้นก็เป็นที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จากคำพูดที่ว่า "การคิดใหม่ คือ อย่ามัวทำแต่งาน แต่ต้องมีกิจกรรมเพื่อช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ให้มีการพูดคุยกัน" ส่วนข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณนั้น คุณศักดิ์สิทธิ์ ได้ให้มุมมองไว้ว่า "เวลางานที่มีจำกัดนั้นไม่เป็นปัญหา เพราะหากเป็นกิจกรรมที่พนักงานอยากทำเอง แล้วทำแล้วรู้สึกสนุก แล้วจะสามารถจัดสรรเวลาในส่วนนี้ได้ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องไปสั่งหรือ

บังคับเลย ตรงกันข้ามหากกิจกรรมนั้นมาจากคำสั่งของระดับบริหารแล้ว
กิจกรรมที่จัดขึ้นนั้นคงยากที่จะสำเร็จได้ตามความคาดหวัง”

เมื่อพนักงานมีเกิดความสุขในการทำงาน ก็จะช่วยให้ผู้บริหารไม่ต้อง
เหนื่อยกับการคิดแก้ไขปัญหา การวางแผน หรือต้องสั่งการด้วยตนเองทุก
อย่าง เพราะพนักงานรู้ว่าสิ่งใดที่เค้าควรจะทำเพื่อให้บริษัท เกิดการพัฒนา
ช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้ง่ายขึ้น เช่น หัวหน้าเพียงเอ่ยปากว่าต้องการงาน
ในสัดส่วน 100% พนักงานที่มีความสุขก็จะทำงานอย่างทุ่มเทเต็มที่ให้ได้ผล
ออกมาในสัดส่วนถึง 300% ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานไม่มีความสุข
ในการทำงาน หัวหน้าสั่งให้ทำงานในสัดส่วน 100% พนักงานก็จะทำได้แค่
สัดส่วน 25% เพราะหมดใจในงาน ซึ่งส่วนที่เหลือสัดส่วนอีก 75% ก็จ
กลายเป็นภาระของหัวหน้าที่ต้องมาติดตามเพื่อให้งานสำเร็จ

ทั้งนี้เชื่อว่าพนักงานทุกคนที่มีความสุขจะมีผลงานออกมาดียอดเยี่ยม
ทุกคน แต่การสร้างความรู้สึกให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในที่ทำงานนั้น
จะช่วยให้ขั้นตอนการพูดคุยการสื่อสารเข้าใจกันง่ายขึ้น เชื้อใจกัน ลดการ
ต่อต้าน นั้นเกิดจากความเข้าใจถึงความรู้สึกซึ่งกันและกัน โดยคาโต้สปริง
สปริงเชื่อว่า ความสุขในการทำงานจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงาน
ร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์กร 3 สิ่งของคาโต้สปริง ประกอบด้วย ความคิด
สร้างสรรค์ ความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน และความสุขในการทำงาน
ทั้ง 3 สิ่งนี้เปรียบเสมือนเป็นพลังผลักดันในการดำเนินงานของคาโต้สปริง
ไทยแลนด์ ซึ่งคุณศักดิ์สิทธิ์ได้ทั้งเป็นข้อคิดว่า “หากเปรียบเทียบคนของเรากับ

บริษัทแม่ ต้องยอมรับว่าคนจากบริษัทแม่มีทักษะความสามารถสูงกว่า แต่เมื่อเทียบกับในระดับองค์กร บริษัทสาขาในไทยมีความสามารถในการสร้างผลประกอบการสูงกว่า อาจเป็นเพราะความเป็น Teamwork ของทุกคนในองค์กรที่ร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่ความแตกต่างกันนั่นเอง"

2. ด้านการเงิน ผลประกอบการ

คาโต้สปริงมียอดขายที่สูงที่สุดในปีที่ผ่านมา จากการดำเนินงานของบริษัทมา 11 ปี นั้นเป็นเพราะแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข เป็นสิ่งที่คาโต้สปริงได้ลงทุนให้กับพนักงาน โดยโครงการในปีนี้ (พ.ศ.2553) จะดำเนินการปรับสวัสดิการในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของตัวเงิน คือ การปรับเพิ่มโบนัสให้จ่ายปีละ 2 ครั้ง และในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การพัฒนาโครงการอาหารกลางวันฟรีสำหรับพนักงาน

ท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกเมื่อปี 2551 สถานประกอบการหลายแห่งต้องเผชิญกับปัญหาการอยู่รอดของธุรกิจ บางแห่งถึง



ขนาดต้องปิดกิจการ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์กับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นแหล่งลูกค้าของคาโต้สปริงนั่นเอง ก็พบว่าภาคธุรกิจดังกล่าวถดถอยถึง 40% แต่คาโต้สปริงกลับมีระดับ

ผลประกอบการที่เติบโตขึ้น จากข้อมูลการทำลายสถิติยอดขายของบริษัทคาโต้สปริง ประเทศไทย (Sale Best Record) ที่เกิดขึ้นถึง 5 ครั้งในปี 2551 ซึ่ง

ถือเป็นปรากฏการณ์ที่สวนกระแสกับสถานการณ์ในขณะนั้น เมื่อเทียบกับบริษัทในเครือของคาโต้สปริงนั้น คาโต้สปริง ประเทศไทย เป็นบริษัทที่มีทั้งจำนวนผลกำไรสุทธิ และอัตราการเติบโตของยอดขายสูงที่สุดในบรรดาบริษัทในเครือ (บริษัท Kato Spring Precision Engineering ในประเทศสิงคโปร์ ประเทศอินเดีย ประเทศเวียดนาม และเชียงใหม่ เป็นต้น) จึงเป็นเหตุให้บริษัทในเครือต่างประเทศ สนใจเข้ามาดูงานว่าคาโต้สปริง ประเทศไทย มีวิธีการบริหารอย่างไร จึงไม่น่าแปลกใจเลยที่ บริษัทคาโต้สปริง ประเทศไทย จะเป็นกรณีศึกษาที่ดีในเรื่ององค์กรแห่งความสุข เพราะสามารถนำเรื่องความสุขในองค์กรมาเชื่อมโยงกับเติบโตเชิงผลประกอบการได้อย่างชัดเจน

ท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจโลกในช่วงปี 2551 บริษัทคาโต้สปริง ประเทศไทย ยอมรับว่าผ่านพ้นในช่วงที่เลวร้ายมาได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน ทั้งการมีส่วนร่วมเสนอแนวทางการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะช่วยพยุงไม่ให้อัตราผลประกอบการด้านการบริหารนั้น คาโต้สปริง ประเทศไทย เน้นการสื่อสารทุกสัปดาห์ ทุกเดือน จากผู้บริหารโดยตรงกับพนักงาน ซึ่งก่อนเกิดปัญหาวิกฤตทางการเงินทั่วโลกในช่วงดังกล่าว คุณศักดิ์สิทธิ์เองได้มองเห็นว่าประเด็นนี้อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ได้จึงพยายามที่จะแจ้งเตือนพนักงานว่าทุกคนต้องเตรียมตัวพร้อมรับมือทั้งในระดับครอบครัวพนักงานเอง ว่าอย่าสร้างหนี้สิน และในส่วนของงานที่พนักงานรับผิดชอบนั้น มีส่วนใดที่จะปรับให้ดียิ่งขึ้นได้บ้าง ในบางครั้งก็นำเอากรณีวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 มาเล่าให้พนักงานฟัง เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าจะถึงเวลาที่ทุกคนต้องช่วยวัดเข็มขัดให้บริษัทฯ แล้ว

จนกระทั่งเมื่อปัญหาดังกล่าวต้องกระทบกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พนักงานก็เข้าใจและมีน้ำใจที่จะทำงานโดยไม่ขอค่าล่วงเวลา ซึ่งทางบริษัทฯ ก็ให้พนักงานได้หยุดพักเป็นวันลาแทน ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการที่พนักงานได้รับข้อมูลสถานการณ์ของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยที่ผู้บริหารเองไม่ได้ปิดบังถึงอัตรายอดขาย ผลกำไร และสภาพการแข่งขันที่สูงมาก ดังนั้น การที่พนักงานรับรู้และเข้าใจสถานะของบริษัทฯ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้พนักงานเสียสละทุ่มเททำงานเพื่อช่วยให้บริษัทฯ ผ่านพ้นวิกฤตในครั้งนั้นมาได้

3. ด้านรางวัลที่ได้รับ

"องค์กรที่มีผลงานดีเด่น อันดับที่ 1 ในสาขาไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
ในโครงการ สร้างบุคลากรด้านการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพ
ภายในองค์กร Productivity Facilitator"
จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประจำปี 2552"

"Certificate Green Partner จากบริษัทโซนี่ เทคโนโลยี ประเทศไทย
จำกัดด้านการผ่านเกณฑ์ระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
ตามโครงการ Sony Green Partner ในปี 2553"

"Certificate of Recommended Supplier จากบริษัท DENSO
Corporation โดยมีผลระหว่างปี 2010 – 2012"



นี่คือตัวอย่างรางวัลหรือมาตรฐานที่บริษัท คาโต้สปริง (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับมาในช่วง 1-2 ปีมานี้ เป็นเครื่องยืนยันอย่างหนึ่งว่า ความประสบความสำเร็จสิ่งเหล่านี้เชื่อมโยงกับองค์กรแห่งความสุข แรงจูงใจจากคำชมเชยทั้งจากลูกค้าที่มา

เยี่ยมชมและจากผู้บริหารเป็นสิ่งผลักดันให้พนักงานรู้สึกว่ายิ่งแสดงผลงานออกมาได้ดี ยิ่งรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นสิ่งที่พนักงานรู้สึกและต้องการพัฒนาสิ่งต่างในบริษัทให้ดียิ่งขึ้นไป

4. ด้านการยอมรับจากสังคม

จากการที่บริษัทคาโต้ สปริง (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในการทำงาน และเป็นองค์กรตัวอย่างที่เห็นผลลัพธ์จากการส่งเสริมการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากตัวเลขผลประกอบการ อัตราการเจริญ

เติบโตของยอดขายที่เพิ่มขึ้นแบบทำลายสถิติ เดิมนั้น เป็นสิ่งที่สร้างความประหลาดใจให้กับหลายองค์กรที่สนใจและพยายามศึกษาจากแนวทางหรือวิธีการบริหารจัดการของบริษัทคาโต้ สปริง ประเทศไทย



โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบกิจกรรมที่คาโต้สปริงได้จัดให้พนักงาน จึงมีบริษัท

จากกลุ่มลูกค้าหลายแห่งได้เข้าไปศึกษาดูงาน เยี่ยมชมโรงงาน นอกจากนี้ บริษัทในเครือของ ADVENEX ที่อยู่ต่างประเทศทั้งจากแคลิฟอร์เนีย เชียงไฮ่ สิงคโปร์ ต่างก็ได้เข้ามาศึกษาดูงาน (Sharing) เยี่ยมชมโรงงานด้วยเช่นกัน

ในขณะเดียวกัน บริษัทคาโต้สปริง ไทยแลนด์ ได้ก็เข้าร่วมในกิจกรรม แลกเปลี่ยนความรู้ในการบริหารจัดการในหลายๆ ด้านกับองค์กรภาคเอกชน และสมาคมอิเล็กทรอนิกส์แห่งประเทศไทย โดยเฉพาะหลักการสร้างองค์กร แห่งความสุขในบริษัทคาโต้สปริง ไทยแลนด์ ที่ประสบความสำเร็จ และแนวคิดเรื่อง Option Management ที่เป็นปรัชญาเริ่มต้นของการก่อตั้งบริษัท และเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงาน

มุมมองเสียงสะท้อนจากบริษัทคู่ค้าอื่นๆ ของคาโต้สปริง ประเทศไทย จากความเห็นของผู้จัดการบริษัท CANON และบริษัท ASAHI KASEI ซึ่งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเดียวกันได้กล่าวว่า ทุกครั้งที่ติดต่อกับคนคาโต้สปริง จะสังเกตเห็นรอยยิ้มและเสียงหัวเราะอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งสีหน้าของคนคาโต้สปริง เหมือนหน้าตาต่างของหัวใจ และเห็นว่าบริษัทคาโต้สปริง มีพัฒนาการที่ดีแบบ ก้าวกระโดด จากมาตรฐานคุณภาพที่ลูกค้าได้รับ รวมไปถึงการประสานงาน ในด้านอื่นๆ รู้สึกว่าได้รับความร่วมมือที่ดี สื่อสารเข้าใจกันง่าย การทำงาน ร่วมกันระหว่างบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่น

สำหรับบริษัทที่ต้องการจะสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้น คุณศักดิ์สิทธิ์ ได้แนะนำว่า “ผู้บริหารควรทำความเข้าใจก่อนว่า Happy Workplace คืออะไร แก่นของปรัชญานี้อยู่ตรงจุดใด ส่วนงบประมาณด้านกิจกรรมหรือ Incentive สำหรับพนักงานนั้น อันที่จริงแล้วเป็นจำนวนเงินเล็กน้อยมาก เมื่อ

เทียบเป็นสัดส่วนต่อยอดขาย, สินค้าที่ผลิตเสียไปหรือค่าใช้จ่ายการเลี้ยง
ต้อนรับลูกค้า จึงขอสนับสนุนแนวทางนี้เป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่เริ่มให้
ความสนใจกับการสร้าง Happy Workplace และเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นพื้นฐาน
สำหรับสิ่งต่างๆ ที่องค์กรต้องการจะเป็น ไม่ว่าจะเป็นการเติบโตของผล
ประกอบการ, ความคิดสร้างสรรค์, ความรู้สึกรักในองค์กรและองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ เป็นต้น และเชื่อว่าสิ่งที่เราให้กับพนักงานไปนั้น บริษัทจะได้รับกลับมา
มากกว่าที่บริษัทให้อย่างแน่นอน”

ส่วนทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทคาโต้สปริงก็แสดงให้เห็นว่า
กิจกรรมต่างๆ ที่จัดเพื่อพนักงานนั้นได้เชื่อมโยงนำไปสู่การคิดอย่าง
สร้างสรรค์ จูงใจให้พนักงานอยากมาทำงานและพนักงานเองก็รู้สึกภาคภูมิใจ
เมื่อได้กล่าวถึงการเป็นส่วนหนึ่งของคาโต้สปริงสปริงกับเพื่อนหรือกับสังคม
ภายนอก เมื่อเกิดความสุขก็ส่งผลให้อัตราการลาออกต่ำ บริษัทฯ ก็สามารถ
รักษาคนดีคนเก่งไว้ได้ ด้านผู้จัดการฝ่ายการผลิตได้กล่าวเสริมด้วยว่า “การ
ให้ทำจริง” คือ ผู้บริหารสนับสนุนสิ่งที่พนักงานนำเสนอในสิ่งที่อยากทำจริง
ไม่ว่าจะเป็นโอกาส เวลา งบประมาณ สำคัญอย่างยิ่งต่อริเริ่มกิจกรรมสร้าง
สุขที่มาจากความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

ทั้งหมดนี้ เป็นเพียงการสังเคราะห์ “วิธีการสร้างสุข และผลของ
ความสุข” ในแบบฉบับของคาโต้ สปริง(ไทยแลนด์) เพียงบางส่วนเท่านั้น หาก
ใครอยากเข้าใจความสุขของคนองค์กรนี้แบบลึกซึ้งจริงๆ อาจต้องลงนำเอา
ปรัชญาการบริหารแบบ Option Management ไปลองปรับใช้ในการดำเนิน

ธุรกิจดูบ้าง เพราะ “ความสุขที่เลือกได้” นี้ บริษัท คาโต้ สปริง (ไทยแลนด์)
พร้อมที่จะแบ่งปันให้ฟรี ไม่มีการจกลิขสิทธิ์แต่อย่างใด...



บริษัท สักคมสุขภาพ จำกัด (ร้านเลมอนฟาร์ม)

สร้างสรรค์สังคมแห่งมิตรภาพ
ด้วยวิถีเกษตรอินทรีย์ ภัยดีชีวีสุข



บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (ร้านเลมอนฟาร์ม)

“สร้างสรรค์สังคมแห่งมิตรภาพ
ด้วยวิถีเกษตรอินทรีย์ ภายใต้อิทธิพลชีวิต”

รศ.ดร.วิชัย อุดสาหจิต³⁰

วรสันต์ ถาวรประเสริฐ

ทางเดียวกัน...ไปด้วยกัน (กับองค์กรแห่งความสุข)

ท่านว่า...งานคือชีวิต ชีวิตคืองาน บันดาลสุข (ทำงานให้สนุก เป็นสุขเมื่อทำงาน)³¹ หลายท่านคงเคยได้ยินคำเทศนาดังกล่าวมาก่อนหน้านี่เป็นแน่แท้ ซึ่งนั่นหมายความว่า คนเราทุกคนเกิดมาจกต้องทำการงาน ทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นมากที่สุด อย่างหลีกเลี่ยงมิได้ สิ่งนี้เองที่จะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนถึงคุณค่าของกร (กระทำ) ที่คนเราได้เกิดมา และชีวิตของเราจะอยู่ดีมีสุขยิ่งขึ้น หากคนเราได้ทำงานอย่างมีความสุข ได้สนุกกับการทำงาน

³⁰ รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

³¹ งานคือชีวิต ชีวิตคืองาน บันดาลสุข คือคำขวัญประจำตัวของ หลวงพ่อปัญญานันทภิกขุ ซึ่งต่อมาหลวงพ่อบุรพสุทธานุสา สหายธรรมของท่านได้เติมคำขวัญให้อีก 2 ประโยค (คำที่อยู่ในวงเล็บ) เพิ่มเป็น งานคือชีวิต ชีวิตคืองาน บันดาลสุข (ทำงานให้สนุก เป็นสุขเมื่อทำงาน), ที่มา : มติชน ฉบับวันพุธ ที่ 24 ตุลาคม พ.ศ. 2550 อ้างถึงใน

http://news.sanook.com/scoop/scoop_197938.php

เช่นเดียวกับ คุณสุวรรณา หลังน้ำสังข์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท สังคม
สุขภาพ จำกัด หรือที่รู้จักกันในนาม “ร้านเลมอนฟาร์ม” ซึ่งท่านได้เก็บเกี่ยว
ความสุขในระหว่างเส้นทางของการทำงาน โดยเห็นว่าในระหว่างเส้นทาง
การค้าที่องค์กรได้ดำเนินการนั้น มันมีโอกาสให้องค์กรสามารถช่วยเหลือผู้อื่น
ได้ลงมือทำสิ่งดี ๆ ที่เป็นประโยชน์ขึ้นมาได้ด้วย ซึ่งถือเป็นความสอดคล้องที่ลง
ตัวกันระหว่างแนวทางในการดำเนินธุรกิจกับแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ
ชีวิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งคนในชุมชนและเกษตรกร ถูกค้าผู้บริโภค พนักงาน
รวมถึงผู้บริหารขององค์กร ตลอดจนธรรมชาติแวดล้อมที่จะมีความอุดม
สมบูรณ์และกลับคืนสู่สมดุลของระบบนิเวศน์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น คุณสุวรรณา หลังน้ำสังข์ ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงประเด็น
ของการทำธุรกิจให้มีความสุขอย่างน่าสนใจ โดยเล่าให้ทางทีมงานฟังว่า
“...สำหรับทางเลมอนฟาร์มแล้วเราใช้ตัวการค้าหรือการทำธุรกิจเป็นเสมือน
เครื่องมือ (Means) สำหรับทำเรื่องดี ๆ ให้เกิดขึ้น เราไม่ได้มองการค้าหรือการ
ทำธุรกิจเป็นเป้าหมายที่ตั้ง (End) เพื่อให้ประสบความสำเร็จและได้ผลกำไร
มาเป็นเรื่องหลัก โดยเราเพียงแต่อาศัยการค้าหรือการทำธุรกิจเป็นเครื่องมือ
ให้สามารถหมุนวงจรในการดำเนินงานต่างๆ ทั้งการจัดหาวัตถุดิบ
กระบวนการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ จนถึงการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือ
ผู้บริโภคเพื่อสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ และเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขึ้นมา ทั้งนี้ สำหรับในทุกๆ ประเภทของการค้าหรือการทำธุรกิจนั้นก็ยังสามารถนำมาทำเป็นเรื่องดีๆ และเป็นประโยชน์ต่างๆ ได้มากมายเช่นเดียวกัน...”²²

และด้วยเหตุนี้เองที่ผู้เขียนเห็นว่า ปรัชญาความคิดในการดำเนินธุรกิจของทางเลมอนฟาร์มที่ได้กล่าวมานั้น จะเป็นเสมือนการส่งการ์ดเชื้อเชิญใบเล็กๆ ด้วยเสียงสะท้อนในมุมเล็กๆ จากองค์กรเล็กๆ ที่ปรารถนาให้ดังกึกก้องไปถึงผู้บริหารองค์กรใหญ่ ที่มากด้วยศักยภาพในการที่จะสร้างสรรค์สิ่งดีดี และเป็นประโยชน์แก่ชุมชนและสังคมโดยรวมไม่มากนักน้อย

จากฐานความสุขของเลมอนฟาร์ม



“ร้านเลมอนฟาร์ม” นั้นถือเป็นองค์กรของสมาชิกและผู้บริโภคที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา ให้เป็นกลไกเชื่อมโยงผู้บริโภค และเกษตรกรผู้ผลิตในชนบทถึงกัน และช่วยเหลือกันในด้านการสร้างสุขภาพเสริมชุมชน สืบสานวัฒนธรรม ด้วยหวังจะมีส่วนเชื่อให้เกิดสุขภาพดีของเราและของสังคมมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันร้านเลมอนฟาร์มมีสาขาทั้งหมด 10 แห่งในกรุงเทพฯ ซึ่งถือว่า

ตราสัญลักษณ์ :

ชื่อกิจการ : บริษัท สังคมคุณภาพ จำกัด
หรือที่รู้จักกันในชื่อ (ร้านเลมอนฟาร์ม)

ประเภทธุรกิจ : คาเฟ่ (อาหารและผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ)

วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรธุรกิจเพื่อสังคม
ที่ใช้กิจกรรมทางการค้าการตลาดมาเป็น
ตัวขับเคลื่อนงานด้านส่งเสริมสุขภาพ
ผู้บริโภค ผู้ผลิต และสิ่งแวดล้อม

จำนวนสาขา : 10 สาขา (เฉพาะใน
กทม.)

²² สรุปสาระสำคัญจากกรสารสัมภาษณ์ คุณสุวรรณา หลั่งน้ำสังข์ : สัมภาษณ์วันที่ 27 เมษายน 2553

เป็นตลาดทางเลือกในการให้บริการ กระตุ้นการผลิตอาหาร และบริโภคผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยจากสารเคมี โดยยึดหลักการทำเกษตรกรรมแบบเกษตรอินทรีย์³³ และแนวคิดแมคโครไบโอติกส์³⁴

ทั้งนี้ ด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของทางผู้บริหารที่ต้องการให้ “เลมอนฟาร์ม เป็นองค์กรธุรกิจเพื่อสังคม ที่ใช้กิจกรรมทางการค้าการตลาดมาเป็นตัวขับเคลื่อนงานด้านส่งเสริมสุขภาพผู้บริโภค ผู้ผลิต และสิ่งแวดล้อม” ประกอบกับพันธกิจขององค์กรที่มุ่งมั่นจะ “สร้างสรรค์อาหารธรรมชาติ เพื่อสุขภาพที่ดีของทุกคน” ดังนั้น จึงได้กำหนดแนวทางหลักๆ ในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 4 ข้อ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

³³ เกษตรอินทรีย์ คือ ระบบการเกษตรที่ผลิตอาหารและเส้นใย ด้วยความยั่งยืนทั้งทางสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยเน้นหลักการปรับปรุงบำรุงดิน การเคารพต่อศักยภาพทางธรรมชาติของพืช สัตว์ และนิเวศการเกษตร เกษตรอินทรีย์ลดการใช้ปัจจัยการผลิตจากภายนอก และหลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีสังเคราะห์ ขณะเดียวกันเกษตรกรอินทรีย์ก็พยายามประยุกต์กลไกและวัฏจักรธรรมชาติในการเพิ่มผลผลิต และพัฒนาความต้านทานต่อโรคของพืชและสัตว์เลี้ยงด้วย, ที่มา : <http://th.wikipedia.org/wiki/เกษตรอินทรีย์>

³⁴ แมคโครไบโอติกส์ (Macrobiotics) เป็นวิถีสุขภาพทางเลือกที่พาเรากลับไปสู่การใช้ชีวิตที่สมดุล สอดคล้องกับธรรมชาติ ซึ่งจะทำให้เรามีสุขภาพ ความสุข และชีวิตที่ยืนยาว ปรมจารย์ชาวญี่ปุ่น George Onsewa เป็นผู้คิดค้นวิถีแมคโครไบโอติกส์จากรากฐานของอาหารธรรมชาติในพุทธศาสนิกายเซน, ที่มา : <http://www.lemonfarm.com/lmf/index.php/concept-macrobiotics>

1. เป็นองค์กรธุรกิจเพื่อสังคม ที่ใช้กิจกรรมทางการตลาดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนงานด้านส่งเสริมสุขภาพผู้บริโภค ช่วยผู้ผลิตในชนบท และการร่วมดูแลสิ่งแวดล้อม

2. พัฒนาสร้างสรรค์อาหารเกษตรอินทรีย์ และอาหารธรรมชาติให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริโภคได้มีอาหารที่ดีเพียงพอต่อสุขภาพ

3. ชักชวนและเชื่อมโยงเกษตรกร ให้เปลี่ยนวิถีการผลิตจากเกษตรเคมีที่อันตราย สู่อินทรีย์และเศรษฐกิจพอเพียง โดยสร้างปัจจัยตลาดรองรับผลผลิตที่เกิดขึ้น และรับซื้อในราคาเป็นธรรม (Fair Trade)

4. ส่งเสริมแนะนำองค์ความรู้การดูแลสุขภาพด้วยอาหารและการใช้ชีวิตในวิถีธรรมชาติ เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถปรับใช้ในการดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัว อย่างพึ่งตนเองได้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวคิดในการดำเนินงานของเลมอนฟาร์ม นั้น ได้สะท้อนถึงปรัชญาในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่น่าสนใจ ซึ่งประกอบไปด้วยสาระสำคัญหลักๆ 2 ประเด็น ดังนี้

1. มิตรกับสิ่งแวดล้อม : เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ต้องการกระตุ้น ส่งเสริมและให้ความรู้ความเข้าใจในการผลิตอาหารและผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยจากสารเคมีเป็นพิษ โดยยึดหลักชีวิต และแมคโครไบโอติกส์ เพื่อส่งเสริมและเชิญชวนให้มนุษย์เราหันกลับมาสู่การดำเนินชีวิตที่สมดุลกับธรรมชาติ ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้โลกกลับคืนสู่สมดุล ทำให้ธรรมชาติแวดล้อมดีขึ้น ตลอดจนเกิดการรวมกลุ่ม ของ

คนที่เข้าใจและตระหนักถึงการทำเกษตรกรรมเพื่อสุขภาพของมนุษย์และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

2. **มิตรกับสังคม** : เนื่องด้วยกระบวนการทำเกษตรกรรมแบบอินทรีย์ที่ไม่มีการใช้สารเคมีใดๆ ทั้งสิ้น ทำให้ผลผลิตที่ได้ออกมานั้นก็จะปราศจากสารพิษที่จะเป็นอันตรายต่อผู้ที่ได้รับประทาน ตรงกันข้าม ผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นกลับเป็นแหล่งอาหารที่ทรงคุณค่าทางโภชนาการ และให้คุณประโยชน์นานับประการอีกด้วย โดยจากทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการทำเกษตรกรรมในวิถีดังกล่าวทำให้ส่งผลดีกับกลุ่มคนหลากหลายในสังคม เช่น

- **เกษตรกร** : โดยที่น้องเกษตรกรถือได้ว่าเป็นบุคคลที่สำคัญในกระบวนการผลิตหรือการทำเกษตรกรรมแบบอินทรีย์ที่ไม่ใช้สารเคมี ซึ่งทำให้เกษตรกรไม่ต้องเผชิญหรือสัมผัสกับสารเคมีที่จะเป็นอันตรายในกระบวนการเพาะปลูก ตลอดจนการดำเนินงานของเลมอนฟาร์มนั้นจะเป็นการทำงานร่วมกับเกษตรกรเกษตรอินทรีย์ในหลายจังหวัดทั่วทุกภูมิภาค ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเกษตรกรผู้ผลิตให้มีตลาดที่มั่นคงมากขึ้น มีรายได้ที่แน่นอน

- **ผู้บริโภค** : โดยกลุ่มผู้บริโภคถือได้ว่าเป็นบุคคลที่สำคัญในการกำหนดตลาดทางเลือกและวิถีแห่งการบริโภคแบบชีวิต ทั้งนี้ด้วยผลผลิตทางเกษตรกรรมที่ปราศจากสารเคมีนั้น ทำให้ผู้บริโภคนำไปปรุงเป็นอาหารที่ปลอดภัยจากสารเคมีอันตราย ซึ่งทางเลมอนฟาร์มได้พยายามส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวโดยเปิดเป็นพื้นที่ให้ผู้บริโภคได้ร่วมเรียนรู้วิธีการดูแลและฟื้นฟู

สุขภาพของตนด้วยอาหารและเปลี่ยนวิถีชีวิตที่กลับสู่การสอดคล้องกับธรรมชาติ

อย่างไรก็ตาม มิตรภาพที่เกิดขึ้นทั้งต่อสิ่งแวดล้อม และต่อสังคมรอบนอกนั้นจะเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์และแข็งแกร่งไม่ได้ ถ้าหากขาดซึ่งการสร้างมิตรภาพอันดีระหว่างพนักงาน ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เพื่อร่วมกันผลักดันมิตรภาพดังกล่าวจากภายในสู่ภายนอกได้อย่างสมบูรณ์ โดยในวันนี้เราจะมาติดตามและร่วมกันถอดรหัสถึงมุมมองความคิด วิธีการและความพยายามในการสร้างมิตรภาพความสุขของทางเลมอนฟาร์มว่ามีกระบวนการอย่างไร รวมถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างและพัฒนา “องค์กรธรรมดา” ให้กลายเป็น “องค์กรแห่งความสุข”

องค์กรแห่งความสุข : (ตอนก่อร่างสร้างฝัน)

สำหรับในส่วนนี้ ผู้เขียนขอเริ่มต้นด้วยการชวนท่านผู้อ่านมาร่วมก่อร่างสร้างฝันด้วยกัน โดยให้จินตนาการถึง “ภาพองค์กรหรือสถานที่ทำงานที่มีความสุข” ในความคิดของท่านว่า ควรจะต้องมีรูปร่างหน้าตาเป็นเช่นไร จำเป็นต้องมีส่วนผสมอะไรบ้าง และภาพดังกล่าวนั้นจะมีความเหมือนหรือต่างกับชาวเลมอนฟาร์มอย่างไรบ้าง ซึ่งการได้มีโอกาสทำความเข้าใจร่วมกันถึงนิยามความหมายของคำว่า “องค์กรแห่งความสุข” นั้น จะช่วยทำให้การสร้างและพัฒนาองค์กรแห่งความสุขสามารถทำได้ง่ายขึ้น มีความเป็นชีวิตชีวามากขึ้น และอาจเป็นมากกว่าคำพูดที่จัดเรียงบนกระดาษ หรือคิดไว้

บนผนังห้องทำงานหรือห้องประชุมของผู้บริหารอย่างสวยงาม โดยสำหรับ
ชาว เลมอนฟาร์มมองว่า...

“องค์กรหรือสถานที่ทำงานที่มีความสุข คือ พนักงานได้
ทำงานที่ตนเองรัก²⁵ อยู่ภายในองค์กรที่มีสิ่งแวดล้อมทาง
กายภาพที่ดี มีการจัดตกแต่งสถานที่ที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย
ไม่แออัด²⁶ ตลอดจนมีบรรยากาศแวดล้อมขององค์กรหรือ
วัฒนธรรมองค์กรที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดูแลกันแบบ
ครอบครัว²⁷ ทั้งนี้ สำหรับตัวองค์กรหรือผู้บริหารนั้นจะต้องไม่
มองในแง่ของผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ควรมองในเรื่องจิตใจ
ของคนทำงาน มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมด้วย²⁸”

ความคิดเห็น

²⁵ คุณปิยะทัศน์ ทัดคนิยอม (เกษตรกรเกษตรอินทรีย์ จ.อุบลราชธานี) : สัมภาษณ์วันที่
10 มีนาคม 2553

²⁶ คุณจิตตง (ผู้จัดการส่วนระบบงาน) : สัมภาษณ์วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553

²⁷ คุณสุวรรณา หลังน้ำสังข์ (กรรมการผู้จัดการ) คุณจิตตง (ผู้จัดการส่วนระบบงาน)
คุณบุปผา อินทรประเสริฐ (เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย) คุณวิไล วสุนธราวิทย์ และคุณเอื้ออน
วรรณพัฒน์ (ลูกค้ำร้านเลมอนฟาร์ม) : สัมภาษณ์วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553 และ คุณปิยะทัศน์
ทัดคนิยอม (เกษตรกรเกษตรอินทรีย์ จ.อุบลราชธานี) สัมภาษณ์ 10 มีนาคม 2553

²⁸ คุณสุวรรณา หลังน้ำสังข์ (กรรมการผู้จัดการ) และคุณเอื้ออน วรรณพัฒน์ (ลูกค้ำ
ร้านเลมอนฟาร์ม) : สัมภาษณ์วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553 และ 10 มีนาคม 2553 และ คุณปิยะ
ทัศน์ ทัดคนิยอม (เกษตรกรเกษตรอินทรีย์ จ.อุบลราชธานี) สัมภาษณ์ 10 มีนาคม 2553

ทั้งนี้ จากการให้นิยามความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรหรือสถานที่ทำงานที่จะมีความสุขได้นั้น จะต้องมีการบรรยากาศแวดล้อมที่ดีทั้งทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ และทางด้านจิตใจที่สามารถสัมผัสได้ถึงความสุข ความอบอุ่นที่ได้มีให้กัน ตลอดจนความสุขที่เกิดขึ้นนั้น มิได้มุ่งเฉพาะพนักงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องของภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งถึงการสร้างคุณค่าหรือให้ความสุขต่อสังคม หรือบุคคลภายนอกองค์กรอีกด้วย

องค์กรแห่งความสุข : (ตอนไล่ล่าตามฝัน)

ครั้นเมื่อผู้อ่านได้อ่านมาถึงตอนนี้ ซึ่งมีชื่อตอนว่า "ไล่ล่าตามฝัน" นั้นก็จะพบกับเนื้อหาที่มากด้วยความสุข และสนุกไปกับการดำเนินงานขององค์กรที่ผู้เขียนได้นำเสนอขึ้นมา ซึ่งจะมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

- **การปลูกฝังปรัชญาในการดำเนินธุรกิจขององค์กรสู่การปฏิบัติงานของพนักงาน**

ตามที่ได้กล่าวถึงข้างต้นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาขององค์กรซึ่งเดิมที่ก่อตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์ หลังจากนั้นจึงได้มีการขยายมาสู่การดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัท ตลอดจนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นตัวสะท้อนถึงปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน ซึ่งได้ปลูกฝังมาสู่พนักงานผ่านการปฏิบัติ และถือเป็นแก่นที่ทำให้ชาวเลมอนฟาร์มใช้ในการ

พิจารณาตัดสินใจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร โดยอยู่ภายใต้หลักคิดที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. การดำเนินธุรกิจที่ไม่ได้มุ่งหวังกำไรเป็นสิ่งสูงสุด : จะเห็นได้ว่า แรกเริ่มของธุรกิจนั้น เป็นการทำงานร่วมกันกับเกษตรกรกลุ่มเล็กๆ ที่มีความพยายามจะทำการเกษตรแบบอินทรีย์ เพื่อแก้ไขปัญหาสุขภาพทั้งของผู้บริโภคและเกษตรกรผู้ผลิต ตลอดจนภาวะต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นของพี่น้องชาวเกษตรกร ซึ่งภารกิจขององค์กรนั้นมีได้ง่ายเลยเมื่อเทียบกับตัวองค์กรที่มีขนาดเล็ก โดยคุณปิยะทัศน์ ทัศนนิยม เกษตรกรเกษตรอินทรีย์ ได้เล่าถึงการทำงานร่วมกันกับทางเลมอนฟาร์มว่า

“...โดยส่วนตัวผมแล้วคิดว่า ทางเลมอนฟาร์มเป็นองค์กรที่ ทำธุรกิจที่มีคุณธรรม ทำงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งถือเป็นภาวะที่ยากและหนักมากสำหรับองค์กรขนาดเล็กอย่างเลมอนฟาร์ม เพราะแม้แต่องค์กรขนาดใหญ่หลายๆ ที่หรือนักการเมืองยังไม่ลงมาทำในเรื่องนี้เลย เลมอนฟาร์มเค้กลงมาทำงานร่วมกันกับเกษตรกรเล็กๆ ที่ค่อยๆ ทอยยเข้ามารวมตัวกันเพื่อทำการเกษตรอย่างสร้างสรรค์...”³⁹

นอกจากนั้น คุณจิตตรง ผู้จัดการส่วนระบบงาน ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจนั้นมีความชัดเจนคือ การปฏิบัติของผู้บริหารที่สะท้อนออกมาผ่านการกำหนดนโยบายการบริหาร

³⁹ คุณปิยะทัศน์ ทัศนนิยม : สัมภาษณ์วันที่ 10 มีนาคม 2553

องค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีมุมมองที่มีต่อคนอื่น ลูกค้า พนักงาน โดยไม่ได้มอง
กลุ่มคนเหล่านี้ว่าเป็นการที่เราเร่งขายเพื่อไปเอาเงินจากลูกค้ามา หรือการให้
พนักงานเค้าเร่งทำงานเหมือนเครื่องจักร ซึ่งนโยบายขององค์กรที่ออกมา
จะต้องไม่เบียดเบียนคนอื่น จะต้องเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและประโยชน์
ต่อผู้อื่น ตลอดจนการใช้ชีวิตของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับรูปแบบและ
วิธีการดำเนินธุรกิจที่ผู้บริหารอยากให้พนักงานเป็นหรือปฏิบัติตามด้วย ทั้งนี้
การที่องค์กรมีผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีนั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่
สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งความสุขให้ประสบความสำเร็จด้วย สอดคล้อง
กันกับความเห็นของ คุณบุปผา อินทรประเสริฐ เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย ที่ได้เล่าให้
ทางทีมงานฟังถึงความประทับใจของตนเองที่มีต่อเลมอนฟาร์มว่า
การทำงานของที่นี่เราไม่ได้ทำงานเพื่อหวังกำไรเพียงอย่างเดียว แต่เราได้
ช่วยเหลือเกษตรกร ได้ช่วยเหลือลูกค้า ได้ช่วยผู้บริโภคที่ไม่สบายหรือเจ็บไข้
ให้มีสุขภาพกายและใจที่ดีขึ้น โดยสำหรับส่วนตัวของเราแล้ว เรามีความเชื่อ
และศรัทธาในเลมอนฟาร์มว่าเราไม่ได้หลอกคนอื่น ๆ ที่นี้เป็นสินค้าเกษตร
อินทรีย์จริงๆ เพราะทางเลมอนฟาร์มจะมีการพาพนักงาน ผู้บริหารเข้าไปลงดู
พื้นที่ทำเกษตรจริงๆ ได้เข้าไปดูแลช่วยเหลือและร่วมลงมือทำงาน สร้าง
เครือข่ายกับชุมชน กับเกษตรกรอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้เห็น
และซึมซับความรู้สึกดังกล่าวเข้าไปด้วย

2. มุ่งมั่นขายสินค้าที่มีคุณภาพและสร้างเสริมสุขภาพที่ดีแก่
ผู้บริโภค : โดยที่พื้นฐานการดำเนินธุรกิจขององค์กรคือ เราจะไม่ขายสินค้าที่
ทำลายสุขภาพของผู้บริโภคโดยเด็ดขาด ซึ่งคุณสุวรรณา หลังน้ำสังข์

กรรมการผู้จัดการบริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม) ได้เล่าถึง เหตุการณ์ที่สะท้อนปรัชญาในการดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจนว่า...

“...เดิมก่อนหน้านี้อเลมอนฟาร์มเคยมีการขายเครื่องดื่ม น้ำอัดลมภายในร้านด้วย แต่ภายหลังเราได้ยกเลิกไปทำให้องค์กรขาดรายได้ปีละประมาณ 6-7 ล้านบาท ทั้งนี้เหตุผลที่ยกเลิกเพราะเรารู้สึกว่าการขายน้ำอัดลมนั้นมันขัดกับความเชื่อในการดำเนินธุรกิจของเรา ตลอดจนเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น “เงิน” ถือเป็นเรื่องรองๆ ลงมาด้วย...”⁴⁰

อย่างไรก็ตาม ทางเลมอนฟาร์มเห็นว่าการจะให้ผู้บริโภคหันมารับประทานอาหารสุขภาพในทันทีทันใดนั้น อาจจะไม่มีความยากลำบากสักนัก ดังนั้น จึงได้มีการจัดระดับของผลิตภัณฑ์เพื่อดูแลสุขภาพ ซึ่งมีทั้งในระดับเริ่มต้นที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่กำลังสนใจและมองหาอาหารหรือผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพ หรืออาหารธรรมชาติแนวทางแมคโครไบโอติกส์ ซึ่งเน้นการใช้ชีวิตและบริโภคอาหารธรรมชาติปรุงแต่งน้อย

⁴⁰ คุณสุวรรณา หลังน้ำสังข์ : สัมภาษณ์วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553

- การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบพี่น้อง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สืบเนื่องมาจากปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารที่ไม่ได้ทำธุรกิจเพียงเพื่อกอบโกยเงินอย่างเดียว ซึ่งหากเป็นองค์กรที่มีลักษณะการทำงานแบบเน้นผลงานหรือมุ่งทำกำไรให้มากๆ แล้ว ก็จะทำให้พนักงานเกิดการแข่งขัน เกิดบรรยากาศในการทำงานที่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน ขาดความรู้สึกร่วมมือช่วยเหลือกันให้งานสำเร็จ หรือมีอากาศที่เรียกว่า “ทีมไม่เวิร์ค” โดย คุณ นุปผา อินทรประเสริฐ เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย ได้เล่าให้ฟังถึงบรรยากาศในการทำงานของทางเลมอนฟาร์มว่า ที่เลมอนฟาร์มผู้บริหารกับพนักงานจะทำงานร่วมกันเหมือน



ภาพที่ 1. ชาวเลมอนฟาร์มร่วมด้วยช่วยกันคิดค้นนวัตกรรมจากสวนเกษตร

ครอบครัว เวลามีปัญหาก็สามารถช่วยเหลือกัน สามารถปรึกษาหัวหน้าได้ทุกเรื่องไม่เฉพาะเรื่องงาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ที่นี้มีการช่วยเหลือกันในการทำงาน ไม่ค่อยมีการแข่งขันแก่งแย่งกัน ตัวอย่างเช่น ตอนช่วงเทศกาลต่าง ๆ นั้น สินค้าพวกกระเช้าของฝากจะมีคนสนใจซื้อมากเป็นพิเศษ จึงทำให้ต้องมีการจัดทำกระเช้าเพิ่มขึ้น ก็จะมีตัวแทนของพนักงานในฝ่ายต่างๆ ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเพื่อเข้ามาช่วยจัดกระเช้า เป็นต้น

นอกจากนั้น คุณจิตตรง ยังได้เล่าถึงวิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีของตนเองว่า...

“...การสร้างความสัมพันธ์ หรือการพูดคุยสื่อสารกับพนักงานนั้นจะต้องไม่เป็นเฉพาะในแง่ของการทำงานเท่านั้น เพราะถ้าเป็นเฉพาะเรื่องของงานนั้นจะเป็นในแง่ของการจัดการ แต่ถ้าเราได้พูดคุยกันกับตัวพนักงานที่เป็นเรื่องอื่นๆ หรือเรื่องส่วนตัว ให้คำปรึกษาพนักงาน นั้นก็จะเป็นในแง่ของสังคมและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...ตลอดจนผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จะต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานเค้าได้แสดงความสามารถ อีกด้วย...”⁴¹

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเป็นเพียงแนวทางการสร้างความสุขให้กับพนักงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรเท่านั้น ซึ่งภารกิจในการทำงานของเลมอนฟาร์มยังได้ขยายไปยังกลุ่มพี่น้องเกษตรกรเกษตรอินทรีย์ที่เป็นคู่ค้าในการดำเนินงานกับองค์กร กลุ่มลูกค้าผู้บริโภคสินค้าที่ดูแลสุขภาพ และบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจ ห่วงใยในสุขภาพอีกด้วย โดยมีรายละเอียดของแนวทางในการสร้างความสุขกับบุคคลภายนอก ดังนี้

- **การจริงใจและจริงจังในการสร้างความร่วมมือกับเกษตรกร**

การดำเนินงานของทางเลมอนฟาร์มเปรียบเสมือนเป็นคนเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของผู้บริโภคกับเกษตรกรผู้ผลิตในชนบทให้เกิดการพัฒนาอาหารเกษตรอินทรีย์และอาหารที่ปลอดภัยจากสารเคมีอันตราย ทั้งนี้

⁴¹ ศูนย์คิดทรง : สัมภาษณ์วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553

การดำเนินงานของเลมอนฟาร์มมิได้เป็นเหมือนอย่างเช่นภาพของพ่อค้าคนกลางอย่างที่ท่านผู้อ่านเคยได้รับรู้มา แต่ทางเลมอนฟาร์มได้มุ่งมั่นและจริงจังที่จะช่วยเหลือเกษตรกรให้มีอาชีพที่นำมาซึ่งรายได้ที่เหมาะสม มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยวิถีแห่งเกษตรอินทรีย์ มีการใช้ภูมิปัญญาชุมชนในการทำเกษตรกรรมให้สอดคล้องกับธรรมชาติ และชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ ดังที่คุณปิยะทัศน์ ทัศนนิยาม ได้เล่าถึงการทำงานร่วมกันกับทางเลมอนฟาร์มในตอนต้นว่า ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและอดทนต่างๆ มากมายกับการที่จะส่งเสริม เชิญชวนในเกษตรกรทั่วไปหันกลับมาทำเกษตรกรรมแบบอินทรีย์ โดยไม่มีการใช้สารเคมี ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ยากมาก ทั้งนี้ จากประสบการณ์ของคุณปิยะทัศน์ ทัศนนิยาม ที่ได้ทำเกษตรกรรมแบบอินทรีย์มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2536 นั้น ได้แสดงความเห็นกับเรื่องดังกล่าวว่า

“...ตัวผมเองทำเกษตรกรรมแบบอินทรีย์มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 ซึ่งคนส่วนใหญ่มองว่าเราเป็นคนบ้า แต่สิ่งสำคัญคือขอให้เรารู้ว่าเรากำลังทำอะไร ทำในสิ่งที่ดีและทำให้เต็มที่ เชื่อในอุดมการณ์ที่เราคิดไว้ แม้คนอื่นอาจจะมองว่าไร้สาระหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม หากจะทำจนตายก็ถือว่าตายในอุดมการณ์ของตัวเอง...โดยปัจจุบันมีเกษตรกรที่เข้าใจในเรื่องเกษตรอินทรีย์ประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ แต่มีเกษตรกรที่ลงมือทำจริงในเรื่องนี้ประมาณ 5-6 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น เพราะพวกเขาค้ำรับร้อนอยากเห็นผลเร็ว ซึ่งการทำเกษตรแบบอินทรีย์นั้นจะเห็นผลประมาณ

เข้าปีที่สาม พวกกระแสนิยม หรือวัตถุนิยมนั้นมันสอนให้
คนเราใจร้อน สอนให้เราหลงในวัตถุมากขึ้น...⁴²

นอกจากนั้น คุณจิตตรง ได้เล่าให้ฟังถึงความประทับใจของตัวเองที่
เกิดขึ้นตอนมาทำงานอยู่ที่เลมอนฟาร์ม ซึ่งสะท้อนถึงความตั้งใจอย่างจริงจัง
ที่จะช่วยเหลือเกษตรกรของเลมอนฟาร์มได้อย่างดียิ่ง โดยเล่าว่า...

“...ตอนที่ผมเข้ามาทำงานใหม่ๆ เนื่องจากตอนนั้นผมจำได้
ว่ากล้วยล้มตลาด โดยทางผู้บริหารของเลมอนฟาร์มได้เข้าไป
คุยกับทางบางจากและกลุ่มแม่บ้านแถวระอ่า ซึ่งพวกเค้ามี
ความสามารถในการแปรรูปและถนอมอาหาร เช่น กล้วยกวน
กล้วยตาก เป็นต้น โดยผลที่เกิดขึ้นตามมาคือ เราสามารถ
ช่วยเหลือเกษตรกรที่ปลูกกล้วยในการระบายสินค้าได้ และ
กลุ่มแม่บ้านก็เติบโตมีงานทำ ชาวบ้านมีอาชีพเสริม เป็นต้น ซึ่ง
เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้เรารู้สึกว่าตัวเรามีคุณค่าต่อคนอื่นด้วย
มิใช่ทำงานเพียงเลี้ยงปากท้องของเราเพียงอย่างเดียว...”⁴³

เช่นเดียวกันกับ คุณปิยะทัศน์ ทัศนนิยม ที่ได้เล่าถึงความประทับใจ
ของตัวเองที่เกิดขึ้นภายหลังมาเป็นเกษตรกรผู้ค้าในการดำเนินงานร่วมกันกับ
ทางเลมอนฟาร์ม ซึ่งรู้สึกได้ถึงความจริงใจขององค์กรในการเข้ามาทำงาน
ร่วมกับเกษตรกรอย่างมาก โดยเล่าว่า...

⁴² คุณปิยะทัศน์ ทัศนนิยม : สัมภาษณ์วันที่ 10 มีนาคม 2553

⁴³ คุณจิตตรง : สัมภาษณ์วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553

“...การทำงานกับทางเลมอนฟาร์มนั้น เราอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่มีการคอยมาระแวงหรือจะโกงกัน เช่น การจัดส่งสินค้าเกษตรนั้น โดยปกติทางบริษัททุกที่จะส่งคนมาดูตาซึ่งว่าได้ครบหรือไม่ แต่ที่เลมอนฟาร์มเค้าจะให้พวกเราเกษตรกรจัดการเองได้เลย ซึ่งทำให้เรารู้สึกว่ายิ่งเค้าไว้วางใจเรามาก เรายิ่งต้องทำให้ดีที่สุดด้วย...”⁴⁴

• การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และสร้างพื้นที่ของชุมชนคนรักสุขภาพ

สำหรับเรื่องหลักสุขภาพและการดูแลสุขภาพตามแนวคิดแมคโครไบโอติกส์นั้น แม้จะเป็นเรื่องที่ไม่ได้ใหม่มากนัก แต่สำหรับบริบทของประเทศไทยแล้ว ก็ยังคงถือเป็นเรื่องที่จะต้องอาศัยการสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักรู้ในการหันมาดูแลสุขภาพของตนเองอยู่พอสมควร ดังนั้น ทาง เลมอนฟาร์มจึงได้เลือกใช้วิธีการสื่อสารเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวกับ



ภาพที่ 2 วารสารเพื่อนสุขภาพของเลมอนฟาร์ม

⁴⁴ คุณปิยะทัศน์ ทัศนนิมิต (เกษตรกรเกษตรอินทรีย์ จ.สุพรรณบุรี) : สัมภาษณ์วันที่ 10 มีนาคม 2553

ลูกค้าผู้บริโภค และบุคคลทั่วไปอย่างหลากหลายวิธี อาทิเช่น ทางเว็บไซต์ของ
องค์กรเอง ทางเสียงตามสายภายในร้านเลมอนฟาร์มทุกสาขา ทางอีเมลล์ของ
ลูกค้าที่มีความประสงค์จะรับข่าวสาร ทางสื่อวารสารเพื่อนสุขภาพของเลมอน
ฟาร์ม หรือผ่านทางกิจกรรมการจัดอบรม เป็นต้น

ทั้งนี้ สำหรับสื่อต่างๆ ขององค์กรโดยทั่วไปที่เลือกนำมาใช้นั้น จะมุ่งที่
การขายสินค้า หรือการประกาศสินค้าลดราคาประจำเดือน แต่สำหรับเลมอน
ฟาร์มแล้ว จะมีการให้ข้อมูลข่าวสาร สาธิตความรู้ทางด้านโภชนาการที่เป็น
ประโยชน์ต่อการดูแลสุขภาพของผู้บริโภค สร้างความเข้าใจระหว่างเกษตรกร
และผู้บริโภคเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการได้มาซึ่งสินค้าเกษตร
อินทรีย์เสมือนว่าได้พาผู้บริโภคไปเยี่ยมชมไร่สวนเกษตรของจริง



ภาพที่ 3 ข้อมูลข่าวสาร และสาธิตความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค
ภายในวารสาร

นอกจากนั้น เลมอนฟาร์มยังได้สร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำกิจกรรมกันระหว่างคนรักสุขภาพด้วยกัน โดยทางเลมอนฟาร์มมองว่า คนที่จะมีสุขภาพที่ดีนั้นจะต้องมีสุขภาพที่ดีทั้งกายและใจ ดังแสดง รายละเอียดในภาพที่ 4.



ภาพที่ 4 องค์ประกอบหลักของการมีสุขภาพกายและใจที่ดีในมุมมองของเลมอนฟาร์ม

จากภาพที่ 4. จะเห็นได้ว่า การมีสุขภาพกายและใจที่ดี ได้นั้น จะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลักๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอาหาร ด้านอากาศ ด้านอารมณ์ และด้านพันธุกรรม ทั้งนี้ ทางเลมอนฟาร์มมองว่า สิ่งที่พวกเขาจะสามารถส่งเสริม เชิญชวนให้คนหันมาดูแลสุขภาพกายและใจได้นั้นมี 3 ด้านหลักๆ อันได้แก่

- ด้านอาหาร : การคัดสรรวัตถุดิบ สร้างสรรค์อาหารเกษตรอินทรีย์ และอาหารธรรมชาติเพื่อให้ผู้บริโภคได้มีอาหารที่ดีต่อสุขภาพ
- ด้านอากาศ : ทางเลมอนฟาร์มมีการจัดสถานที่และกิจกรรมออกกำลังกาย เช่น โยคะ โทเก็ท รำกระบอง หรือแอโรบิค ซึ่งสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ทั้งลูกค้าและบุคคลทั่วไป โดยมีทั้งกิจกรรมที่อาจจะต้องมีค่าใช้จ่าย และกิจกรรมที่สามารถเข้าร่วมได้ฟรีอย่างสม่ำเสมอ
- ด้านอารมณ์ : ทางเลมอนฟาร์มจะมีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้ ทั้งในเรื่องของการดูแลจิตใจ สวดมนต์ฟังธรรม กิจกรรมปลูกป่า คนตรี ขับเคลื่อนพลังชีวิต เป็นต้น



ภาพที่ 5 ตารางกิจกรรมสุขภาพประจำเดือน และภาพกิจกรรมต่าง ๆ

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการดำเนินการของเลมอนฟาร์มนั้นจะเป็นประโยชน์ ทั้งต่อองค์กรเองในการขยายฐานลูกค้าผู้บริโภคให้มีมากขึ้น เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และเป็นประโยชน์กับกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคและบุคคลทั่วไปในสังคมทำให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี ตลอดจนทำให้เกษตรกรมีตลาดระบายสินค้าทางการเกษตรแบบอินทรีย์ที่แน่นอน มีความเป็นอยู่ที่ดีสมเหตุสมผลด้วย

องค์กรแห่งความสุข: (ตอนฝันที่เป็นจริง)

ด้วยความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง และจริงจังในการสร้างและพัฒนา “องค์กรธรรมตา” ให้กลายเป็น “องค์กรแห่งความสุข” แก่บุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งผลของการดำเนินการดังกล่าวนี้ ได้ขยายผลลัพธ์ออกมาสู่ด้านต่างๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ด้านบุคลากร : ด้วยวิถีหรือปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของทางเลมอนฟาร์มที่ได้มุ่งหวังผลกำไรเป็นสิ่งสูงสุด ตลอดจนรูปแบบการดำเนินงานของทางเลมอนฟาร์มที่ได้นำธุรกิจมาเป็นเสมือนวิธีการ (Means) เพื่อช่วยในการพัฒนาผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (End) ที่สำคัญนั่นก็คือ สร้างสรรค์สิ่งๆ ดีและเป็นประโยชน์ให้แก่สังคมรอบด้าน

ดังนั้น สิ่งแรกที่ทางเลมอนฟาร์มคำนึงถึงคือ การเลือกคนที่มีแนวความคิดที่ใกล้เคียงกันกับทางองค์กร หรือมีวิถีคิดที่พอจะไปด้วยกันได้มาร่วมงานกัน

- ความสุขจากการได้ช่วยเหลือผู้อื่น : โดยพนักงานที่ได้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรนั้นส่วนใหญ่จะเป็นคนที่มีความอ่อนโยน ชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งพนักงานจะรู้สึกภูมิใจในตนเองที่มีส่วนได้ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างไรก็ตาม อาจมีพนักงานบางส่วนที่ไม่ได้เข้าใจลึกซึ้งในเรื่องดังกล่าวมากนัก ทางเลมอนฟาร์มก็จะใช้วิธีการนำพนักงานเข้าไปช่วยเหลือชาวบ้าน ให้พนักงานได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้ที่เจ็บไข้ได้ป่วยต่างๆ เช่น ช่วยแนะนำอาหารเพื่อดูแลสุขภาพแก่ลูกค้าที่ป่วยอันเนื่องมาจากการรับประทานอาหารที่ปนเปื้อนสารเคมีมากเกินไป หรือได้ช่วยเหลือชุมชนหรือเกษตรกรที่ประสบปัญหาเค็ดรื้อนโดยใช้วิธีการเกษตรแบบอินทรีย์ ซึ่งทำให้ตัวเกษตรกรเองมีการเปลี่ยนแปลงไปทั้งสุขภาพกายและใจที่ดีขึ้น ไม่ต้องสัมผัสกับสารเคมี เกษตรกรได้มีรายได้ที่ดีขึ้น มีตลาดที่แน่นอน เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้พนักงานได้เรียนรู้และซึมซับวิถีชีวิต เห็นคุณค่าของชีวิตของแท้จริง รวมถึงการไปได้ไปเยี่ยมชาวบ้านบนคอยนั้น พนักงานก็จะพบเจอแต่คนที่ดีๆ ทำให้เราได้รู้สึกถูกมองคลาย บำบัดจิตใจให้ดีขึ้น เป็นการได้ออกห่างจากสังคมในเมืองและบริบททางธุรกิจที่จะต้องมีการแข่งขันกันไปได้ชั่วขณะหนึ่ง

ทั้งนี้ หากภายในองค์กรประกอบไปด้วยคนหรือบุคลากรที่มีความอ่อนโยน มีการเห็นคุณค่าของเพื่อนมนุษย์และรู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะมีส่งผลให้เกิดบรรยากาศและความรู้สึกที่ดีในการทำงานภายในองค์กร และเมื่อพนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงานแล้วย่อมนำไปสู่การส่งมอบผลงานที่ดี มีการให้บริการที่ประทับใจ ตลอดจนส่งต่อความรู้สึก

ดีๆ ที่อยากจะช่วยเหลือผู้อื่นให้กับลูกค้า หรือบุคคลภายนอกองค์กรต่อไป
ด้วย

- ความสุขจากการได้เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นทีม : ที่
เลมอนฟาร์มนั้นจะถือว่าทุกสิ่งทุกอย่างเป็นการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหม่ที่
พนักงานหรือองค์กรไม่เคยทำมาก่อน หรือเป็นเรื่องที่เกิดความผิดพลาดจาก
การแก้ปัญหาหรือตัดสินใจดังกล่าวขึ้น ทุกคนในองค์กรจะร่วมกันเรียนรู้ไป
พร้อมๆ กัน ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนชุมชนและ
เกษตรกรก็จะมีการเรียนรู้ ทดลอง และพัฒนาการทำเกษตรกรรมของตนให้มี
คุณภาพและยังคงวิถีเกษตรอินทรีย์แบบเดิมด้วย โดย คุณสุวรรณา หลัง
น้ำสังข์ ได้เล่าให้ทางทีมงานฟังว่า

“...การทำงานของเลมอนฟาร์มนั้นเราก็เป็นเรื่องที่เรียนรู้
กันไป ทำงานกันไป ซึ่งถ้าเป็นองค์กรหรือธุรกิจค้าปลีกทั่วไป
ชาวบ้านเกษตรกรทั่วไปเค้าคงไม่ค่อยอยากจะมาทำงานหรือทำ
ธุรกิจด้านนี้ เนื่องจากมันมีความยุ่งยาก เสียเวลา ต้นทุนสูง
ความไม่แน่นอนสูง ไปชวนชาวบ้านที่ไหนเค้าก็ไม่ค่อยทำหรอก
เพราะมันไม่คุ้มค่าในการมาทำเป็นเชิงพาณิชย์ มันมีความ
ยากลำบาก มีปัญหาที่ต้องคอยดูแล ติดตาม และแก้ไขมากมาย
ยกตัวอย่างเช่น สินค้าเกษตรอินทรีย์บางครั้งได้ผลผลิตออกมา
ไม่มากนักหรือไม่มีสินค้าที่จะสามารถนำออกมาขายได้เลยก็มี
หรือเกิดแมลงลง แต่ชาวบ้านเค้าก็ยังคงรู้สึกผูกพัน และอยากที่
จะทำสิ่งนั้นนั้นอยู่ ซึ่งเราก็จะให้พนักงานเข้าไปช่วยกันดูแล

สอบถามปัญหาเพื่อจะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาร่วมกัน อันนี้มันจะเป็นความสุขเล็กๆ ของพวกเราที่ได้ช่วยเหลือผู้คนต่างๆ หรือกรณีของหอมหัวใหญ่ คือ ชาวบ้านส่งมาให้เราแบบสดๆ แล้วให้เราไปตากเอง (555 ผู้ให้สัมภาษณ์หัวเราะพร้อมกันอย่างสบายใจแล้วกล่าวว่าต่อไปว่า เราต้องพร้อมรับกับสถานการณ์ทุกอย่างได้ เราไม่เคยตากหอมก็ต้องลองมาตากหอม เพราะว่หอมที่ส่งมานั้นมันยังไม่แห้งดี)...⁴⁵

ทั้งนี้ สำหรับจุดเด่นของบรรยากาศในการทำงานของเลมอนฟาร์มคือความเป็นธรรมชาติที่มีการพูดคุยกันอย่างเป็นกันเองทั้งกับพนักงานด้วยกันหรือการพูดคุยและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่มาเลือกซื้ออาหารรับประทาน เช่น การพูดคุยและสามารถจดจำชื่อลูกค้าได้ หรือการพูดคุยสอบถามเกี่ยวกับคุณสมบัติและประโยชน์ในการรับประทาน หรือแก้โรคอะไรบ้าง เป็นต้น อีกทั้งในการทำงานต่างๆ นั้น พนักงานจะมีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี โดย คุณสุวรรณา หลังน้ำสังข์ ได้กล่าวเสริมว่า ...ที่เลมอนฟาร์มจะไม่มีการเมืองระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน ซึ่งผู้จัดการและหัวหน้าหน่วยทุกคนจะรู้อย่างนี้เป็นปัญหาของพวกเราทุกคนที่จะต้องร่วมกันแก้ไขปัญหากัน ทุกคนให้ความร่วมมือแก้ไขปัญหากันอย่างเต็มที่ แต่ในส่วนระดับพนักงานก็เป็นธรรมดาที่อาจจะมีใจไม่เข้าใจกันบ้าง

⁴⁵ คุณสุวรรณา หลังน้ำสังข์ และ คุณชลดา จิตตปัญญา : สัมภาษณ์วันที่ 27

เนื่องจากความไม่รู้ของกันและกันมากกว่า แต่ก็ไม่ถึงขั้นร้ายแรงอะไร
กล่าวคือ ที่นี้ถึงแม้งานจะหนัก แต่เราก็ไม่เสียกำลังใจในการทำงาน...⁴⁵

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร : จากปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่ดีของ
ทางเลมอนฟาร์ม พัฒนามาสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมของ
พนักงานทุกคน จนปัจจุบันกลายเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรนั้นคือ "การ
เป็นคนเห็นอกเห็นใจ และมีความสุขเมื่อได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น"
โดยวัฒนธรรมดังกล่าวนี้มีได้เกิดขึ้นเฉพาะกับคนในองค์กรเพียงอย่างเดียว
แต่ยังได้ขยายผลลัพธ์ไปสู่บุคคลภายนอก เช่น ลูกค้าผู้บริโภค และเกษตรกร
ด้วย ทั้งนี้ การได้มีโอกาสร่วมกันทำกิจกรรมหรือสิ่งดี ๆ ต่อกันนั้น
เปรียบเสมือนเป็นการสร้างพื้นที่และชุมชนของคนที่ชวนกันมาทำเรื่องดี ๆ ให้
กัน โดย คุณแคลดา จิตตปัญญา ได้เล่าถึงเหตุการณ์ประทับใจที่สะท้อนภาพ
วัฒนธรรมองค์กรอย่างน่าสนใจว่า...

“...เกษตรกรอินทรีย์ของเราที่ปลูกบล็อกคลอรี แต่เพราะปี
นี้อากาศร้อนจัดมาก ทำให้บล็อกคลอรีไม่มีดอก (ผลผลิตจะ
ขายไม่ได้ เท่ากับว่า 60 วันที่ชาวบ้านลงทุนปลูกไปนั้นเป็นศูนย์)
ซึ่งถ้าเป็นธุรกิจการค้าอื่นๆ เขาคงไม่เข้ามาทำมาช่วยเหลือใน
ตรงนี้มากนัก เราก็เลยลองติดต่อขอรับบล็อกคลอรีที่ไม่ออก
ดอกนำมาต้มกินบนดอยตอนนั้นเลย ก็ปรากฏว่ามีอร่อยมาก
เราก็เลยนำเรื่องนี้มาเขียนลงจดหมายข่าวบอกลูกค้า ลงใน

⁴⁵ คุณสุวรรณา หลิ่งน้ำผึ้ง : สัมภาษณ์วันที่ 27 เมษายน 2553

วารสารว่า “น้ำปลือกคลอรีนไม่ออกดอก เราลองมากินยอคอ่อนของปลือกคลอรีนกันดีมัย” ซึ่งพอจดหมายข่าวออกไป พี่ก็ไปดูที่ขึ้นวางแผนว่ามันขายได้หรือไม่ พอเดินมาตามน้องที่ดูแลของในขึ้นวางแผนว่าทำไมไม่เอายอคอ่อนของปลือกคลอรีนมาวางขาย น้องเค้าก็ตอบว่ามันขายหมดแล้วค่ะ ซึ่งพี่ก็ไม่รู้ว่าของมันมาน้อยหรือว่าลูกค้าเค้าช่วยซื้อ แต่พูดง่าย ๆ ว่าด้วยความเป็นเพื่อนเราก็จะแสดงความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และลูกค้าที่นี้ก็น่ารักมาก นี่อาจจะเป็นเรื่องดี ๆ ที่เราได้อยู่ด้วยกันภายในสังคมที่มีน้ำใจ ช่วยเหลือกันในยามที่เกษตรกรลำบาก...⁴⁷

หรือในกรณีของอ้ายเตช (นายสมเดช จันทร์พิศาล) เกษตรกรสวนส้มอินทรีย์ จ.เชียงใหม่ ที่ได้รับกำลังใจและความช่วยเหลือจากบุคลากร และลูกค้าขาประจำของร้านเลมอนฟาร์มที่เคยได้รับประทานส้มสายน้ำผึ้งอินทรีย์ที่มีกลิ่นหอม รสชาติเปรี้ยวหวานชื่นใจ ซึ่งในขณะนั้นประสบกับปัญหาโรคระบาดในสวนส้ม ระบบรากไม่ทำงาน ลำต้นเฉาและผลเริ่มแห้งจึงทำให้อาจจะต้องมีการโค่นต้นส้มดังกล่าวทิ้งทั้งหมด แล้วค่อยปลูกใหม่ โดยจะใช้ระยะเวลาประมาณ 3 ปี ต้นส้มใหม่ถึงจะผลิดอกออกผลอีกครั้ง ซึ่งเหตุการณ์นี้เมื่อลูกค้าทราบข่าวก็ ร่วมกันเขียนจดหมาย



⁴⁷ คุณแอสดา จิตตปัญญา : สัมภาษณ์วันที่ 27 เมษายน 2553.

ให้กำลังใจ และบางคนก็มอบเงินช่วยเหลือเกษตรกรให้ผ่านช่วงเวลาที่
ยากลำบากนี้ไปได้



...ขอมอบทุน
ช่วยเหลือ และ
ข้อความดีๆ เพื่อ
เป็นกำลังใจให้
อ้ายเดชสู้ๆ นะ
ครับ/ค่ะ...

ภาพที่ 6 คำขอบคุณและกำลังใจที่ร่วมกันส่งถึงอ้ายเดช (เกษตรกรสวนส้ม
อินทรีชัย)

3. ด้านการเงิน และผลประโยชน์ : สำหรับผลประโยชน์
ของเลมอนฟาร์มนั้นพบว่า เพิ่มขึ้นพอสมควร โดยเมื่อเทียบระหว่างกำไร
สุทธิของปี พ.ศ.2547 กับปี พ.ศ.2552 ที่ผ่านมาพบว่า สูงขึ้น 3.38 % ทั้งนี้
แม้อาจกล่าวได้ไม่ทั้งหมดว่าผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นนั้นจะมาจากกา
รที่องค์กรได้ดำเนินกิจกรรมและพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งความสุขก็ตามที่ แต่ก็
คงมีอาจปฏิเสธหลักการบริหารที่ว่า "เมื่อพนักงานมีความสุข เกิดความพึง
พอใจ (Employee Satisfaction) ที่ดีขององค์กรแล้ว ย่อมนำไปสู่การส่งมอบ
ผลงานหรือสินค้าและบริการที่ดีเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
(Customer Satisfaction) ต่อไปด้วย และเมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้ว ก็

จะกลับมาอุดหนุนหรือใช้บริการซ้ำ และขยายฐานการตลาดรวมถึงเพิ่มจำนวนลูกค้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อรายได้และผลกำไร (Revenue Growth) ขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน⁴⁸

นอกจากนั้น เลมอนฟาร์มมีแผนที่จะขยายธุรกิจให้ครอบคลุมภาระงานมากขึ้น โดยได้เล็งถึงหลักคิดในการขยายธุรกิจที่น่าสนใจว่า...

“...เราเคยได้ไปคุยกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ซึ่งเสนอโปรเจกต์ให้เราทำเป็นร้านออร์แกนิก โดยมี 2 แผนงาน คือ (1) ทำการแปรรูปผลผลิตจากสินค้าที่เป็นออร์แกนิกในสำหรับผลผลิตทางการเกษตรบางกรณี เช่น ในสินค้าเกษตรออร์แกนิกบางชนิดอาจจะมีหัวที่เล็กบ้าง ซึ่งไม่สามารถนำมาวางขายได้ หรือสามารถวางขายอยู่บนชั้นวางได้แต่วางไว้ได้ไม่กี่วัน กับ (2) เสนอทำเป็นร้านออร์แกนิกเจ้าแรกในประเทศไทย ซึ่งเราก็จะดูแลให้ดีมากเลย แต่ทุกคนเห็นด้วยว่าควรทำเรื่องแปรรูปก่อนเป็นอันดับแรก เพราะสามารถช่วยแก้ปัญหาที่เป็นดินเหตุ สามารถช่วยแก้ปัญหาของชาวบ้านได้จริงๆ มากกว่า...”⁴⁹

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แม้การขยายตัวของธุรกิจอาจเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปในการบริหารองค์กรก็ตามที เพราะเมื่อองค์กรมีการเติบโตมากขึ้น มีผลกำไรมากขึ้น ก็ย่อมมีที่จะต้องมีการขยายธุรกิจให้กว้างขึ้น ประกอบ

⁴⁸ คุณสุวรรณา หลังน้ำสิงห์ และ คุณเชลลา จิตบัญญัติ : สัมภาษณ์วันที่ 27 เมษายน

กับการที่องค์กรมีพนักงานที่อยู่ในการดูแลเพิ่มมากขึ้น ยิ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธการขยายตัวของธุรกิจได้อย่างแน่นอน แต่สิ่งที่น่าสนใจของทางเลมอนฟาร์มคือ การขยายธุรกิจที่ยังคงรักษาและดำรงไว้ซึ่งปรัชญาในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ตนเองได้สร้างขึ้นมา “ซึ่งต้องการทำเรื่องดีๆ ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ โดยมิได้หวังผลกำไรเป็นสิ่งสูงสุดต่อไป” และสิ่งนี้เองที่อาจเป็นกุญแจสำคัญซึ่งทำให้เลมอนฟาร์มสามารถเจริญเติบโตและสร้างความยั่งยืนอยู่ต่อไปได้

4. ด้านรางวัลที่ได้รับ และการยอมรับ : จากการที่ทางเลมอนฟาร์มได้พยายามดำเนินธุรกิจโดยยังคงยึดมั่นในปรัชญาขององค์กรไว้ นั่นทำให้บุคคลภายนอกทั้งลูกค้าผู้บริโภค พี่น้องเกษตรกรเกษตรกรอินทรีย์ที่ได้ดำเนินงานกับองค์กร ตลอดจนเพื่อนพนักงานที่ร่วมอุดมการณ์เดียวกับเลมอนฟาร์ม นั้น ต่างก็มอบความเชื่อมั่นและเชื่อใจด้วยใจจริงให้กับทางเลมอนฟาร์ม โดยสังเกตได้จากการที่ลูกค้ามีความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทางเลมอนฟาร์มเพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือเป็นการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ดีกับลูกค้า จำนวนเกษตรกรเกษตรกรอินทรีย์และผู้ผลิตรายเล็กที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันมีประมาณ 700 ราย หรือแม้แต่การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดีของพนักงานทั้งด้านการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้นำมาสู่การทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตและผลประกอบการที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย

นอกจากนั้น การดำเนินงานของทางเลมอนฟาร์มยังได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกต่างๆ มากมาย อาทิเช่น

- รางวัลผู้ส่งเสริมสถาบันครอบครัวดีเด่น โดยสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประจำปี 2549 เพื่อแสดงถึงว่าองค์กรมีความใส่ใจสังคมและปรารถนาที่จะส่งเสริมให้เกิดความอบอุ่นภายในครอบครัว

- รางวัลสตรีดีเด่น ประจำปี 2552 โดยคณะกรรมการดำเนินงานวันสตรีสากล ปี 2552 กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อแสดงว่า ผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและสร้างคุณประโยชน์ซึ่งควรค่าที่จะได้รับการยกย่อง ยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดี

5. ด้านธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม : ทั้งนี้ จากการที่เกษตรกรหันกลับมาทำเกษตรกรรมแบบอินทรีย์ ลูกค้าและผู้บริโภคหันกลับมารับประทานอาหารที่ดีจากธรรมชาติ มีการใช้ชีวิตอย่างสมดุลกับธรรมชาติ ตลอดจนการดำเนินงานของเลมอนฟาร์มภายใต้ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่ปรารถนาจะสร้างสังคมสุขภาพที่ดีขึ้น ด้วยอาหารดี ๆ จากธรรมชาติ ไม่มีสารเคมีต่าง ๆ ปนเปื้อนนั้น ถือได้ว่าการกระทำดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ธรรมชาติแวดล้อมกลับคืนสู่สมดุลมากขึ้น แม้ผลลัพธ์นั้นจะไม่ได้ขยายไปในวงกว้างมากนัก แต่ก็อาจมีพลังพอที่จะช่วยชะลอการสูญเสียของทรัพยากรทางธรรมชาติเพื่อให้สิ่งมีชีวิตภายในโลกสามารถอยู่อาศัยและใช้ดำรงชีวิตได้อย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น

บทสรุปของสังคมสุขภาพ

มาถึงตรงนี้จะเห็นได้ว่าสำหรับบริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด หรือร้าน เลมอนฟาร์มแล้ว การสร้างและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง ความสุขให้เกิดขึ้นนั้น พวกเขาไม่ได้มองถึงเฉพาะตัวองค์กร หรือบุคลากร ภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว หากแต่มองถึงการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับ ลูกค้า เกษตรกร สังคม และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า ทั้งคำพูด บทสัมภาษณ์ และด้วยภาษาที่ได้เรียบเรียงเพื่อสะท้อนถึงแนว ทางการดำเนินงานของทางเลมอนฟาร์มที่เกิดขึ้นของเรื่องเล่าฉบับนี้นั้น อาจ มิได้เป็นเฉพาะบทสรุปของถอดรหัสของการสร้างองค์กรแห่งความสุขเพียง อย่างเดียว แต่นั่นอาจรวมถึงหนึ่งในแนวทางการ "สร้างสรรค์สังคมแห่ง มิตรภาพด้วย...(ด้วย) วิถีเกษตรอินทรีย์ ภายดีชีวีสุข"

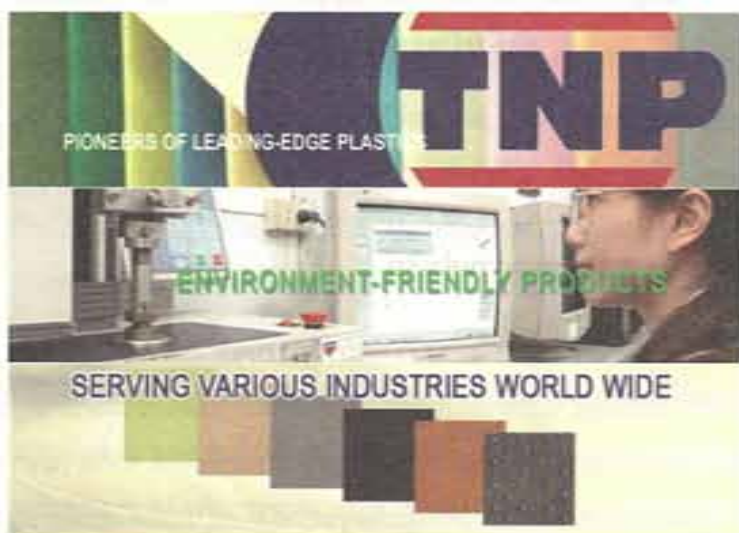
+++++



Thai Nam Plastic (Public) Company Limited

บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)

คุณภาพชีวิตพนักงาน คุณภาพสังคม



บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)

บริษัทชั้นนำด้านผลิตภัณฑ์พลาสติกในประเทศไทย
โดยมี นโยบายคุณภาพ

"คุณภาพมาตรฐาน บริการประทับใจ ก้าวไกลพัฒนา
ซัพพลายเชนในองค์กร เพิ่มวงจรธุรกิจ เป้าหมายคือผลผลิต
ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม"

ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร⁴⁹

ดาวใจ ศรีลัมพ์

40 ปีแห่งความสุขและความสำเร็จ

ตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา อุตสาหกรรมพลาสติกของไทยนั้นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างเม็ดเงินให้แก่ภาคธุรกิจไทยสูงสุดอุตสาหกรรมหนึ่ง และบริษัทไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน) หรือ "THAI NAM" ถือเป็นองค์กรผู้ผลิตครบวงจรในประเทศไทยที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงนับครั้งไม่ถ้วนเป็นปีที่ 40 แล้ว และผู้ที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้สามารถยืนมาอยู่ในฐานะผู้นำของอุตสาหกรรมได้อย่าง

⁴⁹รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เข้มแข็งและมั่นคงจวบจนทุกวันนี้ก็คือ ผู้ก่อตั้ง คณะผู้บริหาร และพนักงาน
ทุกท่านที่ได้ร่วมทุกข์ร่วมสุข ได้ขายคาแห่งบ้านไทยนามพลาสติกส์

นอกจากบริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จะเป็นสถานที่ทำงานแห่ง
ความสุขสำหรับพนักงานในองค์กรแล้ว องค์กรยังมีความสัมพันธ์อันดีกับ
ลูกค้า ชีพพลายเออร์ และชุมชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้องค์กรได้รับความ
ไว้วางใจในฐานะสมาชิกที่ดีของชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ จนได้รับการยกย่องให้
เป็นโรงงานแห่งแรกในชุมชนในบริเวณนี้ที่สร้างโอกาสด้านอาชีพและกระจาย
รายได้สู่ชุมชนตลอดจนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หลากหลายนิยามที่ไทยนาม
พลาสติกส์ ได้รับจากพนักงาน ผู้ที่ได้ร่วมงาน ลูกค้า และชุมชน ตลอด
ระยะเวลา 40 ปีของการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น "องค์กรแห่งความสุข",
"องค์กรแห่งการเรียนรู้" หรือ "มหาวิทยาลัยไทยนาม"

การที่องค์กรหนึ่งจะได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดีได้มากเช่นนี้ นั่นเพราะ
การบริหารแบบประชาธิปไตยและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม องค์กรให้
ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานมาตลอด 40 ปีที่ผ่านมา
โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน ให้
ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม โดยไม่เคยมีนโยบายปลดพนักงาน
ออกแม้องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้พนักงานทุกคนรักและ
ผูกพันกับองค์กร จนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานเสมือนครอบครัว
ใหญ่ เป็นสถานที่ทำงานแห่งความสุข พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรมีอายุ
งานอย่างน้อย 20 - 30 ปีขึ้นไป อีกทั้งพนักงานปัจจุบันจำนวนมากมีสมาชิก
ในครอบครัวร่วมงานกับองค์กร จากรุ่นหนึ่งสู่อีกหนึ่งอย่างต่อเนื่อง

การจะทำให้พนักงานมีความสุข เกิดความผูกพันและทุ่มเทกับองค์กร
ได้นั้น เกิดจากความพึงพอใจในหลายมิติ อาทิเช่น ความพอใจด้าน
ค่าตอบแทน สวัสดิการ คุณภาพชีวิตในการทำงาน การเป็นที่ยอมรับจาก
เพื่อนร่วมงาน และความรักในงานที่ทำ ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีมิติด้าน
ความสุขและความพึงพอใจที่แตกต่างกันไป สำหรับที่ไทยนามพลาสติกส์
จากการทำงานด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ถักทอเป็นมาตลอด 40 ปี
เกิดเป็นสายใยของวัฒนธรรมนำสุขขึ้นในองค์กร

โดยผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์ที่มุ่งใจ
ต่อจากนั้นจะต้องทำให้พนักงานเห็นว่า ตนเองสามารถที่จะช่วยสร้างความ
แตกต่างให้กับองค์กรได้ ไม่ใช่เป็นเพียงแค่คนทำงานไปวันๆ หนึ่งเท่านั้น
เพราะความต้องการของพนักงานจำนวนหนึ่งนอกเหนือจากเงินแล้ว ยัง
ต้องการที่จะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในงานที่ตนเองทำ ทำให้พนักงาน
ในองค์กรรู้สึกมีความสุขในการทำงาน ไม่ว่าจะป็นชั่วโมงในการทำงานที่
ยืดหยุ่น สวัสดิการที่เทียบพร้อม การพาพนักงานไปเที่ยวในช่วงสิ้นปี หรือ
ความพยายามในการทำให้ที่ทำงานเป็นที่ น่าอยู่ และน่าทำงาน

เมื่อพนักงานมีความสุข ก็ย่อมจะส่งผลถึงศักยภาพการทำงานที่มี
ประสิทธิภาพดีขึ้น คุณภาพสินค้าและบริการดีขึ้น องค์กรมีภาพลักษณ์ดี ลด
การขาดลา มาสาย เกิดความสัมพันธ์ที่ดี และพนักงานมีความภักดีต่อองค์กร

ปัจจัยสร้างสุขขององค์กร

บริษัทไทยนามพลาสติกส์ จำกัด(มหาชน) เป็นองค์กรหนึ่งที่ใช้ Happy 8 มาเป็นแนวทางในการสร้างความสุขในองค์กร โดยนำทั้ง 8 ด้าน มาปรับใช้ให้เหมาะสมในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับทุกคนในองค์กร ด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถักทอเป็นสายใยแห่งวัฒนธรรมนำสุข ซึ่งเกิดจากปัจจัย ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเสมือนครอบครัว (Unity within the family)

ครอบครัว "ไทยนาม" นั้นผู้บริหาร คือผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ที่มาจาก การรวมวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ของพนักงานแต่ละคนเข้าไว้ด้วยกัน มีการสื่อสารกัน อย่างเข้มข้น ผู้บริหารและหัวหน้างานปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความมั่นใจ ความท้าทาย สนับสนุนให้พนักงานได้รับอิสระในการทำงานของตนเอง และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ประพฤติปฏิบัติงานได้ดีอย่างสม่ำเสมอ การทำงานของพนักงานทุกคน ที่ไทยนามนั้นทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) คือการสร้างสำนึกความมุ่งมั่นของพนักงานในองค์กรด้วยการร่วมกัน พัฒนาภาพขององค์กรที่ต้องการ จนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็น ภาพเดียวกันของทุกคน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาหลักการและวิธีปฏิบัติที่จะ นำองค์กรให้บรรลุผลดังกล่าว เท่ากับว่าพนักงานทุกคนได้ถูกเชื่อมต่อกับด้วย แรงบันดาลใจในการที่จะพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดและยั่งยืน เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่เปี่ยมไปด้วยความสุข

2. วัฒนธรรมองค์กร : 40 ปี แห่งความสุข

ตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา อุตสาหกรรมพลาสติกเติบโตอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้แก่เศรษฐกิจไทยสูงสุด อุตสาหกรรมหนึ่ง และไทยนามพลาสติกก็เป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นผู้บุกเบิกในประเทศไทยที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงมานับครั้งไม่ถ้วนเป็นปีที่ 40 แล้ว วัฒนธรรมองค์กรที่ถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นนั้น เกิดจากสิ่งที่คุณบริหารกระทำตนเป็นแบบอย่าง สั่งสอน ชี้แนะ และสิ่งที่คุณนำองค์กรให้มีความสุข ติดตาม และควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจะเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย เช่น การใส่ใจในการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ การสอบถามในกิจกรรมที่จะเกี่ยวเนื่อง หรือมีผลกระทบต่อคุณภาพและบริการ โดยเฉพาะปฏิบัติการหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ก็จะกลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์กร ดังเช่นเมื่อ 13 ปีที่แล้วที่องค์กรประสบปัญหาวิกฤตทางการเงิน (ซึ่งในขณะนั้นเป็นช่วงที่ประเทศเกิดวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง พ.ศ. 2540) ซึ่งในขณะนั้นไทยนามพลาสติก มีหนี้ 1,400 ล้านบาท ขาดทุนสะสม 600 ล้านบาท ที่สำคัญคือขาดทุนสะสมสม่ำเสมอทุกเดือนเป็นเวลา 3 ปีกว่า

ในขณะที่องค์กรเกิดปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเงินอย่างหนัก แต่ผู้บริหารก็มิได้เลิกจ้างหรือปลดพนักงาน โดยใช้วิธีการอื่นในการลดปัญหาที่เกิดขึ้น จึงทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของพนักงาน เกิดเป็นการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและพนักงาน หล่อหลอมพฤติกรรมการทำงานจนเกิดเป็น "วัฒนธรรมการทำงานแบบคนในครอบครัว"

3. บทบาทของ HRM และ HRD ผู้ส่งความสุข

แนวคิดทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทไทยนามพลาสติกส์ อยากรู้ให้พนักงานได้พัฒนาถึงขั้นสูงสุดตามศักยภาพของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow ในการบรรลุความต้องการขั้นสูงสุด โดยจะเน้นพัฒนาให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ค้นหาหนทางที่ดีที่สุดให้กับตนเอง โดยบริษัทจะช่วยให้พนักงานสามารถออกแบบชีวิตได้ดีขึ้น การสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองให้แก่พนักงาน องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสในการฝึกอบรมและได้แสดงออก รวมถึงในการทำงาน เมื่อพนักงานมีความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้น หัวหน้างานให้การยอมรับในตัวลูกน้อง พนักงานก็จะรู้สึกเกิดความสุขและภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำ

สำหรับรูปแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานนั้น ไทยนามได้ให้ความสำคัญในเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการกิจกรรมเพื่อเป็นการเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง ส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีแก่พนักงาน พนักงานเกิดความมั่นใจ ผูกพันกับองค์กร และมีความพร้อมสำหรับการทำงานในองค์กรได้ตลอดเวลา ซึ่ง HR ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มืบทบาทสำคัญในการสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยเฉพาะเรื่องความสามารถของพนักงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งปัจจัยหลักทั้งสองนี้จะเป็นรากฐานสำคัญในการประคับประคององค์กรให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน ส่งผลให้หลังคาของบ้านมีรูปทรงสง่างาม เปรียบเสมือนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่เราต้องการจะไปให้ถึงที่หมายนั้นมีความชัดเจน โดยเปิด

ช่องทางในการสื่อสารให้พนักงานสามารถสื่อสารกับผู้บริหารได้ง่ายขึ้น ส่วนนี้
จะส่งผลให้พนักงานสามารถทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทได้

ในส่วนนโยบายของไทยนามในช่วงวิกฤติที่เคยเกิดขึ้นนั้น ทางบริษัท
ไทยนามพลาสติกส์ ยึดหลักการบริหารแบบ “กองทัพต้องเดินด้วยท้อง”
ดังนั้นชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้
ความสำคัญเป็นอันดับแรก ทางกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ และฝ่ายทรัพยากร
มนุษย์ จึงปรึกษากันเรื่องการตัดค่าอาหารในระดับผู้จัดการทั้งหมดที่
เงินเดือนหลักหมื่นขึ้นไป ในช่วงที่งานลดลงนั้นทางไทยนามก็ให้พนักงานได้
หยุดวันเสาร์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในเรื่องพลังงาน และเป็นการเปิดโอกาสให้
พนักงานไปหารายได้เสริม ในขณะที่บริษัทยังคงจ่ายเงินเดือนให้พนักงาน
ตามปกติและไม่ตัดเงินเดือนตามเวลาที่ลดลงแต่อย่างใด

ในขณะที่ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงก็มีการเจรจากันเพื่อปรับลด
เงินเดือนผู้บริหาร โดยเริ่มต้นลดเงินเดือน 10% ปรับลดลงอีก 25% ในเวลา
ต่อมา รวมเป็น 35% ของเงินเดือน ซึ่งที่ต้องทำเช่นนั้น เพราะที่ผู้บริหารเห็น
ว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการได้รับเงินเดือนน้อยอยู่แล้ว หากยังไปตัดรายได้
อีกพนักงานจะได้รับความเดือดร้อนมากกว่า จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่
จะต้องรับผิดชอบเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งต่อมาเมื่อผล
ประกอบการขององค์กรดีขึ้น จึงได้เริ่มดำเนินการจ่ายเงินชดเชยคืนให้กับ
พนักงานในกลุ่มที่ถูกตัดรายได้ นโยบายที่ให้ความสำคัญกับพนักงานของ
ไทยนามนั้นส่งผลโดยต่อความรู้สึกร่วมของพนักงาน ทำให้พนักงานพร้อมที่
จะร่วมแบกรับไปพร้อมกับองค์กร โดยได้ถามกลับมาว่าองค์กรพร้อมหรือยัง?

ถ้าสถานการณ์ยังไม่พร้อมหรือยังไม่ดีก็ยังไม่ต้องคืนเงินให้ตอนนี้ก็ได้ รอให้บริษัทอยู่ได้แล้วค่อยคืน ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าประทับใจ เพราะพนักงานมีความรู้สึกเป็นห่วงองค์กร และยินดีที่จะปรับลดรายได้บางส่วนเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

4. คุณค่าของงานที่ทำ

คนเราจะมีความสุขถ้าได้ทำในสิ่งที่ตัวเองรัก เพราะสิ่งที่เรารักเราจึงอยากทำให้มันดีที่สุดในสิ่งที่สะท้อนให้เห็นเมื่อพนักงานมีความรักในงานที่ทำคือ พนักงานมีความต้องการที่จะสร้างสรรค์ผลงาน มีการแสดงออกมาทางความคิดสร้างสรรค์ในงานอยู่เสมอ จะเห็นได้จากความมีชีวิตชีวาและมีความสุขในการทำงาน เกิดความผูกพันในงาน และเกิดความผูกพันกับองค์กร ทั้งหมดที่เกิดขึ้นก็เป็นผลมาจากการดูแลและเอาใจใส่จากองค์กร นอกจากนี้องค์กรยังต้องคิดหาปัจจัยที่จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพันกับองค์กร และจัดให้พนักงานตามความเหมาะสม เพื่อที่จะรักษาและดูแลพนักงานทุกคน

5. สุขและภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ไทยนานันได้ตระหนักถึงความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมและคุณภาพของชุมชนเสมอมา เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขกับชุมชน ด้วยเหตุนี้ทางบริษัทฯ จึงได้ริเริ่มโครงการที่จะย้ายโรงงานเมื่อ 2 ปีก่อน โดยการย้ายโรงงานเดิมที่ตั้งอยู่ที่ถนนเพชรเกษม ตำบลอ้อมน้อย อำเภอ

กระหุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ไปยังโรงงานใหม่ที่ตั้งอยู่ที่ถนนบางปลา ตำบลบ้านเกาะ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมีพื้นที่ใช้สอยมากกว่า ทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาสิ่งแวดล้อมได้สะดวกมากขึ้น ในขณะที่โรงงานเดิมอยู่ในที่ตั้งที่เป็นชุมชนเมืองจะคงไว้เฉพาะเครื่องจักรที่ไม่ก่อมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมเท่านั้น

นอกจากนี้ไทยนามยังได้มีการดำเนินการโครงการเรื่อง TQM (Total Quality Management), TPM (Total Productivity Maintenance) มาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งในปี 2553 บริษัทฯ ยังมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการจัดทำ ISO14001 และ ISO 18001 ซึ่งเป็นเรื่องของการดูแลสิ่งแวดล้อมโดยตรงอีกด้วย

ผลลัพธ์อันเกิดจากองค์กรแห่งความสุข

ปัจจัยในการสร้างความสุขในบริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน) ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานของไทยนามสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มีความรัก มุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ 5 ประการ

1) พนักงานมีความสุข (Happy Employees)

ความสุขของพนักงานนำมาสู่การประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น และเมื่อพนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงานก็ย่อมที่จะเกิดความรู้สึกว่าองค์กรคือ “บ้านหลังที่สอง” พนักงานรู้สึกรักองค์กรเหมือนบ้านตัวเอง ซึ่งจะส่งผลให้

พนักงานอยากที่จะทำอะไรดีๆ ให้กับองค์กรเหมือนกับที่ทำให้บ้านของพนักงานเอง เมื่อพนักงานทำงานอย่างมีความสุขแล้ว พนักงานก็จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่องค์กรต้องการอยู่ 4 รูปแบบ กล่าวคือ

1.1) พนักงานมีความประสงค์ที่จะอยู่กับองค์กร (Intention to stay)

ความสุขที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นส่งผลให้พนักงานของไชนานาพลาสติกส์มีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้ยาวนานเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงาน อัตราการลาออกจึงต่ำ เห็นได้จากบทสัมภาษณ์บางส่วนจากของพนักงานไชนานา

“บริษัทนี้ให้ความอบอุ่น คือเขาช่วยคิดแทนให้เรา ดูแลชีวิตความเป็นอยู่ ช่วยในเรื่องการวางแผนการเก็บเงิน ชีวิตหลังเกษียณ ทำให้เราไม่ต้องกังวลเรื่องเหล่านี้ทำงานอย่างเดียว เพราะไม่ต้องไปคิดเรื่องอื่น เพราะว่าเรื่องสุขภาพก็มีคนดูแลให้ ครอบครัวมีปัญหาก็ช่วยดูแล แม้จะเกษียณไปก็จะจ้างงานต่อถ้าพนักงานพร้อมจะทำงาน หรือไม่เช่นนั้นก็จะมีเงินช่วยเหลือ”⁵⁰

“พนักงานจะเกษียณก็จะมีการเรียกพนักงานมาคุยกันก่อน พนักงานมีการวางแผนการดำรงชีวิตหลังเกษียณไว้หรือยังถ้ายังหรือยังมีการอะไรหรือไม่ เช่นมีลูกหลานต้องส่งเสียเรียนต่อ ต้องผ่อนรถ

⁵⁰ สัมภาษณ์, พนักงานท่านที่ 1, บริษัท ไชนานาพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27 เมษายน พ.ศ.2553.

ผ่อนบ้านอยู่หรือไม่ ถ้ายังมีภาระก็อาจพิจารณาจ้างงานต่อไปอีก เงิน
สมทบอาจจะไม่มากเนื่องจากฐานะขององค์กรที่ยังไม่มั่นคง แต่องค์กรก็
ช่วยเหลืออย่างดีมาโดยตลอด⁵¹

คุณชรัตน์ยังพูดติดตลกว่าเคยพูดกับพนักงานอายุเกิน 70 ปี ที่ยัง
ทำงานในบริษัทว่า

“อยู่จนกว่าผมจะเลิกอยู่ และอยู่จนกว่าคุณจะมีเจ๊จอยอยู่กับแล้ว
กัน...”⁵²

ในมุมมองฝ่ายโรงงาน หรือในสายการผลิตมองว่า ความสุขที่เกิดขึ้นใน
องค์กรทำให้พนักงานไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน ทำให้ไม่จำเป็นที่จะต้อง
เสียเวลาและงบประมาณในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ รวมถึงช่วยสร้าง
บรรยากาศแบบครอบครัวในการทำงาน ซึ่งช่วยให้การทำงานนั้นมี
ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

1.2) มีความอดสาเหเพื่อองค์กร (Discretionary Effort)

พนักงานของบริษัท ไทยนามพลาสติกส์ ใช้เวลาในการทำงาน
อย่างเต็มที่ คู้มค่า และรอบคอบ ตามปณิธานขององค์กรที่มุ่งมั่นในการ

⁵¹ สัมภาษณ์, พนักงานท่านที่ 2, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27
เมษายน พ.ศ.2553

⁵² สัมภาษณ์, คุณชรัตน์ สว่างวรรณ, กรรมการผู้จัดการ, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์
จำกัด (มหาชน), วันที่ 27 เมษายน พ.ศ.2553

พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยทุ่มเทให้กับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ พนักงานมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน กระบวนการผลิต รวมทั้งการทดลองและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์ประเภท Non-PVC คุณภาพสูงซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยพนักงานที่ประจำในทุกหน่วยการผลิตจะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามตารางการบำรุงรักษาเครื่องจักรของแต่ละหน่วยเป็นประจำทุกวัน เพื่อให้แต่ละหน่วยบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ คือ

- 1) Zero Breakdown อัตราเครื่องจักรเป็นศูนย์ คือ เครื่องจักรทำงานต่อเนื่องโดยไม่มีการขัดข้อง
- 2) Zero Detect อัตราของเสียเป็นศูนย์ คือ คุณภาพผลิตภัณฑ์คงที่ ไม่มีสินค้ามีตำหนิที่เกิดจากเครื่องจักรทำงานผิดปกติ
- 3) Zero Accident อัตราการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการปฏิบัติงานเป็นศูนย์ คือ มีมาตรฐานความปลอดภัยในการปฏิบัติงานซึ่งไม่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ

พนักงานทุกคนของไทยนามต่างมีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในโครงการ “การบำรุงรักษาทีละคนทีละส่วน” หรือ Total Productive Maintenance (TPM) ซึ่งพนักงานทุกคนต่างตระหนักดีว่า เครื่องจักรเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการผลิต ดังนั้นการดูแลรักษาให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพดีและมีอายุการใช้งานที่ยาวนานขึ้นนั้น จะช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรได้ในระยะยาว

ผู้บริหารได้อธิบายถึงในส่วนพื้นที่ของโรงงานผลิตหนังเทียมซึ่งจะมีทั้งความร้อนและกลิ่นที่เกิดจากสารทำลายต่างๆ ผู้บริหารจึงคิดแก้ปัญหานี้โดยการคิดเครื่องทำความเย็นให้ในจุดที่พนักงานทำงาน แม้พนักงานจะไม่ได้เรียกร้องหรือเห็นว่าตัวเองเดือดร้อน แต่สำหรับการบริหารงานที่ไทยนามพลาสติกส์นั้นผู้บริหารได้กล่าวกับพนักงานอยู่เสมอว่าพนักงานเป็นสมาชิกในครอบครัว ผู้บริหารเป็นเสมือนพ่อที่เห็นลูกๆ ทำงานถ้าลูกลำบากก็ต้องหาทางช่วย

“พนักงานที่นี้ทำงานสบายกว่าผู้จัดการโรงงานเสียอีก เพราะพนักงานได้ทำงานที่เย็นๆ แต่คนตรวจงานต้องเดินไปทั่วโรงงานต้องทนร้อน”⁵³

อีกเหตุการณ์หนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรของคน คือในช่วงสงกรานต์ที่ผ่านมาทางโรงงานได้ประกาศให้พนักงานได้หยุดยาวเพื่อพักผ่อนนาน 8 วัน แต่ปรากฏว่าพนักงานไม่อยากหยุด อยากมาทำงานต่อเนื่องจากรู้สึกว่ “เข้ามาทำงานที่โรงงานสบายกว่าอยู่บ้าน”⁵⁴ ผู้จัดการ และผู้บริหารต่างก็รู้สึกยินดีที่การจัดสภาพที่ทำงานส่งผลให้พนักงานมีความสุข และผลจากความสุก็สะท้อนกลับออกมาผ่านทาง

⁵³ สัมภาษณ์, คุณชรัตน์ สว่างวรรณ, กรรมการผู้จัดการ, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27 เมษายน พ.ศ.2553

⁵⁴ สัมภาษณ์, พนักงานท่านที่3, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27 เมษายน พ.ศ.2553

ความทุ่มเททำงาน ซึ่งทางบริษัทก็ต้องตอบแทนในเรื่องค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานที่อยากมาทำงานทุกคน

1.3) พนักงานกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Employee Endorsement to the Organization)

อีกสิ่งหนึ่งที่สามารถวัดความสุขของพนักงานในองค์กรได้ดีคือ ความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการกล่าวถึงองค์กรในทางบวกแก่ผู้อื่น ดังที่องค์กรได้ดูแลในส่วนของญาติพี่น้องของพนักงาน ในการนำลูกหลานเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งองค์กรมีมุมมองว่าถ้าการที่พนักงานเอาลูกหลานมาขอทำงานด้วย นั้นย่อมเป็นการแสดงว่าพนักงานมีความสุขกับองค์กร แม้ในบางครั้งการรับพนักงานบางคนอาจจะยังมีคุณสมบัติบางด้านไม่ค่อยเหมาะกับตำแหน่ง แต่องค์กรพิจารณาถึงความซื่อสัตย์ของบิดามารดาแล้วก็รับเข้ามา จากนั้นจึงค่อยพัฒนาความสามารถในการทำงานสะท้อนถึงปรัชญาในด้านคนของไทยนามที่เชื่อว่าคนสามารถพัฒนาได้

การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรนอกเหนือจากสร้างแบรนด์ผ่านการรับรู้ของลูกค้าภายนอกที่มีต่อองค์กรแล้วนั้น ซึ่งเป็นการมองจากภายนอกเข้ามาภายใน (Outside-In) ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างแบรนด์จากการรับรู้ของลูกค้าภายในที่มีต่อองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน การมองจาก Inside-Out ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพัน ความทุ่มเท แรงกายและแรงใจ ความจงรักภักดี เพราะพนักงานเปรียบเสมือนเป็นประตู เป็นกระบอกเสียง ผู้นำสาร และเป็นจุดที่สำคัญในการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรในการบอกต่อในทางที่ดีด้วยเช่นกัน

1.4) พนักงานมีความภักดีต่อองค์กร (Employee loyalty)

การที่พนักงานมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร มีความกระตือรือร้นและปรารถนาจะทำเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหาเศรษฐกิจนั้น ไทยนามพลาสติกส์มีหนี้ถึง 1,400 ล้านบาท เป็นหนี้ถึงขนาดที่ Supplier จะไม่ส่งของให้ ต้องสั่งของทั้งที่ องค์กรขาดทุนรายเดือนสม่ำเสมอ การแก้ไขปัญหานั้นผู้บริหารได้ทำการเจรจากับ Supplier และธนาคารเพื่อขอกู้เงินเพิ่มและทำการปรับโครงสร้างหนี้ ซึ่งในขณะนั้นไม่ได้คิดว่าจะได้ทุกอย่างกลับคืนมา แต่อย่างน้อยอยากให้เจ้าหนี้แต่ละรายได้เงินคืนในสัดส่วนที่เหมาะสม เพราะขณะนั้น ก็องค์กรได้สร้างความเสียหายให้เจ้าหนี้แต่ละรายมากพอสมควร แต่ในปัจจุบันนี้ไทยนามพลาสติกส์เหลือหนี้สินอยู่ประมาณ 500 ล้านบาท ยอดขาดทุนสะสมกลายเป็นกำไรแล้วประมาณ 200 ล้านบาทต่อปี กล่าวโดยสรุป ก็คือสามารถจัดการชำระหนี้ให้เจ้าหนี้มาได้ 900 ล้านบาทแล้ว ซึ่งจุดที่ถือว่าเป็นการพลิกแนวทางดำเนินธุรกิจของไทยนาม คือการที่องค์กรได้พิจารณาถึงบริบทขององค์กรในขณะนั้น ทำให้พบว่าลักษณะการทำธุรกิจขององค์กร ยังมีความเก่าและไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับปัจจุบัน ซึ่งคุณชรัตน์ได้สังเกตเห็นว่าองค์กรเก่าๆ ถ้ายังทำงานในรูปแบบเดิมๆ ไม่มีทางอยู่รอดได้ เนื่องจาก ปัจจัยต่างๆ กล่าวคือ

- องค์กรเก่าต้องจ่ายเงินเดือนพนักงานสูง
- องค์กรความรู้น้อย ไม่มีการพัฒนา
- พนักงานมีอายุมาก

- ค่าใช้จ่ายสูงเพราะเครื่องจักรเก่าๆ มีค่าซ่อมบำรุงสูง โดยเฉพาะบริษัทเป็นหนี้สะสมอยู่ด้วยยิ่งทำให้ค่าใช้จ่ายองค์กรสูงขึ้นไปอีก

ดังนั้นองค์กรจึงพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่ในองค์กร นั่นคือ พนักงานเก่าทั้งหลายที่อยู่กับองค์กรมานานนั่นเอง ซึ่งเป็นจุดที่สร้างความได้เปรียบเนื่องจาก

- พนักงานเก่ามีความภักดีต่อองค์กรสูง
- พนักงานมีประสบการณ์และมีทักษะในการทำงานสูง

ประกอบกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในขณะนั้นที่เล็งเห็นว่าถ้าองค์กรยังผลิตแต่สินค้าเดิมๆ ที่เป็นสินค้า Low-end product ก็จะไม่มีความสู้กับใครได้เพราะมีคู่แข่งเต็มไปหมด จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาสินค้าที่เป็น Hi-end product เพราะคู่แข่งน้อยและมี Margin ที่สูงกว่า

ซึ่งในตอนแรกนั้นยังไม่ประสบความสำเร็จ เพราะอุตสาหกรรมรถยนต์มีข้อกำหนดด้านผลิตภัณฑ์สูงมาก องค์กรในขณะนั้นยังไม่มีความพร้อมในเรื่องทักษะการผลิต องค์กรจึงก็ต้องมาพิจารณาว่าทำอย่างไรให้จะให้กระบวนการผลิตดีขึ้นเพื่อการพัฒนาไปสู่ Hi-end product องค์กรจึงได้เริ่มนำระบบ ISO / TS 16949 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่สูงขึ้นทางด้าน automotive และระบบ TQM มาใช้ โดยส่วนไหนที่ทักษะการผลิตยังไม่มีความแน่นอนก็เพิ่มการฝึกอบรมให้กับพนักงาน และนำการบริหารที่เป็นระบบมาใช้

ขณะที่ไทยนามเริ่มพัฒนาสินค้าให้เป็น Hi-end product นั้น
องค์กรได้ปรับลดต้นทุนควบคู่ไปด้วยโดยใช้กลยุทธ์ 2 วิธีด้วยกัน ประการแรก
คือต้องหาวัตถุดิบทดแทนที่มีราคาถูกลง อีกประการหนึ่งคือจะต้องเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการผลิต โดยการลดของเสียจากกระบวนการผลิตก็ทำให้
ต้นทุนลดลง ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ก็จำเป็นที่จะต้องเพิ่มทักษะในการผลิต
ของพนักงาน ดังนั้นการที่องค์กรมีพนักงานที่มีความจงรักภักดี ที่ทำงานอยู่ใน
องค์กรมานานนั้น องค์กรจึงได้นำจุดแข็งในเรื่องทักษะของพนักงานที่มีความ
ชำนาญมาใช้ให้เป็นประโยชน์ อีกทั้งพนักงานของบริษัท ไทยนามพลาสติกส์
มีอัตราการลาหยุดงานที่ต่ำ ดังนั้นจึงส่งผลให้การผลิตขององค์กรนั้นทำได้
อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจนั้น
ไทยนามได้พยายามที่จะไม่ให้ผลจากวิกฤตเศรษฐกิจนั้นกระทบถึงพนักงาน
โดยได้มีการตัดค่าสวัสดิการอาหารของพนักงานระดับผู้จัดการ ขึ้นไปเพื่อ
ไม่ให้กระทบพนักงาน ให้พนักงานหยุดวันเสาร์โดยไม่ตัดเงินเดือน ให้
พนักงานไปหารายได้เสริมโดยไม่ได้ให้พนักงานลาออก ให้หยุดเพิ่มแต่ขอไม่
ขึ้นเงินเดือน ปัจจุบันยังไม่สามารถจ่ายโบนัสได้เนื่องจากขาดทุนสะสม
รวมถึงการที่ผู้บริหารปรับลดเงินเดือน 35% ซึ่งต่อมาเมื่อผลประกอบการของ
ดีขึ้น แล้วบริษัทได้เริ่มดำเนินการจ่ายเงินชดเชยคืนให้กับพนักงานในกลุ่มที่
ถูกตัดรายได้

2) บรรยากาศในการทำงาน (Work Climate : Strong Teamwork, Low Conflict)

บรรยากาศมีผลต่อการทำงานของพนักงานอย่างมาก ที่บริษัท ไทย นามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน) บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบครอบครัว มีความเป็นกันเอง ผู้บริหารดูแลพนักงานทุกคนอย่างใกล้ชิด ช่วยให้เกิดระบบ การสอนงานภายในองค์กรและมีส่วนในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ขึ้น ช่วยในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีส่วนในการช่วยลดความ ซัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน สมาชิกทุกคนต้องรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ ของงาน และมีความสำนึกผูกพันที่จะร่วมปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์นั้นอย่างจริงจัง

บรรยากาศในการทำงานในลักษณะเป็นทีมส่งผลดีต่อองค์กร เพราะ พนักงานได้ทราบถึงความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมของตนเองรวมถึง ของเพื่อนร่วมงานของตน รู้บทบาทของตนในการทำงานร่วมทีมและแสดง บทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม ยึดถือกฎ ระเบียบและมาตรฐานในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและราบรื่น เกิดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร มีมาตรการที่มี ประสิทธิภาพเพื่อขจัดปัญหาซัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและมีวิธีการปฏิบัติงาน ร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

3) สร้างสุข สร้างนวัตกรรม

การที่พนักงานจะมีความสุขในการทำงานได้นั้น พนักงานจะต้องมีความรักในงานที่ทำก่อน พนักงานหลายท่านที่ทีมวิจัยมีโอกาสสัมภาษณ์ทำงานที่ไทยนามมากกว่า 30 ปีความ บางท่านแม้เกษียณแล้วก็ยังคงได้ทำงานต่อไป อายุจึงไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน เมื่อพนักงานเต็มใจและพร้อมที่จะทำงานต่อองค์กรก็สนับสนุนและยอมรับให้ทำงานต่อ เพราะองค์กรถือว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

การทำงานหรือแม้แต่การประชุมงานที่ดูเป็นเรื่องเครียด สำหรับที่ทำงานอื่น แต่สำหรับที่ไทยนามดูจะเป็นเหมือนการพูดคุยกันระหว่างสมาชิกในครอบครัว และแต่ละวันทุกๆ คนจะพบเจอผู้บริหารที่คอยเดินทักทายพนักงานในทุกวันเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน และหากพบเจอปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรผู้บริหารจะไม่รอช้าที่จะเข้าไปช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับความสบายใจสบายกายในการทำงาน เรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงแทบจะไม่มีเลยที่ไทยนาม เพราะจะมีสักกี่องค์กรที่สหภาพแรงงานไม่มีงานทำ ไทยนามนั้นได้ให้ความสำคัญในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ เพราะเมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ก็ไม่มีสาเหตุให้ต้องเรียกร้องสิ่งใดจากองค์กร สหภาพแรงงานขององค์กรก็หมดหน้าที่ไปโดยปริยาย ดังนั้นเมื่อองค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี พนักงานหมดห่วงจากภาระ เนื่องจากได้รับคำตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เมื่อพนักงานไม่มีความเครียดแล้ว ก็จะมีส่วนในการช่วยสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร (Low Stress to Creativity to Innovation)



แผนภาพที่ 1 วงล้อขององค์กรแห่งความสุขของ บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)

องค์กรแห่งความสุข สร้างภูมิคุ้มกัน

แนวทางการแก้วิกฤติในรอบใหม่

วิกฤติเศรษฐกิจในปี 2552 ส่งผลให้ยอดขายการขายผลิตภัณฑ์ลดลงไปกว่า 50% แต่ผลจากนโยบายในการดูแลพนักงานในช่วงวิกฤติในครั้งแรก (วิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540) องค์กรได้แสดงให้เห็นแล้วว่าองค์กรพยายามบริหารงานโดยให้ส่งผลกระทบต่อพนักงานน้อยที่สุด ไม่ตัดเงินเดือนและไม่ปลดพนักงานออก ทำให้เมื่อเกิดวิกฤติในครั้งหลังนี้พนักงานก็มีขวัญและกำลังใจที่ดี และเชื่อมั่นว่าองค์กรจะผ่านพ้นไปได้โดยไม่มีปัญหา

พนักงานต่างเชื่อมั่นและอยู่เคียงข้างกับองค์กร และพนักงานมั่นใจว่าผู้บริหารที่นี้พร้อมจะร่วมเป็นร่วมตายไปกับพนักงาน องค์กรพิสูจน์แล้วว่าเมื่อไรที่เศรษฐกิจฟื้นตัว และผลประกอบการดีขึ้นองค์กรก็ชดเชยให้กับพนักงานอย่างครบถ้วน ปัจจุบันนี้พนักงานก็ได้ขึ้นเงินเดือนทุกปี แต่ยังไม่มีการจ่ายโบนัสเพราะผู้ถือหุ้นยังไม่ได้ทำอะไรจะมาจ่ายให้พนักงานคงไม่เหมาะสมตามหลักธรรมาภิบาล

ในส่วนของการให้บริการกับลูกค้านั้น ไทยนามยึดหลักในการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า โดยองค์กรนั้นเตรียมพร้อมด้านกำลังการผลิตและการจัดเตรียมระบบคลังสินค้ารองรับความต้องการของลูกค้า การนำเสนอขายสินค้าโดยเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่เหมาะสมให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังการช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้า โดยมีการ R&D ซึ่งพัฒนามลิตภัณฑ์ที่สนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาด มีการให้คำปรึกษาและทางเลือกใหม่ๆ ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าแม้ว่าวัตถุดิบหรือความต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปแต่ลูกค้าจะยังสามารถทำการค้ากับไทยนามได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะกระทบต่อธุรกิจ

การกำหนดราคาขายบริษัทจะต้องมีการกำหนดให้อยู่ในระดับราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ คุณชรัตน์ถือคติ "ไม่ตีหัวเขากิน" คือการไม่เอาเปรียบ เน้นการทำการค้าในระยะยาว

แม้ปัจจุบันแม้ว่าองค์กรจะยังมีหนี้สินอยู่ 500 ล้านบาท ขาดทุนสะสม 270 ล้านบาท แต่มุมมองด้านการเงินถือว่าไม่มีปัญหา และในปีนี้มีมีการจ่ายเงินปันผลเป็นปีแรกในรอบ 14 ปี ด้วยศักยภาพทางด้านการเงินที่ดีขึ้น

จากผลกำไร และแนวโน้มของธุรกิจทำให้ธุรกิจนี้สามารถดำเนินต่อไปได้ รวมถึงมีการนำเอาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กร

ภาพขององค์กรในอนาคต



Opportunity

- เพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน และค้นคว้าสู่ของหน้างานให้สูงขึ้น เพื่อได้ สามารถแก้ไขกับงานได้ด้วยตนเอง
- การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ไปทำงานช่วง เติมนประสบการณ์ที่โรงงานในต่างประเทศ
- พัฒนาค่าใช้จ่ายเป็นองค์แห่งอนาคต ให้ โอกาสในการพัฒนาตนเองสูงสุด

คุณภาพมาตรฐาน บริการประทับใจ ก้าวไกลพัฒนา ซักดีปัญหาองค์กร

เพิ่มวงจรกิจจ เป็นนายคือผลผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



Facility

- สร้างถึงอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้พนักงาน เช่น ลานพาน เครื่องมือต่างๆ Hand lift, Air เพื่อลดพนักงานให้ลดถึงความ ตั้งใจและใส่ใจพนักงานของบริษัษ

แผนภาพที่ 2 แนวทางขององค์กรในอนาคต

มุ่งสู่ความสำเร็จอีกระดับ

ในโอกาสครบรอบ 40 ปีบริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน) ได้ก้าวเข้าสู่ความท้าทายใหม่ของการดำเนินธุรกิจ โดยการขยายฐานการผลิตไปยังประเทศแอฟริกาใต้ภายใต้ชื่อ TNV Plastics PTY LTD. โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการขนส่งสินค้า อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในส่วนต่างๆ ทั่วโลกได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

ซึ่งในการขยายฐานการผลิตครั้งนี้ องค์กรจำเป็นจะต้องคัดเลือกบุคลากรในระดับหัวหน้าและรองหัวหน้าหน่วยผลิตไปแอฟริกาใต้ แต่การที่พนักงานต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ พนักงานจะรู้สึกไม่มั่นใจ ผู้บริหารมีก็ต้องทำให้มั่นใจ การสื่อสารกับพนักงานไม่ใช่การอ่อนวอนให้ไปทำงาน แต่ต้องสื่อสารให้พนักงานเห็นว่าเป็นคนที่องค์กรสำคัญ เป็นคนที่องค์กรยอมรับในเองความรู้ความสามารถ ซึ่งนอกจากที่องค์กรจะจัดสรรดูแลในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ รายได้ สวัสดิการต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นแล้ว ผู้บริหารยังแสดงภาวะผู้นำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจ โดยคุณชรัตน์ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดนั้นก็จะเป็นทางไปดูแลด้วยตนเองด้วย

ภายใต้การบริหารแบบบรรษัทภิบาลและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมตลอดระยะเวลา 40 ปีที่ผ่านมาบริษัท ไทยนามพลาสติกส์ สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งพนักงานในองค์กร ชุมชน ลูกค้า ซัพพลายเออร์

หรือแม้กระทั่งคู่แข่งขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้องค์กรได้รับความไว้วางใจในฐานะสมาชิกที่ดีของชุมชนในทุกแห่งที่องค์กรเข้าไปดำเนินธุรกิจ

เมื่อ 40 ปีที่แล้วไทยนามพลาสติกส์เป็นโรงงานแห่งแรกและแห่งเดียวในชุมชน จึงสามารถกล่าวได้ว่าองค์กรได้สร้างโอกาสด้านอาชีพและกระจายรายได้สู่ชุมชนรายรอบอย่างต่อเนื่องตลอดมานับแต่เริ่มเปิดดำเนินการ นอกจากนี้พนักงานปัจจุบันจำนวนมากมีสมาชิกในครอบครัวร่วมงานในองค์กร จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งด้วยบรรยากาศในการทำงานแบบครอบครัว สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ได้คุณภาพมาตรฐาน ตลอดจนการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม โดยองค์กรไม่เคยมีนโยบายปลดพนักงานออกแม้ต้องเผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจ ทำให้พนักงานทุกคนรักและผูกพันกับองค์กร ดังจะเห็นได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรมีอายุงานอย่างน้อย 20-30 ปีขึ้นไป

และท้ายที่สุดขอบันทึกย่อหน้าสุดท้ายของเรื่องเล่าจากองค์กรแห่งความสุข บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน) แห่งนี้ด้วย ผลของการเป็นองค์กรแห่งความสุข อย่างเป็นทางการ จากเสียงสะท้อนของพนักงาน

*“ภูมิใจที่ทำงานสำเร็จ โดยได้คิดพลาสติกสำหรับผลิต
รองเท้าและฟุตบอลให้กับพума”⁵⁵*

⁵⁵ สัมภาษณ์, พนักงานท่านที่ 4, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27 เมษายน พ.ศ.2553

“พนักงานกล้าแสดงออกมากขึ้น เนื่องจากองค์กรได้ให้
พนักงานได้รับแสดงความคิดเห็น ทำให้พนักงานมั่นใจมากขึ้น”⁵⁶

“พนักงานร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน บรรยากาศเหมือนบ้านหลังที่ 2”⁵⁷

“มีกองทุน ทำให้รู้สึกว่าการเกษียณอายุแล้วมีความมั่นคงมากขึ้น”⁵⁸

“มีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานไปไหนไปกันเป็นกลุ่ม
เหมือนเป็นครอบครัวใหญ่ ถ้าพนักงานไม่พร้อมที่จะเกษียณก็ให้
ทำงานต่อ อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน โดยการหาพัสดุ
ให้พนักงาน ปรับบรรยากาศในที่ทำงานไม่ให้มีกลิ่นทินเนอร์”⁵⁹

“มีนโยบายเพื่อให้พนักงานได้ทำงานที่สะดวก สบาย
โดยองค์กรอำนวยความสะดวกทุกเรื่อง รวมถึงองค์กรมีพัฒนาการ
อย่างต่อเนื่อง”⁶⁰

⁵⁶ สัมภาษณ์, พนักงานท่านที่ 5, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27
เมษายน พ.ศ.2553

⁵⁷ สัมภาษณ์, พนักงานท่านที่ 6, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27
เมษายน พ.ศ.2553

⁵⁸ สัมภาษณ์, พนักงานท่านที่ 7, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27
เมษายน พ.ศ.2553

⁵⁹ สัมภาษณ์, พนักงานท่านที่ 8, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27
เมษายน พ.ศ.2553

⁶⁰ สัมภาษณ์, พนักงานท่านที่ 9, บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน), วันที่ 27
เมษายน พ.ศ.2553



บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

สุขแบบ PIES สุขแบบครอบครัวเดียวกัน
เริ่มที่ผู้บริหารและพนักงาน แล้วขยายไปสู่สังคม



บริษัท ซันฟู้ด อินเตอร์เนชันแนล จำกัด

“สุขแบบ PIES สุขแบบครอบครัวเดียวกัน
เริ่มที่ผู้บริหารและพนักงาน แล้วขยายไปสู่สังคม”

ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร⁵¹

นพพร ทิแก้วศรี

ซันฟู้ด (Sunfood) ทำอะไร?

บริษัท ซันฟู้ด อินเตอร์เนชันแนล จำกัด เป็นบริษัทในเครือซันกรุ๊ป โดยบริษัททำหน้าที่ในการแปรรูป ผลิตภัณฑ์และจำหน่ายสินค้าไก่สดแช่แข็งไปยังต่างประเทศและในประเทศ การดำเนินงานของบริษัทอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ “ผู้คัดสรรอาหารที่มีคุณค่าเพื่อคุณ (To be Valued Food Provider)”

พันธกิจของซันฟู้ดคือ “คัดสรรอาหารที่สร้างคุณค่า ตอบสนองความต้องการของลูกค้า พัฒนาผลิตภัณฑ์ครอบคลุมตลาดด้วยเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล เพิ่มศักยภาพคนทำงานเป็นผล คนเป็นสุข” ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วย “การอยู่กันแบบครอบครัวเดียวกัน ทำงานเป็นทีม ยึดมั่นคุณล่งตัว และใส่ใจสุขภาพ” ควบคู่ไปกับค่านิยม

⁵¹ รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

องค์กร "คนดีและเก่ง มีวินัย สร้างความพึงพอใจให้ผู้เกี่ยวข้อง และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ"

หากพิจารณาจากกลยุทธ์องค์กรแล้ว ชันซู้ดไม่ได้เป็นองค์กรที่เน้นผลงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังให้ความสำคัญต่อการสร้างความสุขให้พนักงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กร

ความสุขในความทรงจำ

ชันซู้ดไม่ได้เป็นเพียงที่ทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่สร้างความประทับใจให้กับคนที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบ้านหลังนี้ คนเหล่านั้นได้เล่าถึงความประทับใจที่มีต่อองค์กรผ่านเหตุการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะในส่วนของ การแก้ปัญหาวิกฤตใช้หัตถ์คน และการได้รับการดูแลจากผู้บริหาร ให้อย่างน่าสนใจ กล่าวคือ

การแก้ปัญหาวิกฤตใช้หัตถ์คน ใน พ.ศ.2547 บริษัทไม่สามารถส่งสินค้าออกต่างประเทศได้และต้องทำลายไก่ แต่บริษัทไม่ได้ปลดพนักงานออก และยังจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทนต่างๆ ให้พนักงานแจกเช่นเหตุการณ์ปกติ โดยที่พนักงานไม่ต้องทำงาน และยังช่วยหารายได้เสริมให้พนักงาน เช่น ขายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป การทำงานในโรงงานผลิตอาหารกระป๋อง รวมถึงการมองว่าเป็นโอกาสทอง ในการอบรมและพัฒนาพนักงาน ในช่วงนี้นั้นพนักงานประทับใจผู้บริหารที่ไม่ปลดพนักงานและยังจ่ายค่าตอบแทนเหมือนเดิม รวมถึงยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงาน ในอีกด้านหนึ่งพนักงาน

ประทับใจเพื่อนร่วมงานที่ต่างร่วมกันเผชิญกับวิกฤต ด้วยการทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน เช่น การเป็นพ่อค้าแม่ขาย การเป็นพนักงานก่อสร้าง เป็นต้น

การไม่ปลดพนักงานของชั้นผู้ดั้นเนื่องมาจากกรณีที่ผู้บริหารมองว่า “ไหนๆ องค์กรก็เป็นหนี้อยู่แล้ว เป็นหนี้เพิ่มอีกหน่อยไม่น่าจะเป็นอะไร” และความคิดว่า “ค่าตอบแทนพนักงาน สำหรับองค์กรแล้วหาได้ไม่ยาก” (ถ้าฝ่าวิกฤตไปได้ องค์กรก็จะหาได้ใหม่) แต่สำหรับพนักงานถ้าองค์กรลดยพนักงานแล้ว พนักงานจะอยู่อย่างไร^{๑๒}

การได้รับการดูแลจากผู้บริหาร ผู้บริหารมองว่าพนักงานเป็นเสมือนสมาชิกในครอบครัว ดังเช่นกรณีของ สมศิริ หอมหวล ที่มองผู้บริหารเป็นเหมือนพ่อ ซึ่งสมศิริได้เส้าถึงความประทับใจในครั้งนั้นไว้อย่างน่าประทับใจว่า

“บริษัทเป็นองค์กรไม่ใหญ่เกินทำให้เข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้ ตอนที่บริษัทโทรขอเป็นพิชทำให้ตาโบนขึ้นหนึ่งข้าง รู้สึกขาดความมั่นใจและอยากลาออกจากงานเพื่อรักษาตนเอง แต่เมื่อพบผู้บริหาร ท่านบอกว่าอย่าเพิ่งออกและจะพาไปรักษา ก่อนหน้านั้นได้รักษาโดยใช้ประกันสังคมแต่ไม่ดีขึ้น ผู้บริหารพาไปพบแพทย์และเปลี่ยนยาใหม่ ทำให้อาการดีขึ้นและหายเป็นปกติ เหมือนว่าได้ชีวิตใหม่กลับคืนมา..

..หากวันนั้นสมศิริไม่ได้คุยกับผู้บริหาร สมศิริคงลาออกจากบริษัทไปแล้ว การให้ความสำคัญกับพนักงานของผู้บริหารนั้น

^{๑๒} สันกาชนัน, เจีรวิทย์ ภูวิวัฒน์พงศ์, ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการผลิตและตลาด, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

ทำให้พนักงานรู้สึกซาบซึ้งในการดูแลและเป็นห่วงจากผู้บริหาร ทำให้สมศิริเองตั้งใจทำงาน รักงาน รักบริษัท และคิดว่าผู้บริหาร ไม่ได้ดูแลเฉพาะตนเอง แต่ดูแลและเป็นห่วงพนักงานทุกคน...^{๕๓}

ความสุขของชั้นฟู้ด

จากวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการเป็นครอบครัวเดียวกัน ได้นำไปสู่การแก้ปัญหาวิกฤตใช้หัวหน้ากโดยการไม่ปลดพนักงาน และการดูแลพนักงานในยามที่พนักงานเดือนร้อน อันนำไปสู่ความประทับใจของพนักงาน โดยการสร้างความสุขของชั้นฟู้ดนั้นเริ่มจากการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ทุกคนคิดว่าตนเองไม่ใช่พนักงาน แต่เป็นสมาชิกของครอบครัว เครือชนกกรุ๊ป (We are not employee, We are Sungroup family) โดยพยายามสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงให้ความเป็นกันเอง และให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ^{๕๔}

เพื่อให้การดูแลสมาชิกในครอบครัวครอบคลุมความต้องการของพนักงาน ดังนั้นชั้นฟู้ดจึงแบ่งความสุขของพนักงานออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ และจิตวิญญาณ หรือที่เรียกว่า "PIES" ดังนี้

^{๕๓} สัมภาษณ์, สมศิริ หอมหวล, หัวหน้าแผนกศูนย์เลี้ยงเด็ก, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

^{๕๔} สัมภาษณ์, พรชัย ชาญณณี, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO), วันที่ 22 เมษายน

- Physical ด้านกายภาพ เช่น มีครอบครัวที่ดี มีบ้านอยู่ มีเงินจับจ่ายใช้สอย
- Intelligent สติปัญญา คือ การได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร การได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่อง
- Emotional อารมณ์ เช่น การได้อยู่สถานที่ในสิ่งที่ชอบ ได้คบเพื่อนที่ดี ได้ทำงานในสิ่งที่ชอบหรือรักในงาน
- Spirit จิตวิญญาณ คือ ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี การทำในสิ่งที่ถูกต้อง การคิดดี ทำดี ได้ทำประโยชน์เพื่อสังคม

การสร้างความสุขให้กับพนักงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จะเริ่มจากการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ โดยการให้พนักงานรู้สึกผิดชอบชั่วดี เพราะถ้าเริ่มจากการพัฒนาด้านกายภาพแล้ว พนักงานจะมุ่งแสวงหาวัตถุโดยไม่สนใจผลกระทบที่ต่อบุคคล สังคม และสิ่งแวดล้อม



แผนภาพที่ 1 ลำดับขั้นตอนการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน

เมื่อพัฒนาด้านจิตวิญญาณแล้ว จึงพัฒนาด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญา และด้านกายภาพตามลำดับ เนื่องจากถ้าพนักงานมีจิตวิญญาณ

ที่ดีแล้วจะมีเป้าหมายและทัศนคติที่ดี ส่งผลให้อารมณ์ดี อันนำไปสู่สติปัญญาที่ปลอดโปร่งและนำไปสู่การพัฒนาด้านกายภายในที่สุด ในบางครั้งถ้าให้ความสุขด้านจิตวิญญาณ อารมณ์และสติปัญญาแล้ว ความสุขด้านกายภาพจะตามมาโดยที่ไม่ต้องสร้าง ดังนั้นการสร้างความสุขให้กับพนักงานจะให้ความสำคัญต่อความสุขด้านจิตวิญญาณมากที่สุด โดยเน้นสร้างทัศนคติและให้พนักงานมีส่วนร่วม⁶⁵



แผนภาพที่ 2 วิธีการสร้างความสุข

⁶⁵ สัมภาษณ์, พรชัย ชาตภูมิ, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO), วันที่ 22 เมษายน

วิธีการสร้างความสุข

กระบวนการสร้างความสุขของชั้นผู้ดีให้ครอบคลุมความต้องการของพนักงานทั้ง 4 ด้าน มี 5 กระบวนการ คือ การสร้างทัศนคติ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การออกแบบกิจกรรม การลงมือปฏิบัติ และการกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

1. สร้างทัศนคติให้แก่ผู้นำและผู้บริหารต่างๆ โดยการสร้างทัศนคติด้านบวกต่อการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน คือ^๑

1.1 การมองว่าพนักงานคือ คน ไม่ใช่เครื่องจักร

1.2 การมองพนักงานเป็นลูกค้า ซึ่งมีความต้องการไม่เหมือนกัน ดังนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการที่แตกต่างนั้นให้ได้

1.3 ถ้าเราให้ความสุขกับเขา เขาก็จะรักเรา แล้วเราก็จะมีความสุข

1.4 ต้องไม่ให้ปลาแก่พนักงาน แต่จะสอนให้พนักงานจับปลาเป็น

นอกจากนี้ยังกำหนดให้ความสุขในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ กล่าวคือ

- พันธกิจ มีเรื่อง การเพิ่มศักยภาพคนเพื่องานเป็นผล คนเป็นสุข

^๑ สัมภาษณ์, สมเกียรติ ตั้งใจอารณ์, ประธานกรรมการ, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

- วัฒนธรรมองค์กร คือ ครอบครัวเดียวกัน ทำงานเป็นทีม ยึดหยุ่น คล่องตัว และใส่ใจสุขภาพ และ
- ค่านิยมองค์กรได้แก่ คนดีและเก่ง มีวินัย สร้างความพึงพอใจให้ ผู้เกี่ยวข้อง และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

องค์กรได้กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนว่า การดำเนินธุรกิจจะไม่มุ่งเน้น กำไรแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะให้ความสำคัญต่อมิติด้านพนักงาน และสังคมด้วย

2. เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ คือ การเข้าใจว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการและมีความสุขที่แตกต่างกัน ดังนั้นต้องตอบสนองความสุขของพนักงาน ทั้ง 4 ด้าน โดยให้พนักงานได้เลือกทำกิจกรรมที่ชอบ ภายใต้หลักการและความเป็นไปได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าต้องทำให้พนักงานกินอิ่ม นอนหลับ

นอกจากนี้ต้องเข้าใจวิถีชีวิตของพนักงานว่าพนักงานส่วนใหญ่มาจาก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีเอกลักษณ์ของตัวเองโดยเฉพาะในฤดูทำนา พนักงานจะต้องกลับไปทำงานที่บ้าน ดังนั้นบริษัทจึงให้พนักงานสามารถลา ไปทำนาได้ โดยพนักงานจะไม่ได้รับเงินเดือน แต่จะมีผลดีต่อพนักงาน ในการคำนวณโบนัส (ให้พนักงานที่ทำงานตั้งแต่ 6 เดือน) การลาพักร้อนของ พนักงานเป็นต้น

การให้พนักงานลาไปทำนาได้ เกิดจากการสังเกตว่าพนักงานคน เดียวกันลาออกในช่วงฤดูทำนา และมาสมัครทำงานใหม่หลังจากทำนาเสร็จ แล้ว ประกอบกับการได้รับแนวคิดการบริหารจากบริษัท โสมภาส เอ็นจีเนียริง

(2005) จำกัด จังหวัดมหาสารคาม ว่าองค์กรต้องเข้าใจและไม่ทำลายวิถีชีวิตของพนักงาน

3. การออกแบบกิจกรรม กิจกรรมเพื่อสร้างความสุขหากแบ่งตามที่มาของกิจกรรมแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน และกิจกรรมที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่ม ซึ่งทั้งสองกิจกรรมต้องอยู่บนแนวคิดของการให้พนักงานมีส่วนร่วมและเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน

กิจกรรมที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน จะอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด Total Improvement และ Quality of life ซึ่งนอกจากความสุขจะต้องสามารถตอบสนอง "PIES" หรือความสุข 4 ด้านแล้ว การออกแบบกิจกรรมจะอยู่บนความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง 5 กลุ่ม คือ พนักงาน ลูกค้า supplier สังคม และผู้ถือหุ้น ถ้ากิจกรรมใดส่งผลให้กลุ่มต่างๆ ทั้ง 5 กลุ่มมีความสุขจึงจะดำเนินการต่อ แต่ถ้าส่งผลให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่มีความสุข จะไม่ทำกิจกรรมนั้น⁶⁷



กิจกรรมที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่ม เกิดจากแนวคิดที่เชื่อว่าความต้องการความสุขของพนักงานไม่เหมือนกัน ดังนั้น จึงให้พนักงานได้รวมกลุ่มกันเพื่อ

⁶⁷ สัมภาษณ์ พงษ์ ชาญณณี, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO), วันที่ 22 เมษายน 2553.

ทำกิจกรรมที่ชอบ เช่น กิจกรรมปีใหม่มีนโยบายให้พนักงานรวมกลุ่มตามกิจกรรมที่ชอบ เช่น การท่องเที่ยวชมจตุภูมิ การศึกษาดูงานเศรษฐกิจพอเพียง ปฏิบัติธรรม บำเพ็ญประโยชน์ ทั้งนี้เพราะองค์กรได้เรียนรู้ว่าการจัดกิจกรรมให้พนักงานได้เข้าร่วมเหมือนๆ กัน พนักงานบางคนอาจไม่ชอบ เพราะความสุขของพนักงานไม่เหมือนกัน

พนักงานจะรวมกลุ่มกันเพื่อเสนอกิจกรรมและงบประมาณโดยทำเป็นข้อเสนอโครงการ ซึ่งทำให้พนักงานได้รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม และทำให้ได้โครงการตามที่พนักงานต้องการบนพื้นฐานของความสมเหตุสมผลกับงบประมาณ

นอกจากกิจกรรมปีใหม่ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำกิจกรรมย่อยตามที่ต้องการแล้ว ยังมีกิจกรรมที่พนักงานรวมกลุ่มกันตามความสนใจ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) แต่บริษัท



ชั้นฟู้ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เรียกว่า "คอเดียวกัน" โดยพนักงานจะรวมกลุ่มตามความสนใจ แล้วออกแบบกิจกรรม โดยองค์กรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ กิจกรรม "คอเดียวกัน" มี

หลากหลายกลุ่ม เช่น เพาะถั่วงอก กีฬางานฝีมือ รักต้นไม้ ปลูกผัก ท่องเที่ยว ถ่ายภาพ ร้องเพลง สุขภาพ อาสาพัฒนา เป็นต้น

4. การลงมือปฏิบัติ โดยธรรมชาติของมนุษย์จะมีความสุขถ้าได้มีส่วนร่วมในงาน หรือได้ใช้ศักยภาพของตัวเอง และมีความสุขเมื่อได้เลือกสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง ดังนั้น การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสุขให้แก่พนักงานจะอยู่บนพื้นฐานของการให้พนักงานมีส่วนร่วม และการให้พนักงานได้เลือก

การมีส่วนร่วมของพนักงาน จะเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับพนักงาน และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิด รวมถึงคิดค้นกิจกรรมของตัวเอง

การให้พนักงานเลือก เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ถูกบังคับ แต่ก่อนที่พนักงานจะเลือกสิ่งต่างๆ ต้องให้ข้อมูลกับพนักงานก่อน โดยในแต่ละกิจกรรมจะสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายและวิธีการเข้าร่วมกิจกรรม โดยใช้ทั้งวิธีที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประกาศเป็นนโยบาย การกำหนดไว้ในหลักสูตรปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การสื่อสารโดยตรงกับพนักงาน อย่างไรก็ตามมีแนวโน้มว่าจะใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการมากกว่า ด้วยการให้ผู้นำและฝ่ายบุคคลเข้าไปทำความเข้าใจกับพนักงาน ตัวอย่างเช่น การสร้างสถานที่รับเลี้ยงเด็กจะสื่อสารให้พนักงานเข้าใจว่า องค์กรไม่ต้องการให้พนักงานทุ่มเทให้กับการทำงานจนไม่มีเวลาดูแลบุตรหลาน แล้วเอาไปฝากให้ตาหรือยายดูแลให้ การดูแลบุตรหลานจะเป็นหน้าที่ของผู้ปกครองและองค์กรช่วยกัน เพื่อสร้างครอบครัว และสังคมที่อบอุ่น⁶⁸

⁶⁸ สัมภาษณ์, สมสิริ หอมหวาน, หัวหน้าแผนกศูนย์เลี้ยงเด็ก, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

การจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีสิทธิเลือก นอกจากการให้พนักงาน ได้ทำกิจกรรมตามที่ตนเองสนใจแล้ว ในสวัสดิการที่องค์กรจัดให้พนักงาน ก็ เปิดให้พนักงานได้เลือกในสิ่งที่ตนเองต้องการ เช่น บริษัทมีข้าวกล่องให้ พนักงานทานฟรี มีกับข้าวให้เลือกหลายเมนู พนักงานมีสิทธิที่จะเลือกทานใน ราคาชามละ 6 บาท หรือแบบปรุงพิเศษราคาชามละ 8 บาท 10 บาท หรือ 15 บาทก็ได้⁶⁶ โดยมีโรงอาหารติดแอร์ให้

การขับเคลื่อนกิจกรรม นอกจากเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ให้ พนักงานได้เลือก และสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแล้ว ผู้นำก็เป็นอีกหนึ่ง ปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้กับการขับเคลื่อนกิจกรรม โดยผู้บริหารต้องเป็น แบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ต้องการให้พนักงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่นการออกกำลังกาย การไม่สูบบุหรี่ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับ อบายมุข ต้องเริ่มที่ผู้บริหารที่ต้องเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงาน⁷⁰

นอกจากนี้ การขับเคลื่อนกิจกรรมต้องไม่เร่งเพื่อให้สำเร็จ จนเป็นการ บังคับพนักงานซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านได้ การดำเนินการต้องทำอย่าง ต่อเนื่อง และใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันบริษัท ประสบผลสำเร็จในการให้พนักงานรับประทานข้าวกล่องแทนข้าวขาว บริษัท ได้ทบทวนจากกิจกรรมแล้วเห็นว่าข้าวอารีซี (ข้าวที่มีส่วนผสมของธัญญาพืช) มีประโยชน์มากกว่าข้าวกล่องจึงพยายามส่งเสริมให้พนักงานทานข้าวอารีซี

⁶⁶ สัมภาษณ์, สมเกียรติ ตั้งใจอารณ์, ประธานกรรมการ, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

⁷⁰ สัมภาษณ์, สมสิริ หอมหวาน, หัวหน้าแผนกศูนย์เลี้ยงเด็ก, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

โดยการสื่อสารว่าข้าวอาร์ซีมีประโยชน์อย่างไร แล้วนำภาคใต้ข้าวอาร์ซีไปวางคู่กับข้าวกล้องเพื่อให้พนักงานเลือกรับประทาน ปัจจุบันพนักงานในสำนักงานเปลี่ยนมาทานข้าวอาร์ซี แต่พนักงานในฝ่ายผลิตยังคงนิยมทานข้าวกล้อง ซึ่งองค์กรเห็นว่าไม่ควรรีบ และควรให้เวลาพนักงานค่อยๆ รับรู้ข้อมูลและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แล้วสักวันพนักงานจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เอง⁷¹

5. การกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร คือ ถ้าองค์กรประสบผลสำเร็จด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน จะพยายามรักษาวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ ด้วยการเล่าให้หัวหน้างานพูดคุยและเล่าให้พนักงานฟังถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น รวมถึงเป็นส่วนหนึ่งของการปรุมนิเทศพนักงานใหม่ เช่น การเลิกดื่มเหล้า การไม่ยุ่งเกี่ยวกับบอบายมุข การออมเงิน การออกกำลังกาย การบริจาคโลหิต บริจาคเงินเพื่อทุนการศึกษาบุตรพนักงาน เป็นต้น⁷² นอกจากนี้พนักงานยังได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยหัวหน้างานและผู้บริหารจะให้ความเป็นกันเองและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รวมถึงให้อภัยเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการทำงาน โดยถือว่าเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานต่อไป

⁷¹ สัมภาษณ์, พรชัย ชาญณณิ สมศักดิ์ พิศาลินทร์ สมเกียรติ ตั้งใจวารณ์, วันที่ 22 เมษายน 2553.

⁷² สัมภาษณ์, สมสิริ ทอมพวน, หัวหน้าแผนกศูนย์เลี้ยงเด็ก, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

ตัวอย่างกิจกรรมสร้างความสุข

| | |
|-------------------------|--|
| Physical ต้านกายภาพ | <ul style="list-style-type: none">• โรงอาหารเพื่อพนักงาน• การจ้างรถบัสที่รับเลี้ยงเด็ก• การให้ทุนการศึกษา |
| Intelligent สติปัญญา | <ul style="list-style-type: none">• การส่งเสริมอาชีพให้พนักงาน• ชมรมเด็กโต• การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน |
| Emotional อารมณ์ | <ul style="list-style-type: none">• การส่งเสริมให้พนักงานออกค่าจ้าง• การเชื่อมบ้านพนักงาน |
| Spirit จิตวิญญาณ | <ul style="list-style-type: none">• การส่งเสริมให้พนักงานเด็กบุญดี• การให้อภัยเมื่อทำผิด• การส่งเสริมความร่วมมือ |

แผนภาพที่ 3 ตัวอย่างกิจกรรมสร้างความสุข

● โรงอาหารเพื่อพนักงาน บริษัทค้นพบว่า โรงอาหารที่เปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามาขายอาหารมีความสกปรก บริษัทจึงผลิตและจำหน่ายอาหารกลางวันให้แก่พนักงานเอง โดยเลือกใช้วัตถุดิบในการประกอบอาหารเป็นอย่างดี ไม่ใช้ผงชูรส โดยขายในราคาถูกคือ กับข้าวอย่างละ 6 บาท (มีให้เลือกประมาณ 10 อย่าง)

● การสร้างสถานที่รับเลี้ยงเด็ก บริษัทต้องการให้ลูกของพนักงานได้รับการดูแลจากพ่อแม่ ซึ่งจะช่วยให้มีวิวัฒนาการและเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดี⁷³

⁷³ สัมภาษณ์, ซีรียักษ์ วุฒิจันทร์พงศ์, ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการผลิตและตลาด, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

(แต่ก่อนพนักงานจะนำลูกไปให้ปู่ย่า หรือตายายเลี้ยง) การสร้างสถานที่รับเลี้ยงเด็กได้ขอร่วมมือจากสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ให้ดูแลและตรวจสอบมาตรฐานของศูนย์การเลี้ยงเด็กด้านต่างๆ เช่น อาคารสถานที่ วัสดุ ที่เลี้ยงเด็ก เป็นต้น ซึ่งตามเกณฑ์กำหนดสัดส่วนของพี่เลี้ยงเด็กต่อเด็กอายุ 2 ปีขึ้นไป ในอัตราส่วนอยู่ที่ 1 : 15 คน แต่บริษัทดำเนินการในสัดส่วน 1 : 5

ผู้บริหารได้เน้นย้ำว่า บริษัทไม่ได้มีศูนย์เลี้ยงเด็กเพื่อให้พ่อแม่มีเวลาทำงานให้แก่องค์กรเท่านั้น แต่มีศูนย์เลี้ยงเด็กเพื่อให้พ่อแม่ให้ความสำคัญต่อบุตร และเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองกับบริษัทในการขัดเกลาและพัฒนาเด็ก นอกจากนี้ไม่ต้องการให้ศูนย์เลี้ยงเด็กใหญ่มากนักแต่นับคุณภาพ โดยได้ศึกษาดูงานที่โรงเรียนวนิสาเรศของคุณวนิดา เรส (หนูดี) เพื่อปรับวิธีการดูแลและพัฒนาศักยภาพของเด็ก¹⁴

● การให้ทุนการศึกษาแก่บุตรหลานพนักงาน โดยการคัดเลือกจากบุตรหลานของพนักงาน ที่เรียนเก่งและมีความประพฤติดี ซึ่งเน้นการให้ทุนอย่างต่อเนื่อง โดยบางคนบริษัทส่งเรียนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาจนจบปริญญาตรี



¹⁴ สัมภาษณ์, สมจิรี หอมหวล, หัวหน้าแผนกศูนย์เลี้ยงเด็ก, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

● การส่งเสริมอาชีพให้พนักงาน โดยการสอนทักษะอาชีพเพื่อให้พนักงานมีอาชีพเสริม เช่น การทำกระเป๋า การทำน้ำยาล้างจาน ทำสบู่เหลว เป็นต้น⁷⁵

● ชมรมเลือกได้ บริษัทมีชมรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเลือกเข้าเป็นสมาชิกตามความสนใจ อาทิเช่น ฟุตบอล วอลเลย์บอล แอโรบิค จักรยาน โยคะ วิ่ง เปตอง ท่องเที่ยว เย็บปักถักร้อย ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ใช้เวลาว่างร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายในที่ทำงาน

● การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยหัวหน้าจะวางตัวเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและบุคคลภายนอก ซึ่งบุคคลภายนอกสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาและชี้แนะความผิดพลาดได้ เมื่อรับฟังแล้วจะตรวจสอบก่อน

● การส่งเสริมให้พนักงานออกกำลังกาย ซึ่งเน้นให้พนักงานเล่นกีฬาประเภทต่างๆ เช่น วิ่ง ฟุตบอล วอลเลย์บอล ฯลฯ แต่กีฬาที่ได้รับความนิยม



คือ วิ่ง ซึ่งมีกิจกรรมใหญ่เป็นการวิ่งบนสันเขื่อนป่าสักชลสิทธิ์ทุกๆ 3 เดือน การเล่นกีฬาแต่ละครั้งบริษัทให้การสนับสนุน

เรื่อง น้ำ อาหาร เครื่องเสียง รางวัล ซึ่งรางวัลส่วนใหญ่จะเป็นของใช้หรือของ

⁷⁵ สัมภาษณ์, จิตลววรรณ กลิ่นจรรยา, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

กินนอกจากนี้ยังมีกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกายคนละ 20 กิโลเมตรต่อเดือนอีกด้วย

- การให้อภัยเมื่อทำผิดพลาด วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญประการหนึ่งคือ เมื่อพนักงานทำงานพลาดจะไม่ซ้ำเติมพนักงาน โดยเห็นว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสให้เรียนรู้และปรับปรุง พัฒนาตัวเอง ซึ่งเพื่อนร่วมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันปรับปรุงพัฒนา

- การส่งเสริมความพอเพียง เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันจากกระแสวนนิยมให้กับพนักงาน โดยมีกิจกรรมย่อยๆ เช่น โครงการออมเงินในโรงงาน โครงการปลูกพืชสวนครัว

- โครงการออมเงินในโรงงาน เริ่มเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2548 โดยมี "คณะกรรมการส่งเสริมบริหารการเงินด้วยตนเอง" (สบง.) เป็นตัวแทนของพนักงานซึ่งมาจากหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งเริ่มจากการจัดอบรมให้พนักงานเรื่อง "ออมอย่างไร ให้มั่นคง" ต่อมาใน พ.ศ. 2549 ได้สร้างความร่วมมือกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร



(ธกส.) ในการอบรมให้ความรู้เรื่อง "การใช้สมุดบัญชีครัวเรือน" และทุกวันที่ 5 ของทุกเดือน (ถ้าเดือนไหนตรงกับวันหยุดก็จะเลื่อนเข้า) จะมีเจ้าหน้าที่ของธนาคารเข้ามาบริการรับฝากเงินในบริษัทฯ

บริษัทสร้างบรรยากาศให้เกิดการออมเงินอย่างทั่วถึง โดยในช่วง Morning Talk ของทุกเช้า จะให้หัวหน้าเชิญชวนพนักงานเข้าร่วมโครงการ ด้วยการกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการออมเงิน และทุกปีบริษัท จะมอบรางวัลผู้ที่ออมเงินอย่างต่อเนื่องเช่น รางวัลแก้วแก่น้อย รางวัลออม มั่นคง

● โครงการปลูกพืชผักสวนครัว เพื่อให้พนักงานใช้จ่ายเงินอย่าง ประหยัด และเป็นการหารายได้เสริม โดยในระยะแรกบริษัทจะรับซื้อพืชผัก สวนครัวของพนักงาน เพื่อนำมาประกอบอาหารให้กับพนักงานต่อไป

การประเมิน "ความสุข" ของพนักงาน¹⁵

บริษัท ชันท์ทูต อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ทำการสำรวจความสุขของ พนักงานทุกๆ 3 เดือน โดยวัดภาพรวมของความสุขใน 4 ด้าน คือ ด้าน บรรยากาศการทำงาน ด้านความเป็นอยู่และสวัสดิการ บรรยากาศในการ เรียนรู้ และ ความสุขโดยรวมเมื่อเทียบกับครั้งที่ผ่านๆ มา การประเมิน ตั้งเป้าหมายว่า ร้อยละ 40 ของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความสุข โดยรวมในระดับ "ดีขึ้น" และ "ดีขึ้นมาก"

การประเมินเป็นการสอบถามพนักงานว่าตนเองมีความสุขในระดับ ไหน การวัดผลความสุขในภาพรวม เพราะพนักงานมีความสุขในประเด็น

¹⁵ สัมภาษณ์, พรชัย ชาตภูมิ สมศักดิ์ พิศรสิงห์, วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2553.

ต่างๆ ไม่เหมือนกัน ในระแวกของการวัดความสุขเรียกว่า ISI (Integrate Satisfaction Index) จากนั้นจึงเรียก ESI (Easy Satisfaction Index)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างร้อยละความสุขด้านความเป็นอยู่และสวัสดิการ
ของพนักงาน

| ระดับความสุข | ร้อยละของความสุข |
|--|------------------|
| รู้สึกน้อยลงมาก | 2.0 |
| รู้สึกน้อยลง | 9.2 |
| เท่าเดิม | 36.8 |
| ดีขึ้น | 45.5 |
| ดีขึ้นมาก | 5.8 |
| เป้าหมาย(ดีขึ้นบวกกับดีขึ้นมาก มากกว่า 40%) | 51.4 |

การประมวลผลความสุขของพนักงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ รู้สึกน้อยลงมาก รู้สึกน้อยลง เท่าเดิม ดีขึ้น และดีขึ้นมาก หากผลการประเมินครั้งใดต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จะทำการสอบถามพนักงานและหัวหน้างานเพิ่มเติมเพื่อค้นหาสาเหตุของความไม่มีความสุข

ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างสุข¹⁷

1. ผู้บริหาร ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี การออกนโยบายหรือให้พนักงานทำอะไร จะเริ่มต้นด้วยการที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีเสมอ เช่น การประกาศให้โรงงานปราศจากอบายมุขและการพนัน ผู้บริหารจะทำตนเป็นแบบอย่าง ด้วยการไม่ดื่มเหล้า ไม่สูบบุหรี่ ซึ่งไม่ได้ทำเฉพาะในโรงงาน แต่ยังทำข้างนอกโรงงานด้วย

2. นโยบายสร้างความสุขในองค์กร บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจนที่จะดูแลความสุขของพนักงาน รวมถึงครอบครัวและสังคมรอบข้าง ซึ่งสังเกตได้จาก การมีนโยบายและกิจกรรมที่แสดงถึงความเป็นห่วงเรื่องสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงานเสมอ เช่น กิจกรรมควบคุมน้ำหนัก วิ่งสะสม กิโลเมตร ข้าวกล้องทานฟรี หรือช่วงวิกฤตใช้ขวดนมใน พ.ศ. 2547 องค์กรมีนโยบายไม่ปลดพนักงาน

3. เพื่อนร่วมงานดี พนักงานของชั้นผู้ดส่วนใหญ่ ไม่ยุ่งเกี่ยวอบายมุขเหล้า บุหรี่ การพนัน มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี ทำให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีระหว่างกัน

¹⁷ สัมภาษณ์, สมศิริ ทอมทอน, หัวหน้าแผนกศูนย์เลี้ยงเด็ก, วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2553.

ผลการการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน

การสร้างความสุขให้แก่พนักงานทำให้พนักงานเกิดความรักในงาน
ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและองค์กร สำหรับบริษัท ชันฟู้ด อินเตอร์เนชั่นแนล
จำกัด ผลของการสร้างองค์กร
แห่งความสุข ทำให้องค์กรได้รับ
รางวัลต่างๆ และทำให้เกิด
นวัตกรรมต่างๆ



รางวัลที่องค์กรได้รับ

ตารางที่ 2 รางวัลที่องค์กรได้รับ

| พ.ศ. | รางวัล | จาก |
|------|--|-----------------------------------|
| 2544 | รางวัลโรงงานสีเขียวปี พ.ศ. 2544 | กรมสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงาน |
| 2545 | โรงเรียนในโรงงาน (กศน.) พ.ศ. 2545 | กศน.จังหวัดสระบุรี |
| 2546 | สถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานหญิง ปี 2546 - 2547 | กระทรวงแรงงาน |
| 2549 | รางวัลองค์กรสร้างเสริมสุขภาพ | ประกันสังคม |
| 2551 | เข้าร่วมโครงการอนุรักษ์พลังงานแบบมีส่วนร่วม ร่วม บรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี | กระทรวงพลังงาน |
| 2551 | โครงการรวมพลังสามัคคี ทำดีเพื่อพ่อ | สภากาชาดไทย |

ร่วมกับศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ
สภากาชาดไทย

2552 เครือข่ายสนับสนุนการบริจาคโลหิต ของ โรงพยาบาลพระ
โรงพยาบาลพระพุทธบาท พุทธบาท

2551 สถาบันที่ให้ความร่วมมือจัดหาผู้บริจาค โลหิตเป็นหมู่คณะ สภากาชาดไทย

2549 ASO THAILAND ปี 2549 มาตรฐานการ บริหารจัดการด้านแฮตส์ สหสมาคมแนวร่วม
ภาคธุรกิจไทยด้าน
ภัยแฮตส์

2552 ASO-T THAILAND ปี 2552 มาตรฐานการ บริหารจัดการด้านแฮตส์และวันโรค สหสมาคมแนวร่วม
ภาคธุรกิจไทยด้าน
ภัยแฮตส์

2550-2552 สถานประกอบการดีเด่นด้านสวัสดิการและ
คุ้มครองแรงงานปี2550-2552 กรมสวัสดิการและ
คุ้มครองแรงงาน

นอกจากรางวัลที่องค์กรได้รับแล้ว องค์กรยังมีนวัตกรรมด้านต่างๆ
เกิดขึ้นจำนวนมาก ทั้งนวัตกรรมด้านการส่งเสริมความสุขให้แก่พนักงาน
นวัตกรรมในการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ของ
บริษัทซึ่งเกิดจากการให้ข้อเสนอแนะ การคิดค้น การจัดโครงการของพนักงาน
การสร้างความสุขให้แก่พนักงาน นอกจากนี้การประเมินความสุข
ของพนักงานทุกๆ 3 เดือนแล้ว ฝ่ายบุคคลยังวิเคราะห์สถิติที่เกี่ยวข้องอย่าง

ต่อเนื่อง เช่น การลาออกของพนักงาน การเบิกค่าสวัสดิการของพนักงาน เป็นต้น ประกอบกับผู้บริหารให้ความสำคัญกันเองกับพนักงานและฝ่ายบุคคล ทำให้มีการพูดคุยเพื่อต่อยอดคนวัดกรรมอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น การส่งเสริมให้พนักงานทานข้าวกล้อง ได้เพิ่มเป็นการณรงค์ให้พนักงานทานข้าวอาวรีซี

การดูแลสุขภาพของพนักงาน นอกจากเน้นการป้องกันโดยส่งเสริมให้พนักงานเลิกเหล้าและบุหรี่แล้ว ยังส่งเสริมให้พนักงานได้รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ และส่งเสริมให้พนักงานออกกำลังกาย โดยนำการเข้าร่วมกิจกรรมด้านการออกกำลังกายเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นการสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การให้ทุนการศึกษา

ในส่วนของการให้ทุนการศึกษานั้นได้เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2545 โดยในระยะแรกบริษัทให้ทุนการศึกษาแก่บุตรหลานพนักงาน ในปีต่อมาจึงคิดว่าพนักงานควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว จึงให้พนักงานร่วมบริจาคสมทบกองทุนการศึกษา และพัฒนาไปสู่การนำเรื่องการส่งเสริมให้พนักงานออกกำลังกายมาเชื่อมโยงกับการให้ทุนการศึกษา โดยจัดโครงการให้พนักงานมาวิ่งและเดินแอโรบิค โดยองค์กรจะบริจาคเงินสมทบเข้ากองทุนการศึกษา กิโลเมตรละ 10 บาท ในส่วนของเดินแอโรบิคให้ชั่วโมงละ 10 บาท เช่นกัน ซึ่งถ้าพนักงานต้องการให้ได้เงินบริจาคมาก ต้องชวนเพื่อนพนักงานมาออกกำลังกายร่วมกัน

ปัจจุบันการให้ทุนการศึกษาได้ขยายไปสู่โรงเรียนในบริเวณข้างเคียง ภายใต้แนวคิดการให้ผู้รับทุนมีส่วนร่วม โดยการให้ผู้รับทุนและพนักงานร่วม

วิ่ง และเดิน แอโรบิค แล้วบริษัทก็สมทบทุนให้ตามกิโลเมตรที่วิ่งได้ ในส่วนของผู้รับทุนจะเน้นกลุ่มเป้าหมาย คือ การส่งเสริมให้ครูได้ออกกำลังกายมากกว่าการให้เกณฑ์นักเรียนมาวิ่งหรือเดินแอโรบิคทั้งนี้ต้องการสร้างค่านิยมในการออกกำลังกายให้กับครูอีกทางหนึ่งด้วย

นวัตกรรมด้านการสร้างความสุขที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ “ศูนย์ทันตกรรมเคลื่อนที่”¹⁵ ซึ่งเกิดจากการเก็บสถิติของฝ่ายบุคคลและการวางกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหาร โดยฝ่ายบุคคลเห็นว่า พนักงานมีสิทธิเบิกค่าดูแลสุขภาพในช่องปากจากกองทุนประกันสังคมได้ปีละ 500 บาท (ครั้งละไม่เกิน 250 บาท 2 ครั้ง) แต่ที่ผ่านมามีจำนวนพนักงานที่เบิกสวัสดิการดังกล่าว ไม่ถึงร้อยละ 7 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด

การวิเคราะห์ปัญหาพบว่า เกิดจากความลำบากในการเข้าถึงบริการ คือ พนักงาน ต้องไปทำทันตกรรมในวันหยุด และต้องเสียเวลาในการเดินทางไป-กลับโรงพยาบาล และการรอคิว

กว่าจะมาเป็น “ศูนย์ทันตกรรมเคลื่อนที่” ได้ผ่านกระบวนการคิดพิจารณาอย่างหลากหลาย ทั้งแนวคิดการจ่ายเงินเพื่อจูงใจพนักงานให้ไปตรวจสุขภาพช่องปาก การจัดทำห้องทันตกรรมในโรงงาน จนกระทั่งการเป็นศูนย์ทันตกรรมเคลื่อนที่ในที่สุด

¹⁵ สัมภาษณ์, พรชัย ชาตุมณี สมศักดิ์ พิศรสิงห์ สมเกียรติ ตั้งใจอารณ์ และทีมงาน, วันที่ 22 เมษายน 2553.

ศูนย์ทันตกรรมเคลื่อนที่ เป็นความร่วมมือระหว่างโรงพยาบาล มวกเหล็กกับบริษัท ซึ่งบริษัทจะจ่ายค่าทันตกรรมให้โรงพยาบาลไปก่อน แล้ว ไปเบิกกับประกันสังคมโดยเหมาจ่ายค่าทันตกรรมรายการละ 250 บาทแต่ไม่เป็นคนละ 2 รายการ โรงพยาบาลได้จัดส่งทีมทันตแพทย์มาให้บริการในบริษัท ระหว่างวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 9.00 - 16.00 น.

การจัดตั้งศูนย์ดังกล่าว ทำให้พนักงานทุกคนได้รับการดูแลสุขภาพใน ช่องปาก โดยฝ่ายบุคคลจะประสานไปที่หัวหน้างานว่าแต่ละวันจะให้โควตา พนักงานแต่ละแผนกตรวจสุขภาพในช่องปากกี่คน เมื่อถึงเวลานัดพนักงานก็ จะมาตามเวลา ซึ่งใช้เวลา 20-30 นาที และวันหนึ่งสามารถตรวจสุขภาพของ พนักงานได้ 30-40 รายการ

นอกจากการประสานไปที่โรงพยาบาลแล้ว ยังประสานขอความร่วมมือไปยังสำนักงานประกันสังคมจังหวัดสระบุรี เพื่อให้สำนักงานรับ เอกสารเบิกจ่ายค่าประกันสังคมจากบริษัท โดยบริษัทจะนำส่งเอกสาร สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในแต่ละสัปดาห์จะมีเอกสารเบิกจ่าย 150 - 200 ชุด จาก เต็มประมาณสัปดาห์ละ 7 คน เป็นต้น

ความสำเร็จจากการ ทำ"ศูนย์ทันตกรรมเคลื่อนที่" นอกจากเป็นความ พยายามของฝ่ายบุคคลและผู้บริหารแล้ว ยังได้รับความร่วมมือและ ความสัมพันธ์ที่ดีทั้งโรงพยาบาลและสำนักงานประกันสังคม

แม้ว่าในปีนี้อองค์กรจะประสบผลสำเร็จในการดูแลสุขภาพช่องปากของ พนักงาน แต่ก็มีการคิดต่อยอดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเบื้องต้นจะขอ ข้อเสนอแนะจากทีมทันตกรรมของโรงพยาบาลมวกเหล็ก ซึ่งมีสถิติเกี่ยวกับ

สุขภาพในช่องปากของพนักงาน เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริม ป้องกัน และรักษาสุขภาพในช่องปากของพนักงานต่อไป

นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท⁷³ มีกิจกรรมยุทธการกระทะเหล็ก เพื่อเป็นเวทีให้พนักงานได้คิดสูตรอาหารที่เป็นผลิตภัณฑ์จากไก่แล้วจะมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาไปต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ นอกจากนี้ในการทำงานระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังให้ความสำคัญต่อการให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนากระบวนการและผลิตภัณฑ์

ตัวอย่างนวัตกรรมที่เกิดขึ้น เช่น เนื้อไก่หมักงา เนื้อไก่หมักปาปริก้า เนื้อไก่หมักพริกไทยดำ แหนมเอ็นไก่ ไก่เกาหลี ไก่จืด ไก่ย่างเทอริยากิ ไก่ย่างน้ำผึ้ง ปีกบนไก่จัดจ้าน ปีกบนไก่ซิกก็ ปีกบนไก่นิวออลีน โดยใน พ.ศ. 2552 มีนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มากกว่า 20 รายการ และ พ.ศ. 2553 มีเป้าหมายเพื่อจะสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 27 รายการ

ในระยะแรกของการสร้างนวัตกรรมจะเป็นกิจกรรมรายบุคคล แต่ระยะหลังจะเป็นกิจกรรมกลุ่ม โดยเป็นการร่วมกลุ่มของฝ่ายต่างๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัทจะจัดงานซันเพาเวอร์เดย์ (Sunpower day) ในวันที่ 4 ธันวาคมของทุกปี เพื่อให้พนักงานในเครือมาร่วมกิจกรรมและเพื่อมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่คิดค้นนวัตกรรมให้แก่องค์กร รวมถึงรางวัลในด้านต่างๆ เช่น 5ส.ดีเด่น กลุ่ม QCC ดีเด่น ประกวดการทำอาหาร ประกวดร้องเพลง แข่ง

⁷³ สัมภาษณ์, พรชัย ชาบุญณัฒน์ สมศักดิ์ พิศรสิงห์ สมเกียรติ ตั้งใจอารณ์ และทีมงาน, วันที่ 22 เมษายน 2553.

กีฬาฮาเฮ ประกวดผลผลิตจากการปลูกผักสวนครัว รวมทั้ง รางวัลพนักงาน
ทำงานนาน มอบเสื้อสามารถผู้ปฏิบัติตนตามค่านิยมองค์กร เป็นต้นและถือ
เป็นการเลี้ยงปีใหม่พนักงานไปในตัวอีกด้วย

สรุป

การสร้างความสุขให้พนักงานของบริษัท ชันท์ดี อินเตอร์เนชั่นแนล
จำกัด คือ "PIES" หรือความสุขใน 4 ด้าน คือ ด้านกายภาพ สติปัญญา
อารมณ์ และจิตวิญญาณ โดยมีกระบวนการสร้างความสุข 5 กระบวน คือ
การสร้างทัศนคติ การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ การออกแบบกิจกรรม การ
ลงมือปฏิบัติ และการกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ผลของความสุขของ
พนักงาน สะท้อนให้เห็นจากรางวัลที่พนักงานได้รับ และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่
พนักงานร่วมกันคิดค้น โดยเฉพาะนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขององค์กร

**"เราจะมีความสุข ถ้าเห็นเรามีความสุข
และเราจะมีสุขมากยิ่งขึ้น
ถ้าเราเป็นผู้เบื้องหลัง"**

คุณพรชัย ชาญมณี
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)

บทสรุปจาก "5 องค์การเยี่ยมสุฯ"

จากทั้ง 5 ต้นแบบขององค์กรเยี่ยมสุฯ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลง เซอร์วิส, บริษัทคาโต้สปริง (ไทยแลนด์) จำกัด, บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (ร้านเลมอนฟาร์ม), บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ชันท์ดี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ทำให้เราได้ทราบว่านิยามของความสุข รวมถึงแนวทางในการสร้างสุขของแต่ละองค์กรนั้นมีจุดเด่นที่ไม่เหมือนกัน สาเหตุนั้นมาจากการที่แต่ละบริษัทนั้นอยู่ในธุรกิจและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่แตกต่างกัน ทำให้บริบทของความสุขและแนวทางในการสร้างสุขนั้นไม่เหมือนกัน แต่ทั้ง 5 องค์กรต้นแบบนี้มีกรอบแนวคิดหลักในการดำเนินงานที่เหมือนกัน 3 ปัจจัยหลัก คือ บริหารแบบบรรษัทภิบาลและเศรษฐกิจพอเพียง, มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน



แต่ละองค์กรมีกรอบแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานของความพอเพียงและความโปร่งใสตรวจสอบได้ คำนึงถึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง, ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของจริยธรรมรวมไปถึงการให้ความสำคัญในเรื่องคุณค่าของ “คน” สิ่งเหล่านี้ได้ถูกใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กร เมื่อองค์กรต่างมีกรอบแนวคิดที่เหมาะสมแล้วนั้น สิ่งที่สำคัญที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญก็คือ การสร้างสุขให้กับพนักงาน ซึ่งทั้ง 5 องค์กรต้นแบบมีปัจจัยสำคัญในการสร้างสุขอยู่ 4 ปัจจัยสำคัญด้วยกัน

ปัจจัยในการสร้างสุข 5 องค์กรต้นแบบ

- **ผู้บริหารและหัวหน้างาน :** ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่าเรื่องของ การสร้างความสุข หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรนั้นไม่ใช่ค่าใช้จ่าย เพราะคนคือทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ดังนั้นการให้

ความสำคัญในเรื่องคนจึงเป็นการลงทุนในระยะยาว ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร นโยบายในการสร้างสุขต้องมีความชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและสนับสนุนการทำงานของพนักงาน อีกทั้งต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพเดียวกัน โดยต้องผลักดันแนวคิดในเรื่องคนให้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร รวมถึงถ่ายทอดแนวคิดในเรื่องคนไปสู่ในระดับต่างๆ เช่น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น รวมไปถึงระดับหัวหน้างาน เพื่อให้แนวคิดในเรื่องคนสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริง

● **วัฒนธรรมองค์กร :** วัฒนธรรมองค์กรควรที่จะมีความเอื้อเพื่อเอื้อแก่ดูแลซึ่งกันและกัน รวมถึงมีการส่งต่อการดูแลกันเป็นทอดๆ ทั้งจากผู้บริหารกับหัวหน้างานและพนักงาน, หัวหน้างานกับพนักงาน หรือแม้แต่นักงานกับพนักงานด้วยกันเอง การดูแลกันนั้นไม่ใช่แค่เพียงในเรื่องของการทำงานเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการใช้ชีวิตด้วย โดยต้องคิดว่าคนที่อยู่ในองค์กรแห่งนี้เปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน องค์กรต้องพยายามสร้างและปลูกฝังให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการทำงานในลักษณะแบบครอบครัว เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ก็จะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ดี รวมไปถึงช่วยลดการเมืองในองค์กร

● **ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) และหัวหน้างาน :** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / ทรัพยากรบุคคล / บุคคลและหัวหน้างานต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างองค์กรกับพนักงาน นโยบายขององค์กรจะเป็นรูปธรรมได้ต้องอาศัย

ความร่วมมือกันของทั้ง 2 ฝ่าย รวมถึงสนับสนุนพนักงานทั้งในเรื่องของการทำงาน และช่วยสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน ต้องทำให้พนักงานเชื่อในศักยภาพของตนเองว่าสามารถพัฒนาได้

● **ปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ :** องค์กรต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของพนักงานในฐานะที่เป็นมนุษย์คนหนึ่ง คนเราอาจมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน แต่ย่อมมีความต้องการขั้นพื้นฐานที่เหมือนกัน เช่น ในส่วนของความต้องการทางกายภาพขั้นพื้นฐาน ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือจัดสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสมกับการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยลดความเครียดรวมถึงสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานได้

อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยความสำคัญในการสร้างสุขก็คือ การสื่อสารภายในองค์กร องค์กรต้องเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ พนักงานต้องสามารถเข้าถึงช่องทางการสื่อสารได้ง่าย การสื่อสารจะเป็นประโยชน์กับทั้งองค์กรและพนักงาน องค์กรสามารถสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ซึ่งการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา นอกจากจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับองค์กรของตนแล้วนั้น ยังช่วยลดการบิดเบือนของข่าวสารภายในองค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย

แนวทางในการสร้างสุข

แต่ละองค์กรอาจมีแนวทางในการสร้างสุขที่แตกต่างกัน ตามแต่ละบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่ง 5 องค์กรที่กล่าวถึงนั้นก็มียุทธศาสตร์ในการสร้างสุขที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายร่วมเดียวกัน คือต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน

- 1) **สร้างผู้นำ** : ต้องสร้างทัศนคติให้แก่ผู้บริหารและหัวหน้างานในการสร้างสุข มองพนักงานเหมือนเป็นคนในครอบครัว และต้องผลักดันให้เป็นนโยบายผ่านทางแผนกลยุทธ์, พันธกิจ, วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร โดยผู้นำต้องเป็นต้นแบบรวมถึงต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงาน
- 2) **กำหนดกลยุทธ์องค์กรและผลักดันให้เป็นรูปธรรม** : ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันผลักดันให้เกิดเป็นกิจกรรมหรือวิธีการในการสร้างสุข โดยกิจกรรมที่จัดขึ้นนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานต้องช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรผ่านการสื่อสาร โดยต้องทำความเข้าใจกับพนักงานว่ากิจกรรมต่างๆ มีวัตถุประสงค์อะไร และพนักงานรวมถึงองค์กรจะได้อะไรจากกิจกรรมเหล่านั้น
- 3) **ร่วมสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร** : สิ่งใดที่สามารถสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมในการทำงานได้ เช่น การช่วยเหลือ

ซึ่งกันและกัน, การทำงานร่วมกันเป็นทีมของคนในองค์กร สิ่งเหล่านี้ต้องปลูกฝังซ้ำๆ เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

5 องค์กร 5 แนวทางสู่ "1 เป้าหมาย"

ถึงแม้ว่าแต่ละองค์กรนั้นจะมีแนวทางปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน แต่ทุกองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน คือเพื่อสร้างความสุขและพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน โดยเฉพาะมิติในเรื่องของคนนั้น อาจกล่าวได้ว่าแค่เพียงสร้างสุขให้กับพนักงาน ก็สามารถสร้างสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างมากมาย

- บรรยากาศในการทำงานที่ดี - เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานนั้นก็ส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น มีการดูแลกันเหมือนคนในครอบครัว ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน อีกทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในงาน
- พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน (Engagement) กับองค์กร - เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Ownership) ทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ รวมถึงมีอัตราการลาออกที่ต่ำ ทำให้องค์กรไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง รวมถึงช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการฝึกอบรมพนักงานใหม่ได้อีกทางหนึ่งด้วย

- พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ - เมื่อพนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานจึงกล้าที่จะพูดหรือคิดในการเสนอสิ่งดีให้กับองค์กร เพราะต้องการเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรของตน
- พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เมื่อพนักงานเกิดความสุขและความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำ สินค้าหรือบริการที่ส่งออกไปก็จะมีคุณภาพ ช่วยในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการก็จะกลับมาใช้บริการซ้ำหรือมีการบอกต่อ ซึ่งจะช่วยในการขยายตลาดและสร้างผลประกอบการที่มากขึ้นให้กับองค์กร
- พนักงานจะสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร - พนักงานก็เปรียบเสมือนกระบอกเสียงและผู้นำสารที่องค์กรส่งออกไป ถ้าพนักงานมีความสุขในการทำงาน ก็ย่อมที่จะสื่อสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรไปสู่สังคมภายนอก ซึ่งจะมีส่วนในการช่วยเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคม

ถ้าเชื่อว่า “คน” คือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร...

ถ้าเชื่อว่า “คน” สามารถพัฒนาได้...

ถ้าเชื่อว่า “คน” เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน...

การสร้างองค์กรแห่งความสุข หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานนั้นอาจเป็นเหมือนกับสิ่งที่ช่วยยืนยัน ว่าเรามีความเชื่อในปรัชญาเรื่องคนเหล่านั้น ในช่วงแรกของการก้าวไปสู่องค์กรแห่งความสุขถ้ามองไม่เห็นว่าจะเริ่มเดินไปในทิศทางใด ก็สามารถที่จะนำแนวคิดเรื่อง “Happy8 - Happy Workplace” มาเป็นกรอบ เพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างความสุขให้กับคนในองค์กร เมื่อสามารถนำมาปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ พนักงานและองค์กรต่างมีความสุขร่วมกันดังเช่น 5 องค์กรต้นแบบขององค์กรเยี่ยมสุขแล้วนั้น ในอนาคตอาจมีองค์กรอื่นๆ ที่อยากจะยึดองค์กรของท่านเป็นแนวทางในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งความสุข และคงเดินเข้ามาถามคำถามเดียวกับที่เราได้ถาม 5 องค์กรต้นแบบว่า...

“ความสุขนั้น ท่านได้แต่ใดมา..”



จาก **5** องค์การต้นแบบ...

...มาสู่ **5** แนวทางในการสร้างสุข

“การสร้างรายได้ต้องสมดุลกับใจที่พอเพียง

และใจที่ได้รับการดูแล”

ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมศักดิ์แกลงเซอร์วิส

“จะดีแค่ไหน ถ้าเราเลือกที่จะทำในสิ่งตัวเองชอบได้”

บริษัท คาโต้ สปริง (ไทยแลนด์) จำกัด

“สร้างสังคมแห่งมิตรภาพ ด้วยวิถีเกษตรอินทรีย์ กายดีชีวีสุข”

บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด (เลมอนฟาร์ม)

“คุณภาพชีวิตพนักงาน คุณภาพสังคม”

บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)

“สุขแบบ PIES สุขแบบครอบครัวเดียวกัน

เริ่มที่ผู้บริหารและพนักงาน แล้วขยายไปสู่สังคม”

บริษัท ชินฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด



รวบรวมองค์ความรู้โดย

คุณกริยาภรณ์บุษย์

สถาบันนวัตพัฒนาบริหารศาสตร์

www.hrd.nida.ac.th



แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน

979 ชั้น 23 อาคารเอสเอ็มทีแอนด์ซี ถนนพหลโยธิน

แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

โทรศัพท์ : 0 2298 0673 โทรสาร : 0 2298 0670