

Healthy Organization, Productivity

งานได้ผล คนเป็นสุข



Healthy Organization
Productivity
สุขภาพ ผลิตภาพ



ชื่อเรื่อง	งานได้ผล คนเป็นสุข Healthy Organization, Healthy Productivity
คณะผู้จัดทำ	ส่วนวิจัยการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ นันทพร อังอติยาดี ปวีจิตร สาน้อย ทศพล รมิงคังค์ พัชรศรี แดงทองดี ศิริพร เพชรคง ส่วนบรรณารักษ์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ณัฏฐลักษณ์ มงคล ภัทริยา กลางณรงค์ พัชรวรรณ สุทธิวิเศษ จิตวิพร เสนอพงษ์
ออกแบบปก	จิตวิพร เสนอพงษ์
พิมพ์ที่	บริษัท โรงพิมพ์ตะวันตก จำกัด (มหาชน)
จำนวนพิมพ์	3,000 เล่ม
ผลิตโดย	แผนงานฐานการองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) www.happy@workplace.com





www.happy8workplace.com

งานได้พล คนเป็นสุข กับ Happy Workplace

ในสถานการณ์ของโลกปัจจุบันที่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และซับซ้อนมากขึ้นยากที่จะควบคุมได้เหมือนในอดีต การบริหารองค์กรในโลกปัจจุบันและอนาคตจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการทำอย่างไรที่จะนำพาองค์กรให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การมุ่งเน้นให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งแรกที่ต้องกระทำอย่างเร่งด่วน วันนี้อย่างองค์กรพบความจริงแล้วว่า สิ่งสำคัญของการอยู่รอดและเติบโตมาจากการสร้างคนในองค์กรให้มีความสามารถพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ในโลกอนาคตองค์กรต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อเพิ่มคุณค่าให้เกิดกับคนทำงาน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในด้านคนทำงาน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มคุณค่าของคนในองค์กรสู่การเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) อย่างแท้จริง โดยมีการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องในทุกด้านที่จะสามารถเอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานรวมทั้งการดำเนินชีวิตทั่วไป การสร้างทีมที่ดีมีความเชื่อใจ มั่นใจในการทำงานร่วมกัน การทำงานอย่างมีความสุข มีสภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัยในการทำงาน สร้างความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรเกิดเป็นความรักและผูกพัน ผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ยื่อนำมาผลผลิตที่ดี (Productivity) สูงองค์กร ก่อเกิดการ ทำงานที่มีคุณค่า คุณภาพ และมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร สุดท้ายคนทำงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์กร และการมีงานที่ดีมีคุณภาพย่อมสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า สิ่งเหล่านี้คือการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนในการเติบโตขององค์กร การจะทำให้คุณค่าทั้งสามเกิดได้ในองค์กรจึงต้องเข้าใจในหลักการ และมุ่งมั่นดำเนินงานเพื่อให้เกิดองค์กรแห่งอนาคตจากคนที่มีคุณค่า งานที่มีคุณค่า และองค์กรที่มีคุณค่า

แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ดำเนินงานโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะภาคเอกชนหรือที่เรียกทั่วไปว่า Happy Workplace ในจังหวัดนำร่อง 6 จังหวัดประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดอุดรธานี โดยมีความตั้งใจที่จะให้แต่ละจังหวัดนำร่องสามารถดำเนินโครงการได้ด้วยตนเองมีการดำเนินงานในรูปแบบที่เหมาะสมแต่ละพื้นที่ เกิดเป็นตัวอย่างที่นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับจังหวัดที่จะเข้าร่วมในอนาคต นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกับสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และหน่วยงานอีกมากมาย

ซึ่งมาร่วมมือกันในการดำเนินโครงการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กรให้มีสุขภาวะที่ดี มีความสามารถในการทำงาน และ การใช้ชีวิตเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน ด้วยแนวทางสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยความสุขแปลประการ

การสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยความสุขแปลประการเป็นอีกหนทางหนึ่งที่ของค์กรสามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้างองค์กรที่ทำให้คนทำงานมีความสุข และนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ดี ซึ่งทุกองค์กรสามารถทำได้ทันที HAPPY 8 ความสุขแปลประการ คือแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านโลกสามใบที่ทับซ้อนกันอยู่ มองความสุขเป็นสามส่วนคือ ความสุขของตัวเอง ความสุขของครอบครัว ความสุขขององค์กรและสังคม

ความสุขของคนเอง

Happy Body สุขภาพดี คือสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ รู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวีมีสุข

Happy Heart น้ำใจงาม มีน้ำใจคิดถึงคนอื่น ต้องรับบทบาทของเจ้านาย บทบาทของลูกน้อง

Happy Relax การผ่อนคลาย ต้องรู้จักการผ่อนคลายกับสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต

Happy Brain หาความรู้ การศึกษาหาความรู้พัฒนาตัวเอง เพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน

Happy Soul การมีคุณธรรม ศิริ โศดำโปปะ ความละเอียดและตรงกัวลต่อการกระทำของตนเอง

Happy Money การที่สามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้

ความสุขของครอบครัว

Happy Family มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ให้ความสำคัญกับครอบครัว เป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน

ความสุขขององค์กรและสังคม

Happy Society สังคมดี มีสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและใช้ชีวิต

ผลจากองค์กรสร้างสมดุลชีวิตทั้ง 8 ประการจะนำไปสู่คนทำงานที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ มีสุขภาพที่ดี มีน้ำใจในการทำงาน มีคุณธรรม มีความสัตย์สุจริต มีการเรียนรู้เป็นมืออาชีพในงาน รักและดูแลครอบครัวได้ดี รักและดูแลองค์กร/สังคมได้ เมื่อคนทำงานมีความพร้อมย่อมส่งผลต่อองค์กรจากคนทำงานที่มีความสุข คือ เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

- พนักงานมีส่วนร่วมและสนใจงานมากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น
- ลดความเครียดอุบัติเหตุและความเจ็บป่วยจากการทำงาน ส่งผลถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพและค่ารักษาพยาบาล

- การมีส่วนร่วมในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร
- ลดอัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงาน
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรทั้งต่อคนในและนอกองค์กร

หัวใจการสร้างความสุขของคนในองค์กร มาจากส่ววัฒนธรรมที่ดีของการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน เปลี่ยนที่ทำงานให้เป็นบ้านหลังที่สอง มีความรักและผูกพันกันมากขึ้น สิ่งเหล่านี้คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Human Touch) เพื่อนำไปสู่ความเชื่อใจ (Human Trust) ซึ่งคือหัวใจของการสร้างทีมให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย (Teamwork) มีความสุขในการทำงานร่วมกัน (Happy) และคนในทีมช่วยกันคิดช่วยกันสร้างสรรค์ (Creative) ให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างแท้จริง

แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน ได้ร่วมมือกับสถาบันเพื่อผลิตแห่งชาติ ในการดำเนินงานโครงการ “งานได้ผล คนเป็นสุข” (Healthy Organization, Healthy Productivity) เพื่อหาคำตอบในประเด็นองค์กรที่ทำงานอย่างมีความสุขว่าจะช่วยเพิ่มผลิตภาพได้จริงหรือไม่ จึงดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ในองค์กรตัวอย่างจาก 4 กลุ่มธุรกิจบริการ ซึ่งประกอบด้วย ธนาคารไทยพาณิชย์ตัวแทนกลุ่มธุรกิจธนาคารไทย โรงแรมกะตะธานีภูเก็ต บีช รีสอร์ทท กลุ่มธุรกิจโรงแรม เอ็มเคสุกี้ กลุ่มธุรกิจอาหารและผู้ค้าปลีกไทย โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ในกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ผลการศึกษาทั้ง 4 องค์กรที่ได้มาร่วมกันพิสูจน์ให้เห็นว่า การเพิ่มผลิตภาพที่ได้อย่างต่อเนื่องนั้น ต้องทำให้คนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการทำงานที่แท้จริง เป็นองค์กรที่ไม่เคยหยุดการพัฒนาคน และเป็นองค์กรที่อยู่ในใจของพนักงานและลูกค้า ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการยกย่องเชิดชูจากสังคมเป็นองค์กรที่ทรงคุณค่าอย่างแท้จริง องค์ความรู้ที่ได้จากทั้ง 4 องค์กรนี้จะประโยชน์อย่างมากภายในการปรับเปลี่ยนมุมมอง และการเชื่อมโยงให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งความสุขคือหัวใจของการเพิ่มผลิตภาพอย่างแท้จริง เพราะคนคือผู้ขับเคลื่อนองค์กร เมื่อคนมีความสุขย่อมสร้างงานที่ดี และมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สุดท้ายนี้การจะทำหนังสือดีเล่มไม่ใช่เรื่องง่าย และถ้าเป็นหนังสือเรื่องใหม่ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อนยิ่งยากกว่า ต้องขอบคุณและชื่นชมทีมงานในการดำเนินงานจนสำเร็จลุล่วง และหวังในความร่วมมือกันต่อไปในอนาคตเพื่อช่วยกันสร้างองค์กรแห่งความสุขให้มากขึ้น เป็นประโยชน์ต่อทุกองค์กรในประเทศไทยอันเป็นที่รักของเรา

บพ.ชาญวิทย์ วสันต์นารัตน์

ผู้จัดการแผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

www.ftpi.or.th



Productivity กับ Happy Workplace

ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ความต้องการและพฤติกรรมของลูกจ้างหรือผู้มีโอกาสมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ลูกจ้างและคู่แข่งทางธุรกิจไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเทศอีกต่อไป การจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับภาพในการตอบสนองความต้องการเหล่านั้น สามารถแข่งขันและฝ่าฟันวิกฤติต่างๆ ไปได้และเติบโตอย่างต่อเนื่องนั้น กุญแจสำคัญ คือ การเพิ่มผลิตภาพ หรือ Productivity นั้นเอง ด้วยหลักคิดที่ว่า Productivity จะช่วยองค์กรในการส่งเสริมและสร้างบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีทั้งต่อตนเอง ต่องานและองค์กร มุ่งแสวงหาความรู้และเพิ่มพูนทักษะ เทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่จะสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถส่งมอบผลงานและคุณค่าสู่ลูกค้าได้มากที่สุด ทนเวลา ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และการเพิ่มผลิตภาพขององค์กรจะมีความต่อเนื่องและอย่างยั่งยืนได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้าง “คนคุณภาพ” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เป็นผู้ที่ทั้งความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังกายพลังใจที่มิให้กับการทำงาน และได้รับโอกาสจากองค์กรในการพัฒนาตัวเอง เรียนรู้ ทาวิธีการใหม่ๆ หา “พรแสวง” พร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่และบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ

องค์กรที่สุขภาวะ (Happy Workplace) ในบริบทของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงหมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรมีความพึงพอใจกับงานผูกพันกับองค์กร มีส่วนอยู่ในชีวิต และเป็นกำลังสำคัญ ในการร่วมปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพองค์กร (Employee Involvement for Productivity Improvement) อันจะนำไปสู่ผลประโยชน์ที่ดี ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และการเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นบรรยาภาของ “งานได้ผล คนเป็นสุข (Healthy Organization, Health Productivity)”

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เล็งเห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะได้ริเริ่มโครงการ “งานได้ผล คนเป็นสุข” เพื่อศึกษาแนวทางในการปฏิบัติที่ดีและเรียนรู้จาก 4 องค์กรชั้นนำในภาคบริการ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั้งในสายตาของลูกค้าและบุคคลทั่วไป อันได้แก่ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ จำกัด, ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), โรงแรมกะตะธานี ภูเก็ต บีช รีสอร์ท, โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล นำมาเรียบเรียงและเผยแพร่สู่สาธารณะ นับเป็นกระบวนการเรียนรู้อีกทางหนึ่งที่จะทำให้องค์กรภาคบริการของไทย มีแนวทางปฏิบัติที่ดี อันจะนำไปสู่การสร้างองค์กรสุขภาวะในที่สุด ในการศึกษาของโครงการ ได้เริ่มจากภาคบริการ เนื่องจากเป็นภาคธุรกิจที่มีการใช้บุคลากรจำนวนมาก และประเทศไทย

ก็มีชื่อเสียงในด้านการบริการที่เป็นเลิศ จนได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ หากอุตสาหกรรมบริการมีการพัฒนายกระดับคุณภาพบุคลากรขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรม ย่อมส่งผลถึงภาพรวมของประเทศในวงกว้าง โดยในการศึกษาค้างนี้มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยและแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง การสร้างความผูกพันของคนในองค์กร กับการปรับปรุงงานที่นำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ
2. เพื่อเผยแพร่แบบปฏิบัติที่ดีขององค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานในทุกระดับ เพื่อสร้างความเติบโตและความสำเร็จให้กับองค์กร
3. เพื่อส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในระดับองค์กรอย่างยั่งยืน
4. เพื่อสร้างเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ และสนับสนุนอุตสาหกรรมบริการให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ในนามของคณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลจากการศึกษาองค์กรต้นแบบทั้ง 4 องค์กรนี้จะทำให้ผู้อ่านทุกท่าน ได้ประโยชน์จากการเรียนรู้วิธีคิดของแต่ละองค์กร เรียนรู้ถึงที่มาที่ไป และความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมที่ทำ ผลลัพธ์ที่ได้กับนโยบายหรือเป้าหมายองค์กร อีกทั้งเรียนรู้ว่าพนักงานและองค์กรได้ประโยชน์ร่วมกันอย่างไร และความร่วมมือกันอย่างอบอุ่นระหว่างพนักงานและองค์กรส่งผลต่อลูกค้าอย่างไร อีกประการสำคัญคือทั้ง 4 องค์กรด้วยวิธีนี้มีวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป ตามแต่บริบทขององค์กรไม่ว่าจะเป็นประเภทธุรกิจ รูปแบบการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของคนในองค์กร เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญในการกำหนดรูปแบบของกิจกรรมสร้างสุขให้กับพนักงาน และส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลิตภาพและความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

หนังสือเล่มนี้ จะสร้างคุณค่าอย่างมากมายให้กับสังคมไทย หากมีผู้สนใจนำมุมมองและความรู้ที่ได้ไปปรับใช้กับหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชนที่เขาเหล่านั้นสังกัด ผลที่สุดไม่เพียงแต่หน่วยงานหรือองค์กรเหล่านั้นจะประสบความสำเร็จ แต่ยังเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย องค์กรไทย และสังคมไทยให้มีความเติบโตและมั่นคงต่อไป

ท้ายที่สุด ขอขอบคุณ แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดการเพิ่มผลิตภาพ หรือ Productivity และส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนเรื่องนี้ควบคู่ไปกับการสร้างองค์กรแห่งความสุข ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน และให้ความไว้วางใจสนับสนุนในการดำเนินโครงการและนำความรู้มาถ่ายทอดสู่สาธารณะในครั้งนี้

คณะผู้จัดทำ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สารบัญ



งานได้ผล คนเป็นสุข กับ Happy Workplade ... 3

Productivity กับ Happy Workplade 7

เอ็มเค ช่วงเวลาแห่งความอบอุ่น 13

ไทยพาณิชย์ ธนาคารในดวงใจ 37

เส้นทางของกะตະธานี 63

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ 89









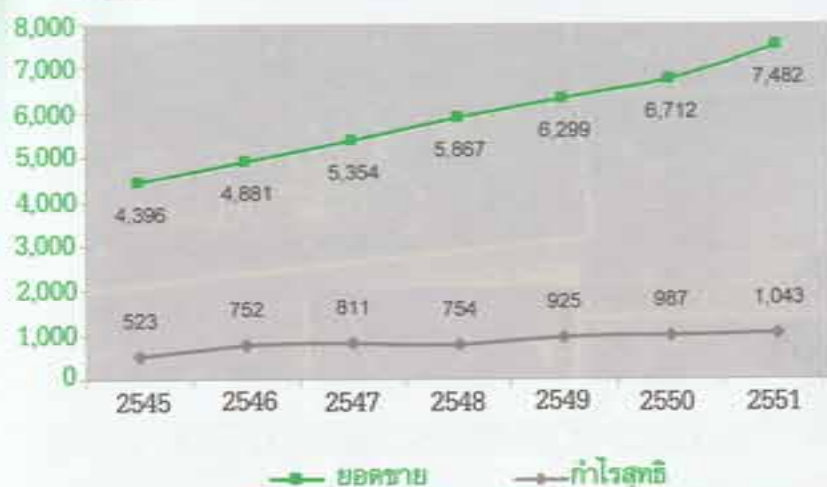
“ช่วงเวลาแห่งความอบอุ่น”

หากถามถึงร้านอาหารในดวงใจของคนไทย “เอ็มเคสุกี้” คงเป็นหนึ่งในร้านอาหารที่นึกถึงถึงเป็นอันดับต้นๆ ด้วยจุดเด่นที่ลูกค้าทุกคนสามารถสัมผัสได้ในทุกครั้งที่เข้าไปใช้บริการไม่ว่าจะเป็นการเสิร์ฟของอร่อยถึงความห่วงใยและใส่ใจในสุขภาพของลูกค้า การรักษาคุณภาพและรสชาติของอาหาร หรือการให้บริการลูกค้าด้วยใจของพนักงานทำให้วันนี้เอ็มเคสุกี้ได้ก้าวขึ้นมาอยู่ในหัวใจของคนไทยได้อย่างเต็มภาคภูมิ

“เอ็มเคสุกี้” หรือชื่อทางธุรกิจคือ “บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ จำกัด” ผ่านร้อนผ่านหนาวในธุรกิจร้านอาหารมาเป็นระยะเวลากว่า 25 ปี เริ่มจากร้านตึกแถวเพียงคูหาเดียวภายใต้การนำของป้าทองคำ แซ่โต จนปัจจุบัน คุณฤทธิ ธีระโกเมน ลูกชาย และสมาชิกในครอบครัวได้ช่วยกันนำพาเอ็มเคสุกี้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำร้านอาหารสุกี้ของประเทศ สร้างยอดขายในปี 2551 มากกว่า 7,000 ล้านบาท (ภาพที่ 1) มีส่วนแบ่งตลาดกว่า 90% มีสาขาทั่ว 300 สาขาทั่วประเทศ มีพนักงานรวม 10,000 คน

ภาพที่ 1 ผลประกอบการของเอ็มเคสุกี้ ตั้งแต่ปี 2545-2551

ล้านบาท



ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

เอ็มเคสุกี้ เป็นองค์กรที่ไม่เคยหยุดนิ่งในการปรับปรุง (Continuous Improvement) กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งที่ดีกว่าให้แก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนมาใช้หม้อสุกี้ไฟฟ้า แทนการใช้แก๊สเพื่อความปลอดภัยของลูกค้าซึ่งนับเป็นร้านสุกี้แรกของประเทศไทย การเลิกใช้ผงชูรสเป็นส่วนประกอบในอาหารเพื่อสุขภาพของลูกค้า หรือการบุกเบิกในการนำระบบ PDA มาใช้ในการรับ Order เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการบริการ ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และกระทบต่อระบบการทำงานเดิม แต่เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้า เอ็มเคสุกี้ก็ไม่เคยลังเลที่จะทำ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะสร้างความสุขให้แก่ลูกค้าด้วยอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ และบริการที่ยอดเยียน

"To provide healthy and enjoyable food with great service"

วิสัยทัศน์เอ็มเคสุกี้

เอ็มเคสุกี้ตระหนักอยู่เสมอว่า ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจบริการซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ "คน" เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ บริษัทเองก็เช่นกัน คงไม่สามารรถประสบความสำเร็จได้อย่างทุกวันนี้ หากไม่ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้กับพนักงาน เพราะเชื่อมั่นว่า

เมื่อพนักงานมีความสุข ก็จะสามารส่งมอบบริการที่มีคุณภาพและเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขให้แก่ลูกค้าได้นั่นเอง แม้ว่าจะมีจำนวนสาขากระจายทั่วประเทศ มีพนักงานในหลายล้านคนมาก แต่ “เอ็มเคสุกี้” ยังคงยึดมั่นแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นบรรยากาศของความอบอุ่นแบบครอบครัว เน้นการสร้างความใกล้ชิดระหว่างพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถประสานงานและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าในปัจจุบัน พนักงานของเอ็มเคสุกี้ประมาณครึ่งหนึ่งจะเป็นพนักงาน Part-time แต่การปฏิบัติและการดูแลพนักงานก็เป็นไปอย่างเท่าเทียมกับพนักงานประจำ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการฝึกอบรม การเข้าร่วมกิจกรรม คำตอบแทน หรือสิทธิประโยชน์ต่างๆ โดยนโยบายหลักในการรับพนักงานของเอ็มเคสุกี้ จะมองหาพนักงานใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนเป็นหลัก เนื่องจากสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรได้โดยง่าย รวมทั้งจะสนับสนุนการเติบโตในสายงาน ของพนักงานภายในเป็นอันดับแรก

ผู้บริหารของเอ็มเคสุกี้เชื่อมั่นในแนวคิดเรื่อง “การให้” โดยไม่หวังผลตอบแทนโดยจะเน้นการบริหารจัดการในเชิงรุก ไม่รอให้พนักงานเรียกร้อง แต่พยายามหาสิ่งใหม่ๆ มาให้แก่พนักงานอยู่เสมอ การให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการดูแลเขา ห่วงใยเขา เกิดเป็นความผูกพัน และทุ่มเทให้แก่องค์กรในที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ในปีที่เอ็มเคสุกี้ขยายสาขาครบ 300 สาขา บริษัทให้โบนัสแก่พนักงานเพิ่มอีก 1 เดือน โดยตัดจากส่วนของผู้บริหาร ทั้งๆ ที่ในปีนั้นผลประกอบการไม่ดี การให้ดังกล่าวไม่ได้หวังให้พนักงานทำงานมากขึ้น แต่ทีมมอบให้เพราะอยากให้พนักงานมีความหวังในการใช้ชีวิต นำเงินที่ได้ไปสร้างฐานะ สร้างครอบครัว ส่งลูกเรียน คนรุ่นใหม่ๆ ของประเทศก็จะมีการพัฒนาขึ้น

เอ็มเคสุกี้ใช้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นตัวหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงาน โดยให้พนักงานเก่าปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่คนรุ่นใหม่ รุ่นที่สอนรุ่นน้อง หัวหน้าสอนลูกน้อง ควบคู่ไปกับการสร้างระบบขึ้นมาตรวจสอบและควบคุม ในขณะที่เดียวกันมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ และเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นในการปฏิบัติตามวิธีการเหล่านั้น โดยจะเน้นที่ประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก

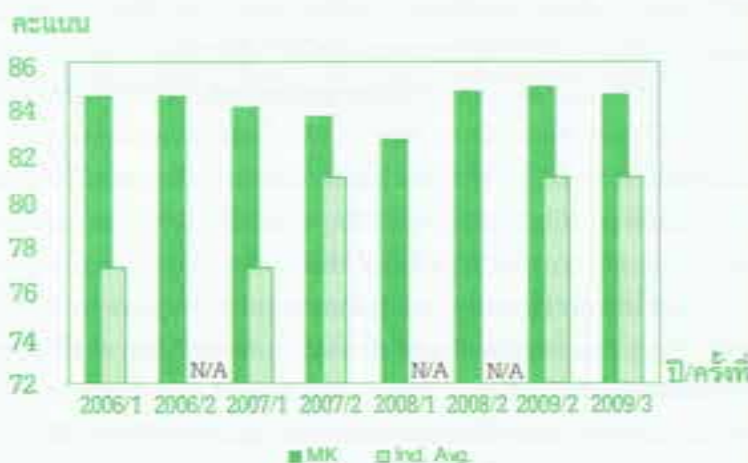
องค์กรรักพนักงาน - พนักงานรักองค์กร

จากการที่เอ็มเคสุกี้ดูแลเอาใจใส่พนักงานด้วยความจริงใจ และไม่หวังสิ่งตอบแทน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือแก่พนักงานในทุกด้านอย่างเต็มความสามารถ ได้สร้างให้เกิดสัมพันธภาพที่แข็งแกร่งระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ที่ดำเนินการโดยหน่วยงานภายนอก (Third Party) ที่ระบุว่าพนักงานของเอ็มเคสุกี้ มีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรในระดับที่สูงมาก โดยใน 5 ปีล่าสุดที่มีการสำรวจพบว่าคะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับที่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ย

ของอุตสาหกรรมอย่างชัดเจน (ภาพที่ 2) ขณะเดียวกันอัตราการออกจากงานของพนักงาน (Turnover Rate) อยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ โดยอัตราการลาออกของพนักงานเอ็มเคสกี ในปี 2552 อยู่ที่ร้อยละ 93 ต่อปี ในขณะที่ธุรกิจร้านอาหารประเภทเดียวกันนี้จะมีอัตราการลาออกประมาณร้อยละ 150-200 ต่อปี และหากพิจารณาเฉพาะพนักงานประจำ จะพบว่า อัตราการลาออกของพนักงานประจำอยู่ที่ร้อยละ 12.70 ต่อปีเท่านั้น ซึ่งเป็นตัวเลขที่ถือว่าต่ำมากสำหรับธุรกิจบริการ

นอกจากนี้หากพิจารณาโครงสร้างพนักงานของเอ็มเคสกีก็จะพบว่า พนักงานประจำมีอายุงานเฉลี่ยประมาณ 9 ปี โดยพนักงานที่มีอายุงานเกินกว่า 10 ปีมีมากกว่า 1,000 คน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ยืนยันได้เป็นอย่างดีว่า พนักงานมีความรัก ความผูกพัน และมีความสุขที่ได้ทำงานอยู่กับองค์กร

ภาพที่ 2 ผลการสำรวจความพึงพอใจพนักงาน



หมายเหตุ N/A หมายถึง ในช่วงเวลาดังกล่าวไม่มีการสำรวจค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

ไม่เพียงแต่ข้อมูลเชิงปริมาณที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ของการทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานเท่านั้น หากมีโอกาสได้เข้าไปรับประทานอาหารในร้านเอ็มเคสกี เรายังจะรู้สึกได้ถึงความสุขที่เปี่ยมล้นของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นแววตา รอยยิ้ม การพูดจา และการเอาใจใส่ดูแลลูกค้า แน่ใจว่าส่วนหนึ่งเกิดจากการสร้างมาตรฐานในการบริการให้พนักงานปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ซึ่งคงไม่แตกต่างจากธุรกิจร้านอาหารอื่นๆ ในปัจจุบัน แต่ส่วน

ที่ช่วยเติมเต็มให้การบริการของเอ็มเคสุที่มีความแตกต่างโดดเด่น ส่งผลได้ถึงความมีชีวิตชีวา และความพอใจของพนักงาน ก็คือการบริการที่มาจากหัวใจ ด้วยความรู้สึกว่าลูกค้าคือคน สำคัญของครอบครัวที่ต้องดูแลอย่างดีที่สุดนั่นเอง

“ทำงานอยู่ที่นี้มีความสุข แม้จะเหนื่อย แต่ก็สบายใจ ถ้าในอนาคตจะต้องเปลี่ยนงาน ก็คงเลือกทำงานส่วนตัวมากกว่า ไม่นึกจะไปเริ่มต้นใหม่ที่ไหนแล้ว”

ผู้จัดการร้าน อายุงาน 10 ปี

“ไม่คิดจะลาออกไปอยู่ที่ไหน เพราะผูกพันกับเพื่อน กับบริษัท ทุกอย่างที่มีอยู่ตอนนี้ ก็ได้มาจากที่นี่ทั้งหมด ถ้าลาออกไปก็คงกลับไปทำงานที่บ้าน”

Supervisor อายุงาน 13 ปี

“บริษัทให้ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ รักที่นี่ จะอยู่ที่นี้ไปนานๆ ถึงที่อื่นจะให้เงินเดือน มากกว่าก็ไม่ไป แม้แต่ลูกก็ยังบอกว่า รู้สึกภูมิใจที่แม่ทำงานอยู่ที่เอ็มเคเพราะลูกจะได้ยิน แต่สิ่งที่ดีๆ เวลาเข้าไปทานอาหารที่ร้านเอ็มเค”

พนักงานจัดอาหาร อายุงาน 13 ปี

“อยู่ที่นี้มีความสุขแล้ว ชอบ ไม่กดดัน เพื่อนร่วมงานดี อยู่กันแบบครอบครัว”

ผู้ช่วยผู้จัดการ อายุงาน 2 ปี

“ทำงานที่เอ็มเคแล้วรู้สึกอบอุ่น พนักงานช่วยเหลือกัน ช่วยกระตุ้นกันอยู่ตลอดเวลา”

พนักงานจดบิล อายุงาน 1 ปี

พนักงานมีความสุข องค์กรก็มีความสุข

ผลจากการดูแลใส่ใจพนักงานอย่างดี ส่งผลให้เอ็มเคสุเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าและ บุคคลภายนอก ในเรื่องของการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยจะเห็นได้จากรางวัลเกียรติยศต่างๆ ที่เอ็มเคสุได้รับหรือข้อมูลสถิติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น

- การจัดอันดับเป็น 1 ใน 5 บริษัทที่ให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้าและ/หรือบริการ 5 ปีติดต่อกัน (ตั้งแต่ปี 2545 ถึงปี 2549) (รางวัล Thailand Corporate Excellence Award ดำเนินการโดยสมาคมการจัดการแห่งประเทศไทยและ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การจัดอันดับบริษัทเอ็มเคสุกี้ ในด้านการให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้า และ/หรือบริการ

ปี พ.ศ.	อันดับ*
2549	4
2548	3
2547	5
2546	5
2545	2

* สํารวจและจัดอันดับจาก 500 บริษัทที่น่ามาของประเทศไทย (ที่มา www.tma.or.th)

- การคัดเลือกให้เป็น 1 ใน 6 ผู้ประกอบการที่ได้รับตราสัญลักษณ์ Q-Mark ด้านการค้าและบริการในปี 2548 ซึ่งถือเป็นผู้ประกอบการด้านภัตตาคารเพียงแห่งเดียวที่ได้รับตราสัญลักษณ์นี้ (Q-Mark เป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพและจริยธรรมของธุรกิจยุคใหม่ ดำเนินการโดยสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย)

- เป็นบริษัทเดียวในธุรกิจประเภทร้านอาหารสำหรับครอบครัว (Family Restaurant) ที่ได้รับรางวัล Platinum Trusted Brand Awards ในปี 2552 (จากการสำรวจความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวยุโรปโดยดำเนินการโดยหนังสือ Reader Digest)

- จากโบทิ-ชมจำนวนประมาณ 30,000 โบทิเคื่อน ซึ่งลูกค้าของเอ็มเคสุกี้ทั่วประเทศส่งเข้ามายังบริษัทหลังจากไปใช้รับประทานอาหารที่ร้านพบว่ากว่าร้อยละ 90 จะเป็นคำชมเชยจากลูกค้า

ความสุขของพนักงาน...สร้างได้

กระบวนการในการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่พนักงานเอ็มเคสุกี้ก็เริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะส่งผลให้พนักงานมีความสุข โดยมีการศึกษาข้อมูลทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในส่วนของภาคทฤษฎีจะศึกษาจากตำรา บทความ และกรอบแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ในขณะที่ภาคปฏิบัติก็จะรวบรวมข้อมูลและข้อคิดเห็นจากประสบการณ์จริงของทีมผู้บริหารและทีมงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถวางแผนทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตามแบบฉบับของเอ็มเคสุกี้ เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ สามารถตอบสนอง

ความต้องการของพนักงานควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า

หลังจากทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ อย่างรอบด้าน เอ็มเคสก็ได้รับปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ค่าตอบแทนที่จูงใจ
2. บรรยากาศที่ดีในการทำงาน
3. สภาพความเป็นอยู่ที่ดีในการดำรงชีวิต
4. การพัฒนาความรู้ความสามารถ
5. ความมั่นคงในอาชีพ

ซึ่งเอ็มเคสก็เชื่อว่า หากสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องและเกื้อหนุนปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างครบประเด็นและมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุขกับการทำงานในท้ายที่สุด

ค่าตอบแทนที่จูงใจ

เอ็มเคสก็มองว่าประเด็นในเรื่องค่าตอบแทนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุด ที่จะสร้างความพึงพอใจและความสุขในการมาทำงาน เพราะแน่นอนว่าเป้าหมายสำคัญของการทำงานก็คือ การหารายได้เพื่อนำมาใช้จ่ายในครอบครัว ดังนั้นหากองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมไม่ถูกเอาเปรียบ ก็เชื่อว่าจะทำให้พนักงานมีความสุขได้ เอ็มเคสก็จึงมีการกำหนดแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานดังต่อไปนี้

1. กำหนดอัตราค่าจ้างที่จูงใจ ซึ่งอัตราค่าตอบแทนของเอ็มเคสก็ไม่เพียงจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำของกระทรวงแรงงานเท่านั้น แต่ยังถือว่าสูงกว่าอัตราค่าตอบแทนในธุรกิจร้านอาหารเครือข่าย (Chain Restaurants) อีกด้วย นอกจากนี้ค่าจ้างแล้วพนักงานยังจะได้ส่วนแบ่งจากกำไรที่ลูกค้าเข้ามาทั้งหมด โดยมีการจัดสรรให้กับพนักงานโดยไม่ได้หักเอาไว้เลย ซึ่งทำให้รายได้ต่อเดือนของพนักงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง

2. เงินพิเศษพิเศษสำหรับการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ประจำ เอ็มเคสก็มีการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษอีกรูปแบบหนึ่งที่เรียกว่า “เงินดิว” ซึ่งที่มาที่ไปของค่าตอบแทนในส่วนนี้มาจากธรรมชาติของธุรกิจร้านอาหารที่ในระหว่างวันจะมีช่วงเวลาที่ลูกค้ามากและน้อยสลับกันไป ทำให้ในบางช่วงเวลา พนักงานที่ทำหน้าที่หนึ่งสามารถหมุนเวียนไปช่วยงานในหน้าที่อื่นๆ ได้

3. เบี้ยขยันที่ท้าทายความสามารถ ถือเป็นทั้งรางวัล กำลังใจ และการชื่นชมสำหรับพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยไม่ขาด ไม่ลา ไม่สาย เป็นเวลา 6 เดือน และหากทำได้ 2 ครั้งติดต่อกัน (12 เดือน) ก็จะได้เบี้ยขยันบวกกับเงินพิเศษอีกจำนวนหนึ่งด้วย ซึ่งจะมีความแตกต่างจากเบี้ยขยันของร้านอาหารเครือข่ายส่วนใหญ่ ที่จะมีการพิจารณา

เป็นรายเดือน ทั้งนี้เป็นเพราะเอ็มเคสก็มองว่า จำนวนเงินที่ให้เป็นรายเดือนแต่อย่างเดียวยาว ไม่เพียงพอที่จะจูงใจและไม่ทำลาย ในขณะที่ยังกำหนดการจ่ายเบี่ยขึ้นทุก 6 เดือน พนักงานจะได้เงินก้อนใหญ่ ซึ่งดึงดูดใจมากกว่า

4. ให้สวัสดิการที่ได้ตามหลักของบริษัทชั้นนำ เช่น มีการจัดสวัสดิการในเรื่อง เงินช่วยเหลือการเดินทาง เงินช่วยเหลือค่าที่พัก เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล การตรวจสอบสุขภาพประจำปี เป็นต้น และที่สำคัญอย่างยิ่งคือพนักงานทุกคนของบริษัท ไม่ว่าจะเป็น พนักงานประจำหรือพาร์ทไทม์ จะได้รับการคุ้มครองประกันอุบัติเหตุตลอด 24 ชั่วโมง

5. ท่องเที่ยวต่างประเทศ เอ็มเคสก็เห็นว่า พนักงานที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นระยะเวลา ยาวนาน ถือเป็นผู้ใช้ที่มีความทุ่มเท และเป็นกำลังสำคัญที่ทำให้เอ็มเคสก็ประสบความสำเร็จ มาได้จนถึงทุกวันนี้ ดังนั้นพนักงานทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด หากทำงานกับบริษัทครบ 10 ปี จะได้อีกโอกาสที่จะรับแพคเกจท่องเที่ยวต่างประเทศ โดยบริษัทออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด ซึ่งนโยบายดังกล่าวได้ปฏิบัติต่อเนื่องมายาวนานตั้งแต่เอ็มเคสก็เริ่มต้นธุรกิจเลยทีเดียว (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 บรรยากาศในการท่องเที่ยวต่างประเทศของพนักงานที่เี่ยวนานมากกว่า 10 ปี

การกำหนดแนวทางเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เหล่านี้ เป็นการสร้างพื้นฐาน ความสุขให้แก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยให้การต่อยอดกิจกรรมต่างๆ ในการเติมเต็มความสุขให้ พนักงานทำได้ง่ายขึ้น และมีโอกาสได้รับการตอบรับที่ดีจากพนักงานนั่นเอง

บรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ตั้งแต่สมัยเริ่มต้นธุรกิจเอ็มเคสก็ก็เป็นเพียงร้านอาหารเล็กๆ มีพนักงานเพียงไม่กี่คน คุณป้าทองคำจะให้ความใกล้ชิดกับพนักงานมาก เวลาพนักงานมีปัญหาก็กจะพูดคุยกับคุณป้า เพื่อช่วยกันแก้ไขทำให้บรรยากาศภายในร้านค่อนข้างอบอุ่น ถึงปัจจุบันนี้ เอ็มเคสก็ก็ยังพยายาม รักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของร้านให้เหมือนกับสมัยนั้น ทำให้เกิดบรรยากาศของ

ความอบอุ่นแบบครอบครัว มีความใกล้ชิดระหว่างพนักงานและผู้บริหารให้มากที่สุด ซึ่งเราจะเห็นได้จากเวลาที่พนักงานจะพูดหรือกล่าวถึงผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บังคับบัญชา ก็จะเรียกชื่อเหมือนญาติผู้ใหญ่หรือพี่น้องมากกว่าที่จะเป็นเจ้านายกับลูกน้อง

1. การเยี่ยมเยียนพนักงานในสาขาต่างๆ ผู้บริหารสูงสุดและทีมผู้บริหารระดับสูงของเอ็มเคก็จะลงไปดูแลเยี่ยมเยียนพนักงานในสาขาต่างๆ ด้วยตนเองอยู่เสมอ จะลงไปในทุกสาขาโดยไม่มีการแจ้งล่วงหน้า ในการลงพื้นที่จะเป็นการพูดคุยเรื่องทั่วไป เน้นการสอบถามเรื่องความเป็นอยู่และสภาพการทำงานในร้านเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการเข้าไปติดตามเรื่องยอดขาย เรื่องต้นทุน หรือมาตรฐานการทำงาน ทำให้พนักงานไม่รู้สึกกดดันเวลาผู้บริหารเข้าไปเยี่ยม ซึ่งวิธีนี้นอกจากจะสร้างความใกล้ชิดกับพนักงานแล้ว ผู้บริหารยังสามารถรับรู้ถึงปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังมีการตระเวนเยี่ยมเยียนพนักงานตามสาขาต่างๆ เป็นประจำทุกเดือน (HR Visit) เป็นการลงไปรับฟังปัญหาของพนักงาน ให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่พนักงานอาจจะยังไม่เข้าใจ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกใกล้ชิดและไว้วางใจ เมื่อมีปัญหา ก็จะกล้าพูดกล้าคุย ซึ่งก็จะทำให้บริษัทสามารถรับทราบปัญหาและช่วยหาทางแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 บรรยากาศในการเยี่ยมเยียนสาขาของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

2. WE ARE MK เป็นลักษณะของ Team Building เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ และสร้างความใกล้ชิดระหว่างพนักงาน เกิดความรู้สึกเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยจะจัดกิจกรรมเป็นรุ่นๆ โดยคัดเลือกพนักงานตามอายุงาน ดังนั้นในแต่ละรุ่นก็จะมีพนักงานจากสาขาต่างๆ ทั่วประเทศมาทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งเอ็มเคก็มองว่า หากพนักงานมีโอกาสได้รู้จักกัน ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ก็จะส่งผลให้การติดต่อประสานงานระหว่างสาขามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงหากในอนาคตมีการหมุนเวียนพนักงานระหว่างสาขา ก็จะทำให้พนักงานสามารถปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น (ภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 บรรยายภาคในกิจกรรม WE ARE MK

3. MK DAY และ MK WEEK กิจกรรม MK DAY จัดขึ้นในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ ของทุกปี โดยเป็นกิจกรรมที่เกิดจากการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคล (HR) ฝ่ายการตลาด (Marketing) และฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) วัตถุประสงค์หลักของการจัดกิจกรรมดังกล่าว คือต้องการให้พนักงานมีความเข้าใจถึงหัวใจของเอ็มเคสกี (Core Business) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในส่วนสนับสนุน เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการเงิน เพื่อให้เข้าใจว่าเอ็มเคสกี คือ ร้านอาหาร ธุรกิจของเอ็มเคสกีจะอยู่ได้ก็เพราะลูกค้า แม้ว่าตัวพนักงานเองอาจจะไม่ได้สัมผัสหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง แต่ต้องทำงานเพื่อสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานที่ร้านอย่างเต็มความสามารถ เพราะหากพนักงานที่ร้านเกิดปัญหาไม่สามารถให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าได้ก็จะเกิดผลกระทบต่อยอดขาย พนักงานในส่วนสนับสนุนก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน ในขณะเดียวกันการจัดกิจกรรม MK Day นี้ ได้สร้างให้เกิดความใกล้ชิดและเข้าอกเข้าใจกันระหว่างพนักงานในส่วนสนับสนุน และพนักงานที่ให้บริการลูกค้า เช่น เมื่อพนักงานในสำนักงานได้ลงไปทำงานร่วมกับพนักงานที่ร้านก็จะรู้ว่าสภาพการทำงานจริงที่ร้านเป็นอย่างไร เวลากลับมาทำงานของตนเองที่สำนักงานก็จะหลีกเลี่ยง

การโทรศัพท์เข้าไปที่ร้านในเวลาเที่ยงเพราะรู้ว่าเป็นเวลาที่ยานกำลังยุ่งมากหรือเมื่อพนักงานที่ร้าน มีปัญหาหรือขอความช่วยเหลือก็จะรีบดำเนินการแก้ไข หรือให้ความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน

ส่วนกิจกรรม MK WEEK เป็นกิจกรรมที่พัฒนาต่อยอดมาจาก MK DAY โดยในแต่ละสัปดาห์แต่ละแผนก จะต้องส่งพนักงานของตนเองเข้าไปร่วมทำงานกับพนักงานที่ร้าน ลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป ซึ่งผลของกิจกรรม MK DAY และ MK WEEK ทำให้การทำงานร่วมกัน การประสานงานระหว่างกันของพนักงานร้าน และพนักงานสนับสนุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ภาพที่ 6)



ภาพที่ 6 บรรยากาศในกิจกรรม MK DAY และ MK WEEK

4. Mini Walk Rally เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับสาขาที่กำลังจะเปิดใหม่ ปกติแล้วการจัดสรรบุคลากรของเอ็มเคสุก็สำหรับสาขาที่เปิดใหม่จะเป็นการผสมผสานระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ครั้งต่อครั้ง โดยพนักงานเก่าจะเป็นพนักงานเดิมของเอ็มเคสุที่มีความประสงค์จะย้ายกลับไปทำงานในภูมิภาคของตนเอง ส่วนพนักงานใหม่จะเป็นคนในพื้นที่ ดังนั้นบริษัทจึงได้จัดกิจกรรม Mini Walk Rally (2 วัน 1 คืน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเชื่อมคนเก่ากับคนใหม่เข้าด้วยกัน เน้นเรื่องของการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือกัน การรู้จักซึ่งพากัน การใช้ประโยชน์จากลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล ตามวัฒนธรรมของเอ็มเคสุ ซึ่งส่งผลให้พนักงานได้รู้จักกัน สนับสนุน เข้าอกเข้าใจกัน การปฏิบัติงานและการประสานงานในร้านก็เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดปัญหาน้อยที่สุด (ภาพที่ 7)



ภาพที่ 7 บรรยากาศในกิจกรรม Mini Walk rally

5. ระบบการดูแลน้องใหม่ เอ็มเคสซีมีการจัดระบบการดูแลพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ในแต่ละสาขา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการทำงานได้อย่างรวดเร็ว เกิดความใกล้ชิดกันเมื่อรุ่นน้องมีปัญหาก็คouldสามารถที่จะถ่ายทอดผ่านรุ่นพี่ไปยังผู้จัดการสาขา หัวหน้าในระดับสูงขึ้นไปหรือฝ่ายบุคคลได้ ซึ่งระบบดังกล่าวเป็นกลไกหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของการทำงานเป็นทีมเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยระบบการดูแลพนักงานใหม่ของเอ็มเคสซีจะประกอบด้วย ระบบพี่เลี้ยง และระบบหัวหน้าพื้นที่ ซึ่งผู้จัดการแต่ละสาขาจะเป็นผู้มอบหมายหน้าที่ดังกล่าวให้แก่พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

ในส่วนของ **“ระบบพี่เลี้ยง”** จะมีการมอบหมายให้พนักงานประมาณ 2-3 คนกระจายอยู่ในครัวต่างๆ ภายในร้านเพื่อคอยดูแล สอนการทำงาน สอนการใช้ชีวิต เป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานใหม่ โดยจะมีการส่งต่อการสอนงานเป็นระยะๆ ขณะที่ **“ระบบหัวหน้าพื้นที่”** จะเป็นการมอบหมายให้พนักงานที่มีประสบการณ์ให้คอยดูแลน้องๆ ในพื้นที่บริการลูกค้าเรียกกันง่าย ๆ ว่าหัวหน้าล๊อค ซึ่งฝ่ายบุคคลจะให้ความช่วยเหลือโดยการเขียนแนวทางในการดูแลพนักงานใหม่ (Guideline) ให้กับพนักงานที่ได้รับมอบหมาย



การจัดระบบดูแลพนักงานใหม่ นอกจากจะทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับการทำงานได้ง่ายขึ้นแล้ว ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน สร้างความรู้สึกใกล้ชิดและอบอุ่น เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันได้เป็นอย่างดี

สภาพความเป็นอยู่ที่ดีในการดำรงชีวิต

เอ็มเคลลี่ตระหนักดีว่า สภาพความเป็นอยู่หรือการใช้ชีวิตประจำวันของพนักงานเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อความสุขของพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากพนักงานมีปัญหาในการใช้ชีวิต ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในการดูแลครอบครัว ปัญหาหนี้การระบบ ปัญหาเรื่องค่าครองชีพ ซึ่งไม่สามารถหาทางออกได้ ปัญหาเหล่านี้จะคอยรบกวนจิตใจพนักงาน ทำให้พนักงานไม่มีสมาธิในการปฏิบัติงานและการให้บริการ เกิดผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ยังอาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานด้วย ดังนั้นฝ่ายบุคคลจึงได้กำหนดแนวทางการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในการใช้ชีวิต โดยเน้นนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ซึ่งมีทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้ความรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำ การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือการให้เงินสนับสนุนเพื่อยาลดทอนหรือบรรเทาปัญหาของพนักงานให้มากที่สุด แนวทางดังกล่าวประกอบด้วย

1. **กองทุนอาหาร** หนึ่งในความช่วยเหลือเรื่องค่าครองชีพของเอ็มเคลลี่ คือการจัดหาอาหารกลางวันราคาถูกให้แก่พนักงาน เนื่องจากร้านเอ็มเคลลี่ส่วนมากจะตั้งอยู่ในศูนย์การค้า ทำให้พนักงานส่วนใหญ่จะต้องรับประทานอาหารในศูนย์อาหารซึ่งมีราคาค่อนข้างสูง หากจะออกไปรับประทานอาหารข้างนอกก็ไม่สะดวก ดังนั้นบริษัทจึงให้ความช่วยเหลือพนักงานโดยในแต่ละเดือนจะมีการหักเงินจำนวนหนึ่งจากเงินเดือนของพนักงาน นำมารวมไว้เป็นกองกลาง แล้วให้ผู้จัดการร้านเข้ามาบริหารจัดการเงินส่วนนี้ จัดซื้ออาหารมารับประทานร่วมกันที่ร้าน อาจจะอยู่ในรูปแบบของอาหารกล่อง กับข้าว หรือสุปองอาหารในศูนย์อาหารตามความเหมาะสม ซึ่งการบริหารจัดการแบบนี้จะมีข้อดีคือ ด้วยปริมาณและจำนวนเงินที่มากพอสมควร ทำให้สามารถต่อรองกับผู้ขายอาหารเพื่อขอลดราคาอาหารลงในขณะที่ยังได้ปริมาณและคุณภาพเท่าเดิม เมื่อคิดเฉลี่ยแล้วพนักงาน 1 คนจะจ่ายค่าอาหารเพียง 10 บาทต่อมื้อเท่านั้น ในขณะที่หากพนักงานไปรับประทานอาหารกันเองก็จะไม่ต่ำกว่า 25-30 บาท ยิ่งหากเป็นอาหารในศูนย์การค้าราคาก็จะแพงขึ้น นอกจากนี้ในวันที่ยาดีโดยเฉพาะวันนักชดถุภษบริษัทจะสมทบให้คนละ 20 บาท เพื่อนำไปซื้ออาหารว่าง ขนม น้ำหวานมารับประทานกัน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ และในแต่ละเดือนก็จะนำเงินที่เหลือจากการบริหารจัดการมารับประทานสุ่ร่วมกัน โดยมีเงินส่วนหนึ่งที่ผู้จัดการเขตหรือผู้จัดการภาคสมทบให้ ในขณะที่บริษัทก็จะให้การสนับสนุนเพิ่มเติมโดยคิดค่าอาหารในราคาค่ากว่าต้นทุนด้วย การดำเนินการทั้งหมดนี้จะดำเนินการอย่างไร้เงา โดยมีการลงบัญชีรายการใช้จ่าย

อย่างเป็นระบบ และมีผู้ตรวจสอบเข้ามาตรวจสอบความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจ การดำเนินการในส่วนนี้ นอกจากช่วยลดค่าครองชีพของพนักงานได้ค่อนข้างมากแล้ว ยังทำให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกันระหว่างพนักงานจากการรับประทานอาหารร่วมกันอีก

2. การแก้ไขปัญหาหนี้สินของพนักงาน ปัญหาหนี้สินครัวเรือนเป็นอีกปัญหาสำคัญของพนักงานเอ็มเคสกี โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีระดับรายได้ไม่ถึง 10,000 บาทต่อเดือน และนำมาซึ่งการออกจากงานเพื่อหนีหนี้ โดยสาเหตุของมูลหนี้อาจแตกต่างกัน เช่น หนี้สินจากการใช้เงินไม่เป็น หนี้สินของครอบครัว หนี้สินจากการกู้ยืมเพื่อการศึกษา เอ็มเคสกีมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหานี้สินให้กับพนักงาน เมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเป็นหนี้แล้วพบว่าสาเหตุหลักคือ การใช้เงินไม่เป็น เมื่อปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บริหารจึงเห็นตรงกันว่า หากบริษัทให้การช่วยเหลือในรูปตัวเงินแล้ว โอกาสที่จะกลับไปเป็นหนี้ใหม่อีกมีสูง จึงปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการให้ความช่วยเหลือเป็นตัวเงินเป็นการให้ความรู้ถึงวิถีจัดการและการดำรงชีวิตในสภาวะที่เป็นหนี้แทน

การให้ความรู้ เริ่มต้นจากการสอนให้พนักงานรู้จักใช้เงิน รู้จักประหยัด อดออม โดยให้พนักงานที่สนใจเข้าร่วมโครงการนี้จัดทำบัญชีครัวเรือน โดยการบันทึกรายได้และค่าใช้จ่ายในแต่ละวัน เพื่อให้พนักงานเห็นว่าในแต่ละวันได้ใช้จ่ายอะไรบ้าง มีอะไรที่เป็นรายจ่ายที่ไม่จำเป็น หรือรายการฟุ่มเฟือย เมื่อได้ข้อมูลแล้วผู้จัดการร้านหรือเจ้าหน้าที่บุคคลก็จะเป็นที่ปรึกษา ช่วยให้คำแนะนำในการตัดหรือลดรายการที่ไม่จำเป็นลง ซึ่งบริษัทได้เสริมแรงจูงใจในการทำบัญชีครัวเรือนโดยการให้เงินรางวัล 600 บาท ลำดับพนักงานที่สามารถทำบัญชีครัวเรือนติดต่อกันเป็นระยะเวลา 12 เดือน (มีการรับรองจากผู้จัดการร้าน) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำบัญชีครัวเรือนอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย ซึ่งก็จะช่วยให้พนักงานรู้จักประหยัด ส่งผลให้ลดโอกาสการก่อหนี้ที่ไม่จำเป็นในอนาคตลงได้

สำหรับการให้ความรู้ในส่วนถัดมา จะเป็นการสอนให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ในขณะที่เป็นหนี้ และรู้จักบริหารจัดการกับหนี้สินที่มีอยู่ โดยในเบื้องต้นจะสอนให้พนักงานยอมรับสภาพความเป็นจริงและไม่หนีหนี้ เพราะจะส่งผลต่อสภาพจิตใจการทำงาน และรายได้ในปัจจุบันของเขา สอนให้พนักงานรู้จักวิธีในการผ่อนชำระเพื่อให้มูลหนี้ลดลง ไม่จ่ายเฉพาะแค่ส่วนที่เป็นดอกเบี้ยแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะต้องทำควบคู่ไปกับการตัดรายจ่ายประจำวันที่ไม่จำเป็นออกไป โดยฝ่ายบุคคลจะมีเจ้าหน้าที่คอยติดตามผลและให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีคนเอาใจใส่ ดูแลและให้กำลังใจ

การเจรจากับเจ้าหนี้ เพื่อขอลดปริมาณการผ่อนชำระต่อเดือน เป็นอีกความช่วยเหลือหนึ่งที่เอ็มเคสกีได้ดำเนินการไป เพื่อให้พนักงานมีเงินเหลือเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ขณะเดียวกันก็สามารถชำระหนี้สินได้ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ ในปัจจุบันได้มีการเจรจากับสถาบันการเงิน

ของรัฐ เพื่อโอนหนี้ทั้งหมดของพนักงาน (เฉพาะหนี้ในระบบ) เข้าสู่ธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ซึ่งจะช่วยพนักงานในการลดภาระหนี้จากอัตราดอกเบี้ยที่สูง และจำนวนเงินที่ต้องควักหักเงินจากเงินเดือนจะต้องผ่อนชำระได้อีกทางหนึ่ง

จะเห็นได้ว่า กระบวนการช่วยเหลือพนักงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสภาวะกดดัน ไม่ได้เป็นการแก้ไขปัญหาก็เลยพูดเท่านั้น แต่เป็นรูปแบบของการแก้ไขและการให้ความช่วยเหลือที่ครบวงจร ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและรอบด้าน นับตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงปัจจุบัน มีพนักงานเข้าร่วมโครงการประมาณ 300 คน และมีพนักงานจำนวน 3-4 คน สามารถไถ่ถอนตนเองออกจากการหนี้สินได้ ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จของเอ็มเคสก็ใน การให้ความช่วยเหลือพนักงาน

นอกจากการแก้ไขปัญหานี้สินของพนักงานดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เอ็มเคสก็ยังพยายาม ป้องกันไม่ให้พนักงานเข้าไปสู่วังวนของการเป็นหนี้สิน โดยการปลูกฝังแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงให้พนักงานทุกคน สอนวิถีชีวิตการใช้เงินแบบมีน้อยใช้น้อย โดยสื่อสารผ่านผู้จัดการ สาขา และขอความร่วมมือให้ผู้จัดการสาขาทำตัวเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) เช่น ไม่เปลี่ยนโทรศัพท์บ่อยๆ ไม่ใช้โทรศัพท์ที่มีราคาแพง รับประทานอาหารร่วมกับพนักงาน ไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย เพราะหากหัวหน้าปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง พนักงานก็จะทำตาม ในขณะที่เดียวกับที่ผู้จัดการร้านให้คำแนะนำและคอยดูแลพนักงาน คำแนะนำเหล่านี้ก็จะมี น้ำหนักมากขึ้น

3. หลักสูตรครองคู่สู่ความสำเร็จ เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งเพื่อเสริมเรื่องการใช้ชีวิตของ พนักงาน โดยจะมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น นักจิตวิทยา พระ หรือหมอนาให้ความรู้ ซึ่งเนื้อหาจะครอบคลุมตั้งแต่ ความรัก การเลือกคู่ การใช้ชีวิตคู่ การวางแผนการเงิน การวางแผนครอบครัว หรือการจัดการความขัดแย้งในครอบครัว โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ ทำให้ชีวิตคู่ของพนักงานราบรื่นขึ้น ซึ่งเอ็มเคสก็เชื่อว่า หากครอบครัวมีความสุข พนักงานก็จะ ทำงานอย่างมีความสุขเช่นกัน

4. การอบรมปฏิบัติที่ยึดหยุ่นในการหมุนเวียนพนักงาน ทุกๆ ปีเอ็มเคสก็จะมีการ สลับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานระหว่างสาขา เช่นเดียวกับร้านอาหารเครือชาย ซึ่งถือว่าเป็น เรื่องปกติสำหรับธุรกิจร้านอาหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีรับมือกับ ปัญหาที่แตกต่างกันออกไป เพราะลูกค้าในแต่ละพื้นที่จะมีลักษณะที่แตกต่างกัน เมื่อพนักงานเติบโตในสายอาชีพ ก็จะสามารถนำประสบการณ์ที่หลากหลาย ไปใช้ ในการบริหารจัดการได้ อย่างไรก็ดี การหมุนเวียนพนักงานไปยังสาขาต่างๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อชีวิตครอบครัวของพนักงานไม่มากนักน้อย เอ็มเคสก็ได้พยายามลดผลกระทบในเรื่อง ดังกล่าว โดยจัดหาพนักงานใหม่ ฝ่ายบุคคลจะจัด Pre-Orientation ให้กับพนักงานที่ผ่านการ คัดเลือกแล้ว กลุ่มละประมาณ 10 คน เพื่อพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานถึงธรรมชาติ

ของธุรกิจร้านอาหาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องลักษณะงาน ค่าตอบแทนสวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงของธุรกิจ การปฏิบัติตัว เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลอย่างครบถ้วนและยอมรับก่อนตัดสินใจเซ็นสัญญา ส่วนพนักงานที่เข้ามาแล้ว เมื่อถึงช่วงเวลาของการหมุนเวียน ก็จะมีการพูดคุยสอบถามถึงความพร้อมหรือข้อขัดข้องของพนักงานแต่ละคน เช่น ในปีนี้พนักงานอาจยังไม่พร้อมที่จะย้ายไปยังสาขาอื่น เพราะพ่อแม่ป่วยก็อาจเลื่อนไปเป็นปีหน้าได้ หรือในกรณีที่มีบางสาขามีปัญหา จำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีความสามารถไปช่วยดูแลก็จะใช้การพูดคุยถึงความจำเป็น ซึ่งถือว่าแนวทางดังกล่าวเป็นกรอบในการปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่นและทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีบริษัทมีความเห็นอกเห็นใจพนักงาน

การพัฒนาความรู้ความสามารถ

ปัจจัยประการที่สี่ในการทำงานอย่างมีความสุข เอ็มเคสุก็มองว่าเป็นเรื่องของโอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน หากองค์กรเปิดให้พนักงานมีโอกาสที่จะพัฒนาศักยภาพของเขา นอกจากจะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้วยังทำให้พนักงานเกิดความความภาคภูมิใจ และเห็นโอกาสที่จะเติบโตทั้งในเรื่องค่าตอบแทนและตำแหน่งหน้าที่อีกด้วย กิจกรรมสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เอ็มเคสุก็ ประกอบด้วย

1. โครงการการศึกษาออกโรงเรียน เอ็มเคสุก็ได้ส่งเสริมให้พนักงานของตนเองได้ศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา โดยมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจุบันพนักงานของสาขาในเขตกรุงเทพฯ สามารถไปเรียนได้ที่โรงเรียนนิคมบริหารธุรกิจ ทุกวันอังคาร ส่วนพนักงานของสาขาในต่างจังหวัด สามารถเข้าเรียนได้ที่ศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนในจังหวัดนั้นๆ

2. โครงการทวิภาคี เป็นโครงการสนับสนุนด้านการศึกษาที่เอ็มเคสุก็ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล จังหวัดชลบุรี และจังหวัดนครปฐม มีเป้าหมายหลักเพื่อให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อ และเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพของตนเอง โครงการทวิภาคีจะเป็นหลักสูตรระดับปวช. เป็นการเรียนแบบผสมผสานทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติโดยทำการเรียนการสอนวิชาสามัญ เช่น บัญชี การเงินที่โรงเรียน แล้วมาฝึกอาชีพที่ร้าน ซึ่งผู้จัดการสาขาจะเป็นผู้สอนทั้งภาคทฤษฎีและฝึกปฏิบัติจริง ทำการประเมินผลแล้วส่งคะแนนมาที่โรงเรียน พนักงานเอ็มเคสุก็ที่เข้าร่วมโครงการทวิภาคีจะได้รับการสนับสนุนจากเอ็มเคสุก็ทั้งในเรื่องค่าเล่าเรียนและการชำระค่าเล่าเรียน โดยพนักงานจะเสียค่าเล่าเรียนเพียงเทอมละ 1,000 บาทเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันก็สามารถผ่อนชำระโดยการหักจากเงินเดือนของพนักงานได้อีกด้วย

โครงการทวิภาคี นอกจากจะเป็นโครงการที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้ว ยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการสรรหาบุคลากรมาทำงานกับองค์กร ด้วยการเปิดรับสมัครบุคคลทั่วไปที่สนใจ โดยระหว่างการเรียนรู้ ผู้เรียนก็จะได้มาฝึกอาชีพที่ร้านและได้รับค่าตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งก็ช่วยให้เอ็มเคสุกี้ได้พนักงานเข้ามาช่วยทำงาน ในขณะที่เดียวกันผู้เรียนก็จะมีรายได้ในระหว่างเรียน เมื่อจบหลักสูตรก็สามารถเข้ามาสมัครเป็นพนักงานเอ็มเคสุกี้ได้ (ภาพที่ 8)



ภาพที่ 8 พนักงานเอ็มเคสุกี้ที่จบการศึกษาจากโครงการทวิภาคี

3. โครงการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี เป็นอีกหนึ่งความช่วยเหลือของเอ็มเคสุกี้เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ซึ่งต่อยอดมาจากโครงการการศึกษานอกโรงเรียน และโครงการทวิภาคี โดยเปิดโอกาสให้พนักงานที่จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาและมีอนุปริญญา มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเป็นความร่วมมือระหว่างเอ็มเคสุกี้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ด้วยการจัดชั้นเรียนให้แก่พนักงานเอ็มเคสุกี้ ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานที่สำเร็จการศึกษาแล้ว 1 รุ่น (28 คน) และทั้งหมดก็ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารสาขาของเอ็มเคสุกี้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งบริษัทได้สำรองจ่ายค่าเล่าเรียนทั้งหมดแล้วให้พนักงานผ่อนชำระเป็นรายเดือนในลักษณะเดียวกับโครงการทวิภาคี (ภาพที่ 9)



ภาพที่ 9 พนักงานเอ็มเคสุกี้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

4. การฝึกอบรมตาม Training Road Map เอ็มเคสก็ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

กับการฝึกอบรมพนักงานของตนเอง เพราะถือว่าเป็นหัวใจของการสร้างมาตรฐานคุณภาพการบริการ ในขณะเดียวกันระบบการฝึกอบรมดังกล่าวยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่จะต้องเติบโตขึ้นตามสายงานอีกด้วย เนื่องจากเอ็มเคสก็มีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดันพนักงานของตนเองขึ้นมารับบริหารร้าน โดยให้ผู้ที่จะมีขึ้นมาในตำแหน่งดังกล่าวจะต้องผ่านการประเมินผลและรับรองจากผู้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อจนสำเร็จระดับปริญญาตรี เพื่อติดอาวุธทางปัญญาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งต่อไป

กระบวนการฝึกอบรมของเอ็มเคสก็นั้น เริ่มวางรากฐานตั้งแต่พนักงานเข้ามาทำงานเป็นครั้งแรก โดยในเบื้องต้นจะมีการฝึกอบรมในเรื่องของบุคลิกภาพต่างๆ เช่น การยืน การโค้ง การไหว้ การยิ้ม พร้อมๆ ไปด้วยขั้นตอนในการปฏิบัติหน้าที่โดยทั่วไป หลังจากนั้นจะถูกส่งไปฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมส่วนกลาง (Training Center) เป็นระยะเวลา 4-6 วันขึ้นอยู่กับหน้าที่รับผิดชอบ โดยจะเป็นการเรียนรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะกลับไปปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ร้าน ในแต่ละปีพนักงานจะถูกส่งเข้ามาฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรบังคับหรือหลักสูตรเสริมตามความเหมาะสม โดยจะใช้การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานในสาขาใกล้เคียงมาปฏิบัติหน้าที่แทน สำหรับพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป ซึ่งมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ก็จะมีหลักสูตรบังคับที่สอดคล้องกับ Competency ของแต่ละตำแหน่ง

การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับการเติบโตในสายงาน จะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

5. Project A3 เป็นกิจกรรมที่นำต้นแบบมาจาก One Page Management ของบริษัทไคโยต้า Project A3 เป็นกิจกรรมสำหรับผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ พัฒนาศักยภาพในด้านความคิดของพนักงาน โดยแต่ละคนจะต้องกำหนดหัวข้อเรื่องที่ต้องการจะปรับปรุงอย่างน้อย 1 เรื่องต่อปี และนำเสนอในการประชุมผู้บริหารในแต่ละเดือนสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป

การทำ Project A3 นอกจากจะเป็นการกระตุ้นให้องค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้วยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาศักยภาพในเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถรวบรวมความคิดที่กระจัดกระจาย ข้อมูลต่างๆ ไม่กว่าจะเป็นเหตุผล ความจำเป็น ขั้นตอนการดำเนินการ พื้นที่เป้าหมาย ผลที่คาดว่าจะได้รับ ตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือข้อมูลประกอบต่างๆ ให้อยู่ภายใน 1 หน้ากระดาษ A3 และถ่ายทอดให้ที่ประชุมเข้าใจได้ภายในเวลา 15 นาที

แม้ว่า Project A3 จะเป็นกิจกรรมเชิงบังคับ เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารของเอ็มเคสก็จะต้องทำ แต่ก็จะมีผลผสมผสานด้วยการให้แรงจูงใจทั้งการปรบมือแสดงความชื่นชม สำหรับโครงการที่ได้

คะแนนโหวตจากที่ประชุมผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และการให้รางวัลสำหรับโครงการที่ได้รับคะแนนโหวตจากที่ประชุมสูงสุดในแต่ละเดือน ซึ่งทำให้ผู้นำเสนอเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนเองทำและมีความมุ่งมั่นที่จะทำโครงการอื่นๆ ต่อไป

6. Kaizen Suggestions เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านความคิดของพนักงาน เช่นเดียวกับ Project A3 แต่เป็นกิจกรรมที่มุ่งเป้าหมายไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างานเป็นหลัก เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดของตนเองในการปรับปรุงสิ่งที่อยู่รอบตัวให้ดีขึ้น แต่ไม่ได้ใช้รูปแบบของการบังคับ ให้พนักงานนำเสนอโดยสมัครใจ มีการให้เงินรางวัล 25 บาทสำหรับทุกความคิดที่เสนอเข้ามา โดยต้องไม่ซ้ำกับคนอื่น หากความคิดดังกล่าวมีการนำไปต่อ ยอดจนเกิดผลสำเร็จ ก็จะมีเงินรางวัลมอบให้ตามผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริง (ร้อยละ 10 ของมูลค่าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น) ตัวอย่างของการปรับปรุงที่เกิดจากพนักงาน เช่นพนักงานในตำแหน่งธุรการของบริษัทเสนอให้ลดจำนวนสำเนาของใบเสร็จจากเดิม 3 ใบ เหลือเพียง 1 ใบ เพราะเห็นว่าไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์อะไร ทำให้บริษัทประหยัดค่ากระดาษได้ปีละ 50,000 บาท เป็นต้น

การทำกิจกรรม Kaizen Suggestions ไม่ได้ใช้รูปแบบของการบังคับ แต่ให้พนักงานสามารถนำเสนอได้โดยสมัครใจ เพราะเข้าใจถึงพฤติกรรมของคนไทยที่ไม่ค่อยชอบเสนอความคิดเห็น แต่จะใช้การจูงใจและกระตุ้นผ่านผู้จัดการสาขาหรือหัวหน้างานเป็นหลัก

7. ความรู้เสริมสำหรับพนักงาน ในแต่ละปี เอ็มเคสจี้ จะให้การสนับสนุนหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสำหรับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองตามสิ่งที่สนใจ ซึ่งอาจเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานก็ได้ อย่างไรก็ดี การพิจารณาให้การสนับสนุนดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเหมาะสมและความจำเป็นด้วย เช่น จากการสำรวจความต้องการหลักสูตรฝึกอบรมทุกปี หลักสูตรที่มีความต้องการมากเป็นอันดับหนึ่ง คือ ภาษาอังกฤษ แต่เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมและการทำงานพนักงานเอ็มเคสจี้มีโอกาสน้อยมากที่จะได้ใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งหากเรียนแล้วไม่ได้ฝึกฝนหรือไม่ได้ใช้เป็นประจำ ผ่านไประยะหนึ่งก็จะลืมการอบรมก็สูญเปล่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ได้จัดเป็นหลักสูตรทั่วไปให้ แต่เหมาะสำหรับบางสาขา เช่น แพทย์ ภูเก็ต สมุย ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยว พนักงานมีโอกาสพบเจอนักท่องเที่ยวต่างชาติ มีโอกาสที่จะได้ฝึกฝนเป็นประจำ ส่วนหลักสูตรที่เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้งานโปรแกรม Microsoft Word หรือ Microsoft Excel เหมาะกับพนักงานสำนักงานมากกว่าเพราะถือว่าพนักงานยังมีโอกาสได้ใช้งานในชีวิตการทำงาน

ความมั่นคงในอาชีพ

ปัจจัยสำคัญประการสุดท้ายที่จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานคือ ความรู้สึก

มันคงและปลอดภัยในอาชีพ เอ็มเคลก็มึนโยบายที่ชัดเจนในการที่จะรักษาพนักงานไว้กับองค์กร แม้ว่าองค์กรอาจจะได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจบ้าง เห็นได้จากในอดีตที่ผ่านมา แม้ว่าจะมีการปิดตัวลงของเอ็มเคลก็ในสาขาต่างจังหวัดก็ยังมีมีการเลิกจ้างพนักงาน แต่จะทำการย้ายพนักงานทั้งหมดไปทำงานในสาขาใกล้เคียง ยกเว้นพนักงานชั่วคราวบางคนที่ไม่สามารถโยกย้ายไปได้เพราะเป็นนักศึกษาที่กำลังเรียนอยู่ ยิ่งไปกว่านั้น เอ็มเคลก็ ยังเปิดโอกาสให้พนักงานที่ลาออกไปแล้วด้วยเหตุผลใดๆ ก็ตาม สามารถกลับมาทำงานได้อีก ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้ส่งผลให้ พนักงานของเอ็มเคลก็เกิดความเชื่อมั่นและปลอดภัยในการทำงานกับองค์กร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ความจริงจังในการถ่ายทอดค่านิยมขององค์กร

การถ่ายทอดความเป็นตัวตนของเอ็มเคลก็ทั้งในเรื่อง การมุ่งเน้นลูกค้า การดูแลใส่ใจพนักงาน การทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดยตรงกับพนักงาน การสื่อสารผ่านหัวหน้างาน และการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ และสิ่งที่พนักงานจะได้รับหากยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางเหล่านี้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การถ่ายทอดค่านิยมดังกล่าวบรรลุผลคือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้แสดงความมุ่งมั่นและปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านั้นอย่างจริงจัง เป็นต้นแบบให้พนักงานได้ซึมซับค่านิยมเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต นับตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงานกับเอ็มเคลก็ พนักงานจะรู้สึกว่าใครคือเจ้าของร้าน เจ้าของร้านให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพและใส่ใจลูกค้ามากแค่ไหน ทุกเรื่องที่ผู้บริหารพูด พนักงานสามารถสัมผัสของจริงได้จากสิ่งแวดล้อมภายในร้าน ยกตัวอย่างเช่น เรื่องการมุ่งเน้นลูกค้า ผู้บริหารเอ็มเคลก็บอกว่า ให้ความสำคัญในเรื่องความสะอาดของอาหาร เมื่อเข้าไปทำงานที่ร้าน พนักงานจะเห็นเลยว่า เอ็มเคลก็มีกระบวนการเพื่อควบคุมเรื่องความสะอาดของครัวอย่างเข้มงวด เป็นต้น พนักงานจะเกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้พบเจอทุกวัน และเกิดการปรับพฤติกรรมไปในแนวทางที่เอ็มเคลก็ต้องการ ซึ่งหากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญและใส่ใจในเรื่องเหล่านี้อย่างจริงจัง ก็ยากที่พนักงานจะปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านั้นได้

ทุกวันนี้ค่านิยมหรือวัฒนธรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารดุด่าและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอได้เข้าไปอยู่ในหัวใจของพนักงานเอ็มเคลก็ทุกคน หากพนักงานคิดหรือกำลังจะทำสิ่งที่ไม่ดีหรือสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับลูกค้า เขาจะรับรู้ถึงความไม่พอใจของผู้บริหารได้ในทันที เพราะเขารู้ดีว่าผู้บริหารของเขาเป็นอย่างไรและต้องการอะไร การปลูกฝังความเป็นเอ็มเคลก็มาอย่างต่อเนื่องยาวนาน ได้กลายมาเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร พนักงานทุกคนปฏิบัติกันจนเป็นนิสัย ซึ่งไม่ว่าใครก็ตามที่เข้ามาใหม่ก็จะถูกหล่อหลอมโดยสิ่งแวดล้อมรอบตัว

ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ระบบงาน หรือสภาพภายในร้าน จนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในที่สุด

2. นโยบายในการเลือกรับคนดี มีความตั้งใจ

เอ็มเคสุกซ์มีนโยบายในการรับพนักงานที่เป็นนักศึกษาจบใหม่ ไม่เคยทำงานมาก่อน เนื่องจากเชื่อว่าคนกลุ่มนี้สามารถปลูกฝังแนวความคิดและวัฒนธรรมตามแนวทางของเอ็มเคสุกซ์ได้ง่ายกว่าคนที่ประสบการณในการทำงานจากที่อื่นมาก่อน เปรียบเสมือนผ้าขาวที่สัณฐานจะยอมเป็นสีอะไรก็ได้ และได้สีที่สดใส ขณะที่การจะยอมผ้าสี จะต้องล้างสีเก่าออกให้หมดแล้วจึงจะสามารถย้อมสีใหม่ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างลำบาก ขณะเดียวกันในการพิจารณาพนักงานเอ็มเคสุกซ์จะไม่เน้นการรับคนเก่ง แต่จะมองหาคนดี คนที่มีความตั้งใจ และที่สำคัญคือ มีใจรักในงานบริการ โดยในกระบวนการสัมภาษณ์งานจะมีการสังเกตจากบุคลิกท่าทางการตอบสนองต่อเหตุการณ์สมมติต่างๆ เพื่อคุ้ปฏิบัติการตอบสนอง รวมถึงการทำ Service Mind Test

นอกจากนี้ ยังมีการพิจารณาหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลิกของผู้สมัครแต่ละคน เช่น หากบุคลิกของพนักงานเป็นคนใจบุญ ก็อาจเริ่มด้วยการทำงานในครัวก่อน เมื่อเริ่มปรับตัวและคุ้นเคยจึงจะให้ลองไปทำงานบริการหน้าร้าน เป็นต้น

3. ระบบการฝึกอบรมที่เข้มแข็ง

การที่เอ็มเคสุกซ์มีพนักงานจำนวนมากกระจายอยู่ในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ จำเป็นต้องอาศัยระบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในขณะเดียวกันเป็นการเสริมความพร้อมให้พนักงานเพื่อรองรับการขยายสาขา ซึ่งหากพิจารณากระบวนการฝึกอบรมของเอ็มเคสุกซ์จะพบว่ามีการฝึกอบรมใน 3 รูปแบบที่สำคัญคือ

- การส่งพนักงานเข้ามาฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมส่วนกลาง (Training Center) เป็นรายบุคคล ซึ่งจะในรูปแบบหลักในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานและการบริการ
- การส่งครูจากส่วนกลางเข้าไปฝึกอบรมตามสาขาต่างๆ (ครูสัญจร) วิธีนี้จะเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมในกรณีเร่งด่วน เช่น มีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือการบริการบางอย่างที่ต้องเร่งดำเนินการ
- การส่งตัวแทนจากแต่ละสาขาเข้าฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมส่วนกลาง (Train the Trainer) เพื่อกลับไปสอนพนักงานในสาขาของตนเอง วิธีนี้จะเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับกิจกรรมเสริมต่างๆ เช่น การเดินร่วในร้านโดยตัวแทนจากแต่ละสาขาจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องของการถ่ายทอด และจะมีการจัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม หลังจากพนักงานกลับไปถ่ายทอดให้แก่เพื่อนร่วมงานที่ร้านประมาณ

2 สัปดาห์ ก็จะมีการติดตามความพร้อมของแต่ละสาขา ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจริงทั่วประเทศ อย่างพร้อมเพรียงกัน

4. การสร้างแรงกระตุ้นด้วยการชมเชยพนักงาน

วัฒนธรรมของคนไทยที่ “ทำดีไม่ชม แต่ถ้าทำไม่ดี ต้องคำหิ” บางครั้งสร้างปัญหา ความขัดแย้งและบรรยากาศที่ไม่ดีภายในหน่วยงาน เพียงเพราะความไม่เข้าใจกันระหว่าง หัวหน้าและลูกน้อง ละเลยที่จะให้กำลังใจกันและกัน ไม่เอาใจเขามาใส่ใจเรา เช่น ลูกน้องทุ่มเททำงานจนสำเร็จ หัวหน้าก็พอใจแต่ไม่เคยชมเชยให้กำลังใจ เนื่องจากเห็นว่าไม่ได้ทำอะไรบกพร่อง ในขณะที่พนักงานกลับรู้สึกท้อแท้ไม่เห็นถึงความสำคัญ กลายเป็นความขัดแย้งลึกๆ ในการทำงานร่วมกัน เอ็มเคยูก็จึงพยายามปลุกฝั่งหัวหน้างานให้ชมเชยลูกน้องเวลาทำความดีเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้กับพนักงาน มีทั้งการอบรมหัวหน้างานในหลักสูตรพนักงานสัมพันธ์ เพื่อให้หัวหน้าเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่ม แต่ละวัย รู้จักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง รวมถึงมีการพัฒนาระบบงานขึ้นมารองรับ โดยจะมีแบบฟอร์มใบชมเชยให้ผู้จัดการร้าน เป็นผู้เขียนเมื่อพนักงานทำดี เช่น มีลูกค้าเขียนชมเชยในใบติชมหรือพนักงานมาทำงานโดยไม่ขาด/ไม่ลา/ไม่สาย เป็นต้น ซึ่งผู้จัดการร้านก็จะมีการส่งใบชมเชยนั้นให้พนักงานรับทราบ พนักงานที่ได้รับใบชมเชยก็จะได้เป็นคะแนนสะสม ซึ่งจะมีการผูกโยงไปกับการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน และโบนัสประจำปีของพนักงาน การดำเนินการดังกล่าวช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานและเกิดความเข้าใจกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งก็ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5. การถ่ายทอดเรื่องราวดีๆ ของเพื่อนพนักงาน

เอ็มเคยูก็เชื่อว่า การบอกเล่าเรื่องราวของพนักงานที่ทำดี หรือประสบความสำเร็จจากการตั้งใจทำดี จะเป็นแรงบันดาลใจที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานคนอื่นๆ ในขณะเดียวกันก็จะเป็นการแสดงความรักและให้กำลังใจกับพนักงานในการทำสิ่งที่ดีๆ ให้แก่ตนเองและองค์กร จึงมีการสื่อสารเรื่องราว ผ่าน MK News ซึ่งจัดทำเป็นประจำทุกเดือนให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับทราบ เช่น เรื่องราวของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการปลดหนี้ 2 ปีแล้วสามารถปลดหนี้ได้หมด หรือ เรื่องราวของพนักงานที่ประหยัดค่าน้ำมัน ส่งเงินกลับบ้านจนสามารถสร้างบ้านใหม่ได้ เป็นต้น ซึ่งเป็นกลวิธีหนึ่งที่จะทำให้พนักงานคนอื่นๆ เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เอ็มเคยูก็พยายามผลักดันและให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน

บทเรียนที่ได้รับ

- การสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้น ผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องเข้าใจและมีความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนที่ดีจากพนักงาน จึงจะนำมาซึ่งการแสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างจริงจัง

- กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ในการสร้างความสุขของพนักงานนั้นสามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตามแต่บริบทขององค์กร หัวใจสำคัญไม่ได้อยู่ที่ปริมาณหรือมูลค่าของผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากองค์กร แต่สิ่งสำคัญคือ องค์กรจะต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจว่ากระบวนการ หรือกิจกรรมแต่ละอย่างที่ทำไปหรือกำลังจะทำต่อไป มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการทำงานหรือความก้าวหน้าของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจ และรับรู้ได้ถึงความเอื้ออาทรที่องค์กรมีต่อพนักงาน

- การปลูกฝังให้พนักงานรู้จักและเข้าใจถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเมื่อพนักงานเข้าใจว่าองค์กรเป็นใคร มีเป้าหมายอย่างไร ภารกิจคืออะไร เขาก็จะรู้ว่าตนเองควรจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไร และพร้อมที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

- การปฏิบัติตัวของผู้นำสูงสุดขององค์กร เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพที่สุดในการสร้างค่านิยมที่องค์กรคาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแนวคิด ทักษะคิด หรือบรรยากาศในการทำงาน

- การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบงานที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ช่วยให้การหล่อหลอมและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างยั่งยืน

คณะผู้จัดทำขอขอบคุณในความร่วมมืออันดีจากผู้บริหารและพนักงานของเอ็มเคสุท์ คิงวีรยานามต่อไปนี้

คุณฤทธิ์ อีระโกเมน

คุณเมธา ชุณหสิริ

คุณวรพล กันตพิชญธร

คุณประทีศ สีโพ

คุณระพีพรรณ ม่องใส

คุณศุภวรรณ ขวัญคำ

คุณวัชรภรณ์ พึ่งเร็ว

คุณรุจิรา รังสิสุทธากุล

คุณภูมัย ชัยสุรินทร์

กรรมการผู้จัดการ

ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายควบคุมคุณภาพ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

เลขานุการ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ผู้จัดการร้าน

ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน

พนักงานครัวสุกี้

พนักงานจลปิล







“ไทยพาณิชย์” ธนาคารในดวงใจของลูกค้าและพนักงาน

แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งความสุข

การจะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขสำหรับองค์กรขนาดใหญ่อย่างธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งมีสาขากระจายอยู่ในพื้นที่ต่างๆ เกือบ 1,000 แห่งทั่วประเทศ และมีพนักงานเกือบ 20,000 คน นับว่าไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดูแลอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรจึงจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งไทยพาณิชย์มีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการสร้างองค์กรแห่งความสุขประกอบด้วย

1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
2. การสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
3. การสร้าง Teamwork organization

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล จุดเริ่มต้นองค์กรแห่งความสุข

ในเวลากว่า 8 ชั่วโมงที่เราต้องใช้ชีวิตอยู่ในที่ทำงานหรืออาจมากกว่านั้นสำหรับบางคน อาจกล่าวได้ว่าเราได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ของชีวิตอยู่ในที่ทำงานมากกว่าที่บ้านเสียอีก ดังนั้นการจะสร้างที่ทำงานให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ลำคัญที่สุดคือการทำให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานเป็นเสมือนบ้านหลังที่สอง และคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้ที่มีบทบาทในการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานให้มีความสุขได้นั้น คงหนีไม่พ้นผู้บริหารระดับสูงในฐานะหัวหน้าครอบครัวซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย และฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งเปรียบเสมือนแม่บ้านที่คอยดูแลทุกข์สุขของลูกบ้าน

การจะสร้างบ้านหรือองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข จึงจำเป็นต้องมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เอื้อให้เกิดบรรยากาศแห่งความสุข เพื่อให้สมาชิกในครอบครัวหรือพนักงานได้รับการดูแลอย่างดี โดยธนาคารไทยพาณิชย์เป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญในเรื่องการดูแลให้พนักงานมีความสุข เพราะไทยพาณิชย์มองว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นมาจากพนักงานเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในไทยพาณิชย์ที่มีพนักงานกระจายอยู่ตามสาขาต่างๆ ทั่วประเทศถึงเกือบ 20,000 คน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีการปรับตัวให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทันทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการดูแลเอาใจใส่พนักงาน การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน รวมถึงการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงาน

1.1 ระบบการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

เมื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารไทยพาณิชย์พนักงานสามารถเชื่อมั่นได้ว่า ธนาคารมีแนวทางในการดูแลเอาใจใส่พนักงานให้อยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข รวมถึงการรักษาและพัฒนาพนักงานให้เติบโตไปด้วยกัน ธนาคารไทยพาณิชย์ไม่มีนโยบายปลดพนักงาน แม้จะเผชิญกับความวิกฤติต่างๆ มีการปรับตัวและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง จนสามารถยืนหยัดดำเนินธุรกิจได้ยาวนานถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 100 ปีแล้ว แนวทางในการดูแลเอาใจใส่พนักงานได้ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างเป็นระบบ ด้วยการดูแลพนักงานตั้งแต่ก้าวแรก การสร้างช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงบริการงานบุคคล รวมถึงการเยี่ยมเยียนพนักงานตามสาขาเพื่อสร้างความอุ่นใจและเป็นที่ยึดเหนี่ยวสำหรับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ไม่ได้จำกัดเฉพาะบริการด้านงานบุคคลเท่านั้น

ดูแลพนักงานตั้งแต่ก้าวแรก

ไทยพาณิชย์ให้การดูแลพนักงานตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ของธนาคาร โดยการปฐมนิเทศจะแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ระดับพนักงานจะมีการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงประวัติความเป็นมา นโยบาย และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร นอกจากนี้พนักงานจะได้รับ Check list เพื่อให้ทราบว่าเมื่อใดจะต้องทำอะไร เช่น เดือนที่ 1

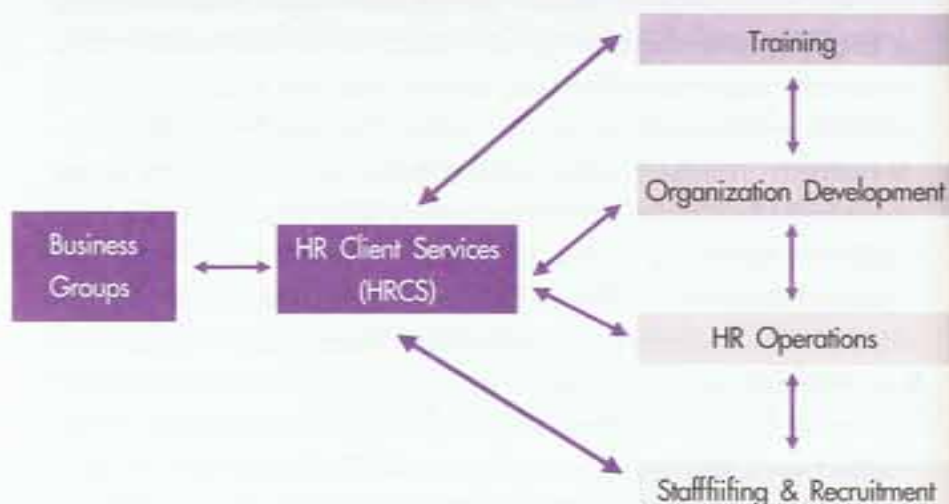
ต้องได้รับการอบรมเรื่องอะไร เดือนที่ 2 ต้องเข้าร่วมกิจกรรมอะไร เป็นต้น ซึ่งการชี้แจงรายละเอียดอย่างครบถ้วนและชัดเจน จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน อีกทั้งทำให้พนักงานมองเห็นภาพองค์กรชัดเจนขึ้น รวมถึงทราบแนวทางในการทำงานของตนเอง กลุ่มที่ 2 ระดับผู้บริหารจะใช้เวลาในการปฐมนิเทศมากกว่ากลุ่มแรก โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่จะมาพูดคุยกับพนักงานระดับบริหารด้วยตัวเองเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ ศักยภาพขององค์กร บทบาทของผู้บริหาร รวมถึงความสำคัญในเรื่องความผูกพันของพนักงาน (Voice of Employee) หลังจากนั้นในเดือนที่ 2 จะมีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกับประธานกรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ นอกจากนี้ ยังมีการจัด Networking Activity เพื่อให้มีการพบปะระหว่างผู้บริหารด้วยกัน โดยในทุกวันพฤหัสบดีของเดือนจะมีการจัดงานที่เรียกว่า Thursday Together ซึ่งเป็นการเลี้ยงสังสรรค์ในเวลาหลังเลิกงาน โดยจะมีการส่งบัตรเชิญถึงผู้บริหารใหม่และให้ผู้บริหารเก่าทำหน้าที่เป็น Ambassador ด้วยการไปเชิญผู้บริหารใหม่มาร่วมงาน เป็นลักษณะจับคู่ Buddy กัน โดยจะจับคู่กันระหว่างผู้บริหารที่อยู่ในสายงานที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ และทำให้ทราบว่าเมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะต้องติดต่อประสานงานกับใครบ้าง ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้สามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานได้เร็วขึ้น เพราะการพูดคุยกันนอกเวลางานจะช่วยให้การทำความรู้จักเป็นไปได้ง่ายขึ้น อีกทั้งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันจะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากการต้อนรับที่อบอุ่นของผู้บริหารระดับสูง และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้บริหารใหม่ซึมซับถึงวัฒนธรรมของไทยพาณิชย์ได้เร็วขึ้น

ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงบริการงานบุคคล

ไทยพาณิชย์เปรียบเสมือนบ้านหลังใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมากอาศัยอยู่ร่วมกัน ทำให้การดูแลพนักงานเป็นไปได้ยาก ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงกำหนดโครงสร้าง Human Resource Client Services (HRCS) เพื่อเป็นตัวแทนในการดูแลพนักงานในส่วนต่างๆ หน้าที่หลักของ HRCS คือเป็นด่านหน้า (Contact point) ให้กับ Business Unit เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการติดต่อ และเพิ่มความสะดวกให้กับพนักงาน โดย HRCS จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและแนะนำในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงวางแผนร่วมกับส่วนงานในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาบุคลากร การเลื่อนขั้น/ตำแหน่งหรือการส่งพนักงานเข้าอบรม นอกจากนี้ HRCS จะเป็นผู้รับเรื่องจากพนักงานแล้วประสานงานไปยังแผนกต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรบุคคลทั้งในเรื่องของสวัสดิการ การฝึกอบรม และการสรรหาพนักงาน เป็นต้น

ปัจจุบันไทยพาณิชย์มีเจ้าหน้าที่ HRCS ประมาณ 30 คน โดยจะแบ่งหน่วยงานที่จะต้องดูแลกันออกไป และเมื่อพนักงานเกิดปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ ก็สามารถติดต่อกับ HRCS ที่ดูแลส่วนงานตนเองได้ ซึ่งการดูแลพนักงานในรูปแบบนี้ นอกจากจะทำให้เกิดความ

คล่องตัวในการทำงานแล้ว ยังช่วยให้เจ้าหน้าที่บุคคลกับพนักงานรู้จักและมีความสนิทสนมกัน มากขึ้น ทำให้การดูแลไม่จำกัดเพียงแค่เฉพาะเรื่องงานเท่านั้น แต่ยังคอยให้ความช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาในเรื่องส่วนตัวของพนักงานอีกด้วย ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงไม่ได้ทำหน้าที่เป็นแค่ผู้คุมกฎ แต่เปลี่ยนบทบาทเป็นเสมือนเพื่อนคู่คิดของพนักงาน เพื่อให้พนักงานอุ่นใจได้ว่าบ้านหลังนี้มีผู้ที่พร้อมจะดูแลและให้การช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา



ภาพที่ 1 โครงสร้างการทำงานของ Human Resource Client Services (HRCS)

แม้ว่าจะมี HRCS ที่คอยดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด แต่ด้วยข้อจำกัดของจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องดูแลพนักงานจำนวนมาก จึงอาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองพนักงานได้อย่างทั่วถึงที่ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรจึงจัดให้มี HR Helpdesk ซึ่งทำหน้าที่เป็น Call center ในการตอบคำถามเบื้องต้น เช่น การสอบถามเรื่องชุดพนักงาน บัตรประจำตัว หรือหากเป็นเรื่องที่ร้ายละเอียดที่ต้องการคำอธิบายมากก็จะส่งเรื่องต่อไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ ต่อไป การเพิ่มช่องทางนี้ก็เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ตามสาขาหรือต่างจังหวัดที่ไม่สามารถติดต่อกับส่วนกลางได้ง่ายนัก เพียงแค่พนักงานยกหูโทรศัพท์ก็จะมีตัวแทนที่คอยติดต่อประสานงานในเรื่องต่างๆ ให้อย่างรวดเร็ว

อีกช่องทางหนึ่งที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลและบริการต่างๆ ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้อย่างรวดเร็วและทันใจ คือ myhrspace ที่อยู่ในระบบอินทราเน็ต (Intranet) โดยพนักงานทุกคนสามารถค้นหาข้อมูลของตัวเอง เช่น ประวัติส่วนตัว การลา การอบรมและ

การเบิกคำรักษาพยาบาลต่างๆ ได้ รวมถึงคู่มือพนักงาน ซึ่งถือเป็นช่องทางที่จะควกลำหรับพนักงานทุกคนที่สามารถเข้าไปดูข้อมูลส่วนกลางหรือ Update ข้อมูลของตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา

การเยี่ยมเยียนพนักงานตามสาขาคำๆ (Branch Visit)

การที่ธนาคารไทยพาณิชย์มีพนักงานกระจายอยู่ตามสาขาคำๆ ทั่วประเทศ ย่อมมีข้อจำกัดในการดูแลพนักงานมากกว่าองค์กรที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในที่เดียว เพื่อลดข้อจำกัดดังกล่าว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจัดให้มีโครงการเยี่ยมเยียนพนักงานตามสาขา (Branch Visit) เพื่อรับทราบความเป็นอยู่ และปัญหาต่างๆ ของสาขา โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะจัดลำดับในการเยี่ยมเยียนไว้ ซึ่งในแต่ละปีอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม โดยที่ผ่านมาก็ได้ไปเยี่ยมสาขาที่ได้คะแนน VOE ต่ำกว่า 50 เปอร์เซนต์โหล สาขาที่เปิดใหม่ และสาขาที่เปลี่ยนผู้จัดการใหม่ ซึ่งในการลงพื้นที่นั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะแจ้งให้สาขาทราบล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือการให้ความช่วยเหลือ รวมถึงการแก้ไขปัญหาคำๆ เนื่องจากบางครั้งเมื่อสาขาเกิดปัญหาการให้คนกลางเป็นผู้ช่วยในการประสานงานจะทำให้ยุ่งยากกว่า

ถึงแม้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจากส่วนกลางจะไม่สามารถไปเยี่ยมเยียนสาขาได้ทั้งหมด แต่ธนาคารก็มีระบบการดูแลพนักงานสาขาโดยผู้จัดการระดับเขต ซึ่งจะต้องลงพื้นที่เยี่ยมเยียนพนักงานสาขาที่อยู่ในความรับผิดชอบอยู่แล้ว โดยการลงพื้นที่นี้เพื่อเข้าไปเชื่อมความสัมพันธ์กับพนักงาน ดูแลการทำงาน รวมถึงรับฟังปัญหาคำๆ และให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาคำๆ จึงมั่นใจได้ว่าพนักงานในสาขา ก็จะได้รับ การดูแลเอาใจใส่เช่นเดียวกับพนักงานในส่วนกลางที่ถึงแม้จะแตกต่างกันในด้านสถานที่แต่ก็ไม่แตกต่างในการได้รับการดูแล เพราะพนักงานทุกคนถือเป็นทรัพยากรอันมีค่าของธนาคารไทยพาณิชย์เช่นเดียวกัน

1.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม

ธนาคารเล็งเห็นความสำคัญของศักยภาพบุคลากรซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ธนาคารไทยพาณิชย์จึงมีการสนับสนุนพนักงานให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมความรู้และทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การให้ทุนศึกษาต่อและการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

สำหรับการฝึกอบรมต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานใหม่ ธนาคารจะส่งพนักงานใหม่ไปฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานมีความรู้ มีทักษะที่จำเป็น และความพร้อมในการปฏิบัติงานจริง เช่น หลักสูตรฝึกอบรมพนักงานธนาคาร จะมีการฝึกอบรมทั้งในห้องเรียนและภาคปฏิบัติในศูนย์ปฏิบัติการสาขาลง ซึ่งการฝึกอบรมภาคปฏิบัติมีจุดประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และเข้าใจวิธีการทำงานของสาขา เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมก่อนที่จะไปปฏิบัติงานจริง ซึ่งการเตรียมความพร้อมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะช่วยลดความรู้สึกล

กดดันในการทำงาน และการได้ทดลองฝึกปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่เสมือนจริงจะทำให้พนักงาน
ทราบว่าจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่จะต้องพบได้อย่างไร เป็นการสร้างความมั่นใจ
ให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถบริหารวิกฤตการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพ
มากขึ้น กรณีเป็นหลักสูตรพื้นฐานสำหรับพนักงานทุกคนธนาคารจะจัดทำหลักสูตรในรูปแบบ
E-learning เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่อยู่ในสาขา
ต่างจังหวัด เพื่อให้มีโอกาสเรียนรู้เทียบเท่ากับพนักงานในส่วนกลาง นอกจากนี้ธนาคารยังม
ีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมอื่นๆ เพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะทางให้กับพนักงานอีกด้วย

ไม่เพียงแต่นับสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการทำงานเท่านั้น ธนาคาร
ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทางภาษาที่จำเป็นต่อการทำงานด้วย เช่น ภาษาอังกฤษ
ภาษาญี่ปุ่น ภาษาจีน หากพนักงานมีความต้องการที่จะพัฒนาทักษะทางภาษาเหล่านี้ ก็สามารถ
เสนอผ่านผู้บังคับบัญชาเพื่อขออนุมัติ โดยธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเลือกเรียน
ได้โดยสะดวกกับสถาบันภาษาใดก็ได้ที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

สำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองธนาคารไทยพาณิชย์เปิดโอกาสให้พนักงาน
ที่มีความรู้ความสามารถได้ศึกษาต่อระดับปริญญาโทในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
ซึ่งธนาคารมีทุนสนับสนุน 2 แบบ ได้แก่ ทุนที่ธนาคารออกให้ทั้งหมด และทุนที่ธนาคารออกให้ส่วนหนึ่ง
ซึ่งทั้ง 2 แบบ เป็นทุนที่เป็นลักษณะ “ให้เปล่า” ไม่มีเงื่อนไขใดๆ โดยการให้ทุนจะพิจารณาจาก
ผลการปฏิบัติงานและความตั้งใจของพนักงาน การให้ทุนลักษณะนี้ถือเป็นการลงทุนกับพนักงาน
โดยไม่หวังผลตอบแทน เพราะธนาคารเชื่อว่าแม้จะมีเงื่อนไขผูกมัดเพียงใด แต่หากพนักงานไม่มี
ใจรักและผูกพันที่จะอยู่ในองค์กร ก็ไม่อาจรั้งพนักงานเอาไว้ได้ เพราะการทำงานที่ไม่มีจิตวิญญาณ
ก็คงทำไปเพียงเพื่อให้ผ่านพ้นไปวันๆ จะหวังให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานนั้นคงเป็นไปได้ยาก
ดังนั้นการให้โดยไม่หวังผลตอบแทนจึงทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่า เพราะธนาคาร
ไม่เพียงแต่ให้อาชีพและหน้าที่การทำงานกับพนักงาน แต่ยังให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
ให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพอีกด้วย ซึ่งธนาคารมีแนวคิดที่ว่าเมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำงานโดย
มีความผูกพันกับธนาคารแล้วก็จะยังคงอยู่กับธนาคารต่อไป และพนักงานกลุ่มนี้ก็จะสามารถ
นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการทำงานและเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้ธนาคารพัฒนาต่อไป

นอกจากนี้ธนาคารยังจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ซึ่งประกอบด้วย
ห้องเรียนภาษาอังกฤษที่พนักงานเข้าไปศึกษาด้วยตนเองกับคอมพิวเตอร์ เพื่อฝึกทักษะ
ในการพูดและฟังภาษาอังกฤษ และยังมีห้อง Mini Theater ห้องสมุด และมูวีนเทอร์เนต
โดยเปิดให้บริการวันละ 12 ชั่วโมงระหว่างวันจันทร์ถึงวันศุกร์ เพื่อให้พนักงานใช้เวลา
นอกเหนือจากการทำงานในการค้นคว้าหาความรู้ และเพิ่มพูนทักษะ

1.3 เลือกบุคลากรให้เหมาะกับองค์กรเป็นหัวใจสำคัญ

คงปฏิเสธไม่ได้ว่าทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร ดังนั้นการเลือกคนให้เหมาะกับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ บางครั้งคนเก่งก็อาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด แต่คนที่ดีและเก่งด้วยต่างหากคือความต้องการที่แท้จริง และนี่คือสิ่งที่ไทยพาณิชย์ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรมาร่วมงาน เพราะการจะทำให้ไทยพาณิชย์เป็นบ้านที่น่าอยู่ตลอดไป สมาชิกที่จะเข้ามาอยู่ก็ควรจะมีคุณลักษณะที่องค์กรพึงประสงค์ด้วยเช่นกัน ดังนั้นการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวเข้ามาร่วมงานนั้น จึงมีอาจารย์ให้ผู้สมัครเดินเข้ามาหาเพียงอย่างเดียว การสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุกจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยช่องทางในการสรรหาบุคลากรของไทยพาณิชย์มีการสรรหาทั้งจากการหมุนเวียนพนักงานภายในธนาคาร เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และการสรรหาพนักงานจากภายนอก ซึ่งการคัดเลือกบุคลากรวิธีหนึ่งของไทยพาณิชย์ที่ถือเป็นแนวทางที่ดี คือ การจัดแคมปัส (Campus) รับสมัครนักศึกษาจบใหม่ตามมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ ซึ่งการรับสมัครนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยจะทำให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติหลากหลายและจำนวนมากพอในการคัดเลือก โดยหลังจากคัดเลือกผู้สมัครได้จำนวนหนึ่งแล้วจะจัดให้มีการทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน เพื่อให้ทราบถึงแนวความคิดและทัศนคติในการทำงาน ซึ่งวิธีการนี้นอกจากจะทำให้ได้พนักงานที่มี Competency ตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการแล้ว การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกันยังทำให้ทราบถึงลักษณะนิสัยและคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความเป็นผู้นำ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งผู้ประเมินสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกขณะเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม จึงทำให้ไทยพาณิชย์สามารถคัดเลือกพนักงานที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตามค่านิยม Teamwork ของธนาคาร

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีโครงการรับนักศึกษาที่ต้องการฝึกงานกับธนาคาร โดยมีนโยบายพิจารณาเลือกกับนักศึกษาที่เป็นบุคลากรของพนักงานก่อน ซึ่งการให้บุคลากรพนักงานได้เข้ามาฝึกงานกับธนาคารนั้นก็เพื่อให้บุคลากรได้มาเห็น และเรียนรู้วิธีการทำงานของคนในครอบครัว ซึ่งจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจ และเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้นักศึกษาฝึกงานเหล่านี้ยังถือเป็นโอกาสของธนาคารที่จะได้เลือกรับเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ ดังนั้นการปลูกฝังให้เขารู้สึกผูกพันกับองค์กรตั้งแต่ยังไม่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะช่วยให้เมื่อเข้ามาเป็นพนักงานแล้วจะมีทัศนคติที่ดี และมีความรักในองค์กรมากขึ้น

2. สื่อตรงถึงใจ หลากหลายช่องทาง

จากวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ทำให้ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะกระทบกับ



การทำงานของพนักงาน และสิ่งหนึ่งที่จะช่วยลดผลกระทบดังกล่าวได้ คือการชี้แจงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยจะต้องบอกถึงสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วองค์กรและพนักงานจะได้รับผลดีอย่างไร ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในองค์กรและสามารถปฏิบัติตามได้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนได้รับทราบในสิ่งเดียวกัน ไทยพาณิชย์จึงจัดให้สื่อของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานในหลายรูปแบบด้วยกัน

SCB Forum เป็นช่องทางที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการถ่ายทอดนโยบายของธนาคาร ด้วยการจัดประชุมพนักงานระดับผู้จัดการของไทยพาณิชย์ทั่วประเทศเพื่อรับฟังการบรรยายจากประธานกรรมการบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการใหญ่โดยตรง ซึ่งจัดปีละสองครั้งและเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการสื่ออย่างทั่วถึง ธนาคารจึงกำหนดให้ผู้จัดการที่ร่วมประชุมต้องกลับไปถ่ายทอดให้พนักงานได้บังคับบัญชาของตนเองทราบ ภายใน 5 วันหลังจากที่มีการประชุม นอกจากนี้ยังมีการทำ VCD บันทึกการประชุม แจกจ่ายไปยังส่วนงานต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนจะได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วนและถูกต้อง



ระบบการสื่อสารภายใน เช่น Intranet, e-mail และ Webcast ถือเป็นช่องทางที่พนักงานสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและทั่วถึงที่สุด เพราะไม่ว่าไทยพาณิชย์มีเรื่องอะไรที่ต้องการแจ้งให้พนักงานทราบ หรือการประชุมสัมมนา ข่าวสารต่างๆ ก็จะมีการสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเสมอ รวมถึงส่งอีเมลล์แจ้งพนักงานทุกคน สำหรับ Webcast ถือเป็นช่องทางการส่งสารจากผู้บริหารถึงพนักงาน ที่ทำให้ทุกคนรู้สึกเหมือนได้รับการบอกเล่าจากผู้บริหารด้วยตนเอง โดยผู้บริหารจะมาพูดคุยและถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ ของธนาคารให้พนักงานรับทราบ เช่น ผลประกอบการล่าสุด แนวทางและกลยุทธ์ เป็นต้น



ซึ่งพนักงานทั่วประเทศจะได้รับฟังพร้อมกัน โดยจะมีการถ่ายทอดในตอนเช้าก่อนเริ่มงาน ประมาณ 15 นาที ซึ่งจะมีการแจ้งกำหนดการล่วงหน้าว่าจะมีผู้บริหารท่านใดมาพูดคุยในเรื่องใดบ้าง และหากพนักงานคนใดไม่สามารถรับฟังได้ในช่วงเวลาดังกล่าว

ก็สามารถติดตามข้อมูลย้อนหลังได้ในระบบอินเทอร์เน็ตเช่นกัน

นอกเหนือจากการสื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานแล้ว ยังมีการสื่อสารภายในส่วนงาน มีการกำหนดว่าแต่ละส่วนงานจะต้องมีการประชุมภายในทุกเดือน โดยพนักงานระดับบริหารจะต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และนโยบายต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายมาให้พนักงานทุกคนรับทราบ นอกจากนี้ในส่วนของ Retail Banking ซึ่งเป็นส่วนงานที่ต้องให้บริการลูกค้าโดยตรงจะมีการ Morning Talk หรือการประชุมระหว่างผู้จัดการสาขากับพนักงานทุกคนประมาณ 15 นาทีก่อนเริ่มงานในตอนเช้า ซึ่งบรรยากาศในการประชุมจะเป็นลักษณะคุยกันแบบที่แบบนึ่ง เป็นการเล่าเรื่องราวต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายมาให้ถ่ายทอดรวมถึงสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้นในวันที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขต่อไป

Newsletter ภายใต้ชื่อ “ก้าวใหม่” และ “สัมพันธ์” เป็นอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสารสำคัญของธนาคาร ซึ่งทำให้พนักงานสามารถรับรู้ข่าวสารสำคัญเกี่ยวกับธนาคารในแต่ละเดือน ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน บริการและผลิตภัณฑ์ใหม่รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ได้จัดขึ้น โดยวารสาร “ก้าวใหม่” จะจัดส่งให้กับพนักงานทุกคนของไทยพาณิชย์ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนจะได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกัน



แม้ว่าไทยพาณิชย์จะมีการสื่อสารถึงพนักงานหลากหลายช่องทาง แต่ก็ไม่ลืมที่จะเพิ่มช่องทางให้พนักงานสื่อสารกลับมายังธนาคารด้วย ซึ่งพนักงานสามารถสื่อสารผ่านกระดานข่าว (Webboard) ซึ่งช่องทางนี้จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือพนักงานโดยรวม โดยมีผู้ทำหน้าที่คัดแยกข้อความเพื่อส่งไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการต่อไป ซึ่งความคิดเห็นของพนักงานนี้ส่งผลให้ธนาคารมีโอกาสนในการปรับปรุงองค์กรในหลายๆ ด้าน เช่น เรื่องทางเดินเชื่อมระหว่างอาคารกับที่จอดรถไม่มีหลังคา ทำให้เวลาฝนตกพนักงานต้องเปียกฝน เมื่อได้รับเรื่องร้องเรียนเหล่านี้ธนาคารก็ได้พิจารณา แต่แรงใจในการปรับปรุงโดยการทำทางเดินที่มีหลังคาเชื่อมระหว่างอาคารกับที่จอดรถ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น

3. งานจะสำเร็จได้ มาจากการร่วมแรงร่วมใจ

การจะสร้างองค์กรให้เป็นบ้านที่อบอุ่นของพนักงานนั้น คงมีอาจทำได้ภายในเวลาเพียงชั่วข้ามคืน แต่จะต้องใช้เวลาอันยาวนานในการหล่อหลอมให้ทุกคนเกิดความรู้สึกรักใคร่กลมเกลียว “เราอยู่กัน แบบที่ แบบน้อง” เสียงสะท้อนที่ตรงกันจากพนักงานไทยพาณิชย์ทุกคนที่เราพูดคุยด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าไทยพาณิชย์ประสบความสำเร็จในการสร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ด้วยผู้บริหารในองค์กรเป็นต้นแบบที่ดี และเมื่อพนักงานใหม่เข้ามา จะได้รับการปลูกฝังให้ทุกคนรู้จักกันในแบบที่แบบน้อง ใครอาจเผลอว่าก็จะได้รับเกียรติเป็นที่ โดยเฉพาะระดับหัวหน้าที่จะต้องทำหน้าที่เป็นที่คอยดูแลน้องๆ ซึ่งการดูแลกันในลักษณะนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความเอื้ออาทรต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นการบริหารงานของไทยพาณิชย์จึงอยู่ในรูปแบบการบริหารแบบไทยๆ แต่มีรูปแบบการทำงานแบบฝรั่ง ทำให้พนักงานไม่รู้สึกกดดันจนเกินไป

แม้ปัจจุบันรูปแบบการทำงานจะเปลี่ยนไป ด้วยการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น แต่ช่องว่างระหว่างพนักงานกลับไม่ทิ้งกัน เพราะไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นให้พนักงานทุกคนต้องทำงานแบบช่วยเหลือกัน ไม่มีใครสามารถทำคนเดียวได้ ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการร่วมกันของพนักงานทุกคน ซึ่งวิธีการปลูกฝังความรู้สึกให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมนั้น ต้องเริ่มจากผู้บริหารก่อนเป็นอันดับแรกโดยผู้บริหารจะเน้นย้ำให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารผ่านวารสาร “ก้าวใหม่” การประชุม SCB Forum หรือถ่ายทอดผ่าน Webcast

นอกจากนี้ในทุกๆ ปี ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีการจัดกิจกรรมสร้างทีม หรือ Team Building ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ธนาคารให้ความสำคัญมาก และมีการจัดอย่างสม่ำเสมอหมุนเวียนไปในหน่วยงานต่างๆ ไม่ต่ำกว่าปีละ 40 ครั้ง กิจกรรม Team Building นี้มีวัตถุประสงค์ให้แต่ละหน่วยงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ทำให้พนักงานที่ไม่คุ้นเคยกันได้มีโอกาสดำเนินกิจกรรมสันทนาการที่ต่างจังหวัดร่วมกัน 1-2 วัน ส่วนใหญ่จะเป็นเกมที่ต้องมีการคิดร่วมกันและช่วยเหลือกัน ซึ่งกิจกรรมจะสำเร็จได้จากการที่พนักงานมีความสามัคคีและร่วมมือกัน ผลที่ได้รับก็คือกิจกรรมจะช่วยหลลายกำแพงที่มีระหว่างกัน และยังทำให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น ส่งผลต่อการติดต่อประสานงานระหว่างกันเป็นไปได้อย่างขึ้น

แม้ว่ากิจกรรม Team Building จะช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน แต่ก็ยังจำกัดที่พนักงานของไทยพาณิชย์มีจำนวนมาก จึงเป็นไปได้ที่จะเชื่อมโยงพนักงานได้ทั้งหมด ดังนั้นธนาคารจึงสร้าง SCB Space ซึ่งเป็นสังคมออนไลน์ภายในทีม เพื่อเป็นช่องทางให้พนักงานสามารถติดต่อกันได้ ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีความชอบหรือสนใจในสิ่งเดียวกัน อีกทั้งทำให้พนักงานที่อยู่ต่างสาขามีโอกาสได้พูดคุย รู้จัก และแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน



นอกจากนี้ธนาคารยังมีชมรมกีฬา และกิจกรรมสันทนาการต่างๆ มากมายให้พนักงานเข้าร่วมเพื่อส่งเสริมการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยชมรมกีฬาจะอยู่ภายใต้การดูแลของสโมสรไทยพาณิชย์ (SCB Club) โดยผู้อำนวยการสโมสรซึ่งเป็นผู้บริหารของไทยพาณิชย์เป็นผู้ดูแลและบริหารจัดการภาพรวม สำหรับชมรมที่เกิดขึ้นล้วนมาจากความต้องการของพนักงานทั้งสิ้น โดยในแต่ละชมรมจะมีตัวแทนพนักงานเป็นผู้ดูแลในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมในแต่ละปีเพื่อของบประมาณ ซึ่งจะได้รับการพิจารณาอนุมัติจากนายกสโมสร ปัจจุบันมีกิจกรรม ให้เลือกขึ้นกับความชอบของแต่ละคน

หลากหลายกิจกรรม เชื่อมสัมพันธ์อันที่แน่นแฟ้น

ศิลปะสร้างสรรค์สัมพันธ์ภาพ นอกจากต้องการให้พนักงานมีสุขภาพจิต และสุขภาพทางอารมณ์ที่ดีแล้ว ไทยพาณิชย์ได้สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานผ่านกิจกรรมสันทนาการต่างๆ อาทิ ชมรมวาดภาพ ชมรมดนตรี ชมรมถ่ายภาพ เพื่อให้พนักงานได้ใช้เวลาว่างร่วมกัน ในการทำกิจกรรมที่ชอบ ซึ่งจะทำให้ได้เรียนรู้กันและกันในมิติอื่นๆ นอกเหนือจากการทำงาน นอกจากนั้นยังมีชมรมจริยธรรมเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนมีจิตใจดี มีเมตตา ด้วยการทำกิจกรรมเกี่ยวกับศาสนา ไม่ว่าจะเป็นการทำบุญ ทอดกฐิน ทอดผ้าป่า รวมทั้งการเชิญพระนักเทศน์ชื่อดังมาเทศน์ให้กับพนักงานที่สนใจในวันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น

กีฬาสร้างสัมพันธ์ เป็นที่ทราบกันดีว่าการเล่นกีฬานอกจากจะช่วยให้อารมณ์ดีแล้ว ยังช่วยสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน ไทยพาณิชย์จึงจัดตั้งชมรมกีฬาต่างๆ เช่น ชมรมฟุตบอล ชมรมเทนนิส ชมรมยิงธนู ชมรมวิ่ง เป็นต้น และเพื่อให้พนักงานมากเล่นกีฬา ร่วมกัน ธนาคารมีการจัดงาน Sport Day ให้พนักงานสาขาเข้ามาแข่งกีฬากับพนักงานในส่วนกลางประมาณทุก 2 ปี นอกจากนั้นที่สำนักงานใหญ่ของธนาคาร ยังมีห้องออกกำลังกายให้พนักงานทุกคนไปใช้ได้ และถึงแม้ว่าพนักงานในสาขาต่างจังหวัดจะไม่มีโอกาสเข้ามาใช้ประโยชน์ได้มากเท่ากับพนักงานส่วนกลาง แต่เมื่อใดก็ตามที่พนักงานในสาขาต่างจังหวัดเดินทางเข้ามาในส่วนกลาง ก็สามารถเข้ามาใช้ประโยชน์ได้อย่างเท่าเทียม



จิตอาสาพัฒนาความสัมพันธ์ เป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมเพื่อสังคมของธนาคาร เริ่มขึ้นจากกิจกรรมที่เข้าไปช่วยพัฒนาเยาวชน โดยธนาคารเข้าไปช่วยสร้างเด็กให้เป็นคนเก่งและเป็นคนดี โครงการจิตอาสาของธนาคารในระยะแรกจึงเป็น “จิตอาสา พัฒนาเยาวชน” ซึ่งธนาคารเห็นว่าได้ประโยชน์จึงต้องการต่อยอดไปยังกลุ่มอื่นๆ จนเกิดกิจกรรมที่เรียกว่า “รวมพลังจิตอาสา” ขึ้น ปัจจุบันธนาคารให้ความสำคัญกับกิจกรรมเพื่อสังคมใน 3 แนวทาง ได้แก่ การพัฒนาคน โดยเฉพาะเยาวชน การสร้างเครือข่ายจิตอาสา และการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม มีโครงการที่น่าสนใจ เช่น การสอนหนังสือ สร้างฝายชะลอน้ำ ปลูกป่าชายเลน และบริจาคโลหิต เป็นต้น ซึ่งในระยะเริ่มแรกกิจกรรมจิตอาสาเกิดขึ้นโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในส่วนกลางคิดโครงการให้ ต่อมาธนาคารเห็นว่าพนักงานควรเข้ามามีส่วนร่วม จึงมีการสำรวจความต้องการจากพนักงาน โดยให้พนักงานเสนอโครงการที่เป็นความต้องการของชุมชนเข้ามาแล้วนำมาคัดเลือก จึงเกิดโครงการต่างๆ ที่เป็นความต้องการของทั้งชุมชนและพนักงาน ซึ่งนับเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้าน “จิตอาสา” ในอนาคตธนาคารมีแผนที่จะจัดทำเข็มเชิดชูเกียรติแก่พนักงานที่ทำกิจกรรมเพื่อสังคม และสมมติดันดับที่ความดีรวมถึงจัดประกวดการทำกิจกรรมอย่างไรก็ดี การทำกิจกรรมจิตอาสาเพื่อสังคมไม่ได้นำไปเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานหรือให้รางวัลใดๆ เพราะมุ่งหวังให้พนักงานที่สมัครใจทำความดี ได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งนอกจากสังคมจะได้ประโยชน์เป็นการช่วยเหลือสังคมแล้ว ธนาคารยังเห็นว่ากิจกรรมเหล่านี้ยังช่วยให้พนักงานมีความสุขจากการทำความดีอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้นยังช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้กับพนักงานที่เข้าร่วมได้อย่างดียิ่ง



หากจะกล่าวถึง เรามีความผูกพันต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมหมายความว่าเรามีใจอยู่กับสิ่งนั้น โดยไม่สามารถเอาใจออกไปจากสิ่งนั้นได้ เช่นเดียวกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ย่อมหมายถึง การที่องค์กรนั้น “ได้ใจ” จากพนักงาน ถ้าพนักงานทำงานด้วยความผูกพันแล้ว ก็จะมีรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรักและทุ่มเทเสียสละ รวมไปถึงมีความจงรักภักดี ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ธนาคารไทยพาณิชย์มีการวัดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร หรือที่พนักงานรู้จักกันดีว่า Voice of Employee และเรียกสั้นๆ ว่า VOE เป็นการประเมินความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในประเด็นต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกต่องานทั่วหน้างาน และความรู้สึกต่อองค์กร

ธนาคารไทยพาณิชย์มอบหมายให้บริษัทที่ปรึกษาดำเนินการสำรวจความผูกพันของพนักงาน มาตั้งแต่ปี 2547 โดยแต่ละปีจะมีการประเมิน 2 ครั้ง ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์และเดือนสิงหาคม การประเมินความผูกพันของพนักงานหรือการประเมิน VOE เริ่มจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ย้ำถึงความสำคัญของการทำงาน VOE กับพนักงานทุกคน หลังจากนั้นบริษัทที่ปรึกษาจะส่งแบบสำรวจที่เป็นจดหมายถึงพนักงาน ในแบบสำรวจจะประกอบไปด้วยคำถามจำนวน 12 ข้อ ซึ่งจะเป็นคำถามมาตรฐานที่พนักงานทุกคนถูกถาม แบ่งเป็น 4 ระดับด้วยกันคือ ระดับที่ 1 Basic Needs เป็นคำถามเกี่ยวกับความคาดหวังจากการทำงาน ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ระดับที่ 2 Management Support เป็นคำถามที่วัดในระดับที่สูงขึ้น เกี่ยวกับความรู้สึกหรือค่านิยมในการทำงานของพนักงาน เช่น การได้รับการสนับสนุน ความสนใจ หรือการชมเชยจากหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน ระดับที่ 3 Teamwork วัดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เช่น ความสำคัญของตนเองในที่ทำงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ระดับที่ 4 Growth เป็นคำถามเกี่ยวกับโอกาสการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง นอกจากคำถามมาตรฐาน 12 ข้อนี้แล้ว ธนาคารยังมีคำถามอีกส่วนหนึ่งซึ่งคำถามส่วนนี้จะมีการปรับเปลี่ยน (Customized) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสิ่งที่ธนาคารต้องการทราบในแต่ละปี



ภาพที่ 2 คำถาม Voice of Employee (VOE) จำนวน 12 ข้อ

หลังจากพนักงานได้รับคำถาม 12 ข้อจากบริษัทที่ปรึกษาแล้วนั้น พนักงานจะกดโทรศัพท์เข้าไปที่ศูนย์เพื่อตอบแบบสำรวจในเวลาใดก็ได้ที่สะดวก ไม่ว่าจะเป็นจากที่บ้านหรือที่ทำงาน วิธีการสำรวจแบบนี้มีความยืดหยุ่น อำนวยความสะดวกแก่พนักงาน และไม่สร้างความรู้สึกกดดัน เนื่องจากไม่ใช่การถามแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ ในการตอบคำถามครั้งหนึ่งๆ ใช้เวลาไม่เกิน 15 นาที เมื่อใดที่พนักงานต้องการตอบแบบสำรวจก็จะโทรศัพท์เข้าไปที่ศูนย์เพื่อกดให้คะแนน 1 ถึง 5 ในประเด็นคำถามแต่ละข้อ ข้อดีอีกประการหนึ่งคือ พนักงานไม่ต้องเสียเวลาฟังคำถามจากโทรศัพท์จนจบก็สามารถให้คะแนนในแต่ละประเด็นได้ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานเห็นคำถามทั้งหมดจากแบบสำรวจที่ได้รับมาก่อน จึงสามารถเตรียมคะแนนสำหรับประเด็นต่างๆ ไว้ล่วงหน้าได้ และในขณะที่มีการดำเนินการสำรวจ ธนาคารจะมีการแสดงเปอร์เซ็นต์การตอบ (Response Rate) ของแต่ละหน่วยงานในอินทราเน็ต เพื่อให้ทราบสถานะการตอบของหน่วยงานตนเอง ทั้งยังเป็นการกระตุ้นเตือนให้พนักงานที่ยังไม่ได้ประเมิน ได้นึกถึงแล้วเข้าไปตอบแบบสำรวจ นอกจากนี้ การแสดงสถานะการตอบแบบสำรวจเปรียบเสมือนการแข่งขันกันระหว่างหน่วยงาน หากหน่วยงานตนเองมีเปอร์เซ็นต์การตอบต่ำก็จะต้องเร่งเพิ่มเปอร์เซ็นต์การตอบให้มากขึ้น



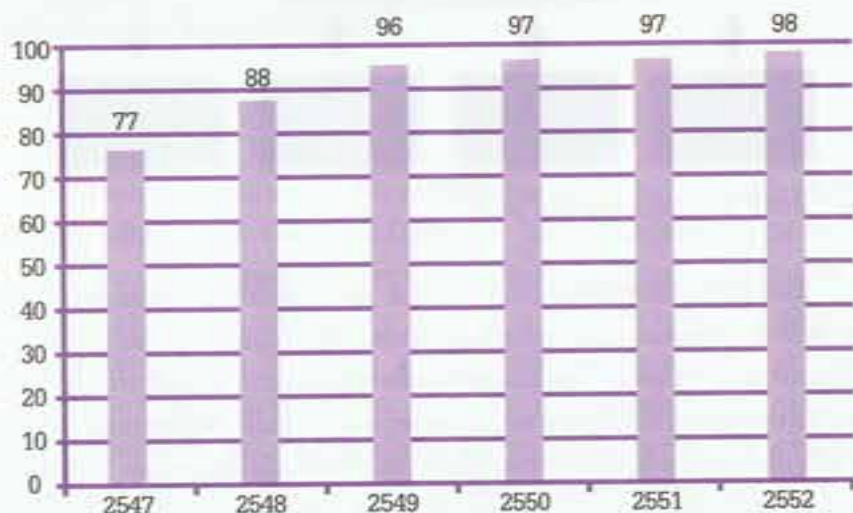


ภาพที่ 3 การสรุปผลคะแนน VOE

เมื่อพนักงานแต่ละคนได้ตอบแบบสำรวจ VOE แล้ว บริษัทที่ปรึกษาจะนำคะแนน VOE ของพนักงานแต่ละคนมาประมวลรวมกันแล้วนำเสนอเป็นคะแนนรายทีม โดยจะไม่มีกรเปิดเผยคะแนน “รายคน” โดยในแต่ละทีมจะต้องมีผู้ตอบแบบสำรวจไม่ต่ำกว่า 4 ราย หากมีผู้ตอบน้อยกว่านั้นก็จะไม่สามารถแสดงคะแนนรายทีมได้ ดังนั้นคะแนน VOE รายทีมเป็นคะแนนระดับย่อยที่สุดที่จะนำไปพิจารณาด้วยกัน เมื่อได้ผลคะแนน VOE แล้ว ธนาคารมีกระบวนการในการนำผลที่ได้ไปใช้ต่อ ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยที่ปรึกษาจะเข้าไปคุยกับหัวหน้างานแต่ละทีมถึงคะแนนที่ได้รับในประเด็นต่างๆ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงผู้บริหารเองต้องนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปคุยกับลูกน้อง แล้วนำไปทำแผนปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการติดตามผลจากส่วนกลางโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลมอบหมายให้ HRCS ประสานงานเพื่อให้มั่นใจได้ ว่าส่วนงานนั้นๆ มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ผลคะแนน VOE จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้เกิดการปรับปรุงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายใต้บังคับบัญชาของตน

ในช่วง 2 ปีแรก ผลตอบรับการสำรวจ VOE ของพนักงานยังอยู่ในระดับต่ำ โดยคะแนนการมีส่วนร่วมของพนักงานอยู่เพียงร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมด เนื่องจากพนักงาน

ยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการสำรวจ VOE หรือไม่มั่นใจว่าการสำรวจจะเป็นความลับหรือไม่ ธนาคารก็ไม่ได้มั่นใจ เพราะธนาคารต้องการนำผลประเมินความผูกพันของพนักงานมาใช้เพื่อการพัฒนาอย่างจริงจัง ธนาคารจึงใช้วิธีสื่อสารให้พนักงานทราบผ่านช่องทางในต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การส่งหนังสือจากผู้บริหารถึงพนักงานทุกคน เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบว่าเมื่อที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาประเมินความผูกพัน รวมถึงการจัดให้หน่วยงานต่างๆ มี SCB Champion ที่คอยประชาสัมพันธ์ถึงระดับพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ ทำให้พนักงานเข้าใจประเด็นคำถามอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมจึงค่อยๆ สูงขึ้นจนมากกว่าร้อยละ 95 ตั้งแต่ ปี 2549 เป็นต้นมา ซึ่งถือว่าธนาคารประสบความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในการประเมินความผูกพัน

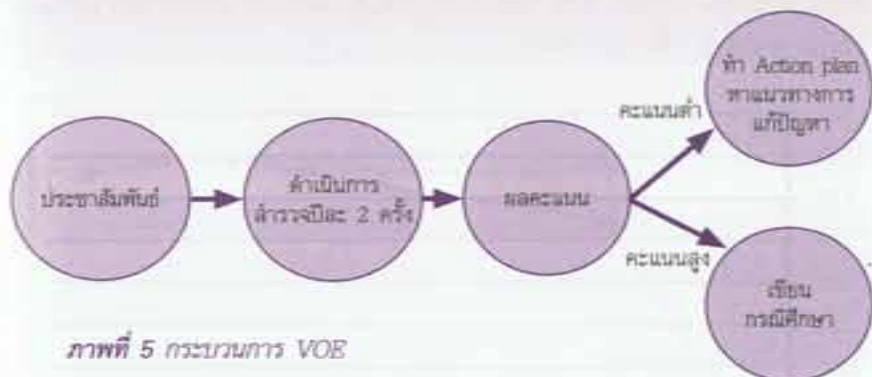


ภาพที่ 4 เปอร์เซนต์พนักงานที่เข้าร่วมการสำรวจ VOE

สำหรับหน่วยงานที่ได้คะแนน VOE สูง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารจะเข้าไปศึกษาว่าหน่วยงานนั้นมีการดำเนินการอย่างไร มีกิจกรรมใดที่หน่วยงานนั้นทำได้ดี ก็จะมีการเล่าเป็นเรื่องราวผ่านทางเว็บไซต์ภายในของธนาคาร เพื่อเป็นตัวอย่างให้หน่วยงานอื่น ตั้งแต่เริ่มมีการทำ VOE ในปี 2547 จนถึงปัจจุบัน ธนาคารมีเรื่องราวดีๆ ของหน่วยงานต่างๆ มากถึง 50-60 เรื่อง คิดเฉลี่ยเป็นปีละประมาณ 10 เรื่อง ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในไทยพาณิชย์ จะเห็นได้ว่าการวัดความผูกพันอย่างเป็นทางการนี้เอง ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์สามารถทราบความรู้สึกของพนักงาน รวมถึงมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการแก้ไขได้อย่างทั่วถึงและตรงจุด เพราะลูกน้อง



ในทีมกล้าเปิดเผยปัญหาที่เกิดขึ้นกับหัวหน้าทีม หรือผู้บังคับบัญชาในระดับใกล้ชิดมากกว่า นอกจากนี้การสำรวจความผูกพันที่สำรวจถึงปีละ 2 ครั้ง จะทำให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันสถานการณ์ เพื่อจะได้หาทางแก้ไขอย่างทันทั่วทั้ง ในขณะที่เดียวกันสามารถติดตามผลการแก้ไข ปัญหาในช่วงที่ผ่านมาได้โดยดูจากผลของการสำรวจความผูกพันในเรื่องนี้ๆ



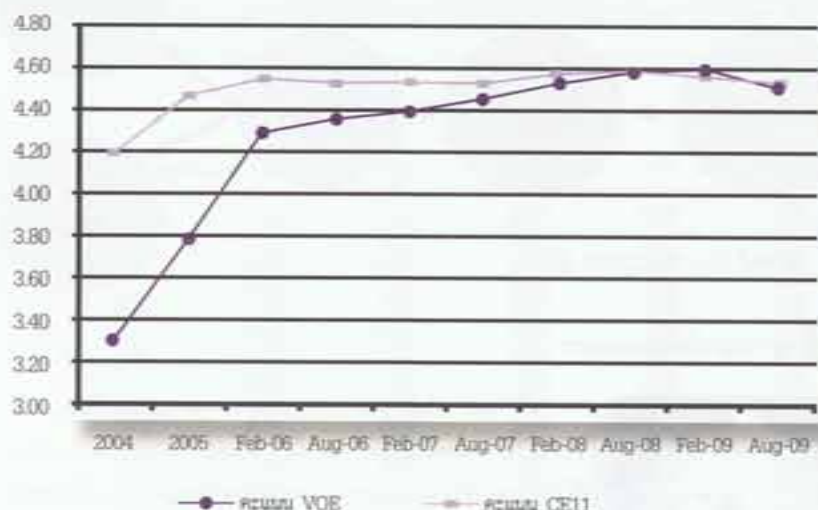
ความสำเร็จขององค์กร



หนึ่งในรางวัลมากมายที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้รับมาเป็นระยะเวลาหลายปีนั้นคือ รางวัล Great Workplace 2008 ที่ได้รับจากบริษัท Gallup ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นอีกหนึ่งรางวัลแห่งความภาคภูมิใจ และที่สำคัญธนาคารไทยพาณิชย์เป็นเพียงองค์กรเดียวในประเทศไทยจาก 20 องค์กรระดับโลกที่ได้รับรางวัลนี้ การที่ธนาคารได้รับรางวัลนี้ถือเป็นสิ่งที่กั่นตัวว่า ไทยพาณิชย์เป็นธนาคารที่พนักงานเลือกที่จะร่วมงานด้วยอย่างแท้จริง ซึ่งการที่พนักงานของธนาคารเห็นว่าไทยพาณิชย์เป็นที่ทำงานที่น่าอยู่ หรือเป็นบ้านหลังที่สองเกิดจากพนักงาน มีความรัก ความผูกพันต่อธนาคารมาเป็นเวลานานซึ่งประจักษ์พยานที่เห็นได้ชัดคือ คะแนนความผูกพันของพนักงานที่มีต่อธนาคารอยู่ในระดับสูงมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี

เมื่อใดก็ตามที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะทำให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้ลูกค้าของธนาคารได้รับบริการที่ดี เกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อธนาคารด้วยเช่นกัน ธนาคารจึงมีการวัด VOEควบคู่ไปกับการวัดความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) ที่เป็นการวัดด้วยคำถาม 11 ข้อ หรือ CE 11 ซึ่งเป็นการวัดลักษณะเดียวกับการวัดความผูกพันของพนักงาน โดยการวัดความผูกพันของลูกค้าจะวัดจากลูกค้าที่

ไปให้บริการที่สาขากายใน 3 วันหลังจากไปใช้บริการ ซึ่งธนาคารมีการนำคะแนน VOE และ CE11 มาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยจากภาพจะเห็นได้ชัดเจนว่าคะแนนทั้ง 2 ด้านเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะขึ้นได้ก็จากเมื่อใดที่คะแนน VOE ของธนาคารอยู่ในระดับต่ำ คะแนน CE11 ของธนาคารก็จะต่ำไปด้วย แต่หากเมื่อใดที่คะแนน VOE ของธนาคารอยู่ในระดับสูง ก็จะส่งผลต่อคะแนน CE11 ของธนาคารให้สูงตามไปด้วย นั่นคือ เมื่อพนักงานผูกพันกับองค์กรจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มารับบริการด้วยเช่นกัน



ภาพที่ 6 เปรียบเทียบคะแนน Voice of Employee (VOE) และคะแนน Customer Engagement (CE11)

การวัดความผูกพันของพนักงานและลูกค้าเป็นเครื่องมือที่ธนาคารให้ความสำคัญมาตลอดหลายปีที่ผ่านมา เนื่องจากธนาคารตระหนักดีว่าพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร นับเป็น “รากฐาน” ของความสำเร็จที่เกิดขึ้นทั้งหมด เพราะธุรกิจบริการ พนักงานคือหัวใจสำคัญในฐานะผู้ให้บริการลูกค้า และเป็นผู้กำหนดความพึงพอใจของลูกค้าธนาคารไทยพาณิชย์ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าประสบความสำเร็จในการสร้างความผูกพันของพนักงานและความผูกพันของลูกค้า ซึ่งการที่ธนาคารสามารถรักษาระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานไว้ในระดับสูงเกิดจากธนาคารมีกระบวนการดูแลและใส่ใจพนักงาน รับฟังปัญหาและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีหน่วยงานและวิธีการต่างๆ ในการดูแลความสุขของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง พนักงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อดูแลและเอาใจใส่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจ นำไปสู่การใช้บริการเพิ่มเติม



หรือแม้แต่การแนะนำผู้อื่นให้ใช้บริการ และแน่นอนว่าย่อมส่งผลดีต่อผลประโยชน์ขององค์กรในที่สุด

เสียงสะท้อนจากพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์

“ธนาคารเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง การทำงานมีเพื่อนร่วมงานที่มีการช่วยเหลือกันดี เป็นทีม ทุกคนเข้าใจเป้าหมายของการทำงานเดียวกัน”

ผู้จัดการ อายุงาน 1.5 ปี

“อยากมาทำงานทุกวัน เพราะมีความสุขในการทำงาน ได้ทำงานที่ภูมิใจ มีความภาคภูมิใจกับงาน เพื่อนร่วมงานและเจ้านายดี ที่นี้ยึดหลักอยู่ด้วยกันแบบพี่น้อง มีการแข่งขันกัน แต่ก็ยังให้ความช่วยเหลือกัน”

ผู้บริหาร อายุงาน 16 ปี

“องค์กรมีความมั่นคง หัวหน้าและผู้บริหารดี ทีมงานดี โชคดีที่มาเจอคนร่วมงานที่ดี มีความสนิทสนมกัน รู้สึกผูกพันกับองค์กร”

ผู้จัดการ อายุงาน 2 ปี

“รู้สึกสนุกกับงาน อยากมาทำงาน มีการช่วยเหลือกันในการทำงาน การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมาก เพราะคนเดียวทำงานไม่หมด”

ผู้จัดการ อายุงาน 4 ปี

“มาทำงานที่ไทยพาณิชย์ไม่ใช่เพียงแค่มารทำงาน แต่ยังมีกิจกรรมต่างๆ มากมายให้เข้าร่วม”

พนักงาน อายุงาน 7 ปี

“ธนาคารให้ทุกอย่าง ซึ่งอาจจะวัดเป็นตัวเงินไม่ได้ แต่เป็นเหมือนโรงเรียนที่สอนเรา ทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดำเนินชีวิต การทำงาน”

ผู้จัดการ อายุงาน 15 ปี



“ธนาคารมีการทำงานที่เป็นระบบ ทำให้ทราบว่าจะสามารถเติบโตได้อย่างไร มีความท้าทาย
ในการทำงาน ในขณะที่องค์กรยังมีรูปแบบการบริหารแบบไทยๆ มีความเป็นที่เป็นนอ้่งกันในการ
ทำงาน ทำให้ไม่รู้ลึกถึกคต้น”

ผู้บริหาร อายุงาน 5 ปี

“การทำงานที่นี้เป็นแบบช่วยเหลือเกือ่อกูลกัน ใครมีงานเยอะก็จะมาช่วยกัน ทำให้รู้สึก
มีกำลังใจในการทำงาน”

พนักงาน อายุงาน 1 ปี



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผู้บริหารระดับสูง ผู้ริเริ่มการสร้างความสุขในองค์กร

ผู้บริหารของธนาคารไทยพาณิชย์ตระหนักดีว่าพนักงานมีความสำคัญในฐานะที่เป็น
“หัวใจ” จึงนำแนวคิดการสร้างความสุขมาอบให้แกพนักงานทุกคน โดยพยายามทำ
ทุกอย่างที่จะทำให้พนักงานของธนาคารมีความสุข และส่งมอบความสุขผ่านบริการที่ดีเยี่ยม
ให้แก่ลูกค้าต่อไป ซึ่งเป็นเรื่องที่น่ายินดี เพราะนั่นแสดงถึงความสุขใจพนักงานในฐานะที่
เป็นทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับพนักงานแล้ว
ยังให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนถึงเป้าหมาย
ของงานและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม หมายรวมถึงการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ
เพื่อให้พนักงานเกิดความสามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (One Team One Goal) และ
ประสบความสำเร็จตามสโลแกนของธนาคารไทยพาณิชย์ที่ว่า “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล” ยิ่งไปกว่านั้น
คือการไปด้วยกันแบบ “เป็นสุข”

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ได้เชื่อมโยงแค่คอมพิวเตอร์

การสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์จะประสบความสำเร็จ
ดังเช่นที่สั่ตอนอยู่ในปัจจุบันไม่ได้เลย หากจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็น “ตัวช่วย” สำคัญ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารนโยบายต่างๆ ขององค์กรให้พนักงานที่อยู่ตามสาขาในต่าง
จังหวัดได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยธนาคารมีการกระจายข่าวสารทั้งทาง Intranet Webcast
และ e-mail และนอกจากใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารแล้วระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังมี
บทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เช่น การจัดให้มี E-learning ในหลักสูตรพื้นฐาน
ที่ต้องจัดการเรียนรู้ให้พนักงานจำนวนมาก ในขณะที่เดียวกันก็เป็นช่องทางในการให้บริการ



ด้านงานบุคคลผ่าน myspace ซึ่งเห็นความสะดวกให้กับพนักงานที่อยู่ตามสาขาในต่างจังหวัด ยิ่งไปกว่านั้นยังใช้ประโยชน์ในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ที่แม้จะอยู่ห่างไกลกัน แต่ก็ยังสามารถสื่อสารกันได้ผ่าน Web blog จึงเห็นได้ว่าสำหรับธนาคารไทยพาณิชย์แล้ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างงานเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการสร้างความผูกพันให้คนในองค์กรอีกด้วย



บทเรียนที่ได้รับ

การจะสร้างองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งความสุข” เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง เป็นเรื่องที่ทำท้าทายสำหรับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นตัวอย่างที่ดีอีกแห่งหนึ่งในการดำเนินการเรื่องนี้ได้สำเร็จ เริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยนำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ “เราจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก” ซึ่งการที่จะเป็นธนาคารที่พนักงานเลือกได้ จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เป็น “ผู้ให้” แก่พนักงาน ในฐานะที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวถือเป็นความตั้งใจของธนาคารที่จะทำให้พนักงานที่อยู่ ในบ้านเดียวกันรู้สึกอบอุ่น มันคงหลังจากนั้นธนาคารมีการนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง นั่นคือ ผู้บริหาร มีการสื่อสารอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เข้าใจว่าพนักงานทุกคนเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานของไทยพาณิชย์ทุกคนรู้วาทพาทและหน้าที่ที่ตัวเอง รับผิดชอบอยู่นั้น มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร และเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง

นอกจากนี้ผู้บริหารยังเน้นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ความสำเร็จที่เกิดขึ้น ต้องมาจากความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคนในองค์กร มิใช่ใครคนใดคนหนึ่งเท่านั้น และการที่องค์กรจะสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงหรือไม่ขึ้น ส่วนหนึ่งนั้นมาจากความสำเร็จในการทำงานของพนักงานแต่ละคนด้วยเช่นกัน จากที่ผ่านมามองเห็นว่าไทยพาณิชย์ สามารถทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายของการทำงาน และการทำงานเป็นทีมได้อย่างดีจึง ธนาคารพยายามทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะสำเร็จได้ต้องมีการทำงานแบบร่วมมือกัน และมองเป้าหมายเดียวกัน เพราะงานส่วนใหญ่ของธนาคารเป็นงานบริการที่จะต้องมีการ ส่งต่อระหว่างกัน ไม่อาจสำเร็จได้ที่กระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง แต่มีการเชื่อมโยง ระหว่างกันเสมอ ดังนั้นหากส่วนงานใดทำผิดพลาดก็จะส่งผลกระทบต่อยังส่วนงานอื่นด้วยเช่นกัน ดังนั้นหากพนักงานมีความเข้าใจเป้าหมายของการทำงาน ก็จะช่วยให้การทำงานเป็นไปได้เร็ว และมีความสำเร็จมากขึ้น

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าขาดอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญคือ ช่องทางการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ธนาคารไทยพาณิชย์สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ได้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบข่าวสารองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นพนักงานส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ขององค์กรได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ อีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญ คือการที่ธนาคารพยายามสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี เสมือนการสร้างบ้านหลังใหญ่ให้น่าอยู่ ทำให้พนักงานอยากมาทำงานทุกวัน ธนาคารมีการจัดกิจกรรมสันทนาการ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน ไม่เพียงแต่พนักงานส่วนกลางที่สามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ พนักงานในสาขาค้างจังหวัดก็มีสิทธิในการใช้ได้อย่างเท่าเทียมกัน ในขณะเดียวกันไทยพาณิชย์เองก็มีการตรวจเช็คระดับความผูกพันของพนักงานอย่างเป็นกระบวนการ และมีการแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทุกองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญที่หลอมรวมให้ธนาคารไทยพาณิชย์สามารถสร้างบ้านที่น่าอยู่ หรือเป็นบ้านหลังที่สองให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานทำงานด้วยความสุข พร้อมที่จะสร้างสรรคงานบริการที่มีคุณภาพส่งมอบให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนของธนาคารดังที่ผ่านมา

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ธนาคารแห่งประเทศไทย ก่อตั้งมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2449 นับจากวันนั้นจนถึงวันนี้กว่า 100 ปี ไทยพาณิชย์ต้องผ่านร้อนผ่านหนาวและฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ในช่วงวิกฤติหลายครั้ง ไม่ว่าจะเป็น ช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองของไทย วิกฤติการณ์น้ำมันที่ส่งผลกระทบไปทั่วโลกในช่วงปี 2516 วิกฤติต้มยำกุ้งในประเทศไทยปี 2540 วิกฤติสังหาริมทรัพย์ในอเมริกาเมื่อปี 2552 หรือแม้แต่ล่าสุดปี 2553 วิกฤติทางการเงินของกลุ่มประเทศยุโรป ดังนั้น เพื่อเตรียมรับมือกับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ไทยพาณิชย์ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาตั้งแต่ปี 2540 เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ ซึ่งแน่นอนว่าการปรับเปลี่ยนระบบและรูปแบบการทำงานนั้นย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะกระทบกับการทำงานของพนักงาน แต่ไทยพาณิชย์ก็ไม่เคยย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค กลับมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้สามารถเติบโต และก้าวเดินต่อไปอย่างมั่นคงในวันข้างหน้า โดยไม่ลืมที่จะใส่ใจความรู้สึกของพนักงาน ด้วยความตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพนักงานเป็นสำคัญ ดังสโลแกน “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล” หรือ “Together, we can” นั่นคือ การจะก้าวเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ต้องมาจากการร่วมแรงร่วมใจกันของพนักงานทุกคนในองค์กร ดังนั้น ไทยพาณิชย์จึงให้ความสำคัญกับพนักงาน และมุ่งมั่นในการสร้างองค์กรแห่งนี้ให้เป็นสถานที่ทำงานที่ใครๆ ก็อยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร



วิสัยทัศน์

“เราจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก” (Bank of Choice for Our Customers, Shareholders, Employees and Community)

พันธกิจ

ธนาคารที่ให้บริการครบวงจรชั้นนำของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการให้บริการในตลาดการเงิน กลุ่มลูกค้าหลัก ด้วยการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดจากเครือข่ายของกลุ่มไทยพาณิชย์ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่

ค่านิยมหลัก

มีคุณธรรม: โปร่งใส ซื่อสัตย์ มีจริยธรรมทั้งในฐานะบุคคล และองค์กร

รับผิดชอบต่อ: ยึดมั่นต่อคำสัญญา รับผิดชอบต่อทุกการกระทำ

ทำงานเป็นทีม: ให้คุณค่าต่อความร่วมมือร่วมใจ เราจะแข็งแกร่งที่สุดเมื่อร่วมมือกัน

คุณลักษณะเด่น

พันธมิตรที่วางใจ: การดูแลร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกค้า

ดูแลด้วยใจ: การให้บริการด้วยใจ

เชี่ยวชาญรู้งริง: การมีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างรู้งริง

พัฒนาไม่มีขีดจำกัด: การมุ่งสร้างผลลัพธ์ที่เหนือการคาดหมาย

 ปี 2553

รางวัล “ธนาคารยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย” (ปีที่ 5) โดย นิตยสาร Global Finance (สหรัฐอเมริกา)

รางวัล “ธนาคารยอดเยี่ยมด้านบริการเงินตราแลกเปลี่ยนต่างประเทศแห่งประเทศไทย” (ปีที่ 4) โดย นิตยสาร Global Finance

รางวัล “ธนาคารยอดเยี่ยมด้านบริการธุรกรรมทางการเงินแห่งประเทศไทย” (ปีที่ 4) โดย The Asset

รางวัล “ยอดเยี่ยมด้านธรรมาภิบาล” ประจำปี 2553 (ปีที่ 4) โดย Corporate Governance Asia

รางวัล “Asia’s Best Employer Brand” ประจำปี 2553 โดย Employer Brand Institute

 ปี 2552

รางวัล “อันดับ 1 ด้านชื่อเสียงทางการเงินแห่งประเทศไทย” จากโครงการสำรวจ Thailand’s Most Admired Companies 2009 โดย The Wall Street Journal Asia

รางวัล “ธนาคารยอดเยี่ยมด้านธุรกิจลูกค้าบุคคลแห่งประเทศไทย” (ปีที่ 5) โดย The Asian Banker

รางวัล “ธนาคารยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย ประจำปี 2552” โดย นิตยสาร Euromoney

รางวัล “Gallup’s Great Workplace Award 2009” (ปีที่ 2) โดย Gallup Organization

รางวัล “Best Local Private Bank in Thailand” โดย นิตยสาร Euromoney



คณะผู้จัดทำขอขอบคุณในความร่วมมืออันดีจากผู้บริหาร
และเจ้าหน้าที่ของธนาคารดังมีรายนามต่อไปนี้

1. คุณองศ์พร อภากกร ณ อยุธยา ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายบริหารงานสื่อสารองค์กร
2. คุณจันทร์เพ็ญ จันทนา ผู้จัดการสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สายบริหารงานสื่อสารองค์กร
3. คุณชุลีพร เจริญรัตน์ ผู้จัดการทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ - สนั่นสนุนธุรกิจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. คุณสิริมา เกตุทอง ผู้จัดการทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์-ธุรกิจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
5. คุณธีรณัฐ สุกิตพัฒน์ ผู้จัดการทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์ - กลุ่มจัดการทรัพย์สินและกลุ่มทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
6. คุณจิตติ ศิริกันวัฒน์ ผู้จัดการทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์-กลุ่มบริหารความเสี่ยงและงานกฎหมาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
7. คุณปัทมา บุญยะรัตเวช ผู้จัดการ Employee Engagement ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
8. คุณอัจฉิมา เทียนจวง ผู้จัดการบริหารการสรรหาบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
9. คุณมนู สุทธิพงษ์ ผู้จัดการสาขาวิชโยธิน
10. คุณธนวัฒน์ กิตติสุวรรณ ผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ Strategic Clients 5 สายลูกค้าขนาดใหญ่ 2
11. คุณอารีรัตน์ อัคริสุวรรณ ผู้บริหารสินเชื่อ
บริหารความเสี่ยงสินเชื่อ 6 สายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ
12. คุณปิยะธิดา เอื้อโอภา ผู้จัดการทีมข้อมูลเพื่อการบริหาร
และสนับสนุน สายปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจ
13. คุณจันทนา รักลั้งจ้ง ผู้จัดการทีมข้อมูลเพื่อการบริหาร
และสนับสนุน สายปฏิบัติการชำระเงินและเรียกเก็บ
14. คุณศุภาภา ดำนศิริวิโรจน์ เจ้าหน้าที่วิจัยสินเชื่อ สายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ
15. คุณนุชา ศิริรัตน์ เจ้าหน้าที่สื่อสารภายใน สายบริหารงานสื่อสารองค์กร
16. คุณรศสุคุณธ์ กล่อมสุนทร เลขานุการ สายบริหารงานสื่อสารองค์กร
17. คุณวิศัลยา เหมพิจิตร หัวหน้าธุรกิจ สาขาวิชโยธิน
18. คุณพรเพ็ญ เลากุลรัตน์ หัวหน้าธุรกิจ สาขาวิชโยธิน







KATATHANI
PHUKET BEACH RESORT



เส้นทางของกะตะธานี (Katathani Way)

กะตะธานี ภูเก็ต บิซ วิสอรัท ตั้งอยู่ในอำเภอกะตะน้อยบนชายหาดยาวเกือบหนึ่งกิโลเมตร ทรายาวจรดหาดติดกับน้ำทะเลใสสวยสมกับเป็น “ไข่มุกแห่งอันดามัน” ด้วยสถานที่ที่ตั้ง และขนาดความยาวของโรงแรมที่เกือบจะเต็มหาด ทำให้ได้บรรยากาศของความเป็นส่วนตัว ที่เงียบสงบ ห่างไกลจากบริเวณที่พลุกพล่าน สามารถดื่มด่ำกับธรรมชาติ เหมาะสำหรับการมาพักผ่อนอย่างแท้จริง จากความได้เปรียบในเรื่องดังกล่าว กะตะธานีวางวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เราจะ เป็นโรงแรมเพื่อการพักผ่อนแบบธรรมชาติที่ดีที่สุดในเอเชีย: We'll be the best natural relaxing beach resort in Asia” ขับเคลื่อนโดยใช้ปรัชญาการบริหาร นโยบายและ กิจกรรมที่ต่างมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์เดียวกัน ปัจจุบันกะตะธานีเป็นโรงแรมคนไทย 5 ดาว ที่สามารถขับเคลื่อนแข่งขันกับโรงแรม Chain ต่างประเทศได้อย่างสบายๆ เป็นโรงแรมที่ถูกค่า เจาะจงเลือกที่จะมาพัก ไม่ใช่มาภูเก็ตแล้วพักโรงแรมอะไรก็ได้ ความกล้าเอาจริงในวันนี้ได้สร้าง เสร็จภายในปีหรือสองปี แต่มีการวางรากฐานการพัฒนานานนับ 10 ปี ผลแห่งความพยายาม คือ รางวัลต่างๆ ที่ได้รับมากมายจนจนถึงปัจจุบัน ที่ล้วนบ่งถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว



แต่ “กะตะธานี” ก็ไม่ได้หยุดความสำเร็จไว้เพียงเท่านี้ ยังคงพัฒนาต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ณ วันนี้ ได้บูรณาการนโยบายและกิจการต่างๆ เพื่อสร้างสมดุลให้เกิดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนโดยมุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 4 กลุ่ม คือ ชุมชนใกล้เคียง แขกหรือลูกค้า พนักงานและครอบครัว รวมถึงสิ่งแวดล้อมโดยรอบเพื่อให้ทุกกลุ่มสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

เบื้องหลังความสำเร็จที่สำคัญของกะตะธานีที่สังคมกล่าวถึงไม่ได้คือ บุคลากรหรือพนักงานโรงแรมที่ขยันขันแข็ง มีคุณภาพและความกระตือรือร้นในการให้บริการจนให้ความรู้สึกถึงความเป็นกันเองเมื่อมาถึง พนักงานที่ส่วนใหญ่ทำงานกับโรงแรมมานาน มีความรัก ความผูกพัน และทุ่มเทกับงานบริการเป็นพิเศษ มีความเข้าใจในลูกค้าที่มากกว่า 60% เป็นชาวยุโรป โดยจะมีการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าแต่ละรายไว้ในระบบ แม้ว่าจะเป็นรายละเอียดเพียงเล็กๆ น้อยๆ ที่มักถูกมองข้าม เช่น ชอบทานอะไรเป็นพิเศษ แพ้อาหารทะเลหรือไม่ หรือไม่ชอบอาหารเผ็ด เพื่อที่จะสามารถให้บริการได้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป ข้อมูลดังกล่าวจะถูกส่งไปแต่ละแผนกทันทีเมื่อลูกค้าเข้าพัก ทำให้เกิดความประทับใจและรู้สึกผูกพันจนต้องกลับมาอีก ลูกค้าบางคนเป็นแขกเก่าแก่ตั้งแต่ 20 ปีที่แล้วและต้องกลับมาพักที่นั่นทุกปี และด้วยแนวนโยบายในการดูแลลูกค้าคู่ญาติมิตร กะตะธานีได้มีการจัดการต้อนรับและอำลาอย่างอบอุ่นเสมือนหนึ่งว่าเป็นคนในครอบครัวที่เพิ่งกลับมาหรือกำลังจะจากไป

“สิ่งที่เราทำที่นี่ เราใช้เวลามา 10 กว่าปี ไม่ใช่ปีสองปี เราไม่สามารถที่จะแยกว่าความสุขเกิดจากชิ้นหนึ่งชิ้นใดได้ แต่เกิดจากทั้งหมดที่เราทำมา จากทุกแผนก จากวัตถุประสงค์และนโยบาย”

คุณสมบัติ อติเศรษฐ์

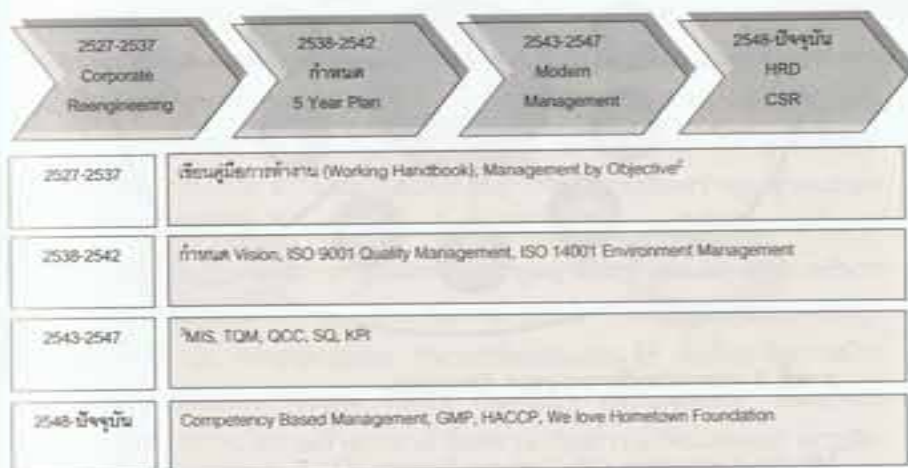
Chief Executive Officer (ท่านเจ้าของ)

กะตะธานีไม่เพียงทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการมาพักที่โรงแรมเป็นเสมือนบ้านแห่งที่ 2 เท่านั้น แนวคิดนี้ได้เกิดขึ้นในใจของพนักงานโรงแรมทุกคนในการเป็นเจ้าบ้านที่ดี ทำให้เกิดการสร้างสรรค์งานบริการด้วยใจ ความสำเร็จวันนี้เริ่มก่อร่างสร้างขึ้นมาตั้งแต่ปี 2537 โดยคุณสมบัติ อติเศรษฐ์ ประธานกรรมการบริหาร ได้เริ่มต้นปฏิรูปการบริหารจัดการภายในช่วง 10 ปีแรกเป็นการเตรียมตัวเพื่อมุ่งสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่ซึ่งมุ่งเป้าหมายร่วมกัน (Goal Oriented Management) มีการปรับแนวทางการบริหารจัดการจากสามเหลี่ยมปิรามิดที่ขึ้นกับผู้นำหรือตัวบุคคล เปลี่ยนเป็นหลักสามเหลี่ยมกลับด้านที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ เชื้อให้เกิดอำนาจการตัดสินใจในระดับปฏิบัติงาน ทำให้มีความคล่องตัว สามารถตอบสนองโจทย์ภาวะการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยผู้บริหารจะคอยกำกับทิศทาง เป็นผู้สนับสนุน และให้คำชี้แนะเท่านั้น



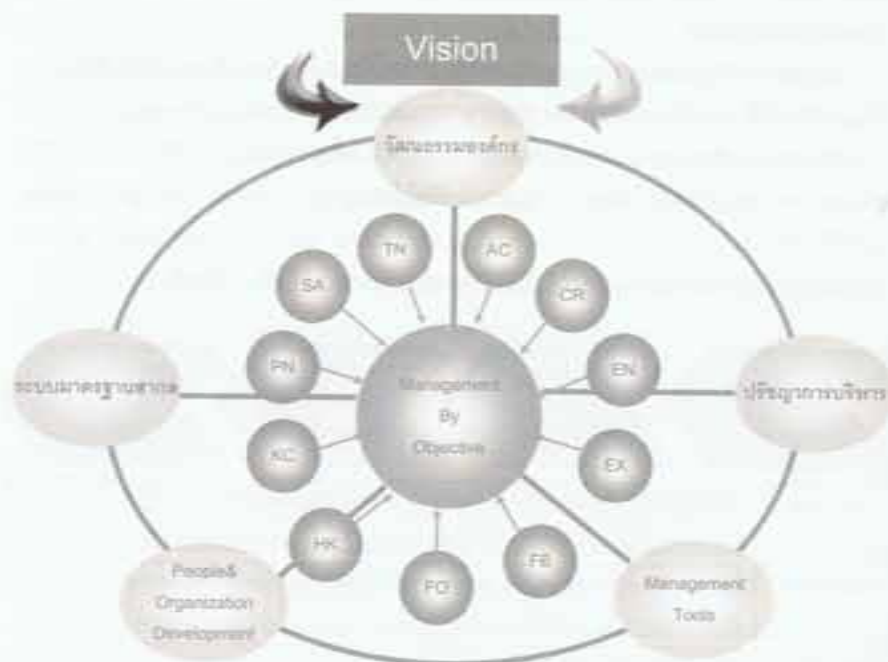
5 ปีแรก กระตะธานีเริ่มต้นจากการเขียนคู่มือการทำงาน (Working Handbook) “เขียนตามที่ทำ ทำตามที่เขียน” เพื่อให้เกิดมาตรฐานการทำงานเดียวกัน แนวคิดที่นำมาใช้คือ MBO หรือ Management by Objective ซึ่งจะทำให้เขียนออกมาตามวัตถุประสงค์และทำงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์นั้น มีการนำจุดแข็งจุดอ่อนมากำหนดและสร้างนโยบายการทำงาน ผลต่อเนื่องจากการทำคู่มือการทำงานก็คือ กระบวนการทำงานที่อิงมาตรฐานหรือระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001) ควบคู่กับการสร้างระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม มีน้ำใจนักกีฬา คู่ขนานด้วยการ พัฒนาพนักงานให้มีความรู้และมีความเชื่อมั่นในการทำงาน ทำให้พนักงานกล้าคิด กล้าปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นำพนักงานเข้าสู่ระบบการจัดการคุณภาพ โดยเริ่มใช้การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) และเครื่องมือสร้างผลิตภาพ (Productivity Tools)

ปัจจุบัน มีการกำหนดสายความก้าวหน้าในอาชีพให้สามารถเติบโตขึ้นมาเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหารได้ โดยใช้หลักประเมินความสามารถและมีระบบการพัฒนาทักษะพนักงานตามตำแหน่งงาน (Competency Based Management) พร้อมทั้งสร้างระบบ GMP และ HACCP เพื่อมอบความปลอดภัยในสุขภาพและอนามัยให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้ง มูลนิธิรักท้องถิ่น (We love hometown foundation) เพื่อสนับสนุนด้านนโยบายและงบประมาณในการสร้างสมดุลของการท่องเที่ยวเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 Katathani Way (Hotel Management & Tools)

จากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า “เราจะเป็นโรงแรมเพื่อการพักผ่อนแบบธรรมชาติที่ดีที่สุดในเอเชีย” ได้ถูกหล่อหลอมนำไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดให้ทุกแผนกปฏิบัติและบริหารงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน และกำกับการทำงานโดยใช้ตัวชี้วัดที่ลงรายละเอียดในระดับพนักงาน ซึ่งใช้วัดเพื่อปรับปรุงการบริการให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ประเมินผลการทำงาน และการจัดสรรค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม และเพื่อให้การดำเนินงานของแต่ละแผนกไม่เบนไปจากเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร “กะตะธานี” ได้มีการกำหนดกรอบการปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญาการบริหาร เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ การพัฒนาคน พัฒนางานอย่างต่อเนื่องและระบบมาตรฐานสากลที่จะคอยสนับสนุนให้ทุกแผนกสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 กรอบการบริหารงานของ Katathani

โดย AC=Accounting, CR=Customer Relation, EN=Engineering, EX=Executive, FB=Food and Beverage, FO=Front office, HK=House Keeping, KC=Kitchen, PN=Personnel, SA=Sale and Marketing, TN=Training

๕ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

แนวทางที่คณะกรรมการแห่งความสุข (Happy Workplace) ทำให้พนักงานเกิดเป็นความผูกพันในการทำงานเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ นั่นคือ “กระบวนการสร้างคุณค่าแก่บุคลากร” ที่นอกจากจะมีแนวทางการพัฒนาและสร้างความผูกพันของบุคลากรในแต่ละระดับที่มีความต้องการแตกต่างกัน ยังมุ่งสู่วัตถุประสงค์เดียวกันแล้ว ยังเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงงาน อันจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน แนวทางและวิธีการต่างๆ ได้ผ่านการลองผิดลองถูก เรียนรู้จากข้อผิดพลาด เพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนได้พบแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของคณะฯนี้ เกิดความผูกพันและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุดกับองค์กร กระบวนการสร้างคุณค่าแก่บุคลากรของคณะฯนี้ประกอบด้วย การหล่อหลอมให้อยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน การสร้างระบบการเรียนรู้และพัฒนา และการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม

1. หล่อหลอมให้อยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน

คุณสมบัตินิดีเศรษฐี มีแนวคิดในการสร้างพนักงานให้เป็นคนเก่ง คนดี มีศีลธรรมมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงแรม เพราะเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะสามารถตอบโจทย์ของการดำเนินธุรกิจ และการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงแรมได้ ในช่วงเริ่มต้น ท่านใช้ปรัชญาการบริหารหรือสโลแกนเป็นตัวส่งผ่านแนวคิดเพื่อบ่งบอกถึงกติกากการอยู่ร่วมกันด้วยถ้อยคำที่เรียบง่าย ชัดเจน และตรงไปตรงมา ด้วยเหตุเพราะความเข้าใจและความซื่อสัตย์ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจโรงแรม จากจุดนี้เอง คณะฯนี้ได้กำหนดปรัชญาการบริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นในเรื่อง “อโคธม ชยัน ซื่อสัตย์ ไม่นิ่งนอนใจ รุจิรคุณชั้วดี” อย่างไรก็ตาม คณะฯนี้ไม่ได้ใช้ปรัชญาการบริหารเพียงสร้างคุณลักษณะของคนในองค์กรที่ต้องการเท่านั้น แต่ยังส่งผ่านนโยบายที่สำคัญเพื่อระบุพฤติกรรมที่ควรทำในการ “รักโรงแรมเสมือนบ้านของเรา เราดูแลแขกของเราดุจญาติมิตร” และในช่วงของการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TQM) คณะฯนี้มีการนำการบริหารจัดการสมัยใหม่และเครื่องมือสร้างผลิตภาพ เช่น กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรมข้อเสนอแนะมาใช้ ดังนั้นจะเห็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่อง “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมรับผิดชอบ” ซึ่งแนวคิดนี้ถือว่าสำคัญมาก เพราะเป็นการสร้างความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะทำ กล้าที่จะแสดงออก เพราะผิดหรือถูกก็รับผิดชอบร่วมกัน จะเห็นได้ว่าปรัชญาการบริหารต่างๆ ถูกกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและที่สำคัญคือ แนวทางที่นำปรัชญาการบริหารไปสู่การปฏิบัติจะต้องเรียบง่าย ประหยัด และมีประสิทธิภาพ (ภาพที่ 3)

2527-2537 Corporate Reengineering	“อุดมชน ชยัน ซื่อสัตย์ ไม่มีส่วนนอกนุช ภูมิคุ้มกันดี” “รักโรงแรมเสมือนบ้านของเรา เราดูแลรักษารักษาคุณภาพดีมีค่า” “เขียนง่าย ประหยัด และมีประสิทธิภาพ”
2538-2547 5 Year Plan Modern Management	ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมรับผิดชอบ We “Think together, Act together, Develop together and Experience together” “เขียนง่าย ประหยัด และมีประสิทธิภาพ”
2548-ปัจจุบัน HRD CSR	เขียนง่าย มีระบบ มีระเบียบ ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง Easy Systematic Regulation Efficiency Economy (รู้จักประมาณตน มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน รู้ทั้งยังยืน) (Preserving modesty, Reason, Prevention, Sustainability)

ภาพที่ 3 ปรัชญาการบริหารหรือสโลแกนในแต่ละช่วงการพัฒนาของ Katathani

แม้ว่าปรัชญาการบริหารจะใช้้อยคำที่ตรงไปตรงมา แต่เพื่อสร้างความเข้าใจจนเกิดเป็นความตระหนัก จะต้องมีแบบอย่างหรือตัวอย่างเพื่อแปลงนามธรรมสู่รูปธรรม เครื่องมือที่จะตระทานี้นามกใช้คือ การสร้างกิจกรรมขึ้นมารองรับแต่ละปรัชญาการบริหาร ซึ่งในช่วงแรกของการพัฒนายังไม่มีกิจกรรมมากนัก แต่ภายหลังจากที่มีระบบขึ้นมารองรับ ทำให้การกำหนดทิศทางและรูปแบบดำเนินกิจกรรมมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในช่วงการพัฒนาองค์กรสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่ ได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของตนเองในรูปแบบต่างๆ อาทิ การทำกิจกรรมสร้างผลผลิต แดงเพลง หรือแต่งคำขวัญเพื่อรณรงค์ในเรื่องต่างๆ มากขึ้น ซึ่งเท่ากับเป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้สร้างสโลแกนหรือปรัชญาการทำงาน ขององค์กรด้วยตนเอง ไม่ได้มาจากท่านเจ้าของเพียงทางเดียว เช่น เพลง Boom “Go We Go มุ่งพัฒนา สามัคคี มีน้ำใจ กระตือรือร้น Yes!” เพลงที่คอยสร้างกำลังใจและความกลมเกลียวในหมู่พนักงานทุกระดับ หรือสโลแกนของห้องอาหารชนิดดา “สวัสดิ์แบบไทย ต้อนรับด้วยใจ วาจาอ่อนหวาน อาหารชาววัง” เพื่อให้เกิดความชัดเจนและการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีการจัดเวทีประกวดเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้งานวัด และยกย่องชมเชย ประการสำคัญคือ ผู้บริหารจะคอยสอดแทรกปรัชญาการบริหาร ผ่านการประชุมในทุกระดับ หรือกำหนดไว้ในกาดำเนินกิจกรรมรวมถึงใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินการประกวดต่างๆ สิ่งเหล่านี้สร้างให้พนักงานทุกคนเห็นถึงความสำคัญและเกิดเป็นความตระหนักในที่สุด

ตารางที่ 1 รายละเอียดกิจกรรมที่สนับสนุนปรัชญาการบริหาร

วัฒนธรรม (ของคนในองค์กร) จิตอาสา ขยัน ซื่อสัตย์ ไม่ไว้ใจตนเอง ขาด ขี้เกียจ ขี้กลัว		
ปรัชญาการบริหาร	เริ่มปี	รายละเอียดกิจกรรมที่สนับสนุน
จิตอาสา	2562	จัดตั้งกองทุนพนักงาน โดยมีเงินเริ่มต้นจากท่านเจ้าขอ 1,000,000 บาท บริหารในรูปของหน่วยลงทุน (อ.ละ 10 บาท เริ่มตั้งแต่ปี 30 หน่วยลงทุน) จัดสรรผลประโยชน์ในรูปของเงินปันผล ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 300 คน มูลค่าเงินลงทุนกว่า 2,000,000 บาท และได้มีคณะกรรมการกองทุน คล้ายกองทุนสำรองเลี้ยงชีพแต่สามารถหาผลประโยชน์ในรูปแบบอื่นได้ เช่น มีการใช้เงินกองทุน ในการจัดหาข้าวสารราคาถูกเพื่อนำมาจ่ายให้กับพนักงาน
ขยัน	2529 2553	1. โครงการพนักงานดีต่อประจําเดือนและประจำปี ได้เป็นเงินรางวัลและประกาศนียบัตรจากท่านเจ้าขอ 2. รางวัล Clean attendance record (ไม่ขาด ไม่ลา ไม่สาย) หรือการมีประวัติการทำงานไร้ขาด ในปีแรกที่จัดไม่มีการขอลาส่วนหน้า มีพนักงานที่ได้รับรางวัลมากกว่า 70 คน (~ 15% ของพนักงานทั้งหมด)
ซื่อสัตย์	2553	จัดตั้งธนาคารความซื่อสัตย์แห่งละตาดานี ลักษณะการดำเนินงานจะมีสมุดฝาก ใบฝาก และมีการปันผลให้ทุก 6 เดือน คนไหนได้รับจากการกระทำที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ เช่น มีการพบขอฉ้อโกงของร้านแล้วนำมาคืนให้กับทางร้านรวม ในปีแรกของการจัด มีพนักงานที่ได้รับรางวัล 63 คน ปัจจุบันได้มีสื่อมวลชนเป็นรางวัลให้ร้าน คมชัด คู่แข่งใจจริง รับผิดชอบจริง ซึ่งเป็นผู้ที่ได้คะแนนรวมจากใบนำฝากความซื่อสัตย์สูงที่สุดในปีที่มีการให้รางวัลนี้ เป็นการกระตุ้นและสร้างความซื่อสัตย์ที่ดี องค์กรซื่อสัตย์คือความภาคภูมิใจนี้จะยังคงอยู่ในครอบครัวคณะเรานี้ตลอดไป)
ไม่ไว้ใจตนเอง ขาด ขี้เกียจ ขี้กลัว	2550 2551	1. จัดอบรม ไม่ความไว้ใจตนเอง ละ เลิกขบถและสิ่งอื่นที่ไม่ดีในชีวิตร่าง ๆ และจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ 2. กำหนดเป็น KPI ระหว่าง Training ในการร่วมสวดการละ ๑๐ นาที และเมตตามหานิยม

นอกจากกระบวนการหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมเพื่อตอบสนองธุรกิจแล้ว ภาชนะนี้ได้สร้างความรู้สึกของการเป็นครอบครัวเดียวกันคู่ขนานกันไปด้วย โดยมอบหมายให้หัวหน้างานรับผิดชอบในการสอดส่องดูแลพนักงานในส่วนงานของตนเอง มีการเก็บข้อมูลเพื่อดูความรุนแรงของปัญหาและหาวิธีป้องกันและแก้ไข ซึ่งข้อมูลอาจมาจากหลายแหล่ง อาทิ กระแสข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์ เช่น ปัญหาหนี้การระบบ ปัญหาสุขภาพจิต หรือเป็นความเดือดร้อนของพนักงานจริงๆ ที่ได้จากการสังเกตหรือพูดคุย โดยจะต้องมีการเก็บข้อเท็จจริงเพิ่มเติมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็น เช่น จากการเก็บข้อมูลปัญหาคิ่วเวียนของพนักงานที่พบว่ารายจ่ายหลักเป็นค่าอาหาร จึงได้จัดโครงการข้าวสารราคาถูกและปลูกผักสวนครัวเพื่อช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของพนักงาน

แต่หากปัญหานั้นเกินอำนาจของหัวหน้างาน จะนำปรึกษาผู้จัดการส่วนบุคคลและท่านเจ้าของตามลำดับ โดยการดำเนินการจะทำได้เป็นอย่างดีและนุ่มนวลเหมือนดูแลคนในครอบครัว สำหรับเรื่องเดือดร้อนหรือปัญหาต่างๆ หากขึ้นมาถึงระดับท่านเจ้าของแล้วก็จะได้รับความช่วยเหลือทุกครั้ง เพราะมีขั้นตอนการกลั่นกรองตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นมาตามลำดับแล้ว ทำให้เกิดเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่แสดงออกถึงการช่วยเหลือมากมาย ยกตัวอย่างเช่น โครงการ Family Value เป็นโครงการที่ช่วยเหลือพนักงานที่ไม่สบายหรือประสบอุบัติเหตุทำให้ต้องหยุดงานเป็นเวลานาน

คอนแรกอยู่ Cleaner เข้าไม่ตี ต้องผ่าตัด ลาป่วย 3 เดือน แต่ยังได้รับเงินเดือน โรงแรมเขาช่วย เพื่อนๆ ช่วย ทาง HR ก็ดูแลดี ทำให้มีกำลังใจ หัวหน้าคุยกับฝ่ายบุคคล ให้เราได้ทำงาน ไม่ต้องออกจากงาน หลังจากหายแล้วกลับมาทำงานจัดดอกไม้เหมือนชีวิตเกิดใหม่ ที่นี้อยู่กันแบบมีน้ำใจ เหมือนพี่น้อง อบอุ่น ช่วยเหลือกัน เจ้าของเป็นคน

หนึ่งเสียงใน Family Value

ตารางที่ 2 รายละเอียดกิจกรรมที่แสดงการอยู่กันแบบครอบครัว

กิจกรรม	เริ่มปี	รายละเอียด
ทำบุญร่วมกันในวันก่อตั้งโรงแรม	2529	ทำบุญเนื่องพระในวันก่อตั้งโรงแรม
Staff Party	2529	รวมฉลองปีใหม่ประจำปี
Sport Day	2536	มีน้ำใจนักกีฬา รุ่งดี รุ่งชนะ รุ่งเกียรติ
ฟุตบอลประเพณี	2538	
Family Value	2539	เป็นทางช่วยเหลือพนักงานที่ประสบอุบัติเหตุไม่สามารถกลับไปทำงานที่เดิม ตำแหน่งเดิมได้ หรือเจ็บป่วยเป็นระยะเวลานาน โดยจะมีการขาดค่าตอบแทนที่สมควรสม มีการจ่ายรายได้อะไรก็ได้ รวมถึงดูแลเป็นธุระในการฝึกสอนพนักงานต่าง ๆ
Owner's Fund	2539	เป็นกองทุนช่วยเหลือของ ให้ช่วยเหลือพนักงานในเรื่องต่างๆ ตามความเดือดร้อนและความเหมาะสม โดยไม่อิงเกณฑ์ พิจารณากันตามความเหมาะสม
ns trust	2543	เกิดจากการลดภาระแล้วนำกำไร รายได้จากการขายจะเข้ากองทุนช่วยเหลือใช้ในการต่อเติมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น Staff Birthday Party
Education Fund (by owner)	2549	เป็นกองทุนเพื่อการศึกษาซึ่งครอบคลุมถึงบุตรหลานของพนักงานด้วย พิจารณาตามความเหมาะสมคล้าย ๆ กับกองทุนช่วยเหลือพนักงานในเรื่องการศึกษา
จัดเข้า	2549	เป็นสวัสดิการที่ท่านเจ้าของจะให้กับพนักงานทุกคนที่มีบุตรวัยศึกษาไม่เกินระดับปริญญาตรี

กิจกรรม	เริ่มปี	รายละเอียด
The Star Party	2549	งานฉลองรางวัลคนที่ The Star ในแต่ละปี
ให้ครอบครัวมีส่วนร่วมกับโรงเรียน	2549	จัดประกวดสนามเทนนิสเด็ก โดยเป็นบุคลากรของหน่วยงาน
ก่อตั้งบริจาคเพื่อนช่วยเพื่อน (โครงการ 30 นาที)	2550	สร้างระบบงานที่เสียชีวิต พนักงานแต่ละคนจะร่วมสมทบคนละ 30 บาท และผ่านเจ้าพระยาสมทบอีก 100%
Staff Birthday Party	2551	งานเลี้ยงวันเกิดพนักงานประจำเดือน
โครงการนิยมนักเรียน	2551	เป็นการแบ่งบุคลากรค่าใช้จ่าย จากการทำบุญซื้อเสื้อนักเรียนของพนักงาน โดยทางโรงเรียนจะมีการจัดสรรงบประมาณให้ครูและนักเรียน 1 ละ ๒๐ โดยให้ครูนักเรียนที่พอซื้อได้จากการทำงานได้เอง มีผลงานเป็นที่ปรึกษาและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง
ร่วมกับหน่วยงานที่ดูแลชุมชน	2551	กิจกรรมต่างๆ ที่ทำร่วมกับชุมชน เพื่อการปรับปรุงชุมชนให้ดีขึ้นมีส่วนร่วมในการ โรงเรียน 1. จัดตั้งมูลนิธิรักท้องถิ่น (We Love Home Town Foundation) ดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น ชุมชนสิ่งแวดล้อมท้องถิ่นให้มีความดีขึ้น จัดกิจกรรมวันเด็ก บริจาคไม้ไผ่ ไม้กระดาน ไม้พลาสติก และ ไม้ต่างๆ ส่งเสริมสุขภาพไทย (จัดประกวดจัดแสดงทำอาหารไทย) ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย (จัดงานแสดงของงานประกวดผลงานทางศิลปกรรมและดนตรีท้องถิ่น (เทศกาลท้องถิ่น) ร่วมโครงการปลูกป่าเนื่องในวันปลูกต้นไม้แห่งชาติ โครงการ Beach Cleaning 2. ส่งเสริมการฝึกฝนสมาธิในชุมชน เช่น จัดตั้งชมรมสมาธิให้กับชาวบ้านในท้องถิ่น จัดตั้งกลุ่มเยาวชนจิตอาสาจากท้องถิ่น จัดตั้งผู้เรียนสมาธิของนักเรียนและจัดเป็นศูนย์ที่โรงเรียนที่นักเรียนที่สนใจทำสมาธิเป็นสมาธิ 2551 จะจ้างบุคลากรจากท้องถิ่น จัดระเบียบเทศบาล 3. ร่วมมือกับเทศบาลส่งเสริมด้านโครงการต่างๆ เช่น จัดการชมรมในชุมชน การสร้างมูลนิธิคน ป้ายบอกชื่อโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ เป็นวิทยาทานในด้านสิ่งแวดล้อม 4. ร่วมโครงการ 60 นาทีลดโลกร้อน (60 Earth Hour) 5. ร่วมกับนักเรียนโรงเรียนบ้านละแวกจัดกิจกรรม "นิยมนักเรียนท้องถิ่น" 6. จัดกิจกรรมวันสิ่งแวดล้อม (World Environment Day)
ทำโครงการปลูก	2552	เป็นการแบ่งบุคลากรค่าใช้จ่าย จากการทำบุญซื้อเสื้อนักเรียนของพนักงาน โดยทางโรงเรียนจะเป็นผู้ระดมในการดำเนินการจัดหาข้าวสาร ซึ่งจะช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและมีส่วนในการช่วยเหลือกัน
โครงการนิยมนักเรียน	2552	จากบุคลากรที่สนใจจะรับ ทางโรงเรียนจะส่งบุคลากรที่สนใจมาศึกษาและจะจัดหาเครื่องใช้ในการเรียนการสอนแบบให้เรียนตามสาขาวิชา
Hill's Education Fund (in process)	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เป็นการให้บุคลากรที่เกษียณอายุกับการดำเนินงานมูลนิธิโรงเรียน ซึ่งมูลนิธิโรงเรียนจะจัดให้มีการประชุมและดำเนินการต่อไป
Hill's (in process)	อยู่ระหว่างดำเนินการ	จัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก สำหรับบุคลากรที่สนใจมาศึกษาและจะจัดหาเครื่องใช้ในการเรียนการสอนแบบให้เรียนตามสาขาวิชา

การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน แม้จะเป็นเรื่องของจิตใจ แต่กิจกรรมเหล่านั้นก็ยังยึดหลัก MBO (Management by Objective) เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ลดความขัดแย้งและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ขึ้นกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การทำตามวัตถุประสงค์เท่ากับสอนคนให้รู้จักคิด รู้จักคิด รู้จักถูก และรู้หน้าที่ตนเอง จนเกิดคำกล่าวว่า “ที่นี่ ไม่มีการเมือง” สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนสร้างความไว้วางใจกันทั่วทั้งองค์กรทำให้พนักงานเกิดความตระหนักและอยากที่จะต่อยอดความคิดใหม่ๆ เพราะมีความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นเกิดผลดีต่อตนเองและองค์กรอย่างไร

2. สร้างระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืนจะต้องมีรากฐานที่แข็งแรง เริ่มต้นที่การสร้างระบบ โดยการสร้างระบบของกะตะธานีเริ่มต้นจากการเขียนคู่มือการทำงาน (Working Handbook) แล้วให้ผู้ปฏิบัติหน้างานแต่ละแผนก “เขียนตามที่ทำ” ซึ่งเป็นทุกนโยบายที่ดีในการตรวจสอบว่าพนักงานรู้หน้าที่ของตนเองหรือไม่ หรือรู้ถูกต้องตามทิศทางขององค์กรหรือไม่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในเวลาต่อมาหลังจากที่ได้ “เขียนตามที่ทำแล้ว” แต่ละแผนกจะต้องมาพบทบทวนกับผู้บริหาร เป็นการกำกับทิศทางให้แต่ละแผนกปฏิบัติงานเพื่อบูมส่งต่อหมายปลายทางเดียวกัน โดยจะมีการปรับหรือเพิ่มเติมให้เหมาะสมตรงตามวิสัยทัศน์และนโยบายมากขึ้นจนกลายเป็น “ทำตามที่ทำเขียน” คู่มือการทำงานนี้จะมีการปรับปรุงทุกๆ ปี โดยใช้ข้อมูลความต้องการของลูกค้าเดิม ความต้องการของลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ การวิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต ข้อมูลผลสำเร็จของการแก้ไขปัญหานำงานหรือแนวทางใหม่ๆ ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าทำให้คู่มือการทำงานมีความทันสมัยและตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หลังจากเขียนคู่มือการทำงานส่งผลให้เกิดระบบการจัดการภายในที่มีความชัดเจน ซึ่งนับเป็นการวางรากฐานที่สำคัญทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบคอบและถูกต้องเพราะดำเนินการโดยยึดหลัก MBO ที่มีกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน กะตะธานีเริ่มลงเสาเอกโดยทำให้เกิดระบบการจัดการคุณภาพที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งโรงแรม จากคู่มือการทำงานได้ต่อยอดขึ้นเป็นระบบ ISO 9001 เพื่อบอกบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดในสายตาลูกค้า เมื่อมีระบบหนึ่งเกิดขึ้นการต่อยอดไปสู่ระบบต่อไปไม่ใช่เรื่องยากเพราะพนักงานมีแนวทางปฏิบัติเดิมที่ชัดเจนอยู่หลังจากขอรับรอง ISO 9001 เพียงไม่กี่เดือน กะตะธานีขอรับรองมาตรฐาน ISO 14001 ในปีเดียวกัน เพราะการจัดการสิ่งแวดล้อมนับเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถตอบโจทย์ธุรกิจและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการเป็นโรงแรมเพื่อการพักผ่อน

ปัจจุบัน กะตะธานีเป็นโรงแรมหนึ่งในภูเก็ตที่มีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีเยี่ยม การันตีจากรางวัลต่างๆ ที่ได้รับอย่างมากมาย เพราะไม่เพียงแค่ปฏิบัติตนภายใต้กฎหมายสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด แต่ยังมีแนวทางจัดการสิ่งแวดล้อมที่โดดเด่นแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนดเป็นนโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อมและเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งตั้งคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมทั้งหมด 5 คณะ เพื่อกอปรกำกับดูแลแบ่งเป็น (1) ลดการใช้สารเคมี (2) ลดปริมาณขยะ (3) ประหยัดพลังงาน (4) ควบคุมระบบความปลอดภัย และ (5) ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม ทีมงานในฐานะผู้ปฏิบัติจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกโครงการ การดำเนินงานลักษณะนี้กะตะธานีได้ปรับใช้ในทุกกิจกรรม รวมถึงกิจกรรมสันตนาการ มีการตั้ง Serenity Power Team ซึ่งจะมีตัวแทนจากพนักงานทุกๆ แผนกมาร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรม ส่งผลให้พนักงานมีอิสระในความคิด มีอำนาจในการบริหารจัดการภายใต้ MBO โดยผู้บริหารจะคอยแนะนำและสนับสนุน ซึ่งการกระจายอำนาจในการคิดนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่กะตะธานีใช้ในการสร้างภาวะผู้นำในพนักงานแต่ละระดับ

การสร้างระบบของกะตะธานีไม่ได้ทำแบบไว้ทิศทาง ดังนั้น GMP และ HACCP จึงเกิดขึ้นจากนโยบายที่ว่า “เราดูแลแขกของเราดุจญาติมิตร” เพื่อมอบความปลอดภัยในสุขภาพและอนามัยให้กับลูกค้า และเพื่อสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีความไว้วางใจเชื่อมั่นและกัน เกิดเป็นบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการกิจกรรมสร้างผลผลิตในลักษณะที่เป็นกลุ่มงานและข้ามสายงานได้เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในช่วงที่การบริหารจัดการสมัยใหม่เริ่มเข้ามา มีการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณภาพงาน และตอบสนองเป้าหมายในการสร้างคนเก่ง ดำเนินการโดยยึดหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการตั้งเสา “อื่นๆ” คือ ไม่ปฏิเสธที่จะยอมรับระบบใหม่ หรือกิจกรรมใหม่ หากแนวทางนั้นสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือ “ไข่” DNA ของกะตะธานี ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับระบบต่างๆ ของกะตะธานีนั้น ตั้งอยู่บนแนวคิดในเรื่องของการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม: TQM และการบริหารตามวัตถุประสงค์: MBO (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 การสร้างระบบของ Katathani

การสร้างระบบของกระทธานีดำเนินการคู่ขนานกันระหว่างการมุ่งพัฒนาคุณภาพคน และคุณภาพงาน แนวทางดำเนินงานทั้งกิจกรรมต่างๆ จะเริ่มต้นจากโจทย์หรือหัวข้อในปรับปรุง โดยที่มาของหัวข้อนั้นอาจมาจากแนวนโยบายของผู้บริหาร จากพนักงาน จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จากการตรวจประเมิน ISO 9001 เมื่อได้รับโจทย์มา พนักงานจะประชุมกันเพื่อกำหนดกรอบและแนวทางการดำเนินการ เช่น ผู้เข้าร่วมทีมคือใคร รวมถึงการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ หลังจากนั้นจะถูกนำไปพูดคุยกันในระดับพนักงาน และจะกลับมำนำเสนอต่อผู้บริหารถึงแนวทาง วิธีการงบประมาณ การวัดผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ ทางผู้บริหารก็จะให้ทิศทางหรือปรับให้เหมาะสม ซึ่งมีผู้บริหารอย่างน้อย 1 ท่าน (ผู้จัดการโรงแรม/ผู้จัดการ HR) เป็นที่ปรึกษาของแต่ละโครงการ และในบางกิจกรรมจะมีการดึงลูกค้าหรือชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักการสร้างความสมดุลของการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน และไม่ว่าหัวข้อจะมาจากระดับไหน ผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้แนะและสนับสนุน ส่วนการดำเนินการจะเป็นบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาการบริหารที่ว่า “**ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมรับผิดชอบ**” ในบางกิจกรรมอาจจะมีลักษณะการปฏิบัติข้ามสายงาน เช่น หากปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับทักษะของพนักงาน ทาง HR จะเข้าร่วมแก้ไขปัญหานั้น

หรือมีการแก้ไขปัญหาแบบ Cluster หากมีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น Kitchen กับ FB (Food & Beverage) หรือ แม่บ้านกับพนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ก็จะแก้ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการมองแบบครบด้าน ที่สำคัญการทำการกิจกรรมต่างๆ ได้ถูกกำหนดเป็นตัววัดระดับบุคคลที่จะต้องมีการประเมินตัวเอง (Individual Assessment Sheet) ทุกปี และเป็นเงื่อนไขข้อหนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอีกด้วย

ตารางที่ 3 รายละเอียดกิจกรรมที่สร้างองค์กรแห่งการมีส่วนร่วม

กิจกรรม	เริ่มปี	ลักษณะของกิจกรรม (ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมรับผิดชอบ)
Meeting & Briefing	2528	Morning Brief ผู้บริหารประชุมกับหัวหน้าแผนก (8.30 น.) หัวหน้าแผนกประชุมภายในแผนกประจำวัน ก่อนมีจุดจบกิจกรรมมี Brief ณ จุดเกิดกิจกรรม ระหว่างวันที่มีการเปลี่ยนกะ ฯลฯ บุคคลจะเข้ามา Brief ระหว่างกะ (14.00 น.) เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องและแก้ไขปัญหากันต่อวัน ประชุมแบบทุกเดือน โดยมีการสรุปผลร่วมประชุมด้วย นอกจากนี้ ยังมีการประชุมระหว่างผู้บริหารกับ Board ทุกเดือนเพื่อกำกับในระดับนโยบาย
Booth Guard	2531	พนักงานมีส่วนร่วมในการดูแลสถานที่ราชการ สามารถช่วยชีวิตแรงงานได้ก็หลาย
Outside Events	2534	ประกวดแข่งขันกีฬา ขำขันตลก การดูงานต่างประเทศ
Student Trainee	2542	นักศึกษาฝึกงานเข้ามาช่วยฝึกงาน ระยะสั้น (1 เดือน) ระยะยาว (3 เดือนขึ้นไป) พนักงานจะเป็นครูสอนนักศึกษาฝึกงาน
CRM Program	2543	กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าญาติมิตร
QCC (Quality Control Circle)	2543	โครงการ (Project) ที่สามารถแก้ปัญหาการดำเนินงานได้ เช่น ลดปัญหาเพื่อเพิ่มบรรยากาศในห้องค้าไม้สะอาดสดชื่น (แก้ไขและปรับปรุงวัสดุ อุปกรณ์ในห้องพักที่ก่อให้เกิดกลิ่นเหม็น) แก้ปัญหาและวิธีการกำจัดแมลงรบกวนบริเวณสวนไม้ฉางแรม การแก้ปัญหาย้ายห้องจองและการย้ายห้อง ฯลฯ
SQ (Service Quality)	2543	โครงการ (Project) ที่สร้างโอกาสในการดำเนินงานได้ เช่น การสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าของห้องอาหาร กิจกรรมสร้างความประทับใจในเส้นทางเดินป่า เพื่อความสนุกสนานใน Thai Cooking Class การจัดทำ One Stop Service การนำหลักใจบ้านที่ดี 5 ประการไปเป็นหัวใจสำหรับทุกแผนก (8 แผนก 8 เมือง) ฯลฯ
Inspection	2545	ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ตรวจประเมินภายในอาคารและภายนอก
Internal Audit Committee	2545	พนักงานบางส่วนเข้ามาเป็นคณะกรรมการ โดยหมุนเวียนกันเข้ามา ทำนุบำรุงและส่งเสริมสภาพเป็นผู้นำของประเพณีและให้ข้อเสนอแนะ
Trainer	2548	มีหลักสูตร Train ได้เป็นวิทยากร มีเนื้อหาเกี่ยวกับวิทยากร ปัจจุบันมีผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ Train มากกว่า 100 คน

กิจกรรม	เริ่มปี	ลักษณะของกิจกรรม (ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมรับผิดชอบ)
The Star Project	2549	เขียนบทนิทานโดยบทเขียนนิทานด้วยกัน ปัจจุบันมีการออกกิจกรรม The Star เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรในการเป็นเจ้าบ้านที่ดี โดยนำมาสร้างเป็น Role Model ทักษะและอำนาจภายในตัวใจเร้าใจกันด้วยดี กระตุ้นให้กันที่จะดีขึ้นกับประสานงานด้วยความเข้าใจ และผูกพันอย่างแนบแน่น ทำให้ The Star มี 5 คน 5 แบบในแต่ละเดือน เป็นการสร้างวัฒนธรรมโดยอิงกับกิจกรรมอย่างชาญฉลาด และเมื่อถึงสิ้นปีจะมีการรวบรวมคะแนนเพื่อหา The star of the year สำหรับเจ้าของหน่วยรางวัล เงินรางวัล ส่งไปให้ครูคุณครูบริการของโรงเรียนต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแสดงความภาคภูมิใจของโรงเรียนอื่น ๆ และนำกลับมาพัฒนาปรับปรุงกระดาน
Serenity Power Team	2550	มีตัวแทนพนักงานจากทุกแผนกเข้ามาเป็นทีมส่วนกลางในการผลักดันความต้องการของพนักงาน ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และยังใช้เป็นที่ปรึกษาเมื่อมีปัญหามาไม่พบบังคับ
ประกวดเขียนเพลง / แต่งคำขวัญ	2551	ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการสร้างสโลแกนสำหรับงานหรือหน่วยงานใดในเรื่องต่าง ๆ โดยมีการวัดและจัดหาเพื่อคัดเลือก
5a	2551	ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยในแต่ละพื้นที่จะมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบ พนักงานจากทุกแผนกจะเข้ามาเป็นคณะกรรมการ 5 ส คณะกรรมการจะแบ่งเป็นการบริหารจัดการ (20%) และตรวจตาม Check List (80%) มีพื้นที่ตรวจ 90 พื้นที่ คณะกรรมการ 60 คน โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ยื่นพื้นที่ส่วนเป็นคณะกรรมการตรวจด้วย ปัจจุบันมีมาตรฐานการตรวจที่มองไม่เชิงเชิงบังคับ
Budget Control Project	2552	ให้พนักงานที่มีส่วนในการดูแลการใช้ Budget มีส่วนร่วมในการประหยัด งบประมาณ ผู้ใช้ทรัพยากรโดยตรง
Energy Saving Project	2552	ทุกพื้นที่ทั้งงาน จะมีการกำหนดการปิดไฟที่จำเป็น และมีการพบปะการควบคุมพลังงานของแสง โดยจะมีกำหนดช่วงเวลาและผู้รับผิดชอบ ซึ่งตามแผนร่างจะมีการรายงานตัวเลขทุกเดือน เพื่อดูแนวโน้มการใช้ที่ลดลง โดยใช้คณะกรรมการชุดเดียวกันกับ 5 ส มีการตรวจตรวจ 2 รอบ สัปดาห์กับ 5 ส คือ 9-15 และ 16-31

นอกจากการใช้กิจกรรมสร้างผลผลิตภาพเข้ามาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพคน กระตธายังมีการนำ Competency Based Management: CBM มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานแบบจุดจุด ถูกคน เพื่อให้พนักงานมีทักษะความชำนาญตามท้องถื่นที่ต้องการวัฒนธรรมองค์กรเองก็ถูกกำหนดเป็นหนึ่งในความสามารถหลัก หรือ Core Competency โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ (1) Knowledge (2) Apply (3) Specialist และ (4) Trainer / Facilitator ซึ่งในแต่ละระดับจะระบุแนวทางในการประเมินไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ พนักงานจะทราบความคาดหวังที่องค์กรมีต่อตนเองโดยจะมีการประเมินตนเอง (Individual Assessment Sheet) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง (0 คะแนน) ความสามารถหลัก (Core Competency: 10 คะแนน) ความสามารถในการจัดการ (Managerial Competency: Supervisor 20 คะแนน Staff 10 คะแนน)

และความสามารถในหน้าที่งาน (Functional Competency: Supervisor 70 คะแนน Staff 80 คะแนน) ซึ่งจะใช้ในการประเมินผลงานประจำปีเพื่อปรับตำแหน่ง และการประเมินในช่วงทดลองงาน นอกจากนี้ยังมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานในระดับแผนกโดยใช้สิ่งต่างๆ (Visual Control) เช่น เขียว เหลือง แดง เพื่อให้ง่ายต่อการติดตามตัวชี้วัดที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย

Katathani Culture ความเข้าใจเกี่ยวกับและปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงแรม เช่น ขยัน อดทน ซื่อสัตย์ อดเลเหลียวบายนุรุ วุจักประหยัด การเป็นเจ้าบ้านที่ดี วูโน สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติในการทำงานตลอดจนถึงการรักษาสุนามัยกัทธิของผู้นับถือการ

ระดับ	Competency	การประเมิน
1 Knowledge	1. เข้าใจในเนื้อหาในแต่ละเรื่องเป็นอย่างดี	ผ่านการให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรมในการปฐมนิเทศ (Orientation) สามารถรู้และตอบในแต่ละเรื่องได้
2 Apply	1. ให้ข้อมูลในแต่ละเรื่องได้อย่างละเอียด 2. ตอบหรือชี้คำถามในแต่ละเรื่องได้อย่างละเอียด	ไม่เคยได้รับการร้องโทษหรือตักเตือนเกี่ยวกับการแต่งกาย หรือการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบใดๆ ของโรงแรม
3 Specialist	1. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติประโยชน์ที่ได้กับของสินค้าและกระบวนการผลิต ทั้งที่รับผิดชอบและชิ้น ๆ ที่จำเป็นได้อย่างละเอียด 2. ตอบหรือชี้คำถามเกี่ยวกับตัวสินค้าและการให้บริการต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน	1. ได้รับคำชมเชยหรือหนังสือชมเชยเป็นพิเศษจากโรงแรม 2. มีรายชื่อเป็นสมาชิกของโครงการธนาคารความซื่อสัตย์ 3. สามารถลดละเลิกขนายนุรุสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดยมีหลักฐานเป็นที่ยอมรับได้ 4. ได้รับเรื่องเป็นพนักงานดีเด่นประจำเดือนของแผนก
4 Trainer / Facilitator	1. สอนและแนะนำสมาชิกในทีมและนอกทีมในแต่ละเรื่องได้อย่างดี 2. เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลหรือชี้แจงรายละเอียดของเรื่องใดแก่ผู้อื่นได้	สามารถเป็น Trainer ในเรื่อง Katathani Culture ให้กับพนักงานอื่น ๆ ภายนอกโรงแรม

ตารางที่ 4 ระดับ Competency และแนวทางประเมินเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของ Katathani

การให้ความรู้สู่มืออาชีพจะมี 3 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) รู้สิ่งที่อยากได้และค้นหา “มีมือ” ที่ยังขาดในคนของเราให้เจอ (Gap Analysis) (2) วางแผนเพื่อพัฒนาคนให้ ถูกจุด...ถูกคน (Individual Development Plan) และ (3) มิกอบรมตามแผนให้มีประสิทธิภาพและครบถ้วนทุกๆ ความจำเป็น (Yearly Training Plan) วิทยากรส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ปฏิบัติหน้างาน พนักงานจะเป็นคนสร้างหลักสูตร หากผ่านเกณฑ์ก็จะขึ้นทะเบียนหลักสูตรและขึ้นทำเนียบวิทยากร ปัจจุบันหลักสูตรมิกอบรมกว่า 90% เป็นวิทยากรภายใน จะมีเพียงหลักสูตรส่วนกลางที่เป็นความรู้เฉพาะเท่านั้นที่จะใช้วิทยากรภายนอก และการคัดเลือกหลักสูตรจะต้องใช้ DNA ของกะตะธานีเท่านั้น คำนี้จะใช้เพื่อสื่อความและใช้เพื่อเลือกหลักสูตรที่เหมาะสม ไม่สับสน ไม่เสียเวลาหากไม่เหมาะกับองค์กร กะตะธานีมีการวิเคราะห์ทักษะที่ขาด (Gap Analysis) เพื่อจัดทำ Individual Development Plan ของพนักงานแต่ละคนแบบ “ไม่เหมาเช่า” ให้ความรู้รู้การเป็นมืออาชีพโดยกำหนดเป็นแผนมิกอบรมและพัฒนาแบบถูกจุดและถูกคน ซึ่งหมายความว่า พนักงานอยู่ในแผนกเดียวกันหรือตำแหน่งเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องมีหลักสูตรมิกอบรมเหมือนกัน นอกจากนี้มีการวางแผนทางการเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Path Development) ซึ่งการปรับเปลี่ยนตำแหน่งจะให้สิทธิกับพนักงานภายในก่อนและต้องผ่านการประเมินระดับ Competency ในตำแหน่ง ปัจจุบันจึงจะมีสิทธิในการประเมินตำแหน่งใหม่ ซึ่งในแต่ละปีจะกำหนดการ Promote อยู่ 3 ช่วงเวลา เพื่อให้พนักงานสามารถวางแผนในการพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม หัวหน้างานจะต้องกำหนดแผนการปรับทักษะเพื่อเป็น Guide line วางแผนร่วมกับพนักงานและเป็นที่ปรึกษาที่ดี การ Promote จะดำเนินการอย่างมีแบบแผน แต่ละตำแหน่งจะมีการระบุเส้นทาง Competency ที่ต้องการ ทักษะที่จำเป็น และกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องผ่านการพิสูจน์อย่างชัดเจน อาจต้องใช้เวลาดึง 1-2 ปี เช่น หากตำแหน่งนั้นต้องผ่านหลักสูตรเทคนิคการแก้ไขปัญหา จะต้องเก็บ QCC 3 เรื่อง ทำให้พนักงานที่ได้รับการ Promote ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ตัวพนักงานเองก็จะทราบว่าหากต้องการเติบโตภายใน 1 ปี จะต้องเพิ่มทักษะในเรื่องใด ทำกิจกรรมอะไร ในระยะเวลาเท่าใด ซึ่งทำให้พนักงานสามารถวางแผนทางการเติบโตในองค์กรของตนเองได้ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน

ผลลัพธ์ของการพัฒนาคุณภาพคนและคุณภาพงานคือระดับผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถวัดเป็นตัวเงินจากต้นทุนที่ประหยัดได้หรือเป็นความภาคภูมิใจที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายคือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

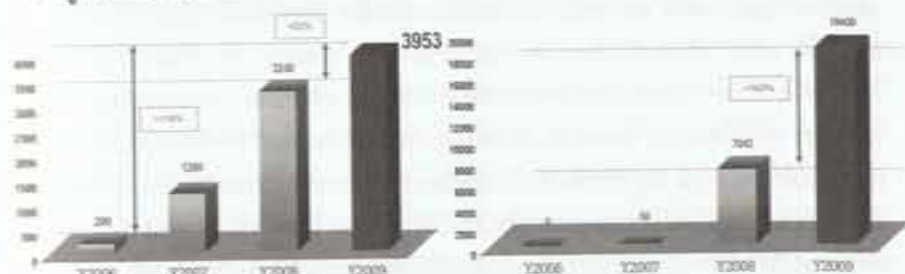
ผลสำเร็จด้านการร่วมคิดร่วมทำของพนักงาน : สิ่งที่ได้กลับคืนจากการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

กิจกรรม	ปริมาณต่อปี	ผลตอบแทนต่อปี
ลดขยะ (Reduced Waste)	380,000 Kg.	114,000 baht
ขายขยะ (Recyclable Waste sold)	80,000 Kg.	400,000 baht
คืนบรรจุภัณฑ์ (Returned containers)		240,000 baht
ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ (Compost)	70,000 Kg.	420,000 baht
ใช้น้ำฝน (Purpose-built Reservoir)	120,000,000 Liters	8,520,000 baht
นำน้ำบำบัดมาใช้ (Treated Water)	144,000,000 Liters	10,224,000 baht
Bio Diesel	14,400 Liters	604,800 baht
Solar Cell	15% of all electricity	3,500,000 baht
KO GREN Products	20,000 Liters	300,000 baht
ผักสวนครัว (Garden Trees)		50,000 baht
Total Saving		24,372,800

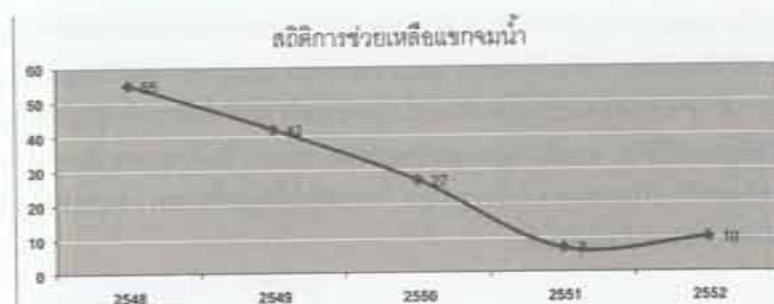
ตารางที่ 5 ผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินในการดำเนินกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม

จากลูกค้า : Front of the House

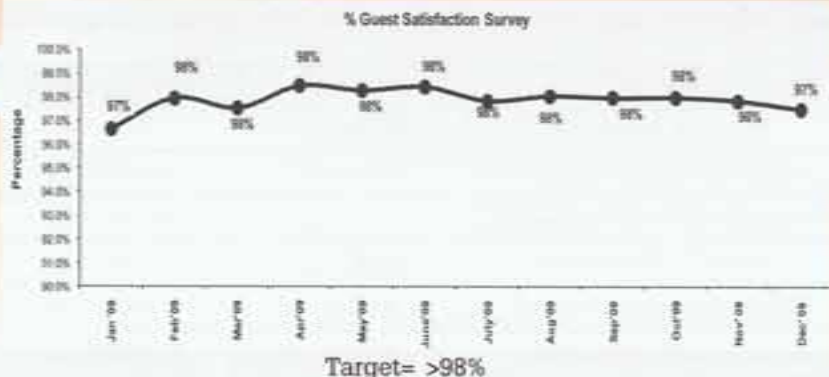
ของพนักงานด้วยตนเอง : Back of the House



ภาพที่ 8 สถิติค่าชมเชย



ภาพที่ 9 ผลสำเร็จของ Beach Guard Performance



ภาพที่ 7 ความพึงพอใจของลูกค้า

สถิติจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Guest questionnaire statistic)

3. แบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นทันทีจากกิจกรรมที่สร้างคุณภาพงาน คือ พนักงานทำงานง่ายขึ้น ปัญหาน้อยลง ได้ทิปจากแขกหรือลูกค้าซึ่งเป็นการได้เฉพาะคน หรือส่วนแบ่ง Service Charge เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การทำกิจกรรมต่างๆ จะได้รับการยกย่องชมเชย ได้สร้างความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม ทุกกิจกรรมที่ชนะการประกวดจะได้รับใบประกาศนียบัตรจากท่านเจ้าของ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ นอกเหนือจากการให้เงินรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ยังมีในรูปแบบที่ไม่ใช้ตัวเงิน อาทิ เสื้อ หมวก หรือการไปเที่ยว ยกตัวอย่างเช่น ผู้ชนะโครงการ The Star จะได้ไปเที่ยวในหรือต่างประเทศ สำหรับเงินกองทุนระยะที่ได้จากการแยกขยะขาย รายได้ส่วนนี้จะไม่กลับไปเป็นของทางโรงแรม แต่จะเป็นเงินกองทุนในการค่อยอดการทำกิจกรรมหรือสร้างความสุขให้กับพนักงาน เช่น การจัด Staff Birthday Party การติด Cable TV ที่ห้องพักพนักงาน หรือให้ความภาคภูมิใจจากการส่งห่วงอูนิเบียมไปทำขาเทียม นอกจากนี้ เศษขยะจากงานสวนหรือเศษอาหารที่ทิ้งแล้วจะถูกนำไปทำปุ๋ยอินทรีย์เพื่อดูแลพื้นที่สีเขียวของทางโรงแรม

“เรื่องของบุคลากร เวลาอธิบายจับต้องยาก เราประสบความสำเร็จได้อย่างไร สำหรับที่นี่ ตั้งแต่นโยบายที่ก่อตั้งองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และกิจกรรมที่สนับสนุนนโยบาย ทำให้การทำงานทุกคนจะเป็นหนึ่งเดียวในเรื่องของความเข้าใจและจับต้องได้ชัดเจน หลักสำคัญของที่นี่คือ การที่เราดูแลลูกค้าของโรงแรมเรา สินค้าของเราคือคนที่จะให้บริการกับลูกค้า ถ้าคนของเราไม่มีความสุข โอกาสที่会让ลูกค้าเกิดความประทับใจหรือมีความสุข ก็คงจะเป็นไปไม่ได้”

คุณสุชาติ ไวกิตติพงษ์

Chief Operations Officer



ภาพที่ 8 รูปแบบผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ

กะต๋อานีมีรูปแบบการตอบแทนการทำงานหลากหลายรูปแบบทั้งใช้และไม่ใช้ตัวเงิน รูปแบบที่เป็นตัวเงินได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน, Annual Bonus โดยในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและโบนัสประจำปีจะประเมินตามความสามารถ มีการกำหนดหัวข้อประเมินตาม Competency และกิจกรรมที่มีส่วนร่วม โดยไม่ได้มองเฉพาะคะแนนในระดับบุคคลเท่านั้น แต่ต้องมีความสำเร็จในระดับหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ยังมีผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินในรูปแบบอื่นๆ อีก เช่น Service Charge (ได้เท่ากับทุกคนยกเว้นระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป), Long Service Staff (เป็นเงินที่ให้กับพนักงานที่ทำงาน 5 ปี 10 ปี 15 ปี และ 20 ปี โดยเริ่มต้นที่ 5,000 บาทและเพิ่มขึ้นทุกๆ 5,000 บาท), รางวัลพิเศษจากโครงการต่างๆ (ประกวด OCC, SQ, ร้องเพลง, แต่งคำขวัญ) สำหรับผลตอบแทนที่ไม่ใช้ตัวเงิน เช่น โครงการเยี่ยมไข้/คลอดบุตร/เสียชีวิต, รถรับส่ง, อาหารฟรี, Uniform, Staff Excursion (ให้พนักงานไปพักผ่อนที่โรงแรมต่างๆ เพื่อดูแลสุขภาพการบริการมาพัฒนาบริการของกะต๋อานี จะผลักดันไปจนครบทุกคน) ประการสำคัญคือ ในรายละเอียดต่างๆ ของผลประโยชน์และการชดเชยจะมีการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำ

(Annual Employee Performance Appraisal)

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

เงินเดือนประจำประจำตัว 25.....

ส่วนที่ 1 : 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม

☐

Staff

☐

Supervisor

ส่วนที่ 2 : 1 เมษายน - 30 กันยายน

วันที่ประเมิน

ผู้ประเมิน

วันที่สรุป

ลายมือ

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน		ผลการประเมิน (คะแนน)	
หนังสือเรียน		ครู	ชำนาญ
หนังสือสอน		ครู	ชำนาญ
GEMOET		ชำนาญ	ครู

For Annual Salary Increase & Bonus

Formula = (% increase X Total Salary (By Dept.)) X Individual Assessment Point.

Total Department Assessment Point

ส่วนที่ 2 : ตารางประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำ

กิจกรรมประเมิน	Staff	Supervisor	คะแนนที่ได้		
	คะแนนเต็ม	คะแนนเต็ม	1"	2"	Actual
ส่วนที่ 2 : ตารางประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำ					
ระดับความสามารถ (Core Competency)**	10	10			
ระดับความสามารถในการจัดการ (Managerial Competency)	10	20			
ระดับความสามารถในหน้าที่งาน (Functional Competency)	30	70			
รวมคะแนนการประเมิน	100	100			?

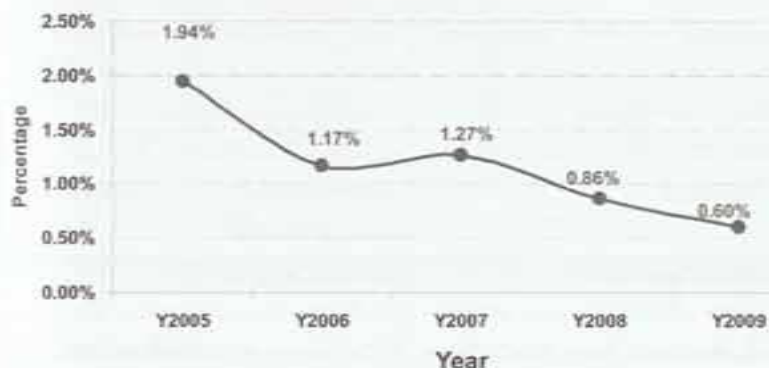
ภาพที่ 9 การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ (Competency Base)

จากกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่ปลูกฝังให้เป็น “คนที่ใช่” ของครอบครัวและสถานะเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างความภาคภูมิใจ สร้างความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม สร้างความเป็นคนดีในตัวของพนักงานอีกด้วย คุณสมบัติ อติเศรษฐ์ กล่าวไว้ว่า ที่นี้มีแนวทาง แต่ไม่มีกฎระเบียบมากมาย แต่ทว่าเคร่งครัดในวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนต้องรู้หน้าที่ของตนเองและทำให้ดีที่สุด การที่พนักงานเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม จะมาแทนที่การควบคุมโดยกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ และแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องยึดถือในการบริหาร จัดการคือ จะต้องรู้ข้อมูล (Firm) ตัดสินอย่างยุติธรรม (Fair) และต้องมีความยืดหยุ่น (Flexible)



Monthly Avg.

%Turnover Rate



ภาพที่ 10 Turnover Rate ของพนักงาน

ปี	จำนวนพนักงาน	มาทำงานสาย	ขาดงาน
2007	546	14 (2.56%)	-
2008	559	10 (1.79%)	2 (0.36%)
2009	555	9 (1.62%)	1 (0.18%)

ตารางที่ 6 อัตราการขาดลา-มาสาย

ช่วงอายุงาน	จำนวนพนักงาน(2008)	จำนวนพนักงาน(2009)
ทำงานเริ่มต้น - 5 ปี	293 (52%)	261 (44.62%)
อายุ 6 - 10 ปี	97 (17%)	131 (22.39%)
อายุ 11 - 15 ปี	89 (16%)	108 (18.46%)
อายุ 16 - 20 ปี	44 (8%)	41 (7%)
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	36 (7%)	44 (7.52%)
รวม	559	585

ตารางที่ 7 จำนวนพนักงานแยกตามช่วงอายุงานปี 2006-2009

แผนกบัญชี (อายุงาน 22 ปี)	ฝ่ายบริหาร (อายุงาน 10 ปี)
เขารู้สึกว่า สิ่งไหนช่วยได้เขาก็จะช่วยเหลือ ที่นี้ได้เวลาผ่านไปนานแบบไม่มีอะไร แต่ที่นี้ไม่ได้สิ่งดี ๆ ตอนแรกก็ ตอนแรกตอนแรก ไม่ได้อยู่กับชมรมอะไร ก็ได้รู้จากพี่ที่มีมาก เขารู้สึกใจดีจาก ตามทุกที่ดูเสมอ มีน้ำใจ ที่นี้ทำงาน ด้วยใจ มีปัญหาปรึกษาหัวหน้าได้ เขารู้สึกและเขาก็ไปกับโรงเรียนได้	เขารู้สึกว่าใจ เขารู้สึกว่าใจ ให้เกียรติ เขารู้สึกว่าเป็นที่ปรึกษา ไม่เคยสั่ง มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และไม่ได้อยู่คนเดียว แต่ดูแล้วถึงครอบครัวของเขา ประทับใจที่เห็นส่วนงาน ลูกน้อง มีความตั้งใจ เหมือนเป็นที่พึ่งอันอบอุ่นจริงๆ มาทำงานแล้วมันใจ และมีความสุขที่ได้มา มีความสุขร่วมกันตลอดเมื่อเห็นความสำเร็จที่เกิดขึ้น
แผนกแม่บ้าน (อายุงาน 20 ปี)	ฝ่ายบริหาร (อายุงาน 7 ปี)
โรงเรียนโต พนักงานก็โต โรงเรียนจะ Train พนักงาน เป็นอย่างนี้มาตั้งแต่เริ่มต้น เขารู้สึกว่ามีความสุข จากการที่ทำงาน โรงเรียนจะให้มากกว่า รู้สึกได้ว่าโรงเรียนให้เขาคือใจ เขาให้ใจในการทำงาน	ที่นี้ให้โอกาสพนักงานทุกคน ตอนแรกเป็น Operator ที่นี้มีความอบอุ่น ความเชื่อเพื่อ ช่วยเหลือกัน ที่นี้เขาได้นำพาใจ
แผนกต้อนรับส่วนหน้า (อายุงาน 20 ปี)	แผนกบัญชี (อายุงาน 4 ปี)
เป็นเด็กฝึกงานที่นี้ และได้รับโอกาสที่ดี ปัจจุบันเป็นผู้จัดการแผนกต้อนรับ การที่โรงเรียนให้โอกาสเขาพัฒนาเขา เพราะเขาจบแค่อาชีวศึกษา ที่นี้ให้เขาทุกอย่าง คิดว่าคงอยู่ที่นี้แล้วให้ถูกมาจับช่วงต่อ	ประทับใจเจ้าของโรงเรียนมีความใจดี เป็นกันเอง และเป็นผู้ให้ ประทับใจเพื่อน ๆ คงไปไหนไม่ได้ คิดว่าต้องทำงานที่นี้ให้ดีที่สุด นอกสิ่งดี ๆ ให้กับเพื่อน ๆ และน้อง ๆ ทุกคน
แผนกห้องอาหาร (อายุงาน 19 ปี)	แผนกบุคคล (อายุงาน 3 ปี)
ทำงานที่นี้ตั้งแต่อายุ 18 ตอนแรกตั้งใจจะอยู่ 3 ปี แต่ตอนนี้ไม่มีกำหนด กระตือรือร้นที่จะไปทำงานทุกปี เป็นเด็กที่สนใจเรียน ได้เรียนรู้อะไร ๆ กระตือรือร้นพัฒนาตัวเองให้ เขารู้สึกพัฒนาตัวเองให้มากยิ่งขึ้น	ที่นี่มีระบบ ทำให้เขาอยู่ได้ ทำงานได้แม้จะไม่มีความรู้เรื่องธุรกิจโรงเรียนเลย ที่นี้ไม่มีการเมือง อยู่กับแบบครอบครัว

ตารางที่ 8 เสียงสะท้อนจากพนักงาน

๕ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ท่านเจ้าของเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการดำเนินธุรกิจ ที่เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าบริการโรงเรียน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิถีดุติขึ้นให้เป็นโอกาสในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร การตัดสินใจ Reengineering องค์กรลดทอนอำนาจสั่งการของผู้บริหาร ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อบริการมีส่วนร่วมกับคนในองค์กร ซึ่งทำได้ยากในหลาย ๆ องค์กรที่มีการบริหารแบบครอบครัว ท่านมีแนวคิดในการเป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับ จะเห็นจากความช่วยเหลือในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นกองทุนท่านเจ้าของที่จะคอยช่วยเหลือแบบให้เปล่าไม่อิงเกณฑ์ เป็นเรื่องของจิตใจ หรือแม้แต่การช่วยแก้ปัญหา

ส่วนตัวพนักงาน การช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนให้ยังทำงานต่อไปได้ การให้เงินทุนเริ่มต้นในกองทุนพนักงาน ฯลฯ ทั้งหลายทั้งปวงเหล่านี้ด้วยความเชื่อว่าการให้ความสุขกับคนอื่นไปก่อนความสุขก็จะย้อนกลับมาหาตัวเราเอง

2. การบูรณาการระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ตอบโจทย์ของกะตะธานี มีการนำแนวคิดและกิจกรรมสร้างผลิตภาพบูรณาการกับระบบต่างๆ อย่างลงตัว มีการบริหารโดยใช้ข้อมูลจริง (MIS) มากำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ติดตามตัวชี้วัดนั้นอย่างสม่ำเสมอ (KPI) มีการนำไปผูกกับความก้าวหน้าและระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (CBM) รวมถึงมีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้รางวัลและยกย่องชมเชยอยู่เสมอ

3. หัวหน้างานที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและพนักงานที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้



บทเรียนที่ได้รับ

ผู้ในระดับสูงที่นำองค์การผ่านการกำหนดปรัชญาองค์กร กำหนด Guiding Principle (หรือการทำงาน) และที่นำผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ (MBO) มีการบริหารงานและแก้ปัญหาต่างๆ โดยใช้ข้อมูลจริง รวมถึงการสรรหาบุคลากรที่มีค่านิยมส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานโดยใช้ความเป็นตัวคนของเขา สิ่งที่เกิดขึ้นคือ การให้พนักงานมีอิสระและงานด้านบุคคล เพียงเพราะเห็นความสามารในการเข้าถึงผู้คนของพนักงานท่านนี้ ซึ่งปัจจุบันคือ ผู้จัดการส่วนบุคคลที่เป็นที่รักใคร่ของพนักงานทุกคน หรือการ Leave without Pay ซึ่งเป็นนโยบายที่โรงแรมทั่วไปนำมาใช้ในช่วงที่เกิดวิกฤติหรือรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แต่สำหรับที่นี่ Leave without Pay คือ โอกาสหรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นสวัสดิการที่พนักงานได้ลองทำในสิ่งที่ตัวเองไม่ฝัน เช่น การเป็นเจ้าของกิจการเล็กๆ หรือลองไปทำงานแบบอื่น โดยมีระยะเวลาให้ทดลอง 3 เดือน และสามารถตัดสินใจกลับเข้ามาทำงานในตำแหน่งเดิมได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่ต้องเริ่มนับอายุงานใหม่ เพราะในช่วงที่หายไป คือ การขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง สิ่งนี้คือ การสอนให้พนักงานต้องขังใจก่อนตัดสินใจ กะตะธานีได้พิสูจน์ให้เห็นประจักษ์ถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำแล้วประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ที่ชัดเจน มีการสร้างความผูกพันที่ตอบสนองพนักงานในแต่ละระดับได้อย่างลงตัว เพราะมีทั้งแนวทางในการประเมินค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม การให้โอกาส ในการเติบโตในองค์กร ให้เวทีในการสร้างความภาคภูมิใจ รวมถึงการเห็นคุณค่าของพนักงานในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนาองค์กรอันเป็นที่รักของตนเอง โดยดึงความเป็นตัวคนภายในมาใช้ได้อย่างเหมาะสมเจาะ ทำให้เกิดการบริการด้วยใจ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระดับสูง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และบทเรียนที่สำคัญคือ การทำทุกอย่างให้ง่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะผู้จัดทำขอขอบคุณในความร่วมมืออันดีจากผู้บริหารและพนักงานของโรงแรม
ตั้งมีรายนามต่อไปนี้

คุณสมภิติ อติเศรษฐ์	Chief Executive Officer
คุณชนัดดา อติเศรษฐ์	Chief Financial Officer
คุณนันทิดา อติเศรษฐ์	Chief Marketing Officer
คุณสุชาติ ไวภักติพงษ์	Chief operation officer
คุณเอมอร เอกวัฒน์	Head office director
คุณนิรันดร์ ชนะภพ	Assistant Chief operation officer
คุณวนิดา สุทธิปาโล	Personnel Manager
คุณสามารณ แก้วประสม	Training Manager
คุณสุวรรณี จิตตะวิกุล	Financial Controller
คุณมโน วิเศษ	Chief Engineer
คุณสุดา เศษบุปผา	Front office Manager
คุณศิริพันธ์ ปานชาติวี	Food and Beverage Manager
คุณปริยนิษฐ์ จิตต์สำเริง	Executive Housekeeping
คุณภาวิ จันทสิทธิ์	Executive Chef
คุณสุกัญญา มินทราเวช	Reservation & Sales Manager
คุณชนิษฐา บุญยง	Marketing Manager
คุณปวีศนา แร่หลิม	แผนกบัญชี
คุณอารี ยืนยงค์	แผนกแม่บ้าน
คุณอานภรณ์ ทรุดทิม	ห้องอาหารชนิดคา
คุณอรไทสิน เพชรสังข์	แผนกต้อนรับ
คุณจักรกฤษณ์ ชำติ	แผนกช่าง
คุณคณินิจ สมเชื้อ	แผนกจัดดอกไม้



โรงแรม กระดานี่ ภูเก็ต บีช รีสอร์ท ★★★★★

โรงแรม	กระดานี่ ภูเก็ต บีช รีสอร์ท
ที่อยู่	หาดกระดานี่ 14 กิโลเมตรเหนือ ตำบลกระดานี่ อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต
เว็บไซต์	www.kandani.com
มาตรฐานโรงแรม	5 ดาว
จำนวนห้องพัก	479 ห้อง
จำนวนพนักงาน	585 (156/2553)
วิสัยทัศน์	เราจะเป็นโรงแรมเพื่อการพักผ่อนแบบธรรมชาติที่ดีที่สุดในเอเชีย We'll be the best natural relaxing beach resort in Asia
ปรัชญาการบริหาร	เก็บง่าย มีระบบ มีระเบียบ ยึดหลักมนุษยธรรมเพียง ผู้รักประเทศตน มีพรหมใจ มีภูมิคุ้มกัน รู้จักยับยั้ง
รางวัลที่ได้รับ	☒ รางวัลดีเด่นด้านการบริหารจัดการ ประจำปี 2010 ☒ Blue Award winter 2009/2010: Excellent Performance by Star Tour, Fritidsresor, Finnmark ☒ Expedia Insiders' select 2009-2010 winner: Chosen as one of the world's top 1% of hotels ☒ Guest Hotel Award 2009 : The 100 Most popular Hotels worldwide จาก Guest Worldwide 2009 ☒ Tui Environment Champion จาก Tui 2004, 2008, 2009 ☒ Travelife Award (Gold label) : Sustainability System จาก Travelife Agent 2009 ☒ Thailand Tourism Award Winner 2008/2009: Award of Outstanding Performance (for more than 80 rooms, Southern Region) 2008 ☒ Top 5 Best service in Thailand & The Best Service in Phuket from Star Tour Agency 2008 ☒ Green Planet Award จาก Kuoni 2007-2008 ☒ Customer Favourite For East จาก Hayes&Janis 2007 ☒ Best service in Phuket from Sun Tour Agency 2007 ☒ Thailand Tourism Award Winner 2006/2007: Award of Outstanding Performance (for more than 80 rooms, Southern Region) 2006 ☒ Tourism Asia Best of The Best 1998 ☒ Greenleaf จาก Green Leaf Foundation ☒ Green Apollo Award
ใบรับรองอื่น ๆ	☒ Legionella Free Hotel จากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ☒ มาตรฐานการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการที่ดี กระทรวงสาธารณสุข ☒ Smoke Free Hotel ☒ Anti-Drug Hotel
ระบบการจัดการคุณภาพต่าง ๆ	ISO 9001, ISO 14001, GMP, HACCP

* * ใบรับรองที่แสดงถึงการบริหารระบบและแนวทางการควบคุมและป้องกันเชื้อลีสซีโอเนลลาจากระบบปรับอากาศภายในอาคารที่เป็นสาเหตุของโรคปอดอักเสบ ปัจจุบันโรงแรมกระดานี่ ภูเก็ต บีช รีสอร์ท เป็นโรงแรมเดียวในจังหวัดภูเก็ตที่ได้รับใบรับรองนี้ (16/2/2553)







“โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์”

บ้านที่พึ่งพิงของคนไข้ บ้านที่สุขใจของพนักงาน

หากจะกล่าวถึงโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำของไทยซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากลแล้ว ย่อมต้องมีชื่อของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อยู่ในลำดับต้นๆ ด้วยสิ่งยืนยันและรางวัลการันตีมากมาย ที่รับประกันได้ถึงคุณภาพในการให้บริการ ซึ่งแม้จะดีเยี่ยมแล้วแต่ก็ยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่องโรงพยาบาลขนาดใหญ่แห่งนั้นนอกจากจะมีชื่อเสียงและได้รับความไว้วางใจจากคนไทยด้วยกันเองแล้วยังได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าต่างชาติที่เดินทางมาใช้บริการจากทั่วโลก โดยปัจจุบันโรงพยาบาลมีผู้มาใช้บริการทางการแพทย์จากทั่วทุกมุมโลกรวมกว่า 190 ประเทศ

การให้บริการรักษาพยาบาลมีความละเอียดอ่อนกว่าบริการอื่นๆ โดยจะเกิดความผิดพลาดในการให้บริการไม่ได้ เพราะไม่เพียงจะหมายถึงชีวิตของผู้ใช้บริการเท่านั้น แต่จะส่งผลกระทบต่อครอบครัวและผู้คนรอบข้างอีกด้วย ดังนั้นบุคลากรที่ให้บริการจะมีเฉพาะทักษะและความรู้ความชำนาญไม่ได้ แต่ยังต้องมีความใส่ใจในการให้บริการ เพื่อเยียวยาผู้ที่ใช้บริการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจเพื่อให้การรักษาเกิดประสิทธิผลสูงสุด บุคลากรทางการแพทย์ทั้งหลายเหล่านั้น จึงต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจเพื่อให้การบริการที่ดีที่สุดแก่คนไข้ ซึ่งฝากทั้งชีวิตของตนเองและความหวังของครอบครัวไว้ให้ดูแล

โรงพยาบาลชั้นนำเช่นบำรุงราษฎร์จึงยึดมั่นในการดูแลบุคลากรของโรงพยาบาลให้มีความสุข พร้อมอยู่เสมอ พร้อมทั้งด้านความรู้ความสามารถโดยการพัฒนาพนักงานเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งด้านร่างกายที่ดูแลเชิงรุกโดยเน้นการป้องกันการเจ็บป่วยต่างๆ และพร้อมทั้งด้านจิตใจที่เน้นการสร้างความสุขและความผูกพันให้กับพนักงาน ในการมีศึกษานี้ จะเน้นเรื่องกระบวนการต่างๆ ในการดูแลพนักงาน และการสร้างความพร้อมของบุคลากรทั้งด้านร่างกายและจิตใจ อันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งองค์กรทั้งหลายสามารถนำแนวคิดและวิธีการต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพในการให้บริการอันจะส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กรต่อไป

4 องค์ประกอบหลัก จุดเริ่มต้นองค์กรแห่งความสุข

ในการจะเริ่มก่อร่างสร้างที่ทำงานให้เป็นองค์กรแห่งความสุข หรือเป็นเสมือนบ้านหลังที่สองของพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานกว่า 3,000 คนคงไม่ใช่เรื่องง่ายนัก และไม่ใช่สิ่งที่สามารถสร้างได้ในพริบตา หากแต่ต้องใช้ทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงและความทุ่มเทของเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องค่อยๆ สร้างเสริมเติมแต่งให้องค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ สมบูรณ์ แล้วจึงค่อยสร้างสภาวะกิจกรรมความสุข ที่ละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งเป็นงานที่ต้องบรรจงสร้างและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาโดยการสร้างองค์กรแห่งความสุขในสไตล์บำรุงราษฎร์นั้น จำเป็นต้องสร้างพื้นฐานทั้ง 4 ด้านให้มีความแข็งแกร่งเสียก่อน ซึ่งได้แก่

1. **ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM)** ที่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายผลตอบแทนที่โปร่งใสและเป็นธรรม และที่สำคัญเป็นระบบที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความใส่ใจพนักงานอย่างแท้จริง

2. **ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD)** ที่พนักงานเชื่อมั่นว่าพวกเขาจะสามารถเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและเติบโตไปพร้อมกับ การเจริญเติบโตขององค์กรได้

3. **การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)** ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการสื่อสารและรับข้อมูลแบบหลายทิศทาง ช่วยป้องกันปัญหา สร้างความเข้าใจ และแก้ไขปัญห าทให้พนักงานเพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

4. **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามค่านิยมหลัก (Culture)** ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นหลักปฏิบัติให้พนักงานยึดถือในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งช่วยให้พนักงานเข้าใจได้อย่างชัดเจนถึงแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสมกับองค์กร และผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพองค์ประกอบบ้านแห่งความสุขของบารุงราษฎร์

1. ระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ดูแลตั้งแต่ก้าวแรก

ตั้งแต่ก้าวแรกที่เริ่มต้นชีวิตพนักงานใหม่ที่บารุงราษฎร์แม้จะยังไม่คุ้นเคยกับสถานที่ แต่แน่นอนว่าจะไม่รู้สึกโดดเดี่ยว นั่นเพราะความประทับใจเริ่มต้นตั้งแต่วันแรกของการปฐมนิเทศ โดยการปฐมนิเทศมี 2 ระดับคือ ระดับภาพรวมของโรงพยาบาลและระดับแผนกต้นสังกัดของ พนักงาน การปฐมนิเทศไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมเรื่องที่พนักงานควรรับทราบ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักปฏิบัติขององค์กร ระบบบริหารคุณภาพ บริการของโรงพยาบาล วัฒนธรรมของชนชาติต่างๆ ตลอดจนเรื่องการพัฒนาศักยภาพ ระบบการประเมินผล รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ อีกทั้งยังเป็นการต้อนรับที่อบอุ่น จากผู้บริหารด้วยการขับประทานอาหารกลางวันร่วมกับพนักงานในอีกด้วย โดยหลังจากผ่านการปฐมนิเทศทั้ง 2 ระดับแล้วพนักงานทุกคนจะรู้จักองค์กร รู้จักขอบเขตงานของแผนกของตน รู้ว่าองค์กรต้องการอะไรจากเรา และจะเติบโตในองค์กรนี้ได้ได้อย่างไร ซึ่งเป็นความชัดเจนที่บารุงราษฎร์ มอบให้กับสมาชิกใหม่ทุกคน

นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมเฉพาะตามมาตรฐานบารุงราษฎร์ของแต่ละสายวิชาชีพ ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้สมาชิกทุกคนว่า จะสามารถทำงานได้ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากพนักงานใหม่มาจากหลากหลายสถานศึกษา หรือเคยมีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน

ยิ่งไปกว่านั้น ที่นี่ยังมีระบบที่เลี้ยงที่จะคอยดูแลชีวิตการทำงานนานถึง 1 ปีเต็ม โดยจะสอนวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พนักงานใหม่ต้องทราบตามรายการที่กำหนดไว้รองแต่ละตำแหน่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจวิธีการทำงานอย่างชัดเจน และสามารถไปสอบถามเพิ่มเติมในภายหลังได้อีกด้วย และแน่นอนว่านี่ไม่ใช่การเพิกเฉยงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่เลี้ยง เนื่องจากเป็น Competency ที่กำหนดไว้โดยตำแหน่งอยู่แล้วตามความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Ladder) ด้วยระบบต่างๆ เหล่านี้จึงมั่นใจได้ว่า เมื่อก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบารุงราษฎร์แล้ว จะไม่มีคำว่าเครียดว้าง ไม่รู้จะเริ่มต้นอย่างไร จะมีแต่ความมั่นใจที่จะก้าวต่อไป

นอกเหนือจากการสร้างความมั่นใจในการทำงานแล้ว บ้านหลังที่สองแห่งนี้ยังให้ความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนจะอยู่ที่นี้ได้ครบเท่าที่ต้องการ ด้วยนโยบายที่ไม่มีการปลดพนักงานแม้จะผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจมาแล้วหลายครั้ง ซึ่งนโยบายนี้สร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานว่าจะมีความมั่นคง และสามารถฝากชีวิตไว้กับที่นี่ได้ตลอดไป โดยนโยบายนี้ไม่ได้กำหนดไว้ให้สละหู่ หากแต่มีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม เพื่อให้นโยบายนี้สามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งบารุงราษฎร์จะจำกัดจำนวนพนักงานไว้ที่ 80% ของกำลังคนที่ต้องการเท่านั้น เพื่อให้ยืดหยุ่นและรองรับได้ในบางช่วงเวลาที่มิใช่ผู้ใช้บริการน้อย โดยในช่วงที่มีผู้มาใช้บริการมากพนักงานจะได้รับค่าล่วงเวลาเป็นผลตอบแทนเพิ่มเติม และหากมีช่วงเวลาที่มิใช่ผู้ใช้บริการมากเกินปกติจะมีการจ้างพนักงานสัญญาจ้างเพิ่มเติมเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของพนักงานอีกด้วย โดยพนักงานสัญญาจ้างเป็นกลุ่มที่เคยทำงานในบารุงราษฎร์มาแล้วทั้งสิ้น เช่น พนักงานเกษียณอายุ พนักงานที่ลาออก ไปเรียนต่อซึ่งสามารถมาทำงานเป็นสัปดาห์ เป็นวัน โดยการดูแลเรื่องภาระงานนอกจากการจ้างพนักงานสัญญาจ้างแล้ว ที่นี่ยังมีระบบ Float Nurse คือวันใดที่หอผู้ป่วยบางแห่งมีผู้มาใช้บริการจำนวนมาก พยาบาลในกลุ่ม Float Nurse นี้สามารถสลับหน้าที่ไปดูแลหอผู้ป่วยนั้น เพื่อลดภาระงานให้กับพยาบาลประจำหอผู้ป่วยนั้นๆ ซึ่งการจะทำการ Float Nurse ได้ย่อมจะต้องมีระบบสารสนเทศที่สามารถแจ้งเตือนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายผลตอบแทนที่โปร่งใสเป็นอีกส่วนสำคัญที่สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานของบารุงราษฎร์ โดยเป้าหมายในการทำงานของแต่ละบุคคล (Personal Goal) กำหนดขึ้นจากเป้าหมายของแผนกที่รับช่วงต่อมาจากเป้าหมายระดับฝ่ายและระดับองค์กร โดยผู้จัดการจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นการตกลงร่วมกันแล้วจึงกำหนดเป็นแผนกดำเนินงาน โดยเป็นการเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่าย ดังนั้นพนักงานทุกคนจะรับทราบตั้งแต่ต้นว่าองค์กรต้องการอะไร จากคนในแต่ละปี และจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานมี 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป้าหมายในการทำงานของแต่ละคน และส่วนที่ 2 เป็นการประเมินจากหลายๆ ด้าน ได้แก่ การปฏิบัติตามวินัยแห่งบารุงราษฎร์ ความรู้ในงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาตนเอง

ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการประเมินทั้งสองส่วนมีการยืนยันคะแนนอย่างรอบคอบ ตั้งแต่ให้พนักงานประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาซึ่งมีการตกลงคะแนนร่วมกัน และตรวจสอบอีกครั้งโดยผู้บริหารระดับฝ่าย เมื่อรวมคะแนนสุดท้ายจากทั้งสองส่วนแล้วจึงจัดเป็นเกรด 5 ระดับ ได้แก่ Unsatisfactory (UN), Improvement Needed (IN), Meets Job Expectations (ME), Exceeds Job Expectation (EE) และ Far Exceeds Job Expectation (FE) ซึ่งพนักงานจะได้รับโบนัสปลายปีและปรับขึ้นเงินเดือนตามเกรดที่ได้จากการประเมินข้างต้น โดยในแต่ละปีจะประกาศโยนัลมาตรฐานสำหรับแต่ละเกรดตามผลประกอบการในปีนั้นๆ โดยใช้หลักการกระจายแบบปกติ (Normal Curve) ซึ่งลักษณะที่รับรู้โดยทั่วกันนี้ แสดงให้เห็นถึงความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการจ่ายผลตอบแทนของบำรุกรวราชฐ์ได้เป็นอย่างดี

2. เติบโตไปด้วยกันกับบำรุกรวราชฐ์

การเติบโตในบำรุกรวราชฐ์เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ (Competency) ตามความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Ladder) ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน โดยกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของพนักงาน (Individual Development Plan: IDP) เริ่มต้นหลังจากการประเมินผลงานประจำปีซึ่งจะทำให้ทราบว่า พนักงานแต่ละคนมีความรู้ความสามารถในระดับใด และควรจะพัฒนาไปในแนวทางใดโดยพิจารณาตาม Career Ladder และเป้าหมายในการทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ โดยผู้บังคับบัญชาจะจัดทำแผน IDP ที่เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละคน ซึ่งมาจากการตกลงร่วมกันระหว่างเจ้านายและลูกน้อง โดยใน IDP จะต้องระบุ Competency ที่ต้องพัฒนา วิธีการและระยะเวลาในการพัฒนาและประเมินผล ซึ่งการพัฒนาความรู้ความสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายทั้ง Buddy, Coaching หรือการฝึกอบรม โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นที่ปรึกษา และให้การสนับสนุนในการจัดฝึกอบรมภายในหรือส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็ทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผล เนื่องจากผู้จัดการจะต้องบันทึกแผนและความก้าวหน้าในการพัฒนาพนักงานลงในระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะติดตามผลทุกไตรมาส ซึ่งหากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ เช่น หากวิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถที่กำหนดไว้ไม่ได้ผลก็ตีพอสสามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มวิธีการพัฒนาใหม่แล้วติดตามผลอีกครั้ง โดยการประเมินผลการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเป็นทางการจะจัดทำร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

Career Ladder ในแต่ละระดับตามสาขาวิชาชีพจะระบุคุณสมบัติ ความรู้และความสามารถต่างๆ ที่ต้องการไว้โดยละเอียด หากพนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้จนมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดก็สามารถเลื่อนระดับขึ้นไปได้ โดยวิธีประเมินความรู้ความสามารถของพนักงานจะกำหนดไว้ตั้งแต่ต้นว่าจะใช้วิธีการใด ซึ่งอาจใช้การสังเกตจากการปฏิบัติงาน หรือการสอบซึ่งอาจมีทั้งสอบข้อเขียนหรือสอบปฏิบัติ โดยกำหนดการสอบจะระบุไว้อย่างชัดเจน

ตั้งแต่ต้นเพื่อให้พนักงานมีเวลาเตรียมตัวล่วงหน้า และเมื่อทดสอบผ่านในแต่ละระดับก็จะได้รับเงินเพิ่มนอกเหนือจากเงินเดือนปกติ โดยโอกาสในการได้รับเงินเพิ่มสำหรับพนักงานของ บำรุงราษฎร์มีอย่างน้อย 2 ด้าน คือ Career Ladder และทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งเงินเพิ่มในส่วนนี้สูงสุดถึง 4,000 บาทต่อเดือนตามระดับทักษะภาษาอังกฤษซึ่งวัดโดยใช้การสอบ โทอิค (TOEIC)

การจัดทำ Career Ladder ที่ให้ผลตอบแทนชัดเจนทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพราะ Career Ladder ไม่มีข้อจำกัด โดยทุกคนสามารถเติบโตไปสู่ระดับสูงสุดตามลำดับขั้นได้โดยไม่จำกัดว่าแต่ละระดับจะมีจำนวนไม่เกินกี่คน และไม่จำกัดว่าพนักงานจะอายุเท่าใด ถ้าสามารถพัฒนาตัวเองได้ก็จะตอบแทนความสามารถนั้นอย่างยุติธรรม ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ตลอดเวลาโดยทุกคนแข่งขันกับตนเอง ในขณะที่ส่วนงานต้นสังกัดก็ให้การสนับสนุน เช่น การจัด Buddy เพื่อช่วยในการติว หรือจัดการฝึกอบรมเสริมทักษะ และสำหรับผู้ที่อยู่ในลำดับขั้นสูงสุดแล้วยังต้องทบทวนความรู้ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากทุกคนต้องทดสอบระดับความรู้ความสามารถทุกปี บำรุงราษฎร์จึงมั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนในแต่ละระดับมีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างดีเยี่ยม เพื่อส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าต่อไป

3. การสื่อสารและรับฟังพนักงาน เรื่องสำคัญที่ไม่อาจมองข้าม

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสื่อสารกับพนักงาน โดยใช้การสื่อสารแบบหลายทิศทาง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลในเวลาเดียวกัน โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรและพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้การสื่อสารสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน การใช้ช่องทางในการสื่อสารแบบหลายทิศทางนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถเข้าถึงพนักงานทุกคนได้

Town Hall Meeting เป็นการสื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงาน ซึ่งจะจัดขึ้นทุกไตรมาส โดยจัดทั้งหมด 3 รอบ มีพนักงานเข้าร่วมรอบละประมาณ 400 คน รวมแล้วจะมีพนักงานเข้าร่วมรับฟังข้อมูลต่างๆ ไม่ต่ำกว่า 1,200 คนต่อครั้ง และถึงแม้ว่าพนักงานจะไม่สามารถเข้าร่วมรับฟังข้อมูลได้ครบถ้วนทั้ง 3,000 คน เนื่องจากข้อจำกัดของขนาดห้องประชุมและธุรกิจโรงพยาบาลที่ต้องเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง แต่มีช่องทางเสริมคือระบบอินทราเน็ตที่สามารถเรียกดูข้อมูลย้อนหลังได้ทั้งในรูปแบบสไลด์ที่ใช้ในการประชุม และยังมีงานบันทึกเป็นวิดีโอไฟล์อีกด้วย ซึ่งถือว่าบำรุงราษฎร์มีการคิดอย่างรอบด้าน ด้วยความพยายามลดข้อจำกัดต่างๆ และสร้างระบบเหล่านี้ขึ้นมารองรับเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร

พนักงานที่เข้าร่วม Town Hall Meeting ประมาณ 1,200 คนต่อครั้งนี้จะได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตนเองเวียนกันไป เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสเข้าไปร่วมฟังบรรยายภาคสดในห้องประชุม อย่างไรก็ตามหลายครั้งที่ผ่านมามีเก้าอี้ว่างจะไม่เพียงพอด้วยข้อจำกัดของขนาดห้อง แต่ก็มีพนักงานอีกส่วนหนึ่งที่สมัครใจเข้าร่วมงานแม้จะต้องยืนก็ตาม นั่นย่อมแสดงให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการสื่อสารผ่านช่องทางนี้ และกระตือรือร้นที่จะรับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กร ความสำเร็จเช่นนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการสื่อสารแต่เป็นเพราะผู้บริหารรับฟังข้อมูลตอบสนองอย่างทันทั่วถึง และติดตามปัญหาอย่างใกล้ชิดทำให้สามารถแก้ไขปัญหาค้างๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยในกรณีที่ต้องใช้เวลานานหรือมีขั้นตอนมากก็มีการแจ้งความก้าวหน้าในการดำเนินการอยู่ตลอดเวลา นับเป็นจุดเด่นเบื้องหลังความสำเร็จของการพบปะพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในสโตนีย์บรูว์ราชมณฑล ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้ว่าผู้บริหารรับฟังและใส่ใจพวกเขาอย่างแท้จริง โดยในระยะหลังคำถามและข้อสงสัยต่างๆ เริ่มลดลง ส่วนหนึ่งแปรเปลี่ยนไปเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมายอีกด้วย

รูปแบบของ Town Hall Meeting จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงครึ่ง (เริ่มจากผู้บริหารสูงสุดพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานต่างๆ และใช้เวลาที่เหลือประมาณ 30 นาทีในการตอบข้อซักถามของพนักงาน โดยมีทีมผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดเป็นผู้ร่วมตอบคำถาม ซึ่งพนักงานสามารถส่งคำถามล่วงหน้าผ่านเว็บอร์ด Talk to Khun Mack (ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร) หรือจะเลือกเขียนคำถามใส่กระดาษหรือถามสดในวันนั้นก็ย่อมได้ และเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการพบปะพูดคุยทีมงานได้จัดเตรียมให้มีการเล่นเกม และมอบของที่ระลึกเล็กๆ น้อยๆ สำหรับผู้ถามคำถาม ตลอดจนอาหารว่างที่ดูใจซึ่งคัดสรรมาเป็นอย่างดี นอกจากนั้นยังมีสิ่งจูงใจสำหรับพนักงานที่มีวันหยุดในวันนั้นหากมาเข้าร่วม Town Hall Meeting จะได้รับการตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลามาก 1 ชั่วโมงครึ่งด้วย

นอกเหนือจาก Town Hall Meeting แล้วบารุงราชมณฑลยังมีช่องทางในการรับฟังปัญหาและข้อข้องใจต่างๆ ผ่านเว็บอร์ด “HR ไขข้อข้องใจ” พนักงานทุกคนสามารถเขียนคำถามผ่านเว็บอร์ด โดยจะมีเจ้าหน้าที่ส่วนกลางกลั่นกรองคำถามก่อน หากเป็นเรื่องทั่วไปก็สามารถแสดงคำถามได้ทันทีและผู้เกี่ยวข้องก็จะมาตอบคำถามนั้นๆ แต่หากเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาความเหมาะสม ก็จะส่งให้หัวหน้าส่วนงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้พิจารณาก่อนนำขึ้นเว็บอร์ด นอกจากเว็บอร์ด “HR ไขข้อข้องใจ” และ “Talk to Khun Mack” แล้วยังมีเว็บอร์ด Talk to DON (Director of Nursing) ซึ่งเป็นเว็บอร์ดสำหรับรับฟังปัญหาเช่นเดียวกัน แต่ทำขึ้นเฉพาะสำหรับฝ่ายการพยาบาลเนื่องจากมีพนักงานถึง 1 ใน 3 ของพนักงานทั้งหมด นอกเหนือจากช่องทางต่างๆ ที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ยังมีช่องทางธรรมดาทั่วไปที่บารุงราชมณฑลนำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนจะได้รับทราบทุกข้อมูลสำคัญ ได้แก่

การติดประกาศข้อมูลในบอร์ดประชาสัมพันธ์ทั้งในบริเวณเครื่องรูดบัตรและห้องอาหารพนักงาน
จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในระบบอินทราเน็ต (Bulletin Board) รวมทั้ง
การประชุมประจำเดือนสำหรับพนักงานในแต่ละระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงถึงระดับพนักงาน

4. วัฒนธรรมองค์กรสร้างได้ด้วยการสร้างความภาคภูมิใจ

หลักปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร หรือวิถีแห่งบารุงราษฎร์ (Bumrungrad Way)
เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อ 3 ปีที่ผ่านมาจากวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลที่มุ่งเน้นการบริการ
โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแลในการกำหนดมาตรฐานต่างๆ ให้ชัดเจน แล้วจึง
เสนอให้คณะกรรมการบริหารอนุมัติเพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และเพื่อให้
มั่นใจได้ว่าวิถีแห่งบารุงราษฎร์นี้จะเกิดขึ้นและคงอยู่อย่างยั่งยืนในองค์กร บารุงราษฎร์ได้
ออกแบบกระบวนการในการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่
การกำหนดให้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวข้อฝึกอบรมมาตรฐานสำหรับพนักงานทุกคน
การประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบวิธีการปฏิบัติผ่านช่องทางต่างๆ อย่างทั่วถึง การณรงค์



ภาพมาสกอต “หนูบารุง”

และกระตุ้นเตือนเพื่อสร้างจิตสำนึกให้เกิดการมีส่วนร่วมผ่าน
กิจกรรมที่หลากหลาย ตลอดจนการมีคณะกรรมการย่อย
ของแต่ละส่วนงานที่ช่วยดูแลและแก้ไขปัญหาค้างๆ
สร้างจุดสนใจและสื่อให้พนักงานเข้าใจได้ชัดเจน รวมทั้งการจัดทำมาสกอต “หนูบารุง”
เพื่อเป็นสัญลักษณ์ในการรณรงค์อีกด้วย

ส่วนคณะกรรมการย่อยในแต่ละส่วนงานจะช่วยดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรม
องค์กร โดยเป็นทั้งผู้กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและช่วยแก้ไขข้อขัดข้องต่างๆ มีการติดตามผล
โดยในส่วนของการให้บริการใช้วิธีสำรวจข้อมูลจากลูกค้าซึ่งเป็นผู้รับบริการโดยตรง
เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ผล หากพบว่าต้องแก้ไขในประเด็นใดจะมีฝ่ายที่ดูแล
ด้านการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานเข้าไปดูแลและปรับปรุงวิธีการทำงาน แต่หากพบว่า
เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของพนักงานก็จะเร่งแก้ไขโดยคณะกรรมการจะหาแนวทางในการ
รณรงค์ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น มีการเดินรณรงค์ไปตามจุดต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนโดยมี
มาสกอต “หนูบารุง” ร่วมเดินประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจุดสนใจด้วย



“โครงการทำดีทันใจ” หรือ “On the Spot Reward Program” เป็นหนึ่งในโครงการที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานให้บริการและปฏิบัติตามวิถีแห่งบำรุงราษฎร์ โดยผู้บริหารทุกคนจะได้รับ Manager Tools Kit ประจำตัวซึ่งเป็นกระเป๋าสตางค์ On the Spot Reward Card เพื่อใช้มอบให้กับพนักงานที่ทำความดีตามวิถีแห่งบำรุงราษฎร์ เป็นการให้รางวัลเมื่อพบเห็นไม่ใช่การสุ่มตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยเมื่อพบว่าพนักงานทำสิ่งที่ดีผู้บริหารจะเขียนชื่นชม ณ จุดปฏิบัติงานทันที ซึ่งเป็นการชื่นชมต่อหน้าลูกค้าและเพื่อนพนักงาน ทำให้พนักงานที่ได้รับใบชื่นชมรู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำและขอมเป็นแรงผลักดันให้พยายามทำสิ่งที่ดีนั้นมากขึ้น ในขณะที่วันพนักงานอื่นเมื่อเห็นเช่นนั้นก็จะยอมเกิดการกระตุ้นให้ปฏิบัติตามเช่นกัน จึงเป็นการถ่ายทอดพฤติกรรมที่ดีจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งและเกิดผลต่อเนื่องไปเรื่อยๆ และนอกเหนือจากความภาคภูมิใจที่ได้รับไปแบบทันทีทันใดแล้วพนักงานที่ได้รับใบชื่นชม ยังได้รับคะแนนสะสมอีก 100 คะแนน ซึ่งสามารถสะสมไว้เพื่อแลกกับของรางวัลอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อคงไว้ซึ่ง “คุณค่า” ของการชื่นชมผู้บริหารทุกคนจะได้รับบัตร On the Spot Reward ในปริมาณที่กำหนด

“โครงการดาวเด่นบำรุงราษฎร์” เป็นอีกโครงการหนึ่งจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถชื่นชมการทำความดีของผู้อื่น ในขณะเดียวกันก็เป็นช่องทางให้ลูกค้าผู้ใช้บริการหรือครอบครัวแสดงความชื่นชมในบริการที่ได้รับจากพนักงานอีกด้วย โดยทั่วโรงพยาบาลจะมีกล่องรับข้อเสนอแนะและแบบฟอร์ม ทั้งสำหรับการชื่นชมและแสดงความคิดเห็นวางอยู่ตามจุดต่างๆ เมื่อลูกค้าหรือพนักงานรู้สึกประทับใจและเห็นว่าพนักงานคนใดทำความดีก็สามารถเขียนชื่นชมและหย่อนลงในกล่องได้ทันที ในทุกเดือนคณะกรรมการดาวเด่นบำรุงราษฎร์จะรวบรวมคำชื่นชมต่างๆ เฉพาะที่ลงชื่อผู้แสดงความชื่นชมเท่านั้นมาพิจารณา โดยคณะกรรมการจะคัดเลือก ตรวจสอบที่มาร่วมถึงความถูกต้อง และมอบรางวัลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หากคณะกรรมการพิจารณาว่าสมควรยกย่องชมเชยพนักงานจะได้รับเข็ม “ดาวเงิน” สำหรับติดที่หน้าอกชุดพนักงานเพื่อประกาศเกียรติคุณและเชิดชูเกียรติและยังได้คะแนนสะสมอีก 300 คะแนนด้วย และหากพนักงานคนใดได้รับเข็มดาวเงินครบ 5 ครั้งแล้ว จะได้รับการยกย่องให้ได้รับรางวัลเข็ม “ดาวทอง” นี่จึงเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่มีส่วนผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการให้บริการที่เป็นเลิศตามวิถีแห่งบำรุงราษฎร์ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำความดีสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานอีกด้วย



ต่อยอดองค์กรแห่งความสุข ด้วยการดูแลสุขภาพและใจ

นอกเหนือจากสิ่งดีๆ ที่ได้รับจากการอยู่ในบ้านแห่งความสุขที่โครงสร้างนั้นคงแข็งแรงแล้วพนักงานของบำรุงราษฎร์ยังจะได้ชื่นชมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบ้านที่ได้รับการ

เติมแต่งให้สวยงาม เหมือนสวนต้นไม้ที่เขียวชอุ่ม ดอกไม้ที่ผลิบานและบรรยากาศอันน่ารื่นรมย์ ด้วยการให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพพนักงานให้มีความสุขทั้งกายและใจ โดยไม่ได้มีเฉพาะการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนอย่างจริงจังที่จะดูแลให้พนักงานมีสุขภาพกายที่แข็งแรงและมีสุขภาพจิตที่ดี ผ่านกิจกรรมและการดูแลใน 3 เรื่องดังนี้

กิจกรรมสัมพันธ์

Happy Body ดูแลสุขภาพกายให้แข็งแรง

Happy Heart ดูแลจิตใจให้มีสุข

1. กิจกรรมสัมพันธ์ สร้างสรรค์ความเป็นหนึ่งเดียว

การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ต่างๆ จะมีการมอบหมายตัวแทนจากแต่ละส่วนงานให้มาเป็นคณะกรรมการร่วมรับผิดชอบทั่วทุกส่วน โดยเป็นคณะกรรมการคอยติดตามกิจกรรมที่จะจัดขึ้นแต่ละครั้ง เช่น งานปีใหม่ การแข่งขันกีฬาต่างๆ โดยคณะกรรมการจะกำหนดแนวคิดหลักและรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละครั้ง โดยเป้าหมายของกิจกรรมไม่ได้มุ่งเน้นที่การเอาชนะการแข่งขันแต่เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งจะสื่อออกมาผ่านการกำหนดเป็นแนวคิดหลักของกิจกรรม เช่น การประกวดร้องเพลงรอบชิงชนะเลิศครั้งที่ผ่านมาในช่วงงานปีใหม่ ใช้แนวคิด “นักร้องน้อยที่” โดยให้ผู้เข้าประกวดที่ผ่านรอบคัดเลือกมาแล้ว เชิญหัวหน้าของตัวเองมาร้องเพลงร่วมกันหรือบางคนจะเชิญแพทย์มาร่วมร้องด้วยก็ได้ กิจกรรมลักษณะนี้สามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้กับพนักงานได้ค่อนข้างมาก โดยหากมีใครสักคนในแผนกเข้าร่วมประกวด ทุกคนในแผนกก็จะมาร่วมเชียร์ตั้งแต่รอบคัดเลือกโดยไม่ต้องร้องขอ อีกตัวอย่างหนึ่งคือการจัดงานเลี้ยงวันเกิดเดือนละครั้ง สำหรับพนักงานทุกคนที่เกิดในเดือนนั้นๆ โดยจะมีการส่งการ์ดเชิญเข้าร่วมงานเลี้ยงไปที่แต่ละแผนก มีการร่วมร้องเพลงอวยพรวันเกิด เล่นเกม และมอบของขวัญระลึกสำหรับพนักงานที่เกิดในเดือนนั้นทุกคน นอกจากนี้ยังถือโอกาสแจกของรางวัลต่างๆ สำหรับพนักงานทั่วไปด้วย เช่น รางวัลดาวเด่นบำรุงราษฎร์ รางวัลดาวเด่นประจำเดือน (Star of the month) แต่ความพิเศษของงานเลี้ยงนี้อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะมาร่วมงานด้วยทุกครั้งและร่วมกันตัดเค้กแจกพนักงานนับร้อยๆ คนด้วยตัวเอง



ภาพจาก Staff Birthday Party

การสอดแทรกแนวคิดหลักที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจพนักงาน มุ่งสู่การสร้างความสุขและความผูกพันในองค์กรผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ แม้จะไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่รวดเร็ว แต่ในระยะยาวแล้วย่อมส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร บำรุงราษฎร์จึงให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอโดยกำหนดเป็นวาระในการประชุมคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงกระตุ้นให้พนักงานได้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แจ้งผู้บริหารระดับกลางให้สนับสนุนอีกทางหนึ่งด้วย

2. Happy Body เพื่อร่างกายที่แข็งแรง

เนื่องจากคนที่ทำงานในโรงพยาบาลมีความเสี่ยงต่อโรคติดเชื้อต่างๆ มากกว่าคนทั่วไป การดูแลสุขภาพให้มีความสุขแข็งแรงอยู่เสมอจึงเป็นสิ่งที่บำรุงราษฎร์ให้ความสำคัญมาก และมุ่งเน้นไปที่การป้องกันโรคเป็นหลัก โดยฉีดวัคซีนต่างๆ ให้กับพนักงานที่มีโอกาสใกล้ชิดผู้ป่วย แม้ว่าพนักงานจะมีการใช้อุปกรณ์ป้องกันตัวเองจากการติดเชื้อแล้วก็ตาม ให้ความใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ เช่น ทุกคนต้องทดสอบการใส่หน้ากากอนามัยว่าพอดีกับโครงสร้างของใบหน้าหรือไม่ หากมีข้อจำกัดที่ทำให้ใส่หน้ากากแล้วไม่กระชับกับใบหน้าซึ่งจะทำให้ไม่สามารถป้องกันการติดเชื้อได้ พนักงานคนดังกล่าวจะไม่ได้ยินอนุญาตให้ใกล้ชิดผู้ป่วยหรือเข้าไปในบริเวณที่มีโอกาสติดเชื้อ จะอนุญาตให้เฉพาะพนักงานที่ใส่หน้ากากได้พอดีเท่านั้น ซึ่งเป็นหนึ่งในมาตรฐานการป้องกันพนักงานไม่ให้ติดเชื้อ นอกจากนี้ยังมีการทวนสอบวิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อป้องกันการติดเชื้ออย่างสม่ำเสมอ ยิ่งไปกว่านั้นโรงพยาบาลยังมีการออกแบบอุปกรณ์เฉพาะเพื่อลดโอกาสในการติดเชื้อ เช่น ที่ทิ้งเข็มฉีดยาที่สามารถป้องกันไม่ให้เข็มแทงทะลุออกมาได้ เป็นต้น ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานซึ่งอาจนำไปสู่การเจ็บป่วยของพนักงาน โรงพยาบาลก็ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันและลดผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น หากเกิดกรณีที่พนักงานโดนเข็มตำ จะต้องมีการแจ้งทันทีและรีบไปพบแพทย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งจะต้องเขียนรายงานถึงเรื่องดังกล่าวเพื่อการป้องกันในอนาคตด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง

การตรวจสอบสุขภาพประจำปีเป็นอีกมาตรการหนึ่งในการดูแลสุขภาพพนักงาน โดยตรวจสอบสุขภาพแบบมาตรฐาน 1 ปี สลับกับการตรวจสอบสุขภาพแบบเจาะลึกอีก 1 ปี ซึ่งนอกจากการตรวจมาตรฐานตามภาคบังคับแล้ว หากแพทย์พบว่าประวัติครอบครัวมีผู้เจ็บป่วยด้วยโรคที่อาจเกี่ยวข้องกับพันธุกรรมก็สามารถตรวจเพิ่มเติมพิเศษเฉพาะบุคคลได้อีกด้วย เช่น หากครอบครัว มีประวัติเจ็บป่วยด้วยโรคมะเร็งก็อาจมีการตรวจคัดกรองมะเร็งด้วย โดยในทางปฏิบัติพนักงานทุกคนจะต้องไปตรวจสุขภาพภายในเดือนเกิดของตนเอง หากพนักงานไม่ไปตรวจตามกำหนด เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลจะมีบริการโทรเตือนจนกว่า

จะไปตรวจ ซึ่งบริการโทรติดตามนี้ยังครอบคลุมไปถึงการฉีดวัคซีนอีกด้วย

บำรุงราษฎร์ไม่ได้ทำเพียงแค่ตรวจสุขภาพ แต่ยังนำผลการตรวจมาวิเคราะห์เพื่อการป้องกันโรคควบคู่ไปกับการณรงค์ให้พนักงานออกกำลังกายมากขึ้นโดยเฉพาะผู้มีน้ำหนักตัวมาก หรือมีดัชนีมวลกาย (Body Mass Index) สูงเกินกว่ามาตรฐาน จะได้รับเชิญมาเข้าร่วมโครงการควบคุมอาหารโดยมีนักโภชนาการมาให้คำแนะนำ เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดโรคต่างๆ นอกจากนี้ยังนำข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการป่วยและโรคที่ป่วยนั้นมาวิเคราะห์แยกรายแผนก แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้คณะกรรมการสวัสดิการ ซึ่งมีตัวแทนของทุกแผนก แล้วนำข้อมูลนั้นไปใช้ในการปรับปรุงสุขภาพพนักงาน ซึ่งที่ผ่านมานำไปสู่การวิเคราะห์พหุสาเหตุ และกำหนดวิธีการป้องกันต่างๆ เช่น บางแผนกที่มีคนเดินผ่านเยอะและพนักงานป่วยเป็นโรคที่เกี่ยวข้องทางเดินหายใจบ่อยครั้ง จึงปรับปรุงโดยนำเครื่องฟอกอากาศไปติดตั้งทำให้อัตราการป่วยด้วยโรคดังกล่าวลดลง เป็นต้น

สำหรับการส่งเสริมการออกกำลังกาย โรงพยาบาลได้จัดห้องออกกำลังกายสำหรับพนักงานซึ่งเปิดให้บริการทุกวันตั้งแต่เวลา 6.30-20.00 น. โดยมีเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ให้คำแนะนำในการออกกำลังกาย และเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตื่นตัวในการออกกำลังกายมากขึ้น บำรุงราษฎร์ได้จัดกิจกรรมณรงค์ “Get Healthy Get Reward” โดยให้คะแนนสะสม เพื่อแลกกับรางวัลเช่นเดียวกับโครงการเชิดชูเกียรติพนักงาน นอกเหนือจากห้องออกกำลังกายแล้วยังมีสถานที่สำหรับเล่นบิงโก แบดมินตัน และเล่นโยคะ รวมทั้งห้องคาราโอเกะสำหรับผ่อนคลายความเครียดอีกด้วย ทั้งนี้มีได้มีพื้นที่สำหรับเล่นกีฬาเฉพาะในโรงพยาบาลเท่านั้นแต่ยังมีการจัดหาพื้นที่ภายนอกให้ด้วย โดยมีการเช่าคอร์ทของสมาคมแบดมินตันแห่งประเทศไทยที่สวนลุมพินีให้พนักงานเล่นโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เช่นเดียวกับลานโบว์ลิ่งซึ่งเช่าไว้ให้ทุกวันพฤหัสบดีสุดท้ายของเดือน และยังสนับสนุนให้มีการแข่งกีฬาประเภทต่างๆ ทั้งระหว่างพนักงานด้วยกันเองและองค์กรภายนอกอย่างสม่ำเสมอ

ในกรณีที่พนักงานเจ็บป่วยจะมีคลินิกสุขภาพรองรับสำหรับพนักงานโดยเฉพาะ หากแพทย์วินิจฉัยเห็นสมควรส่งต่อให้แพทย์เฉพาะทาง โรงพยาบาลจะส่งไปพบแพทย์ตามขั้นตอนปกติ เช่นเดียวกับผู้มาใช้บริการทั่วไปโดยการรักษากรณีผู้ป่วยนอกพนักงานใช้บริการได้ฟรี แต่การรักษาในกรณีผู้ป่วยใน จะมีการกำหนดวงเงินในการรักษาตามระดับของพนักงาน โดยขั้นต่ำคือ 180,000 บาทต่อปี ซึ่งหากเกินวงเงินจะได้รับส่วนลด 50-75% และสำหรับครอบครัวจะได้รับส่วนลดในการรักษาตั้งแต่ 50-75% ตามอายุการทำงานของพนักงาน โดยใช้สิทธิได้กับบิดามารดา สามีภรรยาและบุตรเท่านั้น โดยในกรณีที่พนักงานไม่สามารถชำระค่ารักษาพยาบาลได้ทั้งหมดในครั้งเดียวสามารถขอผ่อนชำระเป็นรายเดือนได้ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเอื้ออาทรที่บำรุงราษฎร์มีต่อพนักงาน

3. Happy Heart คุณจัดใจให้มีสุข

1) Happy Club สโมสรแห่งความสุข เกิดขึ้นมาได้ประมาณ 6 เดือนโดยมีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดที่อยากให้พนักงานรู้สึกสบายใจ ผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานและมีความสุขที่ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน โดยเชื่อว่าเป็นเพื่อนที่เกื้อหนุนจากการทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นความสุขที่เกินมากกว่าความเป็นเพื่อนร่วมงาน และเนื่องจากพนักงานของบำรุงราษฎร์ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จึงเริ่มมองหากิจกรรมที่คิดว่าผู้หญิงน่าจะสนใจ โดยเริ่มจากการสอบถามพนักงานอย่างไม่เป็นทางการแล้วหาข้อมูลว่ากิจกรรมใดมีความเป็นไปได้และไม่ลงทุนสูงเกินไป เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้แล้วจึงก่อตั้งชมรมขึ้นโดยมีเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลเข้าร่วมเป็นสมาชิกและอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งเตรียมสถานที่ จัดหาอุปกรณ์ และติดต่ออาจารย์ผู้สอน ซึ่งชมรมของที่นี่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีสมาชิกขั้นต่ำกี่คน มีเพียงหลักการง่ายๆ ที่ว่าหากยังมีความสนใจจะทำกิจกรรมร่วมกันไม่ว่าจะมีกี่คนกิจกรรมชมรมก็จะยังคงอยู่ต่อไป

กิจกรรมชมรมจะใช้สถานที่ในท้องประชุมเวลาเย็นช่วงหลังเลิกงานสัปดาห์ละ 2 ครั้ง ครั้งละ 2 ชั่วโมง ซึ่งปัจจุบันมี 2 ชมรม คือ วาดรูป และถักนิตติ้งโครเชต์ แต่ละชมรมมีสมาชิกประมาณ 30 คน ซึ่งสมาชิกไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเรียน มีเพียงค่าอุปกรณ์เท่านั้นซึ่งส่วนกลางจะจัดหามาให้ในราคาถูกกว่าท้องตลาดทั่วไป นอกจากนี้ผลงานของสมาชิกชมรมวาดรูปยังนำไปจัดนิทรรศการเล็กๆ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานชมซึ่งถือเป็นการประชาสัมพันธ์ชมรมอีกด้วย และแม้ว่าผลงานจะไม่ได้สวยเทียบเท่าศิลปินดัง แต่ก็เป็นที่ชื่นชอบและเป็นการแบ่งปันความสุขแก่กันและกัน ทั้งศิลปินสมัครเล่นและผู้ชม กิจกรรมชมรมแม้จะยังไม่ได้ประสบความสำเร็จอย่างมากมาย แต่ก็เป็นที่จุดเริ่มต้นจากคนกลุ่มเล็กๆ ที่มีความชอบเหมือนกัน เป็นที่พบปะสังสรรค์พูดคุยเรื่องสบายใจ โดยคาดหวังว่าจุดเริ่มต้นเล็กๆ นี้จะขยายตัวมากขึ้นตามจำนวนชมรมและสมาชิกที่เพิ่มมากขึ้นต่อไป โดยในปีนี้จะมีการเปิดตัวชมรมใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอีกตามความต้องการของพนักงาน ซึ่งอาจจะเป็นชมรมถ่ายภาพ หรือชมรมทำอาหารตามกระแสและนิยมจากละครเรื่องดังแห่งปี

2) “สปาใจ” ให้แสงธรรมส่องนำชีวิต เป็นโครงการปฏิบัติธรรมที่เริ่มขึ้นเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา โดยเป็นการจัดเฉพาะกลุ่มสำหรับพนักงานของโรงพยาบาลและครอบครัวร่วมกับบริษัท พันธมิตรเท่านั้น ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แต่พนักงานต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางและค่าอาหารสำหรับช่วงเวลา 3 วัน 2 คืนเป็นจำนวนเงิน 540 บาท โดยเดินทางไปที่พักปฏิบัติธรรมและธรรมสถานซึ่งจัดที่อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา โครงการนี้ใช้ชื่อธรรมดๆ ว่า “ปฏิบัติธรรม” แต่เนื่องจากคนส่วนหนึ่งมีทัศนคติว่าการปฏิบัติธรรมน่าจะเหมาะกับสำหรับผู้สูงอายุเท่านั้น จึงมีแนวคิดที่จะเปลี่ยนชื่อเป็น “สปาใจ” เพื่อสร้างจุดสนใจให้เข้าถึงกลุ่มคนที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งทำให้ได้ผลตอบรับที่ดีมีผู้คนใจเข้าร่วมโครงการมากขึ้น ปัจจุบันจัดอบรมไปแล้ว 5 รุ่นโดยมีพนักงานเข้าร่วมอบรมประมาณ



200 คน และเริ่มเห็นความเปลี่ยนแปลงของผู้ที่ผ่านการอบรมในโครงการสเปใจ โดยคนกลุ่มที่มีความเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น ปัจจุบันโรงพยาบาลมีแผนงานว่าจะจัดอบรมปีละ 4 รุ่นโดยจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้พนักงานด้วย

3) “Hotline สบายใจ” บริษัทได้ 24 ชั่วโมง บำรุงราษฎร์มีบริการสายด่วนที่ให้ พนักงาน และครอบครัวสามารถโทรศัพท์ปรึกษาปัญหาต่างๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมงทั้งเรื่องงานและส่วนตัว เป็นการปรึกษากับนักจิตวิทยาโดยตรงเพื่อให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาเบื้องต้นให้กับพนักงานและครอบครัว โดยว่าจ้างบริษัทภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ พนักงานที่โทรศัพท์ไปปรึกษาปัญหากับคนนอกองค์กรจะรู้สึกสบายใจในการเล่าปัญหาต่างๆ มากกว่าการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นคนในองค์กรเดียวกัน นอกจากการโทรศัพท์ไปปรึกษาแล้ว ปัจจุบันได้เพิ่มบริการนักจิตวิทยาเข้ามาให้คำปรึกษาอาทิตย์ละ 1 วันทั้งบริเวณห้องฟิตเนสซึ่งจัดเป็นมุมส่วนตัวแบบสบายๆ ทั้งมีบริษัทที่ปรึกษาจะสรุปปัญหาต่างๆ เป็นภาพรวมสะท้อนกลับมาให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อนำไปดำเนินการแก้ไข จึงเห็นได้ว่า Hotline สบายใจนี้นอกจากจะเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของให้พนักงานและครอบครัวแล้ว ยังเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการที่พนักงานจะสื่อสารปัญหาต่างๆ ไปยังผู้บริหาร จึงมั่นใจได้ว่าเมื่อเกิดปัญหาใดในระบบการบริหารของบำรุงราษฎร์ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงาน โรงพยาบาลมีช่องทางที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้เสมอในทุกเวลาที่ต้องการ ซึ่งฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับทราบผ่านช่องทางนี้ โดยมีการตอบสนองและเร่งดำเนินการแก้ไขอย่างรวดเร็ว และแน่นอนว่าเมื่อทุกปัญหาได้รับการใส่ใจพนักงาน ย่อมเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจว่าจะสามารถฝ่ากชีวิตและอนาคตไว้กับองค์กรแห่งนี้ได้

4) **ผู้สนับสนุนความสุข Employee Engagement Trainer & Happy Ambassador** จากแนวคิดที่ว่าคนเราชอบอะไรไม่เหมือนกัน มีงานอดิเรก กิจกรรมยามว่าง หรือมีความสุขกับชีวิตในเรื่องที่แตกต่างกัน ดังนั้นการออกแบบกิจกรรมสร้างความสุขจึงจะแตกต่างกันไปตามความชื่นชอบ บำรุงราษฎร์จึงให้อิสระแก่พนักงานในการออกแบบกิจกรรมสร้างความสุขในแผนกของตนเอง โดยมีที่เลี้ยงคือ Employee Engagement Trainer และ Happy Ambassador โดย Employee Engagement Trainer เป็นพนักงานระดับผู้บริหารในสายงานต่างๆ ที่ได้รับการอบรมให้ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบและความผูกพัน สามารถให้คำแนะนำและช่วยวางแผนว่าส่วนงานควรต้องปรับปรุงในเรื่องใดเพื่อเติมเต็มความผูกพันให้กับพนักงาน ในขณะที่ Happy Ambassador หรือ ทูตแห่งความสุขเป็นอาสาสมัครที่เพิ่งเริ่มใช้ในปีนี้เพื่อช่วยในการสร้างสรรคกิจกรรมให้โดนใจพนักงาน โดยทูตแห่งความสุขเป็นตัวแทนของพนักงานในแต่ละแผนกซึ่งได้รับการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาแล้วว่า เป็นคนที่มีความสุขสัมพันธ์และเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี ผู้ที่ได้รับหน้าที่พิเศษนี้จะไปทำกิจกรรมร่วมกับตัวแทนจากแผนกต่างๆ เรียนรู้หลักการ เกี่ยวกับการสร้างความสุขและความผูกพัน การเข้าใจตนเองและผู้อื่น

ความต้องการของมนุษย์ รวมทั้งการละลายพฤติกรรม เพื่อนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับกลับมาใช้กับแผนกของตนเอง โดยบำรุงราษฎร์คาดหวังว่าเขาจะกลับมาช่วยขับเคลื่อนความสุขและความผูกพันในหน่วยงาน เพราะเขายอมรับว่าเพื่อน ๆ ในแผนกของตนเอง และสามารถ จัดกิจกรรมต่างๆ ได้ตรงความต้องการมากกว่าการจัดกิจกรรมโดยเจ้าหน้าที่บริหารพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากแนวความคิดที่ว่า ความสุขย่อมเกิดจากภายในหน่วยงาน โดยคนในหน่วยงานและเพื่อนในหน่วยงานก่อน จากนั้นจึงค่อยออกไปยังแผนก ฝ่าย และองค์กรโดยภาพรวม ซึ่งกิจกรรมแห่งความสุขที่สามารถสร้างสรรค์อย่างอิสระนี้ ได้รับเงินสนับสนุนจากส่วนกลางจำนวน 1,000 บาทต่อคนต่อปี ซึ่ง Happy Ambassador เป็นตัวแทนในการเขียนข้อเสนอโครงการกิจกรรมความสุขเข้าไปที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยจะเป็นกิจกรรมประเภทใดก็ได้ทั้งแบบเป็นทางการ เช่น กิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์นอกสถานที่ การไปทำบุญ การจัดท่องเที่ยวแบบไปเช้าเย็นกลับ หรือแม้แต่กิจกรรมสบายๆ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน ร้องเพลงคาราโอเกะ หรือชมภาพยนตร์ร่วมกัน โดยมีเงื่อนไขเพียงว่า เมื่อทำแล้วทุกคนมีความสุขและช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร แนวคิดที่ดูเรียบง่ายก็มีคุณูปการที่พยายามจะหลายกแบ่งระหว่าง “เจ้านายกับลูกน้อง” และ “เพื่อนร่วมงาน” พยายามที่จะให้คนที่ทำงานอยู่ร่วมกัน รู้จักกันและกันในมิติอื่นมากขึ้นไม่ใช่เพียงมิติของการทำงานเท่านั้น โดยผ่านการทำกิจกรรมที่ชอบร่วมกันเพื่อที่จะเปลี่ยนจากคำว่า “เพื่อนร่วมงาน” เป็น “เพื่อน” คำที่สั้นลงแต่กลับมีความหมายที่ลึกซึ้งมากขึ้น

❶ **สำรวจความผูกพันเพื่อเพิ่มและเติมเต็มความสุข**

บำรุงราษฎร์สำรวจความสุขของพนักงาน โดยการสำรวจความผูกพัน (Employee Engagement Survey) ซึ่งนำมาใช้เมื่อประมาณ 3 ปีที่ผ่านมา ปัจจุบันมีการสำรวจความผูกพันของพนักงานทุกๆ 6 เดือนโดยมีเป้าหมายคะแนนความผูกพันของพนักงานโดยรวมที่ 75 เปอร์เซนต์ไทล์ของ Healthcare Database ของบริษัทที่ปรึกษา แต่ละส่วนงานจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไปโดยพิจารณาจากระดับความผูกพันที่สำรวจในครั้งที่แล้ว ถึงแม้ว่าพนักงานระดับผู้จัดการทุกคนที่มีลูกน้องตั้งแต่ 5 คนขึ้นไปจะได้รับคะแนนความผูกพันของพนักงานในส่วนงานของตน แต่ตัววัดนี้ไม่ได้นำมาใช้ในการประเมินผลงานของผู้จัดการแต่อย่างใด เนื่องจากการให้เกิดบรรยากาศของการชักจูงหรือกดดันพนักงานในสังกัดให้ประเมินคะแนนในระดับสูง การสำรวจความผูกพันของพนักงานจะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงและเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรเท่านั้น โดยเชื่อว่าภายใต้บรรยากาศที่ไม่กดดันสามารถสร้างความผูกพันให้ค่อยๆ งอกงามขึ้นได้อย่างยั่งยืน

ในแต่ละครั้งสำรวจความผูกพันจะมีการแสดงผลทั้งในระดับองค์กร ฝ่าย และส่วนงานย่อย โดยผู้จัดการจะได้รับคะแนนความผูกพันครบทั้ง 12 ประเด็นที่สำรวจ และเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ

จะต้องสื่อสารกับลูกน้องเรื่องคะแนนของส่วนงาน อย่างน้อยที่สุดเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ถึงผลคะแนนแต่ละข้อ และยืนยันความเข้าใจในการประเมินของพนักงาน จากนั้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงกำหนดแผนงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงความผูกพันภายในส่วนงาน ตามลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรปรับปรุง โดยมี Employee Engagement Trainer และ Happy Ambassador เข้ามาสนับสนุนในการกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมของแต่ละส่วนงานตามที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ทั้งนี้แผนงานเสริมสร้างความผูกพันจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการฝ่ายและเป็นเรื่องหนึ่งที่จะต้องรายงานผลในการประชุมประจำเดือนของทุกฝ่าย

แผนกบริหารพนักงานสัมพันธ์ เป็นส่วนงานสนับสนุนที่พร้อมให้ความช่วยเหลือหากส่วนงานต่างๆ มีการร้องขอ เช่น การช่วยจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีบทบาทโดยตรง ในการวิเคราะห์และสร้างเสริมความผูกพันของพนักงานในระดับภาพรวมขององค์กร โดยเมื่อได้ผลคะแนนความผูกพันในแต่ละครั้ง แผนกบริหารพนักงานสัมพันธ์จะวิเคราะห์ภาพรวมและวางแผนเพื่อพัฒนาความผูกพันในหน่วยงานที่มีระดับคะแนนความผูกพันของพนักงานน้อย โดยร่วมกับผู้บริหารในสายงานเพื่อหาสาเหตุ โดยในบางกรณีอาจต้องเป็นศูนย์กลางในการพูดคุยกับพนักงานในส่วนงานนั้นๆ เพื่อเก็บรายละเอียดแล้วจึงวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงความผูกพันในส่วนงานนั้นๆ ต่อไป สำหรับแผนกที่มีคะแนนความผูกพันสูงอยู่แล้ว ทีมงานจะเชิญผู้บริหารในสายงานนั้นมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และวิธีการสร้างความผูกพัน เพื่อแพร่และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

ต้นไม้แห่งความสุขที่ออกดอกผลเป็นความผูกพัน นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

จากผลของการเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานใน Town Hall Meeting เมื่อปี 2549 ที่ในระยะหลังความคิดเห็นต่างๆ ได้เปลี่ยนไปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงองค์กร จึงนำมาสู่การจัดทำโครงการข้อเสนอแนะและนวัตกรรมในปลายปี 2550 เพื่อเป็นช่องทางให้พนักงานสามารถส่งข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงองค์กรในด้านต่างๆ และเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรม “คุณภาพ” ให้แก่พนักงานทุกคน พร้อมกับให้รางวัลแก่พนักงานที่นำเสนอแนวคิดที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง โดยให้กำลังใจพนักงานทั้งในรูปแบบของเงินรางวัล และคะแนนสะสมในโครงการเชิดชูเกียรติพนักงาน ซึ่งเงินรางวัลแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือหากข้อเสนอแนะใดสามารถคำนวณผลประโยชน์ในรูปตัวเงินได้ เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลง พนักงานจะได้รับรางวัลเป็นเงินสดมูลค่าสูงถึง 10% ของมูลค่าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลา 1 ปี ส่วนข้อเสนอแนะที่ไม่สามารถคำนวณค่าผลประโยชน์ในรูปตัวเงินได้จะมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่าเป็นข้อเสนอแนะระดับใดซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ คือ ปานกลาง ดี ดีมาก และดีเยี่ยม ซึ่งผู้ส่ง



ข้อเสนอแนะจะได้รับรางวัลเป็นเงินสดมูลค่าสูงขึ้นตามระดับที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ 1,000-10,000 บาท และได้รับคะแนนสะสมครั้งหนึ่งของเงินรางวัล โดยผู้ส่งข้อเสนอแนะจะได้รับรางวัลและถ่ายรูปร่วมกับผู้บริหารของโรงพยาบาล ได้รับประกาศเกียรติคุณลงนามโดยผู้อำนวยการ คำนวณบริหาร ผู้อำนวยการปฏิบัติการ และผู้อำนวยการด้านการเงิน และลงประกาศให้พนักงานทุกคนได้รับทราบผ่านทางบอร์ดประชาสัมพันธ์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยตัวอย่าง ข้อเสนอแนะมีหลากหลาย อาทิ การออกแบบรถอาบน้ำเด็กเคลื่อนที่สำหรับให้บริการในห้องผู้ป่วยใน เพื่ออำนวยความสะดวกให้คุณแม่หลังคลอดบุตร การปรับปรุงแบบฟอร์มและกระบวนการทำงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น โดยในที่นี้ขอเสนอตัวอย่างข้อเสนอแนะ โดยละเอียด 2 ตัวอย่าง ดังนี้



ตัวอย่างที่ 1 การปรับปรุงเสาชวนน้ำเคลื่อนที่บนรถเข็นผู้ป่วย

แต่เดิมเสาชวนน้ำเคลื่อนที่บนรถเข็นผู้ป่วยมีขนาดเล็กทำให้รองรับน้ำหนักของเครื่องควบคุมอัตราการไหลของสารน้ำได้ไม่ดี เกิดปัญหาเกลียวหมุนแตก จึงปรับเสาชวนน้ำเคลื่อนที่ให้มีขนาดใหญ่ขึ้นพร้อมกับทำเป็นรองรับตัวเครื่องจึงให้บริการผู้ป่วยได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ลดปัญหาการเกิดความเสียหาย และประหยัดค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องควบคุมอัตราการไหลของสารน้ำ



ตัวอย่างที่ 2 การปรับปรุงสิ้นเพิ่มประวัติผู้ป่วยใน

เมื่อมีผู้ป่วยเข้าพักในห้องผู้ป่วยใน เจ้าหน้าที่จะต้องคิดข้อมูลชื่อ หมายเลขห้อง ชื่อแพทย์ พยาบาล ที่เพิ่มประวัติผู้ป่วยใน เมื่อเปลี่ยนผู้ป่วยท่านใหม่จะต้องลอกสติกเกอร์นั้นออกซึ่งทุกครั้ง ก็ทั้งความทวและกระดาศไขวบนแท้ม จังได้นำผ้ากัณระหยาติดบนแท้มก่อนติดสติกเกอร์ข้อมูลของผู้ป่วยทบัลงไปบนผ้ากัณระหยาที่จะสามารถลอกสติกเกอร์ออกได้โดยไม่ทั้งความทวและกระดาศไขว

ด้วยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานและผู้บริหารทำให้โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้ใช้บริการและบุคคลทั่วไป อาทิ

2549 ได้รับการจัดอันดับจากนิตยสารนิวส์วิคส์ ว่าเป็นสถานพยาบาลระดับเว็ลคคลาสที่ผู้เดินทางไปรับการรักษายาพยาบาลมากที่สุด 1 ใน 10 สถานพยาบาลที่มีชื่อเสียงของโลก โดยเป็นโรงพยาบาลแห่งเดียวในประเทศไทย ที่ได้รับการจัดอันดับ (นิวส์วิคส์เป็นนิตยสารข่าวชื่อดังหนึ่งในสองของสหรัฐอเมริกาที่มีผู้อ่านทั่วโลกกว่า 20 ล้านคน)

2551 ได้รับการจัดอันดับจากเดอะวอลลส์สตริตเจอนัลเอเชียว่าเป็น 1 ใน 10 บริษัทที่น่าชื่นชมที่สุดในประเทศไทยและเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในประเทศไทยด้านคุณภาพของสินค้าและบริการโดยเป็นโรงพยาบาลเพียงแห่งเดียวที่ได้รับการจัดอันดับ (ผลการจัดอันดับบริษัทที่น่าชื่นชมของเอเชียประจำปี 2550 Asia's 200 Most Admired Companies)

2552 ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นหนึ่งในสิบบริษัทที่น่าร่วมงานด้วยมากที่สุดในเมืองไทย โดยเป็นโรงพยาบาลเพียงแห่งเดียว ที่ได้รับการจัดอันดับจากการสำรวจทางออนไลน์โดยนิตยสารบิสซิเนสสคอตคอม



บางส่วนของความรู้สึกจากใจพนักงาน

“ที่นี่ดูแลพนักงานดีมาก สวัสดิการดี การทำงานช่วยเหลือกัน เพิ่งเข้ามาใหม่มีพี่เลี้ยงทำให้เราทำงานและปรับตัวได้ง่ายขึ้น เราสามารถขอความช่วยเหลือได้ตลอดเวลาจากทุกคน”

พนักงาน อายุงาน 3 เดือน

“กิจกรรมทั้งหลายทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้ว่าทุกคนใส่ใจเขา อยากอยู่ที่นี่ไปเรื่อยๆ เราได้เรียนรู้และพัฒนาตัวเองทุกวัน อยู่ในสังคมที่มีคนทุ่มเทให้ทำงาน มีความสุขในการทำงาน ในทีมทุกคนจะมีความใส่ใจกัน เมื่อเราขอความช่วยเหลือทุกคนพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน”

พนักงาน อายุงาน 8 เดือน

“ที่นี่อยู่กันเป็นครอบครัว ทุกคนยิ้มแย้ม รู้จักกันไปหมด ผู้บริหารระดับสูงไม่ถือตัว รู้สึกอบอุ่นมาทำงานเหมือนมาบ้านอีกหลังหนึ่ง เวลาทำงานเรารู้สึกว่าลูกค้ายกบ้านของเรา เราแค่ลูกค้าเราก็อยากให้ลูกค้ายกที่นั่นเหมือนเรา”

หัวหน้างาน อายุงาน 5 ปี

“โรงพยาบาลดูแลพนักงานดีมาก ยังไม่ไปตรวจสุขภาพหรือฉีดวัคซีนก็เฝ้าติดตาม สวัสดิการดีมาก และจะเป็นที่ดูแลท้ายที่จะทำงาน คงไม่ไปทำที่ไหนอีกแล้ว”

หัวหน้างาน อายุงาน 9 ปี

“บรรยากาศในการทำงานค่อนข้างดี ผู้บริหารรับฟังพนักงาน ไม่เคยนิ่งนอนใจกับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของพนักงาน พยายามปรับปรุงสิ่งต่างๆ และมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ตลอด”

หัวหน้างาน อายุงาน 9 ปี

“ทุกวันนี้ทำงานด้วยความสนุก ที่นี้ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้เพิ่มขึ้นตลอดเวลา ดูแลพนักงานดีมาก ช่วยเหลือเวลาเรามีปัญหา ผู้บริหารของโรงพยาบาลถามไถ่แบบนอบน้อมๆ ดูแลว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร จะทำงานที่นี่ไปเรื่อยๆ ตราบดีที่โรงพยาบาลยังต้องการเราอยู่สนใจดูแลเรา เราก็จะอยู่ที่นี่ต่อไป”

หัวหน้างาน อายุงาน 9 ปี

“ภูมิใจที่ได้ทำงานที่บำรุงราษฎร์ ที่มีคนมาก เราสามารถเติบโตไปพร้อมๆ กับการเติบโตขององค์กร จะอยู่ไปจนเกษียณ”

หัวหน้างาน อายุงาน 18 ปี

“การร่วมกิจกรรมต่างๆ ทำให้เรารู้จักกันมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานดีมาก เป็นกันเอง ช่วยเหลือกัน ทุกวันมีความสุขมาก ระหว่างแผนกก็รู้จักกันและมีเรื่องคุยกันมากขึ้น”

หัวหน้างาน อายุงาน 27 ปี

3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จสู่องค์กรแห่งความสุข

ความสำเร็จของการสร้างบำรุงราษฎร์ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข เป็นเสมือนบ้านหลังที่ 2 ที่พนักงานมีความสุขในการทำงาน ซึ่งขอบบรรยากาศในการอยู่ร่วมกัน ร่มรื่นและพร้อมที่จะยื่นมือและเติบโตไปกับองค์กรแห่งนี้ เกิดจาก 3 ปัจจัยที่ผลักดันให้ต้นไม้อันแห่งความสุข บ่มเพาะ เจริญงอกงาม และเติบโตอย่างยั่งยืน

1. ผู้บริหารระดับสูง: ผู้นำความสุขในองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุด และเป็นปัจจัยดั้งเดิมสำหรับการสร้างองค์กรแห่งความสุข เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบายซึ่งแน่นอนว่าย่อมต้องส่งผลกระทบต่อทุกส่วนของทุกชีวิตในองค์กร และด้วยแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงของบำรุงราษฎร์ที่มุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร ทำให้จุดเริ่มต้นความสุขเกิดขึ้นอย่างนั้นเอง แม้ว่าผู้บริหารจะได้กำหนดนโยบายเป็นคำพูดที่สวยหรู แต่ได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างว่าให้ความใส่ใจพนักงานอย่างแท้จริงเป็นผู้บริหารที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้และให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร โดยเป็นประธานคณะกรรมการสวัสดิการด้วยตนเอง ทั้งๆ ที่สามารถมอบหมายผู้บริหารท่านใดมาเป็นตัวแทนก็ได้ ทำให้คณะกรรมการชุดนี้สามารถช่วยปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ ตามที่พนักงานร้องขอได้อย่างรวดเร็ว คณะกรรมการชุดนี้ไม่ได้ทำหน้าที่แค่ปรับปรุงสวัสดิการเท่านั้น แต่ยังดูแลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทั้งหมด รวมทั้งเรื่องสุขภาพของพนักงาน และกิจกรรมสร้างความสุขต่างๆ นอกจากนี้ผู้บริหารสูงสุดยังมีเว็บบอร์ดส่วนตัวที่พนักงานทุกคนสามารถแจ้งปัญหาต่างๆ ได้โดยตรงซึ่งหากเป็นปัญหาที่ไม่ซับซ้อนจะได้รับการแก้ไขทันที แต่หากเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาจะแจ้งความก้าวหน้าให้พนักงานทราบตลอดเวลา นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญและใส่ใจกับการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นทุกครั้งไม่ว่าจะเป็นการรับประทานอาหารร่วมกันกับพนักงานตั้งแต่วันปฐมฤกษ์ การร่วมปาร์ตี้วันเกิดพนักงาน ที่ลงมือตัดเค้กแจกพนักงานด้วยตนเอง การเดินขอบคุณ เขียนเขียน และให้กำลังใจพนักงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานซึ่งการที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรแสดงออกถึงความใส่ใจพนักงานทำให้



ผู้บริหารระดับรองลงมาปฏิบัติตามและส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ไปทั้งองค์กร นำไปสู่การสร้างความสุข รอยยิ้มและเรื่องราวความประทับใจต่างๆ

2. ผู้ขับเคลื่อนความสุข: HR เชิงรุกสร้างความสุขอย่างสร้างสรรค์

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกหลักที่ขับเคลื่อนให้บางรัฐบางหน่วยงานมุ่งสู่องค์กรแห่งความสุข โดยเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของบางรัฐบางหน่วยงานมีหน้าที่สำคัญ ที่จะต้องสร้างความสุขให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานส่งต่อความสุขไปสู่ลูกค้า โดยเป้าหมายของฝ่ายทรัพยากรบุคคลคือมุ่งให้พนักงานมีความสุขทุกวัน ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่งเพราะความสุขเป็นเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกจึงสามารถแปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ดังนั้นการจะขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขจึงไม่สามารถใช้เพียงความรู้ตามหลักวิชาการเท่านั้น แต่ต้องใช้ทั้งความใส่ใจและความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ เพื่อรักษาและเติมเต็มความสุขนั้นให้คงอยู่หรือเพิ่มพูนขึ้น

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงไม่สามารถปฏิบัติภารกิจสำคัญนี้ด้วยการตั้งรับเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องทำงานเชิงรุกเป็นหลักคือป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา ตัวอย่างเช่น ในช่วงหลายเดือนที่ผ่านมา โรงพยาบาลมีผู้มาใช้บริการจำนวนมากกว่าปกติทำให้พนักงานมีภาระงานที่สูงขึ้นจนบางคนไม่มีเวลาไปรับประทานอาหาร บางรัฐบางหน่วยงานลดผลกระทบที่ต่อพนักงาน โดยนอกจากจะเสริมพนักงานลัญญาจ้างมาช่วยลดภาระงานแล้ว ยังให้อำนาจผู้จัดการแต่ละแผนกสามารถสั่งอาหารกล่องให้พนักงานทานฟรี หากมีผู้มาใช้บริการมากกว่าจำนวนที่กำหนด ซึ่งแม้จะไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาด แต่อย่างน้อยพนักงานย่อมรู้สึกดีที่ผู้บริหารมีความใส่ใจและดูแลพนักงานเสมอ ในขณะที่เดียวกันประเด็นนี้ก็ได้รับความใส่ใจจากผู้บริหารระดับสูง ผ่านการให้ข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยทีมผู้บริหารระดับสูงของบางรัฐบางหน่วยงานแสดงความใส่ใจด้วยการเดินขอขอบคุณพนักงานทั้งโรงพยาบาล ณ สถานที่ปฏิบัติงานของพวกเขา เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารรับทราบในความเหน็ดเหนื่อยและต้องการให้กำลังใจพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้คือสิ่งเล็กน้อย แต่สามารถซื้อรอยยิ้มแห่งความสุขของพนักงานได้ บางอย่างอาจจะใช้ต้นทุนทางการเงินบ้าง และบางอย่างไม่ได้ใช้เงินแม้แต่บาทเดียว นี่จึงเป็นอีกหนึ่งตัวอย่างของการทำงานเชิงรุก ซึ่งต้องใช้ทั้งความใส่ใจของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับสูง

นอกเหนือจากความใส่ใจแล้วการปรับเปลี่ยนค่านิยม และใช้หลักการตลาดเข้ามาประกอบ มีส่วนช่วยให้การทำการกกรมมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นดังนั้นแนวคิดในการประชาสัมพันธ์และการจัดกิจกรรมของบางรัฐบางหน่วยงานปรับให้สอดคล้องกับค่านิยม และเลือกสร้างสรรค์ถ้อยคำที่ดึงดูดใจ ซึ่งจะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีให้พนักงาน และสร้างความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น เช่น การเปลี่ยนจากคำว่า “ขึ้นเวร” เป็น “ขึ้นบุญ” หรือ “ปฏิบัติธรรม” เป็น “สပါใจ” นอกจากนี้มันยังใช้การสอบถามความต้องการจากพนักงานโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการสำรวจกิจกรรมที่อยากทำ ของที่ระลึกที่อยากได้ในโครงการแลกของ



รางวัลต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลกิจกรรมทุกครั้งซึ่งต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และด้วยความต้องการหรือความชอบที่แตกต่างกันนี้เองทำให้บำรุงราษฎร์พยายามจัดกิจกรรมที่หลากหลายมากขึ้นแบบบูรณาการเพื่อให้ครอบคลุมพนักงานทุกกลุ่ม นอกจากนั้นเพื่อสนับสนุนให้การทำกิจกรรมประสบความสำเร็จจะมีเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลเข้ามีส่วนร่วมด้วยเสมอ เช่น การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของทุกชมรมใน Happy Club เข้าร่วมโครงการ “สปลาใจ” เพื่อช่วยกันในเรื่องการประสานงาน สร้างความเข้าใจในการทำกิจกรรมและนำมาเป็นข้อมูลในการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น

3. ระบบสารสนเทศ: สนับสนุนกระบวนการส่งความสุข

ระบบสารสนเทศ เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ทำให้กระบวนการส่งความสุขเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยบำรุงราษฎร์มีการออกแบบระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนการส่งความสุขในองค์กร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติตามผู้ใช้ คือ ระบบสารสนเทศสำหรับพนักงานทั่วไป และระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองการสร้างความสุขแก่พนักงาน

พนักงานทั่วไปสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศส่วนกลางในระบบอินทราเน็ตของโรงพยาบาล (Bulletin Board) โดยไม่มีขีดของกระบวนการส่งความสุขครอบคลุมการใช้งาน 2 ส่วนคือ การเข้าถึงระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น ฐานข้อมูล IDP ระบบการทำ Competency test online และการสื่อสารระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายและครอบคลุมทุกด้าน โดยออกแบบให้ข้อมูลสำคัญอย่างครบถ้วนไม่ว่าจะเป็นนโยบายต่างๆ ของโรงพยาบาล มาตรฐานคุณภาพในแต่ละเรื่องขอบเขตงานของแต่ละส่วนงาน เอกสารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เว็บบอร์ดต่างๆ การบันทึกข้อมูลจาก Town Hall Meeting ซึ่งย้อนหลังไปได้ตั้งแต่ครั้งแรก รวมทั้งข้อมูลประชาสัมพันธ์ต่างๆ ทั้งในส่วนขององค์กรและเรื่องราวของพนักงาน เช่น กิจกรรมท้องถิ่นกำลังจะดำเนินการ โครงการเชิดชูเกียรติ ข่าวคราวของพนักงาน เช่น การแต่งงาน การอุปสมบท เป็นต้น ดังนั้นเมื่อพนักงานเข้าสู่ข้อมูลส่วนกลางนี้จะรับทราบข้อมูล เรื่องราวต่างๆ ทั้งขององค์กรและเพื่อนพนักงานอย่างครบถ้วน

ส่วนระบบสารสนเทศสำหรับเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการส่งความสุขส่วนใหญ่ เป็นระบบฐานข้อมูลซึ่งใช้ประโยชน์ทั้งในการติดตามผล และการแจ้งเตือนสำหรับพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ปฏิบัติงานตอบสนองได้อย่างทันทั่วทั้ง อาทิ ระบบบันทึกจำนวนผู้มาใช้บริการในแต่ละหอผู้ป่วยแบบ Real Time เพื่อแจ้งเตือนให้ทราบว่าหอผู้ป่วยต้องการ Float Nurse ไปช่วยแบ่งเบาภาระงานในแต่ละช่วงเวลา ระบบติดตามการตรวจสุขภาพประจำปีและการฉีดวัคซีนของพนักงานซึ่งทำให้ทราบว่า พนักงานท่านใดยังไม่ได้รับการตรวจสุขภาพหรือฉีดวัคซีนเมื่อถึงรอบระยะเวลาบ้าง ทำให้เจ้าหน้าที่บุคคลสามารถแจ้งเตือน ได้อย่าง

ถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีระบบสนับสนุนอื่นๆ อีก เช่น ระบบบันทึกข้อมูลการเจ็บป่วยของพนักงาน การฝึกอบรมของพนักงานและ IDP ระบบฐานข้อมูลพนักงานที่สามารถสร้างฟังก์ชันการใช้ประโยชน์ เช่น การเรียกดูข้อมูลวันเกิดของพนักงานในแต่ละเดือนเพื่อเชิญเข้าร่วมปาร์ตีวันเกิด เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีสารสนเทศสำหรับใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมสร้างความสุขให้กับพนักงานภายใต้ Blog โครงการสานรักให้ทันผูกพัน BI ซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับ Happy Ambassador แต่ละคน ความรู้เพิ่มเติมในการจัดกิจกรรมต่างๆ ตัวอย่างมาในการละลายพฤติกรรม โปรแกรมทัวร์ต่างๆ เพื่อให้ Happy Ambassador สามารถเลือกไปใช้เมื่อจะจัดทริปท่องเที่ยวให้แผนกของตน ซึ่งมีทั้งข้อมูลที่ดีทำโดยเจ้าหน้าที่บริหารพนักงานสัมพันธ์ และข้อมูลที่ Happy Ambassador แต่ละคนเพิ่มเติมเข้ามาเพื่อแบ่งปันให้ผู้อื่น

ระบบสารสนเทศต่างๆ เหล่านี้ได้รับการออกแบบให้ตอบสนองความต้องการใช้ มีความถูกต้อง และปรับเปลี่ยนให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการ Bulletin Board ซึ่งมีผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นประธาน และตัวแทนของฝ่ายต่างๆ ร่วมเป็นกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ใช้ข้อมูลสถิติต่างๆ เช่น ความถี่ในการเรียกดูข้อมูลและผลตอบรับจากพนักงานในการปรับปรุง Bulletin Board ทั้งในด้านเนื้อหาสาระรวมทั้งการจัดวางตำแหน่งของข้อมูลเพื่อให้ผู้ใช้งานมีความสะดวกมากที่สุด

บทเรียนที่ได้รับ

เมื่ออ่านมาถึงตอนท้ายนี้ทุกท่านคงมีความคิดเช่นเดียวกับผู้เขียนว่าโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า สามารถทำให้พนักงานรู้สึกสุขใจได้เป็นส่วนหนึ่งของ บ้านหลังนี้ได้อย่างไร ซึ่งกล่าวได้ว่าบำรุงราษฎร์ดูแลลูกค้าเสมือนคนในครอบครัว ในขณะที่เดียวกัน ก็ดูแลคนในครอบครัวเช่นเดียวกับลูกค้า โดยอยู่บนหลักการสำคัญ 3 ประการที่เหมือนกัน ได้แก่ Care Clear และ Smart

ในมิติของการดูแลพนักงานซึ่งเป็นคนในครอบครัว Care คือ ความใส่ใจที่องค์กรมีต่อพนักงาน ซึ่งแสดงออกในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรก็ได้พบกับการต้อนรับที่อบอุ่นจากผู้บริหารระดับสูง ความใส่ใจในสุขภาพของพนักงาน โดยเน้นการป้องกันโรคที่ดูแลในรายละเอียดเฉพาะบุคคล เช่น การตรวจสอบสุขภาพพิเศษตามประวัติการเจ็บป่วยของครอบครัว การติดตามการฉีดวัคซีน และหากเจ็บป่วยก็จะได้รับการดูแลอย่างดี ความใส่ใจในการรับฟังปัญหาของพนักงาน และตอบสนองอย่างรวดเร็วผ่านช่องทางที่หลากหลายซึ่งผู้บริหารระดับสูงกว่ารับฟัง ติดตามและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง การให้ความสำคัญกับวันพิเศษโดยถือวันเกิดเป็นวันพิเศษของพนักงาน นอกจากนั้นยังมีการจัดงานเลี้ยงวันเกิดพนักงานซึ่งผู้บริหารระดับสูงมาร่วมกันตัดเค้กวันเกิดแก่พนักงานด้วยตัวเอง ยิ่งไปกว่านั้นยังมีกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วย

เพื่อความสุขให้พนักงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็น Happy Club หรือกิจกรรมสร้างความผูกพัน
ในแต่ละแผนกที่สามารถสร้างสรรค์กันได้เองอย่างอิสระ

Clear คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความชัดเจนโปร่งใส โดยความชัดเจนนี้เกิดขึ้น
ตั้งแต่วินาทีที่เข้ามาร่วมงานโดยทุกคนจะรู้จักองค์กร ขอบเขตงาน รู้ว่าองค์กรต้องการอะไรจากเรา
และจะเติบโตในองค์กรนี้ได้อย่างไร ระบบที่เลี้ยงที่ช่วยให้พนักงานใหม่เข้าใจวิธีการทำงานต่างๆ
การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งพนักงานทุกคนจะรีบทราบตั้งแต่ต้นว่าองค์กร
ต้องการอะไรจากคนในแค่นี้ และจะต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น รวมทั้งหากบรรลุ
หรือไม่บรรลุเป้าหมายพนักงานจะได้รับผลตอบแทนเช่นไร มีการจัดทำ Career Ladder ที่ระบุ
ผลตอบแทนชัดเจนทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองและ
อีกประเด็นสำคัญ คือความชัดเจนในการสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงาน ซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจ
ที่ถูกต้อง ป้องกัน และขจัดปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

Smart คือกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งพบว่าเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญใน
การสร้างองค์กรแห่งความสุขในแบบของบ้านเราจริงๆ โดยการระบบการต่างๆ ถูกออกแบบมา
อย่างเป็นระบบทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่นเดียวกับ
กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงมาตั้งแต่การเลือกวิถีปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กร
เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะยาว มีการระบบการสร้าง ประคับประคอง ตกแต่งต่อเติมจน
กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตพนักงานอย่างแท้จริง ในขณะที่กระบวนการส่งความสุขที่ส่งผ่าน
ทรัพยากรบุคคลเป็นตัวขับเคลื่อนก็มีเป้าหมายในการทำงานและกระบวนการที่ชัดเจน
ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างสรรค์ความสุข รวมทั้งการจัดทัพเสริมทั้ง Employee
Engagement Trainer และ Happy Ambassador ซึ่งระบบทั้งหมดที่กล่าวถึงต่างมุ่งสู่
เป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างความสุขและความผูกพันในองค์กร

หลักการสำคัญทั้ง 3 ประการข้างต้น คือ ใส่ใจพนักงาน (Care) ให้ชัดเจน (Clear)
และดำเนินการอย่างเป็นระบบ (Smart) เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ทุกองค์กรที่ต้องการมุ่งสู่องค์กร
แห่งความสุขสามารถนำไปปรับใช้ได้ เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการบริหาร
พนักงาน หักคุดและสร้างความเข้าใจกันให้มากขึ้น ค่อยๆ เติมแต่งระบบการบริหารทรัพยากร
บุคคลให้สอดคล้องกับหลักการทั้ง 3 ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนที่ไม่ต้องลงทุนอะไรมากมายแค่ได้รับ
ผลตอบแทนที่คุ้มค่าทั้งตัวพนักงานและองค์กร เป็นการปรับปรุงเพื่อในระยะสั้นจะมีความสุข
ให้พนักงาน ส่วนในระยะยาวย่อมสร้างผลกำไรคืนกลับมาให้องค์กร

🕒 รู้จักบำรุงราษฎร์ให้มากขึ้น

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เริ่มเปิดให้บริการทางการแพทย์ตั้งแต่ ปี 2523 โดยเป็นโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ที่สามารรถรองรับผู้ใช้บริการมากกว่า 1.2 ล้านคน ต่อปี ด้วยจำนวนเตียงกว่า 500 เตียง ทั้งนี้โรงพยาบาลให้บริการรักษาผู้ป่วยระดับตติยภูมิ คือมุ่งเน้นการรักษา และมีความเชี่ยวชาญในโรคที่ยุ่ยยากและซับซ้อน มีคลินิกเฉพาะทางมากกว่า 30 แห่ง ครอบคลุมทุกสาขาทางการแพทย์ โดยมีแพทย์และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่ได้รับ วุฒิบัตรรับรองจากต่างประเทศมากกว่า 1,000 คน

บุคลากรของโรงพยาบาลมีทั้งหมดกว่า 3,000 คน รวมทั้งผู้บริหารซึ่งมีทั้งคนไทยและชาวต่างชาติแต่ไม่นับรวมแพทย์ เนื่องจากแพทย์มีการบริหารแบบพิเศษที่เป็นลักษณะ Partner ไม่ถือเป็นพนักงานเช่นเดียวกับโรงพยาบาลเอกชนทั่วไป และเนื่องจากเป็นบริการโรงพยาบาล พนักงานส่วนใหญ่จึงเป็นผู้หญิงถึง 82% และแม้จะมีพนักงานต่างชาติบ้างแต่ก็เป็นส่วนน้อย โดย 75% ของพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้สามารถแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ได้แก่

40% เป็นสายวิชาชีพ เช่น พยาบาล เภสัชกร นักกายภาพบำบัด

40% เป็นพนักงานที่ให้บริการผู้ป่วยโดยตรงที่ไม่ใช่สายวิชาชีพ เช่น เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์

20% เป็นพนักงานประจำสำนักงานและทีมผู้บริหาร

🕒 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และหลักปฏิบัติ

วิสัยทัศน์ : วิทยาการและบริการที่เป็นหนึ่ง

Vision : World Class Medicine World Class Service

พันธกิจ : เราให้บริการทางการแพทย์ด้านการรักษาพยาบาลอย่างเอื้ออาทร และได้มาตรฐานระดับโลก

Mission : We provide world class healthcare with care and compassion

🕒 หลักปฏิบัติ

1. เป้าหมายหลักในการทำงานของเราคือทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ
2. เรามุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และระบบสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานของเรา
3. เราปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง
4. เรามุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรกรรมทางการแพทย์ และการแพทย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ
5. เราให้การบริการแบบไทย แม้ผู้ป่วยต่างชาติ ภาษา และวัฒนธรรม อย่างเท่าเทียมกัน



6. เรายุ่มนั้ที่จะพัฒนาการบริการทุ่กันตอนให้ไ้มาตรฐานระดับโลก
7. เราปฏิบัติต่อดู่บ้ด้วยความซื่อสัตย์ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
8. เราทำงานร่วมกันเป็นทีมและแลกเปลี่ยนสิ่งทีเรียนรู้กันและกัน
9. เราปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีของชาติ
10. เราให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ



ส่วนหนึ่งของความภาคภูมิใจ

- 2542 โรงพยาบาลแห่งแรกของไทยทีไ้รับการรับรอง Hospital Accreditation Thailand (HA) จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
 - 2543 โรงพยาบาลแห่งแรกของไทยทีไ้รับการรับรอง ISO 9000 : 2000
 - 2545 โรงพยาบาลแห่งแรกของภูมิภาคเอเชียทีไ้รับการรับรอง Joint Commission International (JCI) ไ้รับรางวัล Hospital Management Asia (HMA) Award in Quality Management
 - 2549 โรงพยาบาลแห่งแรกของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทีไ้รับการรับรอง โดย JCI Disease Specific Care for Acute Stroke and STEMI (ST-elevated myocardial infarction)
 - 2550 โรงพยาบาลเอกชนแห่งแรกของไทยทีไ้รับการรับรองมาตรฐานบริการ ห้องปฏิบัติการ ISO 15189:2003 for All Laboratory Services
 - 2551 โรงพยาบาลแห่งแรกนอกสหรัฐอเมริกาทีไ้รับรางวัล AMDIS Award, recognizing excellence and outstanding achievement in applied medical informatics
- โรงพยาบาลแห่งแรกทีไ้รับรางวัลสถานพยาบาลทีส่งเสริมสนับสนุน การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- รางวัลองค์กรแห่งความสุข จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ
- รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) จากคณะกรรมการรางวัล คุณภาพแห่งชาติ
- 2552 รางวัลสถานประกอบการกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
- รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



คณะผู้จัดทำขอขอบคุณในความร่วมมือนับตั้งจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ
โรงพยาบาลดังมีรายนามต่อไปนี้

Mr.Mack Banner

คุณทิพย์ ธาตุมุณี

คุณพงษ์ บุญประสิทธิ์

คุณวราภรณ์ อาจไธ

คุณอัญญรัตน์ น้ำทรัพย์อนันต์

คุณธัชวาลย์ พรธนาวัฒน์

คุณรัชดา พรพัฒน์กุล

คุณสุภาวดี มดแก้ว

คุณเทวาทิ วัฒนิตย์

คุณจุฑาภา วัฒนิน

คุณทิพย์สุดา เขียวศิริ

คุณวราภรณ์ พรหมคำ

คุณณณมล พงษ์ประยูร

คุณวลัยวัลย์ ณัฐวงศ์

คุณจิตติมา สุนทรภักดิ์

คุณฉันทิกา บุญเคี้ยว

ผู้อำนวยการด้านบริหาร

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้จัดการแผนกบริหารพนักงานสัมพันธ์

ผู้จัดการแผนกผู้ป่วยในชั้น 7 เอ

หัวหน้าหน่วยงานสัมพันธ์

หัวหน้าหน่วยโครงการเชิงบูรณาการ

หัวหน้าหน่วยฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

หัวหน้าหน่วยฮาร์ด 11

หัวหน้าหน่วยระบบทำความเย็น

หัวหน้าหน่วยงานรังสีวิทยา

หัวหน้าหน่วยลูกค้าสัมพันธ์

พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1

เทคนิคเขียนห้องผ่าตัด

เจ้าหน้าที่สนับสนุนการ

เจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล

เลขานุการอาวุโส แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล





Healthy Organization, Productivity

งานได้ผล คนเป็นสุข



จัดทำโดย



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE

www.ftpi.or.th