

คู่มือ

# บทบาทขององค์กรและ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับ การจัดการสาธารณสุข

กรณีศึกษา การจัดการกับอุทกภัย ใน พ.ศ.2554



ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

คณะพัฒนารัฐพยาบาลรุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

# บทบาทขององค์กรและ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับ การจัดการสารสนเทศ

กรณีศึกษา การจัดการกับอุทกภัย ใน พ.ศ.2554

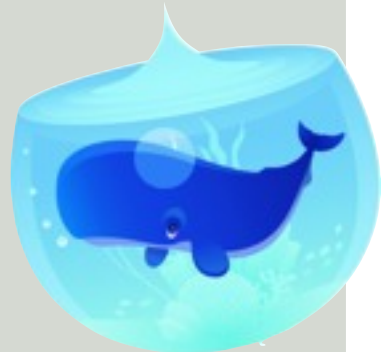
ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร  
คณะพัฒนารัฐพยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

# คำนำ

**คู่มือ** “บทบาทขององค์การและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการสาธารณสุข กรณีศึกษา การจัดการกับอุทกภัย ใน พ.ศ.2554” เล่มนี้จัดทำขึ้นด้วยความประสงค์

ให้มีเนื้อหา รูปแบบที่อ่านง่ายเหมาะสำหรับองค์การ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่มีความสนใจนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการ และรับมือเมื่อต้องเผชิญสถานการณ์สาธารณสุข เพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน อีกทั้งเพื่อให้องค์การนำไปเป็นบทเรียนและประยุกต์ใช้กับการจัดการสาธารณสุขในรูปแบบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากอุทกภัย

คู่มือเล่มนี้จัดทำขึ้นโดยคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยได้รับความร่วมมือจากองค์กรที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากอุทกภัยใน พ.ศ. 2554 ในการถอดบทเรียน



ผู้จัดทำคู่มือ “บทบาทขององค์การและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการสาธารณสุข กรณีศึกษา การจัดการกับอุทกภัย ใน พ.ศ.2554” หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้อ่านจะได้รับประโยชน์และมีความเข้าใจในการเตรียมตนให้พร้อมรับมือกับสาธารณสุขเพื่อการป้องกันและบรรเทาภัยที่จะเกิดขึ้นได้

ผศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

# สารบัญ

การเตรียมการก่อนเกิดสาธารณภัย	1
เบอร์โทรศัพท์ที่จำเป็น	6
การรับมือระหว่างเกิดสาธารณภัย	7
จะอย่างไรเมื่อเอกสารที่จำเป็นหาย	12
ปฏิบัติการภายหลังสาธารณภัย	13
เกร็ดความรู้ก่อนการใช้งานระบบไฟฟ้า	14
แผนระยะยาวในการติดตั้งระบบไฟฟ้า	16
สำหรับบ้านที่เกิดอุทกภัยบ่อยครั้ง	
<b>บทเรียนสำคัญจากอุทกภัยในปี 2554</b>	<b>17</b>
1. บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด	23
2. บริษัท บางกอกแคน แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	32
3. บริษัท กุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน)	41
4. บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด(มหาชน)	48
5. เครือเบทาโกร	56
6. บริษัท เซนทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น	62

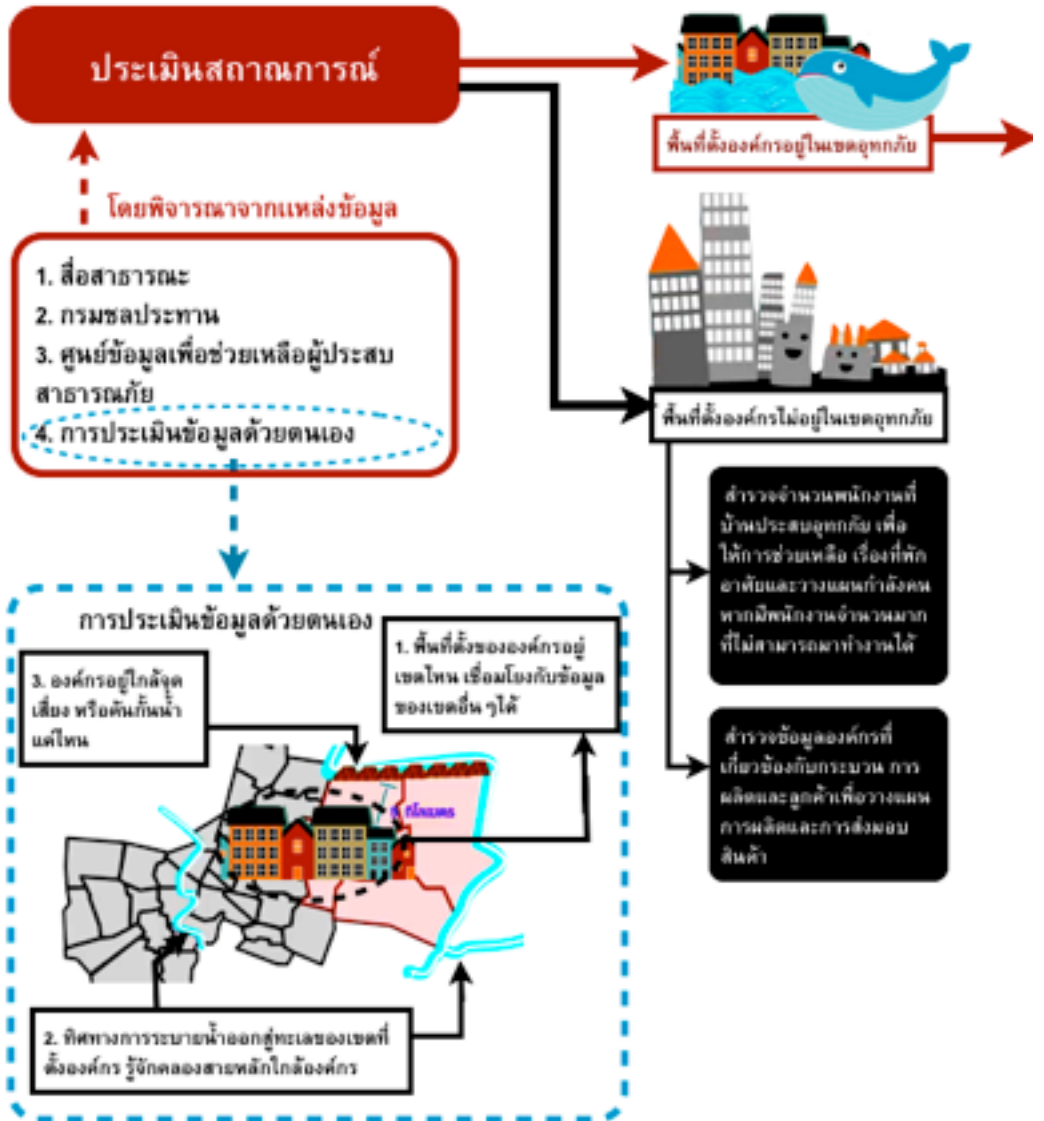


# สารบัญ (ต่อ)

7. บริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	71
8. บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด	76
9. บริษัทเอ็นเอ็มบี-มินิแบ ไทย จำกัด (โรงงานบางปะอิน)	82
10. บริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด	89
11. บริษัท อีเกิ้ลส์ แอร์ แอนด์ ซี (ประเทศไทย) จำกัด	94



# การประเมินสถานการณ์เบื้องต้น



## การสื่อสารที่จำเป็น

1. สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร (นโยบายในการจัดการช่วงอุทกภัย)
2. ประเมินความเสี่ยง/ความเสียหาย และการเตรียมการเคลื่อนย้ายทรัพย์สินขององค์กร
3. นโยบายในการดูแลพนักงาน



### การเตรียมการ

1. ชนย้ายทรัพย์สินขององค์กรไปยังที่สูงหรือไปยังพื้นที่ที่ปลอดภัย
2. สํารวจจำนวนพนักงานที่บ้านประสบอุทกภัย
  - ให้การช่วยเหลือในการขนย้ายสิ่งของจำเป็น
  - จัดหาที่พักอาศัยชั่วคราวให้กับพนักงาน



## องค์กรสู้อุทกภัย (ไม่ประกาศหยุดงาน)

### เตรียมการป้องกันองค์กร **1**

- การป้องกันตัวอาคาร (วางกระสอบทราย, สร้างคันกันน้ำ ฯลฯ)
- การป้องกันทรัพย์สิน (ป้องกันน้ำเข้า และการจัดการขนย้าย)

### สำรวจจำนวนพนักงาน เพื่อ **2**

- จัดหาที่พัก (พื้นที่ในองค์กร หรือที่พักในพื้นที่อื่น ๆ)
- จัดเตรียมอาหาร
- เตรียมแผนรองรับเรื่องการเดินทางมาทำงาน

### จัดตั้งทีมอาสาสมัคร **3**

เพื่อมอบหมายหน้าที่ เช่น

- ทีม Call Center เพื่อรับเรื่องร้องทุกข์ และรับรายงานสถานการณ์จากพนักงาน
- ทีมให้การช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อน
- ทีมอำนวยความสะดวก สะดวก เช่น การเตรียมอาหาร น้ำดื่ม ยารักษาโรค
- ทีมสำรวจพื้นที่ เพื่อติดตามและรายงานสถานการณ์

### **4**

ตรวจสอบเส้นทางคมนาคมโดยรอบองค์กร ตรวจสอบหน่วยงานช่วยเหลือที่สำคัญ เบอร์โทรศัพท์เมื่อมีเหตุจำเป็น

# การเตรียมการก่อนเกิดสาธารณภัย

ในช่วงก่อนที่องค์การจะประสบสาธารณภัยจำเป็นต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นกับองค์การ โดยดูจากบทเรียนขององค์การที่ประสบภัยก่อนหน้า ดังนั้นการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การจึงเป็นเรื่องจะต้องให้ความสำคัญ

ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการวางแผนเตรียมการสำหรับองค์การ ได้แก่

- 1) การคาดการณ์ถึงระดับหรือความรุนแรงของอุทกภัยที่จะเกิดขึ้น
  - พื้นที่ใดบ้างที่เสี่ยงภัยที่จะได้รับผลกระทบโดยตรง ทั้งพื้นที่ตั้งขององค์การ โกดัง คลังสินค้า รวมถึงที่อยู่อาศัยของสมาชิกในองค์การ
- 2) ประเมินศักยภาพขององค์การในการวางแผนป้องกันและรับมือ รวมถึงวางแผนจัดสรรกำลังคนในการทำงาน ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องเตรียมแผนรองรับการบริหารงานล่วงหน้า และข้อมูลต่างๆที่ต้องสื่อสารกับพนักงานโดยต้องมีหลายช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
- 3) ศึกษาข้อมูลการให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นๆทั้งของภาครัฐและเอกชน รวมถึงศูนย์ปฏิบัติการต่างๆที่มีการตั้งมาเฉพาะกิจ



# 1. เป็นนักวางแผน

การเป็นนักวางแผนเริ่มจากการมีข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำและเป็นปัจจุบัน

ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) **ทำเลที่ตั้งของบริษัท** โดยต้องทราบว่า องค์กรอยู่ห่างจากแม่น้ำ คลอง หรือทางน้ำผ่านเท่าไร โดยเฉพาะคลอง หรือประตุน้ำอะไรที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท

2) **ปริมาณน้ำ** นอกจากนักทรัพยากรมนุษย์จะติดตามระดับน้ำจากรายการโทรทัศน์แล้ว ยังควรสำรวจระดับน้ำด้วยตนเอง ในกรณีที่ไม่เชื่อมั่นในข้อมูลของรัฐบาล ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ของหลายบริษัทจึงสำรวจระดับน้ำด้วยตนเอง เช่นบริษัท ไทย โตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ไปสอบถามระดับน้ำที่ประตูระบายน้ำด้วยตนเอง วันละ 6 ครั้ง หรือบริษัทกุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน) นักทรัพยากรมนุษย์ติดตามระดับน้ำจากเว็บไซต์และส่งเรือไปลาดตระเวนเพื่อดูระดับน้ำบริษัทเอ็นเอ็มบี-มินิแบ ไทย จำกัด (โรงงานบางปะอิน) มีเฮลิคอปเตอร์บินสำรวจระดับน้ำเหนือบริษัท

3) **ความเดือดร้อนของพนักงาน** โดยก่อนนำท่วมหัวหน้างานจะต้องสำรวจจำนวนพนักงานที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงที่จะถูกน้ำท่วม และให้หัวหน้างานอัปเดต (update) เบอร์โทรศัพท์มือถือของพนักงาน หรืออาจใช้รูปแบบประชุมร่วมกับหัวหน้างานทุกเช้า เพื่อประมวลสถานการณ์ร่วมกัน

4) **ความเข้าใจต่อผู้บริหารและพนักงาน** นักทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจว่า ผู้บริหารและพนักงานต้องการอะไร สำหรับผู้บริหารต้องการให้พนักงานร่วมกัน บริษัท แต่พนักงานต้องการอยู่กับครอบครัว เป็นต้น ทั้งนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องรายงานสถานการณ์น้ำ ผลกระทบที่มีต่อองค์กรและพนักงานให้ผู้บริหารทราบ

การตัดสินใจเพื่อจัดการกับสาธารณภัยที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการตัดสินใจร่วมกัน เช่น การตัดสินใจร่วมกับหัวหน้างาน การตัดสินใจร่วมกับคณะทำงาน การตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งการใช้การตัดสินใจเพื่อวางแผนสถานการณ์อย่างไว้นั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้ว่า

ตัวอย่างเช่น บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด ผู้บริหารซึ่งเป็นชาวญี่ปุ่น เพิ่งมารับหน้าที่ใหม่ ได้ให้อำนาจแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการ เพราะผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีบารมี คือ ทำงานมานาน สามารถเรียกประชุมและเป็นผู้นำของหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ รวมถึงเป็นผู้ติดตามสถานการณ์เรื่องน้ำมาโดยตลอด และสามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นกับผู้บริหารได้

หัวใจสำคัญของการวางแผนคือ การเรียนรู้และพัฒนาแผนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาก ดังนั้นคณะทำงานต้องประชุมร่วมกันทุกวัน โดยมีรูปแบบที่สำคัญคือ การประชุมร่วมกันของพนักงานที่อาสาป้องกันบริษัท ซึ่งส่วนใหญ่แบ่งเป็น 2 ภา ระหว่างการเปลี่ยนกะทั้งรอบเช้าและเย็นจะมีการประชุมร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารอาจมาร่วมประชุมด้วย และตอนบ่ายมีการประชุมร่วมกันของคณะทำงานอีกครั้ง

สำหรับบริษัทที่มีแผนการจัดการอุทกภัยอยู่แล้ว แผนที่มีอยู่จะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่คณะทำงานต้องมาประชุมร่วมกับเพื่อให้การจัดการอุทกภัยสอดคล้องกับสถานการณ์มากที่สุด การประชุมร่วมกันจะทำให้เกิดการพัฒนา และอุดช่องว่างของการจัดการสาธารณภัยอย่างต่อเนื่อง

## 2. เป็นนักสื่อสาร



นักทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นตัวกลางระหว่างพนักงานกับองค์กร และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญของการส่งวาระหรือข้อมูลไปสู่การตัดสินใจทางนโยบาย ข้อมูลที่นักทรัพยากรมนุษย์สื่อสารจึงต้องเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ ถูกต้อง แม่นยำ และทันต่อเหตุการณ์

ในระดับองค์การข้อมูลที่ต้องนำเสนอผู้บริหาร คือ

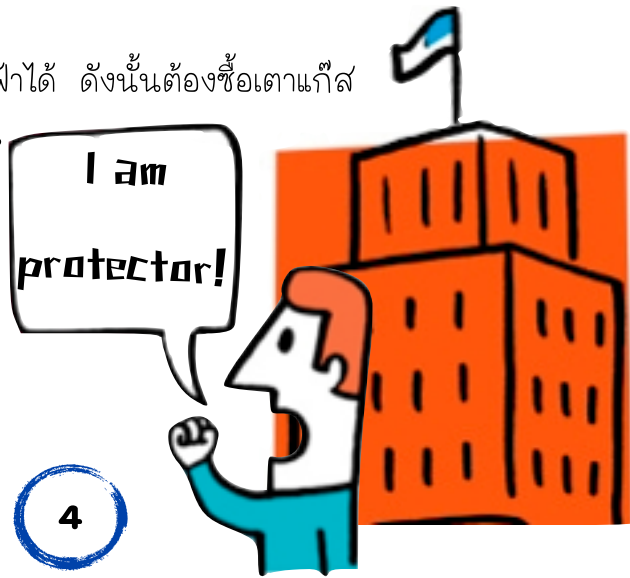
- \* ข้อมูลทั่วไป หมายถึง ข้อมูลทั่วไปเป็นข้อมูลที่สามารถ ติดตามได้จาก สื่อมวลชนและจากอินเทอร์เน็ต
- \* ข้อมูลสถานการณ์จริง นักทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถรายงานระดับน้ำที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ ผลกระทบที่มีต่อองค์การและพนักงานได้ โดยการส่งทีมงานไปสำรวจ

ช่องทางในการสื่อสารกับผู้บริหารจะใช้การรายงานข้อมูลทางอีเมล (e-mail) ประกอบกับการประชุม ซึ่งแต่ละบริษัทจะมีเวลาของการประชุมที่แน่นอนในระหว่างกิจกรรมมอร์นิ่งทอล์ก (Morning Talk) หัวหน้าและพนักงานจะแลกเปลี่ยนสถานการณ์และผลกระทบที่ตนเองได้รับ จากนั้นเวลา 10.00 น. เป็นการประชุมระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน และช่วงบ่ายเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์ คณะทำงาน และผู้บริหาร

### 3. เป็นผู้ปกป้ององค์กร

นักทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทของการเป็นผู้ปกป้อง ทั้งการปกป้ององค์กร พนักงาน และชุมชนรอบข้าง ซึ่งการดำเนินการจะมีเทคนิคที่แตกต่างกัน การเป็นผู้ปกป้องได้จะต้องจินตนาการถึงเหตุการณ์ที่เลวร้ายที่สุดว่าจะเกิดอะไรขึ้น แล้วเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่เลวร้ายนั้น เช่น

- คาดการณ์ว่าไม่สามารถใช้ไฟฟ้าได้ ดังนั้นต้องซื้อเตาแก๊ส ปิกนิกและเตาถ่านให้พนักงานที่อาสาปกป้องบริษัท
- คาดการณ์ว่าอาหารจะแพง จึงจัดสรรงบประมาณค่าอาหารมากกว่าเวลาปกติ





**- เบื้องต้นนักทรัพยากรมนุษย์ต้อง  
มดุษย์ต้องทราบว่า กุญแจไข  
ควรมืออะไรบ้าง ควรจินตนาการ  
ว่า ในช่วงน้ำท่วมที่ไม่สามารถ  
ออกไปข้างนอกได้**

**- ถ้ามีพนักงานอาสาสมัคร  
ป้องกันบริษัทจำนวน 300  
คน องค์กรควรเตรียมอะไร  
บ้าง และควรเตรียมที่วัน**

นักทรัพยากรมนุษย์ต้อง  
จิตใจเข้มแข็งและเตรียมรับมือกับ  
สถานการณ์ พร้อมทั้งเตรียมการ  
เบิกจ่ายทางการเงิน เช่น

- จัดทำแผนงบประมาณช่วงน้ำท่วม  
แล้วให้ฝ่ายการเงินและบัญชี  
สำรองเงินไว้
- ปรับระบบการเบิกจ่ายให้คล่องตัว  
เพราะการซื้อของในภาวะดังกล่าว  
จะหาซื้อในห้างสรรพสินค้าได้ยาก  
จึงต้องซื้อของในร้านขายปลีกตาม  
ตลาดนัดหลายๆ ร้าน

- เป็นศูนย์ประสานงานเพื่อขอรับบริจาคแล้วกระจายไปยังชุมชนรอบ  
ข้าง ดังนั้นใบเสร็จที่ใช้เพื่อเป็นหลักฐานการใช้จ่ายเงินจึงต้องยึดหยุ่นตาม  
สถานการณ์

การคาดการณ์สิ่งที่จะต้องเตรียม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน  
ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และคณะทำงาน ซึ่งการประชุมและการวางแผนการจะ  
ทำให้เกิดความคิดต่อยอดว่าควรดำเนินการอะไรต่อไป อย่างไรก็ตามการเตรียม  
การก่อนจะง่ายกว่า เพราะยังเดินทางสะดวก และสินค้าไม่ขาดตลาด  
การเตรียมของเพื่อรับมือกับสาธารณภัย องค์กรส่วนใหญ่มักขอความช่วยเหลือ  
จากคู่ธุรกิจ หรือพันธมิตรที่เคยติดต่อกัน





# เบอร์โทรศัพท์ จำเป็น



## กู้ภัย



- รัฐบาล ☎ 1111 กต 5
- สายด่วน กทม. ☎ 1555
- สายด่วนสาธารณสุข ☎ 1784
- รถพยาบาลฉุกเฉิน ☎ 1669
- แจ้งจับสัตว์/แจ้งช่วยเหลือสัตว์  
ในพื้นที่นำทั่ว ☎ 1362

## กู้ชีวิต

- ธ.ก.ส. ☎ 0-2555-0555
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์  
☎ 0-2645-9000
- เครดิตบูโร ☎ 0-2643-1250
- สายด่วนประกันภัย ☎ 1186

## อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิต

- ศูนย์ปราบยาเสพติด ☎ 1300
- ออนไลน์คัดลอกเครื่องสำอางของรัฐบาล  
☎ 1667 และ 1323
- ปรึกษาปัญหาหนี้จ้าง-ลูกจ้าง ก.แรงงาน  
☎ 1506



## ที่บ้าน

- กรมการปกครอง ☎ 1548
- ไฟฟ้านครหลวง ☎ 1130
- ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ☎ 1129
- ประปานครหลวง ☎ 1125
- ประปาสวนภูมิภาค ☎ 1662
- โทรศัพท์ TOT ☎ 1100
- โทรศัพท์ ทีทีแอนด์ที ☎ 1103
- โทรศัพท์ ทธ ☎ 1177
- กรมการขนส่งทางบก ☎ 1584

## อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุทกภัย

- เขื่อนส่งทางตร.ทอหลวง ☎ 1193
- ทอหลวงธนบท ☎ 1146
- กรมทอหลวง ☎ 1586
- บงส. ☎ 1490 วมสภ. ☎ 184
- รตไฟฟ้า ☎ 1690
- ตร.จรรยา ☎ 1197
- การทอพิเศษ ☎ 1543
- กรมชลประทาน ☎ 1460
- กรมอุตุฯ ☎ 1182

# การรับมือระหว่างเกิดสาธารณภัย

## บทบาทขององค์กร

เมื่อประสบอุทกภัยขององค์กรจะทำหน้าที่หลักคือการคาดการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยการคาดการณ์นี้จะประเมินใน 2 ส่วนหลักคือ

- 1) การประเมินความเสียหายด้านโครงสร้างขององค์กร
- 2) การประเมินความเสียหายด้านธุรกิจจากการหยุดการผลิตหรือไม่สามารถส่งสินค้าได้

การประเมินความเสียหายจะทำให้สามารถวางแผนการดำเนินงานในช่วงประสบภัยพิบัติได้ อีกทั้งข้อมูลจากการประเมินจะมีประโยชน์ในการฟื้นฟูองค์กรช่วงหลังประสบภัย

การดำเนินธุรกิจในช่วงที่องค์กรประสบภัยพิบัตินั้น เครื่องช่วยเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจมีความสะดวกมากขึ้น การติดต่อประสานงานระหว่างเครื่องช่วยเพื่อขอความช่วยเหลือจึงเป็นหน้าที่หลักขององค์กร

ในขณะที่ประสบอุทกภัยขององค์กรควรมีนโยบายด้านการตอบโต้ภัยพิบัติเพื่อรักษาพื้นที่ภายในองค์กร มีเป้าหมาย

- เพื่อให้สามารถดำเนินการผลิตต่อไปได้
- เพื่อปกป้องผลผลิตขององค์กร
- เพื่อเป็นศูนย์พักพิงและศูนย์กลางในการช่วยเหลือพนักงานและชุมชนรอบข้าง



## บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์



### ระหว่างเกิดอุทกภัย

การประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางช่วยเหลือพนักงาน และร่วมกันวางแผนการทำงานแบบวันต่อวันเป็นบทบาทหนึ่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้น

โดยในตอนเช้าเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เปลี่ยนกะ (คือ องค์กรส่วนใหญ่จะแบ่งพนักงานที่เป็นอาสาสมัครป้องกันองค์กรเป็น 2 กะ

ระหว่างการเปลี่ยนกะทั้งรอบเช้าและเย็นจะมีการประชุมคณะทำงานทั้งหมด เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงการรับประทานอาหารเช้าและเย็นร่วมกัน) ตอนสายและ/หรือบ่ายอาจมีการประชุมร่วมกันของคณะทำงานเพื่อจัดการอุทกภัยขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะมีตัวแทนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นคณะทำงานร่วมด้วย หลังการประชุมจึงถ่ายทอดนโยบายไปสู่พนักงานทรัพยากรมนุษย์คนอื่นๆ

นอกจากต้องนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารแล้ว บางองค์กรต้องสื่อสารข้อมูลให้แก่บริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศ ซึ่งบริษัทผู้ถือหุ้นใหญ่ (บริษัทแม่) ต้องการภาพถ่ายสถานการณ์จริงเพิ่มเติม โดยภาพถ่ายต้องระบุวันเวลาปัจจุบัน บริษัทส่วนใหญ่จะรายงานไปหลังจากการประชุมคณะทำงาน โดยเพิ่มเติมแผนการจัดการขององค์กรในแต่ละวันไปด้วย



ระหว่างน้ำท่วมช่องทางการสื่อสารโดยผ่านหัวหน้างานมีประสิทธิภาพที่สุด เพราะสามารถเข้าถึงพนักงานได้ง่ายและไวที่สุด ขณะเดียวกันหัวหน้าซึ่งรู้พื้นฐานของพนักงานเบื้องต้น จะสามารถประเมินสถานการณ์ของพนักงานได้ หัวหน้าจะรวบรวม

ผลกระทบของพนักงานส่งมาที่นักทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประเมินสถานการณ์เพื่อออกนโยบายหรือสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือพนักงานต่อไป นอกจากนี้ การให้ความช่วยด้านการเงิน องค์กรส่วนใหญ่ให้หัวหน้างานเป็นผู้ลงนามเพื่อรับรองความเสียหายที่พนักงานได้รับผลกระทบก่อนเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อช่วยเหลือพนักงาน

# วิธีจัดการกับตนเองในภาวะวิกฤต



1. การมองสถานการณ์ในเชิงบวก เนื่องจากภาวะวิกฤติหมายถึงถึงสถานการณ์ที่เลวร้าย และมีการคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแนวทางที่เลวร้ายตามสถานการณ์ รวมถึงวิธีการแก้ไขหรือคลี่คลายสถานการณ์เป็นไปอย่างไม่มีทิศทางที่ชัดเจน ทำให้เกิดภาวะความเครียดขึ้นภายในตัวบุคคล การคลายความเครียดในลักษณะหนึ่งก็คือการมีทัศนคติต่อสถานการณ์ที่อยู่ตรงหน้าในเชิงบวก การมองสถานการณ์ในเชิงบวกจะส่งผลในด้านดีต่อการวางแผนในการแก้ไขปัญหา วิธีการนี้คือการมองหาด้านดีจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นการใช้ความคิดพิจารณาในอีกแง่มุมหนึ่งของสถานการณ์

2 การมุ่งประเด็นปัญหา เป็นลักษณะของการจัดการตัวเองในสภาวะความเครียดโดยให้ความสนใจในประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตรงหน้า เพื่อทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และหาแนวทางในการป้องกันหรือแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน วิธีการนี้โดยส่วนใหญ่จะออกมาในรูปแบบของการวางแผนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ในอนาคต ในการจัดการสภาวะความเครียดด้วยวิธีนี้ต้องอาศัยข้อมูลเพื่อมาสนับสนุนเพื่อให้การวางแผนมีประสิทธิภาพ อีกทั้งข้อมูลที่คาดหวังต้องเป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและรวบรวมจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อนำมาเปรียบเทียบ

### 3 การจัดการด้านอารมณ์

สถานการณ์ที่มีความซับซ้อนหรือสถานการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยในช่วงปลายปี 2554 นั้นเป็นสิ่งที่ผู้คนส่วนใหญ่คาดคิดไม่ถึงหรือประเมินสถานการณ์ไปในทางที่ดีมากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตรงหน้า รวมถึงการคาดการณ์ผลลัพธ์หลังจากประสบภัยพิบัตินั้นต่ำเกินไป การที่สภาวะการณ์เกิดขึ้นอย่างเลวร้ายกว่าที่คาดคิดไว้ก็ทำให้ผู้คนส่วนใหญ่เกิดภาวะความเครียด วิตกกังวลใจ และมีอารมณ์ที่แปรเปลี่ยนไปในทางลบ ด้วยสถานการณ์เช่นนี้สิ่งที่ผู้คนทำได้ง่ายมากที่สุดคือการจัดการกับอารมณ์ของตัวเองโดยให้ความสนใจไปกับเรื่องอื่นที่ไม่ใช่สถานการณ์ที่ทำให้เครียด หรือเป็นการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อคลายความเครียดของตัวเองลง เช่น การสวดมนต์ ไหว้พระ การดูภาพยนตร์ หรือการนั่งสมาธิ เป็นต้น







# เอกสารหาย...ไม่ต้องแจ้งความ



## บัตรประชาชนหาย

ให้นำทะเบียนบ้านตัวจริง  
ไปดำเนินการทำบัตรใหม่ได้เลย



## ทะเบียนบ้านหาย

ให้เจ้าบ้าน หรือผู้ได้รับมอบอำนาจจาก  
เจ้าบ้าน โดยมีหนังสือมอบอำนาจจาก  
เจ้าบ้านไปดำเนินการทำใหม่ได้เลย

## ใบอนุญาตขับขี่หาย



ให้นำบัตรประชาชนไปดำเนินการทำใบ  
อนุญาตขับขี่ใหม่ได้เลย โดยทำที่กรมการขนส่ง  
ทางบก หรือสำนักงานอู่ขย และไม่ต้องสอบ  
ขับซ้ำใหม่ เพียงแค่ถ่ายรูปติดใบอนุญาตขับขี่  
ใหม่เท่านั้น หากเป็นใบขับขี่ตลอดชีพ ก็จะได้  
ใบรับชี้ตลอดชีพเช่นเดิม

## แผ่นป้าย

## ทะเบียนรถหาย



ให้นำสมุดคู่มือการจดทะเบียนรถนำ  
ไปแสดงต่อเจ้าหน้าที่กรมการขนส่ง  
ทางบกดำเนินการทำใหม่ได้เลย

## บัตรรับรองสิทธิรักษาพยาบาลหาย

ให้นำบัตรประชาชนไปดำเนินการทำบัตรใหม่ได้ ณ  
สำนักงานประกันสังคม หรือติดต่อผ่านฝ่าย HR ของ  
บริษัทตนเอง



# ปฏิบัติการภายหลังสาธารณภัย

## บทบาทขององค์กร

หลังจากภาวะวิกฤติได้ผ่านพ้นไปสิ่งสำคัญอันดับแรกคือ การฟื้นฟูองค์การ ทั้งในด้านของการฟื้นฟูด้านโครงสร้าง และการฟื้นฟูด้านธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรสามารถทำงานได้ดังเดิม อีกทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นภาระหน้าที่ที่จำเป็นของผู้บริหาร โดยองค์กรส่วนใหญ่ได้คาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตรวมถึงความเสียหายต่อองค์การหากเกิดประสพภัยพิบัติขึ้น ข้อมูลจากการคาดการณ์ความเสี่ยงในอนาคตสามารถนำไปวางนโยบายป้องกันความเสี่ยงสำหรับองค์กรได้ในภาพรวมซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร เช่น มีการวางโครงสร้างองค์กรใหม่, การย้ายฐานการผลิต หรือการกระจายฐานการผลิตเพิ่มเติม







# ก่อนใช้งาน ระบบไฟฟ้า ในบ้าน



1

ยืนในที่ที่มีน้ำท่วมขังขณะ  
ตรวจสอบระบบไฟฟ้า

**ห้าม!**

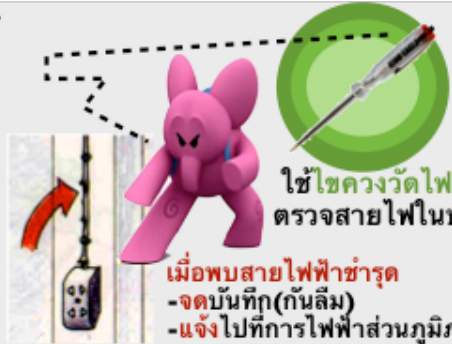


2



ปลดสวิตช์เบรกเกอร์  
มาที่ **OFF**

**1129**  
สายด่วนการไฟฟ้า



ใช้ไขควงวัดไฟฟ้า  
ตรวจสอบสายไฟในบ้าน

เมื่อพบสายไฟฟ้าชำรุด

- จุดบันทึก(กันลิม)
- แจ้งไปที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

3



ปลั๊ก+สวิตซ์ไฟที่ถูกน้ำท่วม  
**ถอดและเช็ดให้แห้ง**  
แล้วต่อกลับที่เดิม

4

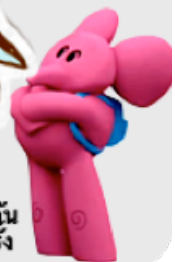
ปลดสวิตช์  
เบรกเกอร์  
มาที่ **ON**



หากเกิดไฟฟ้า  
**ลัดวงจร** เบรกเกอร์  
จะตัดไฟ และฟิวส์  
จะขาด

**จะต้อง!**

เปลี่ยนฟิวส์ ทั้งไว้ 1-2 วัน  
แล้วค่อยเปิดใหม่อีกครั้ง



## วิธีตรวจกระแสไฟฟ้ารั่ว

1. ถอดปลั๊กเครื่องใช้ไฟฟ้าออกทั้งหมด
2. ให้เบรกเกอร์อยู่ที่ **ON**
3. ดูมิเตอร์ไฟฟ้าว่าจวนหมดหรือไม่  
[ถ้าหมอนแสดงว่ามีกระแสไฟฟ้ารั่ว]
4. เลื่อนเบรกเกอร์มาที่ **OFF**
5. แจ้งเจ้าหน้าที่การไฟฟ้า

# กลอนการ์ตูนงานระบบไฟฟ้าภายในบ้าน ภายหลังอุทกภัย

ก่อนใช้งานระบบไฟฟ้า  
ภายในบ้าน



1. ถ้าพื้นที่ที่ติดตั้งระบบไฟฟ้านั้นยังไม่แห้งสนิทมีความเปียกชื้นหรือยังมีน้ำท่วมขัง

อยู่บ้าง **ห้าม!** สิ้นเซ่นำในการทำงานตรวจสอบระบบไฟฟ้า

2. ก่อนทำการตรวจสอบหรือดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับอุปกรณ์ไฟฟ้า ให้ปิดสวิตช์เบรกเกอร์ที่ต่อกระแสไฟฟ้าเข้ามาในบ้านให้มาอยู่ตำแหน่ง OFF ก่อน และใช้ไขควงสำหรับเช็คไฟฟ้าหรือเครื่องวัดไฟฟ้าวัดดูว่าไม่มีกระแสไฟฟ้าไหลผ่าน

3. เริ่มตรวจสอบสายไฟฟ้าอย่างละเอียด หากพบสายชำรุดให้ทำการบันทึกข้อมูล

เพื่อวางแผนดำเนินการแก้ไขโดยช่างไฟฟ้า หรือเจ้าหน้าที่ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคที่มีความรู้เรื่องไฟฟ้า

**1130**  
สายด่วนการไฟฟ้า



4. ถอดปลั๊กและสวิตช์ไฟฟ้าที่ถูกนำท่วมออกมาทำความสะอาด และทำให้แห้งก่อนต่อกลับที่เดิม

5. เมื่อดึงเอาที่มิเตอร์ไฟฟ้าเข้ามา ถ้าปลั๊กหรือจุดใดจุดหนึ่งในระบบยังเปียกชื้นอยู่และเกิดการลัดวงจร ก็อาจจะตัดไฟและพ่วงส่งขาด ให้เปลี่ยนพิวส์แล้วทิ้งไว้ประมาณ 1-2 วัน ให้ความชื้นระเหยออกไปให้หมด แล้วเปิดระบบไฟฟ้าใหม่อีกครั้ง หากกักเอาที่ยังดีดอีกควรเรียกช่างไฟเข้ามาทำการซ่อมแซม

6. ลองทดสอบเปิดไฟฟ้าทีละจุด และทดสอบกระแสไฟฟ้าในปลั๊กว่ามีหรือไม่ ด้วยไขควงทดสอบไฟ หากมีบิ่นทาสู่ออยู่ต้องรอให้ความชื้นระเหยออกก่อนถ้ายังมีบิ่นทาสควรตามช่างมาแก้ไขหรือเปลี่ยนปลั๊ก/สวิตช์ที่ชำรุด

7. ให้ดับไฟทุกจุดในบ้าน ปลดปลั๊กเครื่องใช้ไฟฟ้าออกทั้งหมดแต่ยังเปิดกักเอาที่ไว้ แล้วตรวจสอบมิเตอร์ไฟฟ้าว่าจานหมุนหรือตัวเลขของมิเตอร์ไฟฟ้ายังหมุนอยู่หรือไม่ **ถ้ายังหมุนอยู่แสดงว่ามีกระแสไฟฟ้ารั่ว** ให้ปิดกักเอาที่และเรียก พนักงานการไฟฟ้าใน

พื้นที่ของท่านมาทำการตรวจสอบ **อย่าพยายามแก้ไขเอง!** เนื่องจากอาจได้รับอันตรายจากการถูกกระแสไฟฟ้าดูดเป็นอันตรายถึงชีวิต

อุปกรณ์และเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆที่ถูกน้ำท่วม  
ไม่มีความปลอดภัยทั้งสิ้น!!



## ก่อนใช้งานเครื่องใช้ไฟฟ้า

1. ก่อนทำการตรวจสอบเครื่องใช้ไฟฟ้า ต้องตรวจดูว่าอุปกรณ์ชิ้นนั้น**ไม่ได้เสียหาย**

2. ให้ผู้มีความรู้เกี่ยวกับไฟฟ้าหรือช่างไฟฟ้า ถอดชิ้นส่วนที่สามารถถอดได้ออกมาทำความสะอาด และปล่อยทิ้งไว้ให้แห้งสนิท หลังจากนั้นประกอบชิ้นส่วนกลับเข้าตามเดิม ทดลองเปิดสวิตช์ใช้งาน หากเกิดความผิดปกติควรปิดสวิตช์ทันที นำไปให้ช่างไฟมาตรวจสอบแก้ไข **อย่าพยายามแก้ไขเอง!**

3. ตลอดเวลาที่ใช้งานต้องมีคนอยู่ด้วยเสมอ หากผิดปกติจะได้ปิดเครื่องตั้งปลั๊กได้ทันที

4. กักเอาที่ระบบไฟฟ้าหลักต้องมีพิวส์ที่มีคุณภาพติดตั้งเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าวงจรไฟฟ้าจะถูกตัดออกทันทีหากเกิดลัดวงจร

จุดที่เดินสายจากเสาไฟฟ้า

**ติดตั้ง** ในที่สูง(ชั้นที่ 2 ของบ้าน) ในจุดที่เข้าขอบขอบแก้ไขได้สะดวก

**แยก** วงจรชั้น 1 กับ ชั้น 2  
วงจรไฟฟ้า

**ติดตั้ง** ในที่สูง 1.5 เมตร  
จากระดับพื้นบ้าน

อุปกรณ์ไฟฟ้าสำรอง  
และเครื่องมือตรวจสอบไฟฟ้า



ตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ไฟฟ้า  
สายไฟฟ้า และ เครื่องใช้ไฟฟ้า  
เป็นประจำทุกปี

**1129**  
สายด่วนการไฟฟ้า



ฝึกอบรม เพิ่มทักษะ  
ในการตรวจสอบ ซ่อม  
บำรุง อุปกรณ์ไฟฟ้า

**แผนระยะยาวในการติดตั้งระบบไฟฟ้า  
สำหรับบ้านที่เกิดอวกทกภัยบ่อยครั้ง**

# บทเรียนสำคัญจากอุทกภัยในปี 2554

บทเรียนสำคัญที่องค์กรและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการสาธารณภัยโดยสามารถสรุปบทเรียนจากองค์กรและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ 4 ประเด็น

- 1) การมีสติในภาวะวิกฤติ
- 2) ทีมงานเข้มแข็ง
- 3) การสื่อสาร
- 4) การกระจายความเสี่ยง

## การมีสติในภาวะวิกฤติ

ในช่วงภาวะวิกฤติหรือช่วงที่เกิดสาธารณภัยสิ่งสำคัญที่สุดคือ ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีสติ ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติและมีลักษณะที่ฉุกเฉินนั้นการทำงานจะต้องมีความรอบคอบมากที่สุด และสามารถมองภาพในอนาคตให้ได้มากที่สุด เนื่องจากมีเวลาจำกัดการดำเนินการวางนโยบายการวางแผนและการแก้ไขสถานการณ์ต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากที่สุดภายในบริบทนั้นๆ



# ทีมงานเข้มแข็ง

การมีทีมงานที่เข้มแข็ง การเสียสละของพนักงาน และทุกฝ่ายในองค์กรในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติ การรวมพลังกันช่วยกันปกป้อง จึงเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรต่างๆ ที่เผชิญกับอุทกภัยสามารถหลุดพ้นจากสถานการณ์ เช่นนั้น และประสบความสำเร็จในการป้องกันองค์กรเอาไว้ได้

เนื่องทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในทุกๆ สถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นยามปกติหรือในช่วงที่มีภาวะวิกฤติ การเกิดอุทกภัยครั้งนี้ทำให้พนักงานหลายคนได้ตั้งศักยภาพภายในตัวที่ไม่เคยได้ใช้มาก่อนนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดขึ้น

กับองค์กร  
ตัวเองและ  
เพื่อนร่วมงาน





## การสื่อสาร

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ไม่ว่าจะเป็นอย่างที่องค์กรอยู่ในสภาวะการณ์ใดๆก็ช่วยส่งเสริมให้การทำงานประสบผลสำเร็จนั้นคือ การสื่อสารที่ดี ยิ่งเมื่อองค์กรและสมาชิกต้องเผชิญกับสาธารณภัยที่มีความเสี่ยงต่อความปลอดภัย และความเสียหาย การรับรู้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญในการจะทำให้กระบวนการดำเนินงานต่างๆ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การส่งข้อความผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

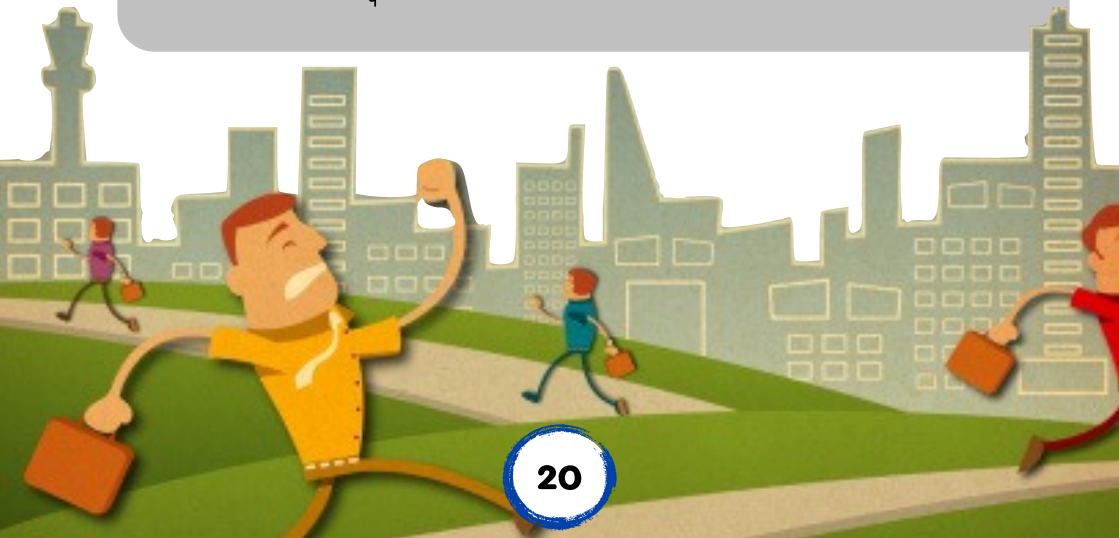
(SMS) การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การจัดบอร์ดเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร การประชุมเพื่อหาแนวทางในการเตรียมการป้องกันต่างๆ เป็นต้น



## การกระจายความเสี่ยง

องค์กรที่มีการกระจายความเสี่ยงหรือ การจัดการความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น

- กระจายความเสี่ยงในด้านที่ตั้งขององค์กร โดยการย้ายฐานการปฏิบัติงานไปยังที่ทำการในพื้นที่ที่ปลอดภัย
- รูปแบบการทำงาน หรือแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินจะสามารถจัดการกับสถานการณ์ได้ดี กล่าวคือสามารถดำเนินงานหรือกิจการขององค์กรต่อไปได้ หากองค์กรใดยังไม่มีแผนรองรับการทำงานฉุกเฉิน ขอแนะนำว่า ควรประชุมเพื่อจัดทำโดยทันที



ในองค์การที่ประสบความสำเร็จจากการจัดการภัยพิบัติที่ผ่านมา ทำให้ได้เรียนรู้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ในส่วนของการจัดการเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่ช่วยในการวางแผนป้องกันสาธารณภัยร่วมกับผู้บริหาร พร้อมทั้งเป็นผู้สนับสนุนทั้งในด้านข้อมูล และการดำเนินการตามนโยบายที่ได้รับ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบของทั้ง 2 ฝ่ายระหว่างองค์การ และพนักงาน การประสานประโยชน์จากทั้ง 2 ฝ่ายจึงเป็นสิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญ

เนื่องจากการป้องกันสาธารณภัยเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินกว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะสามารถดำเนินการเพียงลำพังได้ ดังนั้น การดึงศักยภาพหรือความสามารถของพนักงานออกมาใช้เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับภาวะวิกฤติ ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถอธิบายความตามหลักวิชาการ คือการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเฉพาะในโลกปัจจุบันที่สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และส่งกระทบอย่างรุนแรงในวงกว้าง การวิเคราะห์หาความเสี่ยง และจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ก็จะบรรเทาความเดือดร้อนลงได้





# บทเรียนสำคัญจากอุทกภัยในปี 2554

สถานการณ์วิกฤติไม่ได้นำมาแต่ข่าวร้าย หากเป็นบทเรียนสำคัญให้องค์กรธุรกิจและฝ่าย HR ได้เรียนรู้และเปลี่ยนแปลงตัวเองไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น หนังสือเล่มนี้จึงได้รวบรวมบทเรียนสำคัญจากอุทกภัยของ 11 องค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อม เป็นข้อคิด ข้อเตือนใจ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เราทุกคนได้เตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

# บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด



**“สมดุล อยู่รอดทั้งสังคม องค์กร และพนักงาน  
สำหรับพนักงานดูแลครบทั้งปัจจัยสี่ และขวัญกำลังใจ”**

การจัดการน้ำท่วมของบริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด อยู่บนพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของสังคม องค์กร และพนักงาน กล่าวคือ บริษัทไม่สามารถหยุดบินได้แม้ว่าน้ำจะท่วม เพราะต้องให้บริการประชาชน การหยุดบินจะทำให้พนักงานจำนวนมากได้รับผลกระทบ เมื่อเป็นเช่นนี้ บริษัทจึงบริหารเพื่อให้สามารถให้บริการประชาชนได้ตามปกติ พนักงานมีความเครียดน้อยที่สุด และมีความสุขมากที่สุด

## แนวทางการจัดการ

การจัดการสาธารณภัยของบริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระหว่าง และหลังน้ำท่วม ดังนี้

ก่อนน้ำท่วม บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัดวางแผนเพื่อรับมือกับน้ำท่วม ซึ่งการคาดการณ์ในเบื้องต้นเชื่อว่าน้ำจะท่วมสนามบินดอนเมือง 2-3 วัน โดยท่วมไม่มาก ดังนั้นจึงเตรียมอพยพไปใช้สนามบินอู่ตะเภา นอกจากนี้ยังรวมกลุ่มอาสาสมัครเพื่อช่วยจัดของและลำเลียงของไปช่วยน้ำท่วมในจังหวัดที่น้ำท่วม เช่น นครสวรรค์



ระหว่างน้ำท่วม การคาดการณ์และการวางแผนรับมือกับสถานการณ์น้ำที่บริษัทเตรียมไว้ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง โดยน้ำท่วมสนามบินดอนเมืองมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ และด้วยเหตุผลต่างๆ ทำให้บริษัทต้องอพยพไปใช้สนามบินดอนเมือง สถานการณ์ในขณะนั้น มีผู้โดยสารคืนตัวโดยสารจำนวนมาก ซึ่งนโยบายของบริษัทก็ยินดีให้พนักงานคืนตัว ทำให้พนักงานฝ่ายบัญชีต้องทำงานหนัก ขณะที่บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการบินเหมือนเดิม แต่มีค่าใช้จ่ายในการดูแลพนักงานเพิ่มมากขึ้น

พนักงานต้องทำงานด้วยข้อจำกัด ในเรื่องการแต่งกาย และระยะเวลาในการทำงาน คือ พนักงานบางคนที่ไม่อพยพออกจากบ้าน จะมาทำงานสายและต้องกลับบ้านไวเพื่อให้ทันเรือเที่ยวสุดท้าย นอกจากนี้ การสังเกตพนักงาน พบว่า พนักงานบางคนซึมเศร้า บางคนเปลี่ยนจากการเป็นคนพูดเก่งเป็นไม่พูด บางคนเปลี่ยนจากการเป็นคนเก่ง เป็นคนที่เครียดไม่สามารถทำงานได้

ในช่วงน้ำท่วมบริษัทสำรวจพบว่า มีพนักงานได้รับผลกระทบจากน้ำท่วมและต้องการความช่วยเหลือจากบริษัท 350 คน ที่สำคัญของบริษัท ณ เวลานั้นคือ การอำนวยความสะดวกให้กับลูกเรือ และการดูแลพนักงานให้ดีที่สุด ภาระในการดูแลลูกเรือให้ดีที่สุด เป็นภาระหนักของทีมผู้บริหาร เพราะการใช้สนามบินสุวรรณภูมิโดยที่ไม่ได้วางแผนไว้ ทำให้เกิดความอลหม่าน กล่าวคือความไม่พร้อมในเรื่องต่างๆ ทั้งพนักงานที่ยังปรับตัวเรื่องสถานที่ทำงานและอุปกรณ์ต่างๆ ไม่ได้

รวมถึงต้องประสานงานกับบริษัท การบินไทย จำกัด ( มหาชน ) และบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด ( มหาชน ) เพื่อขออำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ ภาวะดังกล่าว ทำให้เครื่องบินเลื่อนกำหนดการบิน ( เครื่องดีเลย์ ) พนักงานจะถูกกดดันจากลูกค้า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ขณะที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะดูแลด้านจิตใจของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้การให้บริการสามารถดำเนินต่อไปขณะที่พนักงานเกิดความเครียดน้อยที่สุด

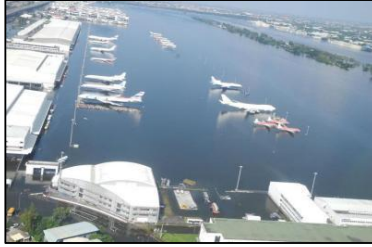
นายพาทิ สารสิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบินนกแอร์ ร่วมปฏิบัติงานกับพนักงานที่สนามบินสุวรรณภูมิ โดยอยู่ร่วมกับพนักงานแม้กระทั่งช่วงตี 1 หรือตี 3 รวมถึงเปิดมือถือตลอด ทั้งนี้เพื่อช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้แก่พนักงาน

บริษัทตั้งศูนย์ Crisis Center เพื่อเป็นศูนย์ประเมินสถานการณ์ และจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ศูนย์จะประชุมทุกๆ 3 ชั่วโมง เมื่อมีเรื่องที่ต้องปฏิบัติงานเร่งด่วน ศูนย์จะสั่งการให้พนักงานปฏิบัติ โดยไม่ผ่านขั้นตอนการบังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ติดตามความเป็นอยู่ของพนักงาน เมื่อพนักงานต้องทำงานในภาวะกดดัน หัวหน้างานก็จะลงมาช่วย

การสั่งการในภาวะวิกฤตของบริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด ทั้งที่ผู้บริหารไปร่วมปฏิบัติงานกับพนักงาน และระบบการสั่งการของศูนย์ Crisis Center มีลักษณะร่วมกันคือ การใช้ระบบสั่งการก่อน เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว จากนั้นจึงหาโอกาสสื่อสารกับพนักงานต่อไป

ขณะที่บทบาทของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นการดูแลพนักงานทั้งเรื่องที่พัก อาหาร เครื่องแต่งกาย สิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ โดยเรื่องเล่าของหลายๆ นก คือ

ตอนอพยพออกจากบ้าน มาแต่ตัวไม่มีชุดทำงานมาด้วย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงจัดหาเสื้อยืดให้พนักงาน พร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (วัฒนธรรมของนกแอร์เรียกพนักงานว่า นกแล้วตามด้วยชื่อเล่น เช่น ชื่อเอจะเรียกว่า นกเอ)



## ที่พักของพนักงาน

ที่พักเป็นความพยายามหนึ่งของบริษัทที่จะส่งมอบห้องพักที่ดีที่สุดให้แก่พนักงาน โดยบทเรียนสำคัญของบริษัทคือน้ำท่วมที่จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่า ยังจัดหาที่พักให้แก่พนักงานไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นในมหาอุทกภัยผู้บริหารจึงให้ความสำคัญต่อการจัดหาห้องพักเป็นพิเศษ

การหาที่พักให้แก่พนักงานระยะแรก แบ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสนามบินดอนเมืองจะเข้าโรงแรมอมารี แอร์พอร์ต (Amari Don Muang Airport Hotel) พนักงานที่ทำงานในสำนักงานใหญ่ จะเข้าสารอินทร์ แต่เมื่อน้ำท่วมสนามบินดอนเมือง บริษัทจึงจัดหาที่พักใกล้สนามบินสุวรรณภูมิให้แก่พนักงาน

ความลำบากหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การหาห้องพักที่ดีที่สุดให้แก่พนักงาน ด้วยความรวดเร็วและในปริมาณที่เพียงพอ รวมถึงความไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า พนักงานและครอบครัวจะอพยพมาจำนวนมากเท่าไร การหาห้องพักที่ดีให้แก่พนักงานจึงเป็นงานที่ทำห่วยมาก พนักงานที่รับผิดชอบเรื่องจัดหาห้องพักคนหนึ่งร้องไห้

เนื่องจากเห็นว่าเพื่อนพนักงานเดือนร้อน และตนเองหาห้องพักที่  
ถูกใจทุกฝ่ายได้ช้า

ในสถานการณ์นี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงร่วมกันหาที่พักให้  
พนักงาน และเปิดรับโทรศัพท์ตลอด 24 ชั่วโมง โดยปฏิบัติงานร่วมกับ  
ศูนย์ Crisis Center เมื่อพบห้องพักที่ถูกใจจะรีบจองทันที

การเจ้าหน้าที่พัก พนักงานที่รับผิดชอบจะสอบถามพี่ชายที่  
ทำงานกรมโยธาธิการและผังเมือง ว่าทิศทางน้ำจะมุ่งหน้าไปที่ไหน  
และบริเวณไหนเป็นเขตที่ปลอดภัยจากภาวะน้ำท่วม

นอกจากนี้บริษัทยังได้บทเรียนหลายเรื่อง เช่น ระยะแรก  
บริษัทจะจ่ายห้องพักให้แก่พนักงานเฉพาะวันทำงาน เมื่อพบว่า  
พนักงานเดือนร้อนจึงจ่ายค่าห้องพักให้แก่พนักงานทั้งหมด ซึ่งรวมถึง  
ครอบครัวของพนักงาน

บริษัทจัดหาห้องพักให้แก่พนักงานที่จังหวัดพิษณุโลก โดย  
พนักงานและครอบครัวสามารถเดินทางด้วยเครื่องบินของบริษัทได้ฟรี  
พบว่าไม่มีพนักงานใช้บริการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระยะทางไกล  
พนักงานต้องทำงาน และครอบครัวของพนักงานเป็นห่วงบ้าน

## สวัสดิการสำหรับพนักงาน

นอกจากที่พักแล้ว บริษัทจัดหาน้ำดื่มให้พนักงาน โดยซื้อน้ำ  
มาจากจังหวัดสุราษฎร์ธานี (น้ำวรมรรค) แล้วขายให้พนักงานในราคา  
ถูก โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ขายน้ำ ในช่วงมหาอุทกภัย  
งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ คือ  
งานด้านการพัฒนาลดลง แต่งานด้านสวัสดิการและการดูแลพนักงาน  
ทั้งทางร่างกายและจิตใจเพิ่มขึ้น ขณะทำงานด้านการสรรหายังคง

ดำเนินการเหมือนเดิม แต่จะสอบถามผู้สมัครงานว่า พร้อมที่จะมาสัมภาษณ์หรือไม่

บทเรียนสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน คือ **หนึ่ง** พยายามทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด และพยายามเข้าใจพนักงานว่าพนักงานเดือนร้อน ซึ่งบางครั้งอาจมีอารมณ์กระทบกระทั่งกันบ้าง

## หลังน้ำท่วม

บริษัทมีกิจกรรมและโครงการเพื่อช่วยเหลือให้แก่พนักงาน ดังนี้

- กิจกรรมบัดดี้ (Buddy)

- งานเลี้ยงปีใหม่

- โครงการทำความสะอาดบ้านให้แก่พนักงาน โดยบริษัทโกลเม็กซ์ ซึ่งเป็นบริษัทรับทำความสะอาดบ้านให้แก่บริษัท อาสาไปช่วยทำความสะอาดบ้านของพนักงาน

- โครงการนกช่วยนก เป็นโครงการเพื่อร่วมไปทำความสะอาดบ้านของเพื่อนพนักงาน

- เงินช่วยเหลือพนักงานที่ได้รับผลกระทบ โดยจ่ายให้พนักงานตามระดับของผลกระทบที่พนักงานได้รับ

- รวมมือกับธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อให้พนักงานกู้ซ่อมบ้านในอัตราดอกเบี้ยพิเศษ

พนักงานท่านหนึ่งกล่าวว่า การที่บริษัทให้ความช่วยเหลือ เรื่องที่พัก ทำให้ตนเองคลายความกังวล และทำให้ตนเองสามารถมาทำงานได้ มีกิจกรรมทำ ทำให้ไม่ฟุ้งซ่าน พนักงานยังเห็นว่า ช่วงก่อนน้ำท่วมบ้านตนเองมีความเครียดมากกว่าตอนน้ำท่วมบ้าน นอกจากนี้

พนักงานยังเห็นว่า สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ทั้งหมด พนักงานประทับใจเรื่องห้องพักมากที่สุด

## วิธีการจัดการของพนักงาน

นอกจากบริษัทช่วยพนักงานในเรื่องที่พักและอาหารแล้ว พนักงานยังเห็นว่าตนเองต้องช่วยตนเองด้วย โดยเริ่มจากการเตรียมอพยพตนเอง และการทำใจให้ยอมรับและอยู่ร่วมกับสถานการณ์

การเตรียมอพยพตนเอง เริ่มจากการเก็บของของตนเองก่อน โดยพนักงานคนหนึ่งเล่าว่า สมาชิกในบ้านคนอื่นๆ ไม่เตรียมเก็บของ เพราะคิดว่าน้ำไม่ท่วม พนักงานคนดังกล่าวจึงเริ่มจากการเก็บของของตนเอง แล้วนำไปวางไว้กลางบ้านเพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกในบ้าน พนักงานเห็นว่า **“การคิดและการจัดการที่ดี จะทำให้ตนเองอยู่รอด”** การทำใจให้ยอมรับและอยู่ร่วมกับสถานการณ์ได้ พนักงานมีวิธีการคิดที่แตกต่างกันออกไป เช่น

- คิดว่าตนเองไม่ได้รับผลกระทบคนเดียว แต่มีผู้ที่ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกับเราจำนวนมาก
- คิดว่าไม่ใช่ตนเองที่มีปัญหาฝ่ายเดียวบริษัทก็มีปัญหาเช่นกัน
- พยายามคิดถึงคนอื่น แล้วเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- คิดว่า “เดี๋ยวก็สามารถฟื้นฟูมาได้ トラバจิตใจที่มีมือก็จะสามารถฟื้นขึ้นมาใหม่ได้”
- ต้องทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

นอกจากนี้เมื่อพบว่า ตนเองเริ่มมีความเครียด พนักงานจะแก้ปัญหาด้วยการสวดมนต์ หากิจกรรมทำ เช่น จิตอาสา และเล่นกีฬา เป็นต้น



## บทเรียนสำคัญ

1. **การช่วยเหลือพนักงานในช่วงวิกฤต** พนักงานจะเปรียบเทียบกับตนเองกับบริษัทอื่น ๆ ดังนั้น เมื่อบริษัทให้การช่วยเหลือพนักงานแล้ว ควรสื่อสารให้พนักงานรับทราบ และสื่อสารสถานการณ์ขององค์กรให้พนักงานทราบ เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท
2. **พนักงานรักองค์กร** โดยพนักงานจำนวนมากที่ไม่ได้นอน เพื่อให้งานออกมาดีที่สุด โดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในสนามบินสุวรรณภูมิ
3. ก่อนหน้าจะท่วมสนามบินดอนเมือง พนักงานของบริษัทรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือสังคมจำนวนมาก แต่เมื่อสนามบินดอนเมืองน้ำท่วมและบริษัทต้องเปิดให้บริการต่อ การเป็นอาสาสมัครของพนักงานจะลดลง แต่พนักงานจะอดทนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ โดยเข้าใจว่า การทำงานของตนเองเป็นการช่วยเหลือประชาชนที่ต้องการเดินทาง แม้ว่าการปฏิบัติงานจะไม่พร้อมเรื่องอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงความกดดันที่ได้รับจากลูกค้า แต่พนักงานก็อดทน และทุ่มเทให้กับการทำงาน นอกจากนี้ จากการสอบถามพนักงานยังพบว่า พนักงานรักองค์กร โดยการสอบถามพนักงานว่า **ถ้าเลือกได้ระหว่างน้ำท่วมบ้านและบริษัทอยากให้น้ำท่วมที่ไหนมากกว่ากัน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เลือกให้น้ำท่วมบ้าน โดยเหตุผลสำคัญคือ บริษัทเป็นอยู่ชั่ว ชั่วหน้าของตนเองและเพื่อนพนักงาน และถ้าน้ำท่วมบริษัทนอกจากพนักงานแล้ว ผู้โดยสารก็ได้รับผลกระทบด้วย**

## บทเรียนสำคัญ

4. การมีต้นแบบของผู้บริหารในการช่วยเหลือสังคม และช่วยเหลือพนักงาน ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับการทำงานในภาวะกดดัน และทำให้พนักงานมีความคิดเพื่อช่วยเหลือสังคม โดยพนักงานรู้สึกประทับใจและมีกำลังใจเมื่อผู้บริหารเดินมาคุย มาทักทาย และมาร่วมแก้ไขปัญหา
5. สมรรถนะ (Competency) ของผู้นำที่สำคัญในการจัดการกับสาธารณภัย คือ ความยืดหยุ่น การยอมรับสถานการณ์ ณ ขณะนั้น (be realistic) และการหาทางออกอย่างสร้างสรรค์
6. สมรรถนะที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะของนักทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงวิกฤต คือ การทำงานเป็นทีม การป้องกันความเครียดและความขัดแย้ง การใส่ใจรายละเอียด และการรวดเร็ว





บริษัท บางกอกแคน แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด ก่อตั้งขึ้น ภายใต้  
ปณิธานที่มุ่งมั่นที่จะผลิตบรรจุภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามที่ถูกค่าคาด  
หวัง ส่งมอบได้ตรงเวลา ภายใต้ราคาที่แข่งขันได้ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยัง  
ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องของสิ่งแวดล้อมและการ  
หมุนเวียนใช้เศษวัสดุ (Recycle) ตลอดจนการดูแลด้านความปลอดภัย  
ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทฯ และเสริมสร้างทักษะความ  
ชำนาญให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ใส่ใจ  
ดูแลลูกค้า พนักงาน สิ่งแวดล้อม และสังคมมาโดยตลอด และยั่งยืนหยัด  
ที่จะปฏิบัติเช่นนี้ตลอดไป แม้จะพบกับปัญหาและอุปสรรค เล็กบ้าง ใหญ่  
บ้างก็ตามที่ บริษัทฯ ก็สามารถฟันฝ่ามาได้ และปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น  
ก็ได้กลายเป็นบทเรียนอันมีค่า ให้เราเรียนรู้ที่จะเอาตัวรอดจาก  
สภาวะต่างๆ ได้

เมื่อปลายปี 2554 ที่ผ่านมานี้ ประเทศไทยต้องประสบกับมหา  
อุทกภัย ที่ทำให้คนกว่าครึ่งประเทศได้รับความเดือดร้อนอย่างแสน  
สาหัส บริษัทฯ เอง ก็ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงกับวิถีทางของอุทกภัยได้  
เนื่องด้วยพื้นที่ตั้งของโรงงาน คือ อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานีนั้น น้ำ  
เข้าท่วมเต็มทุกพื้นที่ แม้ว่าทางโรงงานจะเตรียมตัวรับมือเป็นอย่างดี  
ดีแล้ว แต่ก็ไม่สามารถป้องกันไม่ให้น้ำเข้าท่วมพื้นที่โรงงานได้ แต่ด้วย  
การเตรียมตัวรับมือกับน้ำท่วมตั้งแต่เนิ่นๆ นี้ ทำให้โรงงานได้รับความ  
เสียหายไม่มากนัก และสามารถกลับมาเปิดดำเนินการได้เร็ว



## จุดเด่นของการบริหารจัดการอุทกภัย

จุดเด่นของการบริหารจัดการอุทกภัยครั้งนี้ คือการให้ความช่วยเหลือพนักงาน เริ่มตั้งแต่ก่อนน้ำท่วม ฝ่ายบุคคลก็จะตรวจสอบว่า บ้านของพนักงานคนใดที่น้ำท่วมแล้ว ก็อนุญาตให้พนักงานขี้มอุปสรรคจากโรงงานกลับไปขนย้ายสิ่งของได้ พนักงานที่เดินทางมาทำงาน ก็จะมีค่าเดินทางให้ เพราะบริษัทสังเกตเห็นว่า การเดินทางในช่วงน้ำท่วม มีความยากลำบากมาก ต้องอาศัยทั้งรถ ทั้งเรือ กว่าจะเดินทางมาถึงโรงงาน ค่าใช้จ่ายก็ย่อมเพิ่มมากขึ้น บริษัทก็ช่วยแบ่งเบาเรื่องค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้

เมื่อน้ำเข้าท่วมพื้นที่โรงงานแล้ว ก็อนุญาตให้พนักงานที่น้ำท่วมบ้าน และไม่มีที่พึ่งพิง เข้ามาพักที่โรงงานได้ โดยดูแลเรื่องที่พัก อาหารการกิน อย่างครบถ้วน และในขณะที่พนักงานเข้ามาอาศัยอยู่ในโรงงาน พนักงานก็ให้ความร่วมมือ/ช่วยเหลือในการปกป้องโรงงานอย่างเต็มที่ ทางบริษัทจึงให้ค่าตอบแทนเป็นโอทีที่มากกว่าภาวะปกติ พร้อมด้วยเงินเดือน 100 เปอร์เซ็นต์ แม้โรงงานจะสั่งหยุดดำเนินการก็ตาม

หลังน้ำลดและโรงงานกลับมาเปิดทำการ บริษัทฯ ก็ให้ความช่วยเหลือในรูปแบบของเงินช่วยเหลือสำหรับบ้านที่น้ำท่วม และยังสนับสนุนค่าเดินทางสำหรับพนักงานที่ยังมีปัญหาในการเดินทางมาทำงาน ให้พนักงานขี้มอุปสรรคทำความสะดวกกลับไปทำความสะอาดบ้านได้ด้วย

ความช่วยเหลือทั้งหมดคือการตอบแทนจากสิ่งที่พนักงานทำให้กับบริษัท มาโดยตลอด ทั้งในช่วงที่บริษัท ประสบปัญหา ก็ยังมีพนักงานที่อาสาเข้ามาช่วยดูแลปกป้องบริษัท สิ่งเหล่านี้ เกิดจากความรักความผูกพันที่ต่างมีให้แก่กัน เมื่อบริษัท ให้พนักงานอย่างเต็มที่ ก็จะมีพนักงานที่รัก และเต็มใจจะเสียสละเพื่อช่วยให้บริษัท ของตน ซึ่งถือเป็นบ้านหลังใหญ่สำหรับทุกคน ได้ผ่านพันทมหอกุทภัยครั้งนี้ไปได้

## วิธีการดำเนินการ

การดำเนินการในช่วงของวิกฤติพันทมหอกุทภัย แบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนน้ำท่วม ช่วงน้ำท่วม และช่วงหลังน้ำลด

**ช่วงก่อนน้ำท่วม** คือช่วงของการวางแผน และเตรียมการเพื่อรับมือกับน้ำท่วม อย่างที่กล่าวไปในข้างต้น ว่าพื้นที่ของโรงงาน ตั้งอยู่บนพื้นที่ที่มีโอกาสน้ำท่วม จึงต้องหาทางป้องกัน ทางผู้บริหารและระดับหัวหน้า ก็ได้ประชุมวางแผนเตรียมความพร้อม โดยประเมินสถานการณ์จากข้อมูลข่าวสารจากหลายๆ ด้าน ทั้งจากสื่อต่างๆ จากชุมชนใกล้เคียง และจัดตั้งทีมงานเพื่อตามติดสถานการณ์น้ำอย่างใกล้ชิด โดยสื่อสารผ่านวิทยุสื่อสาร เมื่อได้ข้อมูลชัดเจนว่าน้ำจะต้องเข้าท่วมพื้นที่โรงงาน ก็เตรียมป้องกัน โดยการก่อกำแพงโดยรอบโรงงาน ให้พนักงานช่วยกันเตรียมกระสอบทรายเพื่อนำไปปิดกั้นไม่ให้น้ำเข้าโรงงาน

ในสายการผลิต ต้องวางแผนกันอย่างหนัก คือจะต้องดูสถานการณ์อย่างใกล้ชิดว่าน้ำท่วมมาถึงบริเวณไหนแล้ว การวางแผนการผลิตก็ต้องดูควบคู่ไปกับลูกค้า เพราะลูกค้าเองก็ทราบว่า พื้นที่โรงงานเป็นพื้นที่ที่น้ำจะมา ลูกค้าก็จะเร่งรับสินค้า ทางโรงงานก็ต้องเร่งผลิตให้ทันตามความต้องการของลูกค้า โดยจะดูแลลูกค้ารายหลักๆ ก่อน และบริหารลูกค้ารายรองๆ เป็นลำดับต่อมา คือถ้าสินค้าตัวไหนสามารถที่จะผลิตได้ ก็จะเร่งผลิตให้ก่อน สินค้าตัวไหนมีสต็อก ก็จะเร่งส่งให้ลูกค้า

โดยเฉพาะลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งต้องเร่งหาเรือเพื่อส่งสินค้าออกต่างประเทศให้ลูกค้า

การผลิตสินค้าในช่วงดังกล่าวถือเป็นความโชคดี ที่ลูกค้าส่วนใหญ่สั่งหยุดโรงงานก่อนทางโรงงานเรา ลูกค้าบางรายจะสั่งเพิ่มยอดสินค้าไปตุนไว้ระดับหนึ่ง ทำให้การผลิตสินค้าไม่ประสบปัญหามากนัก แต่โรงงานก็ยังเปิดเดินเครื่องผลิตตลอด 24 ชั่วโมง โดยจะพิจารณาเวลาการผลิตควบคู่ไปกับสถานการณ์โดยรวม ถ้าน้ำท่วมใกล้โรงงานเข้ามาแล้ว เราก็ต้องดูด้วยว่าพนักงานสามารถที่จะเดินทางเข้ามาทำงานได้หรือไม่ เพราะทางบ้านของพนักงานอาจจะโดนน้ำท่วมไปแล้ว พนักงานอาจจะไม่สามารถเดินทางมาทำงานได้

เพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ ทางโรงงานก็จะปรับลดเวลาในการทำงานลง และสุดท้ายก็ดูว่า ควรจะหยุดการผลิตเมื่อไร ซึ่งสำหรับโรงงานของเราก็จะสั่งหยุดเมื่อน้ำมาถึงบริเวณหน้าโรงงานแล้ว แต่ยังไม่เข้าท่วม เราก็ต้องหยุดเพื่อที่จะเตรียมรับมือกับน้ำได้อย่างเต็มที่ เพราะถ้ายังฝืนทำงานต่อ แล้วเกิดน้ำไหลเข้าโรงงาน ความเสียหายมันจะมีมากกว่าสำหรับสายการผลิต เพราะเครื่องจักรเป็นเครื่องจักรหนัก ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ เราจึงป้องกันด้วยการสร้างบล็อกป้องกันทุกประตู เสริมด้วยกระสอบทราย อุปกรณ์ที่สำคัญๆ เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า ก็จะถอดออกให้หมด

นอกจากทางโรงงานจะเตรียมความพร้อมแล้ว ทางบริษัทฯ ก็ให้ความช่วยเหลือสำหรับพนักงานที่บ้านประสบกับน้ำท่วมก่อน โดยจะให้ยืมอุปกรณ์สำหรับขนย้ายข้าวของหนีน้ำด้วย

ช่วงน้ำท่วม ทางโรงงานสั่งหยุดงานไปแล้ว ฝ่ายบุคคลจะประกาศหาอาสาสมัครที่จะมาช่วยรักษาโรงงานผ่านทางโทรศัพท์ และส่งข้อความ ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือจากพนักงานจำนวนหนึ่งที่อาสาตัวเองเข้ามาช่วยดูแลโรงงาน โดยตั้งเป็นกลุ่มขึ้นมา เรียกว่า ทีมไฟท์ติ้ง (Fighting) ซึ่งมีหน้าที่ในการดูแล ป้องกันบริษัท หาอุปกรณ์สื่อสาร ทำทุกอย่างเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

ขั้นตอนการทำงานของทีมไฟท์ติ้งคือ ตั้งศูนย์วิทย์สื่อสารขึ้นมา ซึ่งทำหน้าที่ในการตรวจสอบระดับน้ำ และรายงานผลทุกชั่วโมงผ่านทางวิทย์สื่อสารให้แก่แต่ละจุดโดยรอบโรงงานรับทราบข้อมูลด้วยกัน เมื่อมีน้ำเข้ามาก็จะประสานงานให้พนักงานอาสาสมัครอีกส่วนหนึ่งเข้ามาช่วยสูบน้ำออก นำกระสอบทรายมาวางเพิ่ม หรือก่อกำแพงเพิ่ม

การทำงาน จะแบ่งพนักงานประจำแต่ละจุด แต่ละพื้นที่ให้ดูแลพื้นที่ของตัวเอง โดยทีมไฟท์ติ้งจะจัดเตรียมอุปกรณ์ทั้งอุปกรณ์กันน้ำ เครื่องดูดน้ำไว้ให้ หากพื้นที่ไหนต้องการคนเพิ่มก็จะสื่อสารผ่านวิทย์ฯ ส่งข้อความขอคนเพิ่ม เรียกกำลังมาเสริมเป็นจุดๆ ไป และทีมไฟท์ติ้งก็สับเปลี่ยนเวรยามในการเฝ้าพื้นที่ช่วงกลางวันและกลางคืน โดยมีระดับผู้บริหารและหัวหน้าประสานงานและกำหนดนโยบายผ่านการประชุมช่วงเช้าและเย็น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังลงมาควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเอง

สำหรับพนักงานอาสาสมัครที่มาอยู่ที่โรงงาน ทางโรงงานก็ได้จัดเตรียมที่อยู่อาศัยให้ โดยอาศัยพื้นที่ในส่วนของสำนักงานให้พนักงานได้อาศัย จัดเตรียมอาหารให้พนักงานครบทั้ง 3 มื้อ จัดเตรียมรถบัสไว้สำหรับกรณีฉุกเฉินที่ไม่สามารถควบคุมน้ำได้ จะได้เคลื่อนย้ายพนักงานออกจากโรงงานได้ ซึ่งฝ่ายบุคคลก็ต้องสำรวจรายชื่อและจำนวนพนักงานที่อยู่ในโรงงานทั้งหมด เพื่อไม่ให้ตกหล่นเวลาเคลื่อนย้าย และสามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง

**ช่วงหลังน้ำลด** เมื่อโรงงานกลับมาเปิดดำเนินงาน พนักงานทุกคนก็ช่วยกันทำความสะอาดโรงงาน เพื่อให้อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการทำงาน โดยได้รับความช่วยเหลือทั้งจากลูกค้าและ Supplier ที่ส่งสิ่งของมาช่วยให้ทางโรงงานกลับมาผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น สำหรับกระสอบทรายที่ใช้ในช่วงน้ำท่วม ก็ถูกนำไปถมพื้นที่ของโรงงาน คือใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำความสะอาด ก็แบ่งปันให้พนักงานสามารถยืมไปใช้จัดการกับบ้านของตนเองได้ นอกจากนี้ พนักงานต่างแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องของการจัดการกับบ้านหลังน้ำท่วม



เช่น แม่บ้านที่มีความเชี่ยวชาญในการทำความสะอาด ก็จะมีเพื่อนร่วมงานเข้ามาสอบถามขั้นตอนและวิธีการในการทำความสะอาด ต่างก็ให้ความช่วยเหลือกันและกัน

ส่วนของสินค้า ภายหลังจากน้ำท่วมก็ต้องตรวจสอบคุณภาพกันอีกครั้ง ดูแลให้เรียบร้อยก่อนนำส่งลูกค้า คือเรื่องคุณภาพจะเข้มงวดเหมือนกันหมด ไม่ว่าจะก่อนหรือหลังน้ำท่วม สินค้าใดที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพ มีความเสียหาย ทางบริษัทฯ ก็จะต้องทิ้งเลย

สำหรับพนักงานบริษัทฯ ที่บ้านถูกน้ำท่วม ก็จะได้รับเงินช่วยเหลือ ครั้วเรือนละ 6,000 บาท เพราะพนักงานกว่าร้อยละ 80 มีบ้านอยู่พื้นที่ที่น้ำท่วม การให้เงินช่วยเหลือเพื่อนำไปฟื้นฟูหลังน้ำลด แม้จะไม่ใช่อำนาจที่มาก แต่ก็ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของพนักงานได้บ้าง บริษัทฯ ยังให้ความช่วยเหลือเรื่องค่าเดินทาง สำหรับพนักงานที่ยังเดินทางมาทำงานไม่สะดวก จนกว่าสถานการณ์จะกลับเข้าสู่ภาวะปกติ

## บทเรียนหรือประสบการณ์ที่องค์กรได้รับ

บทเรียนที่บริษัทฯ ได้รับจากมหาอุทกภัยในครั้งนี้ คือ **เรื่องข่าวสารเป็นเรื่องที่สำคัญมาก** ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จำเป็นต้องถูกต้อง ชัดเจน เพื่อที่จะได้วางแผนรับมือได้อย่างทันท่วงที จะได้เตรียมตัว เตรียมความพร้อม เตรียมคน เตรียมวัสดุ อุปกรณ์ หรือแม้กระทั่งเตรียมใจต่อสู้กับวิกฤติต่างๆ ได้ เช่น เมื่อข่าวสารไม่ชัดเจนเหมือนปีนี้ ทำให้ทางบริษัทฯ ประเมินสถานการณ์ต่ำไปบ้าง ทำให้น้ำเข้าท่วมพื้นที่โรงงานได้ แต่เมื่อครั้งเรามีประสบการณ์แล้ว เราภู่ว่าน้ำจะเข้าพื้นที่โรงงานจากทางไหน เราก็สามารถวางแผนป้องกันได้ดีกว่าเดิม เราก็อาจจะสร้างกำแพงให้มั่นคง แข็งแรง และสูงกว่าเดิม ป้องกันไม่ให้น้ำเข้าได้ หรืออาจจะถึงขั้นตอนการพิจารณาหาพื้นที่ตั้งโรงงานแห่งใหม่ ที่มีความเสี่ยงกับอุทกภัยน้อยกว่าพื้นที่เดิม ก็เป็นเรื่องที่ต้องศึกษาให้รอบคอบด้วยเช่นกัน

## วิธีการจัดการกับความเครียด

ในช่วงที่วิกฤตการณ์มหาอุทกภัยนั้น พนักงานกว่าร้อยละ 80 ล้วนประสบกับปัญหาดังกล่าวอย่างน้อยแตกต่างกันไป และสิ่งที่มาพร้อมกับน้ำท่วม นั่นก็คือ **ความเครียด** ก่อนน้ำจะท่วมก็เครียดว่าเมื่อไหร่น้ำจะท่วม พอน้ำท่วมก็เครียดว่าบ้านจะเป็นอย่างไร น้ำจะท่วมถึงไหน และจะกิน จะอยู่อย่างไร

อาจกล่าวได้ว่า ทุกๆ เรื่องจะถูกแปรสภาพเป็นความเครียดทำลายศักยภาพในการเอาตัวรอดอยู่ตลอดเวลา คำถามจึงเกิดขึ้นว่า เราจะรับมือกับความเครียดนี้ได้อย่างไร แล้วเราจะผ่านช่วงนี้ไปได้อย่างไรกัน สำหรับที่นี้แล้ว **สิ่งสำคัญที่ทำให้เราผ่านความเครียดต่าง ๆ มาด้วยกันได้ ก็คือ กำลังใจ** ในระหว่างเผชิญกับปัญหา หากทุกคนมัวแต่ท้อแท้ และสิ้นหวัง เราคงไม่สามารถฝ่าฟันกับปัญหามาได้ ทุกคนจึงต้องมีกำลังใจในการที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านไปให้ได้ คนแรกที่ต้องให้กำลังใจก็คือ ตัวเอง คือต้องให้กำลังใจตัวเอง ให้ตัวเองมีสติ ต้องเข้มแข็ง อย่าอ่อนแอ เราเจอกับน้ำท่วมก็เชื่อว่าเราจะเจอเพียงคนเดียว เรายังมีเพื่อนร่วมเผชิญกับวิกฤติน้ำท่วมนี้อีกเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้น เราจะต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง เพื่อให้ส่งผลให้ร่างกายเราแข็งแรง และมีกำลังในการรับมือต่อสู้กับปัญหาทุกอย่างได้

หลังจากที่ให้กำลังใจกับตัวเองแล้ว ลำดับต่อมาก็คือ เราต้องให้กำลังใจแก่คนที่อยู่รอบข้าง ทั้งเพื่อนร่วมงาน เพื่อนสนิทญาติพี่น้อง เพื่อนบ้าน โดยการติดต่อสื่อสาร อาจจะอาศัยระบบการสื่อสารต่างๆ ทั้งโทรศัพท์ ส่งข้อความ เพื่อแสดงความห่วงใย เจอหน้ากันก็ทักทาย ถามไถ่สารทุกข์สุขดิบกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน อย่างน้อยก็ถือว่าเป็นการแสดงน้ำใจต่อกัน เพราะคนเราก็จะเห็นใจกันมากในช่วงที่ต้องเผชิญกับปัญหาอย่างเดียวกัน เพราะฉะนั้น การส่งต่อกำลังใจให้กันและกัน ก็จะมีส่วนช่วยให้มีพลังเพิ่มเติมในการก้าวผ่านปัญหาได้เช่นกัน

นอกจากเรื่องของการกำลังใจแล้ว สิ่งที่จะช่วยให้คลายเครียดได้ คือการที่พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางบริษัท จัดขึ้น โดยต้องอาศัยฝ่ายบุคคลในการคิดหา กิจกรรมที่พนักงานสามารถจะร่วมกันได้ในสถานการณ์น้ำท่วมเช่นนี้ได้ ทางบริษัท โดยฝ่ายบุคคลได้จัดกิจกรรมที่ให้ความสนุกสนาน เรียกเสียงหัวเราะจากพนักงานได้ เช่น แข่งพายเรือในโรงงาน หรือจัดกิจกรรมลอยกระทง ในวันเพ็ญเดือนสิบสอง โดยถือเป็นการพลิกวิกฤติน้ำท่วม ให้เป็นโอกาสที่มีสะพาน้ำขนาดใหญ่อยู่ภายในโรงงานเพื่อชิงรางวัลเล็กๆ น้อยๆ และเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงาน โดยมีผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมด้วย

ท้ายที่สุดแล้ว การที่บริษัท ตอบแทนพนักงานในด้านการให้ความช่วยเหลือ ทั้งก่อนและหลัง หรือแม้กระทั่งในช่วงน้ำท่วมเองก็ตาม ทั้งในรูปแบบของการให้สิ่งของเพื่อไปขนย้ายข้าวของหนีน้ำ การเปิดโรงงานให้พนักงานเข้ามาพักพิงเมื่อประสบภัย การจ่ายเงินเดือน 100เปอร์เซ็นต์ การให้ค่าตอบแทนในรูปแบบของ โบนัส สำหรับพนักงานที่มาปฏิบัติหน้าที่รักษาโรงงานช่วงน้ำท่วม รวมทั้งการให้เงินช่วยเหลือสำหรับพนักงานที่บ้านน้ำท่วม หลังละ 6,000 บาท สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า **บริษัท ไม่ได้ทอดทิ้งพนักงาน และบริษัทก็ยังเป็นที่พึ่งให้กับพนักงานได้ ซึ่งนี่ก็มีส่วนช่วยให้พนักงานไม่รู้สึกเคืองแค้นและช่วยลดความเครียดไปได้บางส่วน**

อย่างไรก็ตาม พนักงานในบริษัท อยู่ร่วมกันเป็นเหมือนคนในครอบครัวอยู่แล้ว ทุกคนต่างก็เข้าใจในสถานการณ์ และต่างเชื่อมั่นว่า บ้านของพวกเขาเอง หรือแม้กระทั่งบ้านหลังที่สองหลังนี้สามารถผ่านวิกฤติน้ำท่วมนี้ไปได้ ด้วยการให้กำลังใจกันและกันแต่แต่ละคนต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเมื่อผ่านช่วงน้ำท่วมมาได้ พวกเขาจะสามารถพูดคุยเรื่องน้ำท่วม ให้กลายเป็นเรื่องตลกในวงสนทนาได้



## สรุป

เรื่องราวของมหาอุทกภัย 2554 เป็นบทเรียนครั้งหนึ่งในชีวิตที่คนไทยทุกคนต้องจดจำ บทเรียนจากอุทกภัยครั้งนี้ เป็นสิ่งที่จะสอนให้เรารู้ว่า เราจะต้องเตรียมตัวรับมืออย่างไร หากเกิดเหตุการณ์ซ้ำรอยขึ้นอีก

สำหรับบางกอกแคนฯ บทเรียนครั้งนี้ ทำให้ได้เรียนรู้ที่จะเตรียมตัว ด้วยการติดตามข่าวสาร ทั้งจากส่วนรัฐบาล จากสื่อต่าง ๆ จากชุมชน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แน่ชัด และนำมาซึ่งการวางแผนป้องกันโรงงานที่แน่นอนขึ้นอีก โดยการลงทุนสำหรับการป้องกัน จะไม่ใช่สิ่งที่น่าเสียดายเลย หากนั้นจะสามารถทำให้โรงงานไม่ต้องประสบกับเสียหาย

การวางแผนรับมือจะต้องมีแผนสำรองไว้เสมอ และที่สำคัญ เราต้องให้ความสำคัญกับคน ทั้งลูกค้าSupplierและพนักงานขององค์กรให้มาก เพราะพวกเขาเหล่านี้ จะตอบแทนเราในรูปแบบของความช่วยเหลือเมื่อเราเดือดร้อน โดยการบริหารงานในช่วงวิกฤติ ต้องวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุมที่สุด เพราะจะส่งผลต่อเบื้องไปในหลาย ๆ ด้าน และสุดท้าย หากเราเตรียมพร้อมทั้งกายและใจแล้ว เรายังควบคุมสถานการณ์ไม่ได้ เราก็ต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับสถานการณ์เหล่านั้นให้ได้

# บริษัท กุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน)



**การเปลี่ยนแปลง** ในโลกปัจจุบันเกิดขึ้นในทุกขณะ หาก

แต่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบเล็กน้อยเพียงใด สำหรับผู้ที่สามารถคาดการณ์และดำเนินการรับมือทั้งทางด้านทรัพย์สิน ร่างกาย และจิตใจได้เป็นอย่างดีนั้น ผลกระทบก็จะเกิดขึ้นไม่มากมายนัก เมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงปลายปี 2554 ที่ผ่านมา ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยมีให้เห็นอย่างชัดเจน แต่ก็ทิ้งบทเรียนสำคัญเอาไว้มากมายจากหลายภาคส่วน สำหรับองค์กรเอกชนอย่าง บริษัท กุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน) ก็เช่นเดียวกันมีบทเรียนฝากไว้สำหรับรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้กับทุกๆ ฝ่าย

## รับสารรอบด้าน เตรียมพร้อมอย่างมั่นใจ

กระบวนการในการรับมือสำหรับบริษัท กุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน) เริ่มต้นขึ้นด้วยความมั่นใจ คือผู้บริหารมีความมั่นใจสูงมากกว่าวิกฤติครั้งนี้ทางบริษัทจะไม่เสียหาย และสามารถป้องกันน้ำเอาไว้ได้ เมื่อความเชื่อและแนวคิดของผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติการดำเนินการเพื่อปกป้ององค์กรและนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง จึงเกิดขึ้นอย่างเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทางบริษัท กุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน)



## มีการประชุมหารือร่วมกับเครือข่ายภายในนิคม

อุตสาหกรรมลาดกระบัง และหาข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อการป้องกันบริษัทและนิคมฯ จากทุกช่องทางของสื่อเมื่อได้ข้อมูลจากสื่อต่างๆ และข้อมูลทางกายภาพของนิคมฯแล้วจึงนำมาวิเคราะห์

ต่อเพื่อทำการวางแผนป้องกัน จากนั้นได้จัดทำแผนการปฏิบัติการและตอบโต้สภาวะฉุกเฉิน โดยภายในแผนการจะระบุการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมของทุกฝ่ายหากเกิดภาวะฉุกเฉินขึ้น แผนนี้จะรวมไปถึงแผนในการสื่อสารด้วย การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนการป้องกันนั้นควรเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรอบคอบ เป็นการมองอย่างรอบด้าน ดังนั้นการตัดสินใจทำแผนการป้องกันนั้นควรมองอย่างมีวิสัยทัศน์ มองในภาพกว้าง และมองไปยังอนาคต เพื่อให้แผนการเกิดขึ้นได้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

“ตัวองค์กรต้องมีความมั่นคงก่อน ยืนยันว่าเราจะสู้กับภาวะวิกฤตินี้  
แม้องค์กรอื่นๆ จะมีความเห็นตามบ้าง ไม่เห็นตามบ้าง แต่เราก็มั่นใจ”

“ความคิดกับการวางแผน ต้องดูสถานการณ์ล่วงหน้าว่าเป็นยังไง คือต้องคิดให้  
เป็น คือไม่ใช่พอน้ำท่วมแล้วจึงค่อยมาหากระสอบทราย คุณต้องหาซื้อเรือตั้งแต่  
ตอนที่น้ำอยู่อยุธยาแล้ว ต้องมีการวางแผน ศึกษาข้อมูล คิดเผื่อ เพราะส่วน  
ใหญ่จะเจอปัญหาแล้วค่อยมาแก้ปัญหา”

การรับข่าวสารในช่วงภาวะวิกฤติถือว่ามีค่ามากเนื่องจากข่าวสารที่ได้  
มานั้นจะนำไปสู่การวางแผนเพื่อป้องกันหรือเผชิญกับวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้นทาง  
บริษัท กุลธรเคอร์รี่ จำกัด (มหาชน) จึงเลือกที่จะรับข่าวสารจากทางสื่อที่หลากหลาย  
เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ และตรวจสอบข้อเท็จจริงของข่าวสารที่ได้รับ



KULTHORN KIRBY PUBLIC  
COMPANY LIMITED

“ในขณะที่นั้นก็รับข่าวจากทุกสื่อเลย แรกๆ ก็วิ่งรอกวิ่งเร็วเพื่อตรวจสอบระดับน้ำเอาเอง และก็สอบถามจากทหารที่เข้ามาในพื้นที่บ้าง ชาวที่ได้รับจากทหารในช่วงนั้นคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อเรามากที่สุด สื่อจากเว็บไซต์ก็ติดตามอย่างเว็บไซต์ของกรมชลประทาน หรือสำนักงานระบายน้ำ และสื่อสาธารณะ ก็เปิดดู ดูทั้งหมดเอามาเปรียบเทียบกัน”

ช่วงในการเตรียมพร้อมรับมือฝ่าวิกฤติน้ำนั้นภายในบริษัท กุลธรเคอร์รี่ จำกัด (มหาชน) ได้จัดเตรียมพนักงานออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นพนักงานผู้ดำเนินการปกป้องนิคมอุตสาหกรรม และอีกส่วนหนึ่งจะเป็นส่วนที่ดำเนินการปกป้องภายในองค์กร ภายในองค์กรจะมีการประชุมกันเพื่ออัปเดตข้อมูล และเตรียมความพร้อมสำหรับสภาวะฉุกเฉินในทุกวัน การประชุมจะเรียกรวมทุกระดับ และทุกฝ่าย เพื่อให้ข้อมูลได้สื่อสารทั่วถึงทั้งองค์กร







## ภายนอก ภายใน ใส่ใจเท่าเทียม

เรื่องของบริษัท กุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญก็คือการให้ความช่วยเหลือชุมชนรอบข้าง โดยมีแนวความคิดว่า

**“หากชุมชนอยู่ได้ องค์กรก็จะสามารถอยู่ได้”**

แนวความคิดเช่นนี้เป็นแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับสังคมที่กำลังตกอยู่ในภาวะวิกฤติอย่างมาก เพราะเนื้อแท้แล้วไม่มีใครคนใดคนหนึ่ง หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะสามารถอยู่รอดอยู่เพียงลำพังด้วยเหตุที่โลกนั้นเชื่อมต่องานโยงกันอย่างหาจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดไม่ได้อีกต่อไป ด้วยแนวคิดเช่นนี้บริษัท กุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน) จึงได้จัดเตรียมพนักงานผลัดเปลี่ยนหมุนเวียน ที่ออกไปช่วยเหลือชุมชนภายนอกที่อยู่โดยรอบองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยทำการให้ความช่วยเหลือต่างๆ เช่น มอบเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็น, จัดทีมแพทย์พยาบาลช่วยเหลือชาวบ้าน, กู้ถนนสายหลักและขุดลอกคลองโดยรอบเพื่อให้น้ำได้ไหลผ่านรวดเร็วขึ้น, ติดตั้งเครื่องสูบน้ำสำหรับชุมชนพื้นที่ประสบภัย เป็นต้น



การให้ความสำคัญกับชุมชนภายนอกถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร แต่หน้าที่หลักที่สำคัญภายในก็คือการรักษาพนักงานขององค์กรที่ต้องให้ความสำคัญในการดูแลทั้งในด้านร่างกาย และจิตใจ ทางบริษัท กุลธรเคอร์บี จำกัด (มหาชน) ได้ให้การช่วยเหลือพนักงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เช่น

- ให้มีการลาหยุดได้อย่างยืดหยุ่น และไม่เน้นการลาไปรวมกับการประเมิน
- จัดหารถรับ – ส่งพนักงานที่ต้องการมาช่วยงานจิตอาสา
- มีการเปิดโรงครัวภายใน
- เปิดที่พักพิงให้แก่พนักงานที่ไม่สามารถอาศัยอยู่ในบ้านของตนเองได้, อีกรั้ว
- มีกิจกรรมปลูกปลูกสร้างขวัญกำลังใจและการร่วมกันพูดคุยเพื่อระบายปรับความทุกข์ร้อนภายในใจของแต่ละคน เป็นต้น

การดำเนินการช่วยเหลือเป็นไปอย่างมีขั้นตอน โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการสำรวจความเดือดร้อนของพนักงานในขั้นแรก เพื่อสำรวจดูว่าบ้านของพนักงานประสบกับภาวะน้ำท่วมหรือไม่ หรือเส้นทางการมาทำงานของพนักงานมีน้ำท่วมขังหรือไม่ เพื่อจัดหารถรับ – ส่งให้กับพนักงาน และพนักงานต้องการสิ่งของอะไรที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในช่วงน้ำท่วม การสำรวจนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงดำเนินการผ่านทางต้นสังกัดของทุกหน่วยงานเพื่อให้การสำรวจเป็นไปอย่างทั่วถึง



เมื่อรับทราบถึงปัญหาหรือความเดือดร้อนแล้วก็จะนำไปพิจารณาเพื่อหาทางช่วยเหลือต่อไป การพูดคุยเพื่อรับรู้ปัญหา และความทุกข์ร้อนของพนักงาน รวมถึงการให้กำลังใจ และดูแลทางด้านจิตใจพนักงานเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมมากในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติเช่นนี้

*“การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในช่วงวิกฤติที่ต้องรักษาองค์กรและบุคลากรขององค์กรทั้งหมดให้อยู่รอดปลอดภัยแม้จะไม่ได้ผลงานที่สร้างผลกำไรแต่เหตุวิกฤติกลับช่วยสร้างจิตอาสามากมายที่เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าขององค์กรที่พร้อมอยู่เคียงข้างฟันฝ่ามหันตภัยทุกรูปแบบ ถือเป็นนวัตกรรม การบริหารงานยุคใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤติเสมือนหนึ่งว่า ยังมีวิกฤติยิ่งทำให้เข้มแข็งมั่นคงด้วยพลังจิตอาสาที่ยิ่งใหญ่ ก่อเกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับขององค์กร”*

วิกฤติการณ์ฝากฝังบทเรียนอันทรงคุณค่า หากมองสิ่งที่เกิดขึ้นแม้ว่าจะเป็นเหตุการณ์ที่เลวร้ายและไม่น่าจดจำ แต่หากมองลงไป ในรายละเอียดก็จะพบว่า มีบทเรียนต่าง ๆ แทรกซี้ม ฝังตัวอยู่ในความทรงจำอย่างยากที่จะลบเลือน



พนักงานผู้ที่อยู่ในทีมป้องกันนิคมฯ บอกเล่าผ่านการสัมภาษณ์ว่า

“ต้องขอบคุณวิกฤตการณ์น้ำท่วมที่ทำให้เราทำอะไรหลายอย่าง ได้ทั้ง  
มิตรภาพ ได้ช่วยเหลือ ได้ความมีน้ำใจ ได้รู้จักคน ได้อะไรใหม่อีกเยอะเลย  
ผมขบขันบ๊ล้อไม่เป็นก็มาขบเป็น”

เมื่อวิกฤตการณ์ผ่านเข้ามา ก็ทำให้พบว่าหลายสิ่งหลายอย่างที่ไม่เคยมีใครรับรู้ได้เกิดขึ้น เป็นการแสดงตัวตน แสดงศักยภาพของทุกคนได้อย่างเหลือเชื่อ ความผูกพันต่อองค์กรเกิดขึ้นในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤติ จากการสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงาน ต่างก็บอกเป็นเสียงเดียวกันว่าน้ำท่วมครั้งนี้ทำให้รักองค์กรมากขึ้นเพราะรับรู้ถึงความเสียหายที่มหาศาลที่จะเกิดขึ้นตามมาหากน้ำเข้าท่วมองค์กร สิ่งต่าง ๆ ผ่านมาแล้วเชื่อว่าผ่านเลยไป หากแต่มันยังคงตราตรึงอยู่ในความทรงจำของใครหลาย ๆ คนตราบนานเท่านาน

# บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)



บริษัทไทยนามพลาสติกส์ คืออีกหนึ่งบริษัทฯ ที่ต้องประสบกับมหาอุทกภัย เมื่อปลายปี 2554 เนื่องด้วยบริษัทมีที่ตั้งโรงงานอยู่ในพื้นที่ทางผ่านของน้ำ จึงไม่อาจรอดพ้นจากอุทกภัยในครั้งนี้ได้ แม้บริษัทและพนักงานจะร่วมมือกันเตรียมการเพื่อรับมือกับสถานการณ์อย่างเต็มที่ แต่ทุกอย่างก็อยู่เหนือความคาดหมาย ด้วยปริมาณน้ำมหาศาลทำให้ไม่สามารถปกป้ององค์กร ที่พนักงานต่างเรียกว่า “หม้อข้าวหม้อสุดท้าย” ไว้ได้ แต่หลังจากอุทกภัยสิ้นสุดลง หม้อข้าวใบนี้ก็สามารถกลับมาเป็นความหวังของทุกคนได้ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันจากทุกคนในโรงงาน และร่วมกันฟื้นฟูอุปสรรคเหล่านั้นมาได้ แม้เหตุการณ์จะยากลำบากก็ตาม

## จุดเด่นของการบริหารจัดการอุทกภัย

จุดเด่นของการบริหารจัดการช่วงที่เกิดอุทกภัย คือ การดูแลพนักงาน เพราะบริษัทสามารถดูแลพนักงานได้หลายด้าน และค่อนข้างครบถ้วน อีกทั้งยังสามารถชำระรักษาผลประโยชน์ของพนักงานไว้ได้ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติ กล่าวคือ

- พนักงานทุกคนได้เงินเดือน 100 เปอร์เซ็นต์ โดยไม่มีหัก แม้ว่าพนักงานเหล่านั้นจะมา หรือไม่มาทำงานก็ตาม

- พนักงานที่มาดูแลบริษัทหรือทำงานในช่วงน้ำท่วม จะได้รับค่าตอบแทนพิเศษเป็น 2 เท่า และยังจ่ายเงินเดือนให้พนักงานเร็วขึ้นในช่วงก่อนที่น้ำจะท่วม

เพื่อที่พนักงานจะได้นำไปใช้จัดซื้ออุปกรณ์ กระสอบทราย เครื่องสูบน้ำ หรืออื่นๆ เพื่อป้องกันบ้านตนเอง

การให้ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับพนักงานที่มาทำงานในช่วงน้ำท่วมที่จะได้รับเพิ่มนั้น ทางบริษัทไม่ได้ประกาศให้พนักงานทราบ เพียงแต่ใช้วิธีการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ หรือส่งข่าวผ่านพนักงานเป็นทอดๆ หรือถ่ายทอดแบบปากต่อปากผ่านเครื่องมือสื่อสาร เชิญชวนให้พนักงานมาทำงาน ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือจากพนักงานบางส่วน ซึ่งไม่รู้ว่าจะไปทางไหนในช่วงน้ำท่วม ก็เลือกที่จะมาทำงานและมาอาศัยอยู่ที่โรงงาน

**บริษัทยังได้เปิดให้เป็นศูนย์อพยพสำหรับพนักงาน** ซึ่งสามารถพาครอบครัวมาพักอาศัยอยู่ด้วยได้ แต่จะต้องรับผิดชอบในกรณีที่มีเด็กมา เพราะว่าเป็นส่วนของโรงงานจะมีเครื่องจักรซึ่งอาจก่อให้เกิดอันตรายได้ ซึ่งต้องเข้มงวดเรื่องความปลอดภัยเป็นพิเศษ แต่โดยภาพรวมแล้ว พนักงานทุกคนก็จะมีวินัยดีและดูแลตัวเองดีอยู่แล้ว จึงไม่เกิดปัญหาขึ้น เช่น การเก็บล้างภาชนะใส่อาหารของตนเอง การเก็บที่นอนของตนเอง เป็นต้น รวมถึงมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมชะตากรรม

การดูแลพนักงานนั้น บริษัทฯ ได้จัดซื้อที่นอน หมอน ผ้าห่ม พัดลม เตารีดม ั้วรองรับพนักงานที่เข้ามาอาศัยในบริษัท รวมทั้งยังจัดหาฟอคริว แม็คริว ข้าวสารอาหารแห้ง เพื่อที่จะจัดหาอาหารมือเย็นให้สำหรับพนักงาน เพราะช่วงกลางวันยังพอออกไปหาอาหารได้ แต่มือเย็นค่อนข้างจะลำบาก บริษัทฯ จึงเลือกที่จะบริการเป็นอาหารมือเย็น ซึ่งนับว่าเป็นการตอบสนองที่ตรงกับความจำเป็นของพนักงาน

## วิธีการดำเนินการ

วิธีการดำเนินการในช่วงที่ประสบปัญหาอุทกภัยของไทรโยคมีทั้งการดำเนินการในช่วงก่อนการเกิดน้ำท่วม และหลังน้ำท่วม ซึ่งมีพื้นที่ที่ต้องดูแล คือ ส่วนที่อยู่อ้อมน้อย และโรงงานที่อยู่บางปลา โดยเมื่อบริษัทสาขาที่อ้อมน้อยไม่สามารถป้องกันน้ำไม่ให้เข้าท่วมบริษัทได้ ผู้บริหารและพนักงานก็ย้ายมาช่วยกันป้องกันโรงงานสาขาบางปลาแทน

สำหรับการจัดการกับทุกภัย ในช่วงก่อนน้ำท่วม บริษัทเริ่มต้นจากการประชุมเพื่อประเมินสถานการณ์น้ำ โดยรับข้อมูลข่าวสารจากบริษัทที่เป็นเครือข่ายกัน และข่าวจากสื่อต่างๆ ซึ่งสาขาที่จะโดนน้ำท่วมก่อน คือ สาขาที่อ้อมน้อย เนื่องจากน้ำลงมาจากเหนือ ซึ่งจากข้อมูลที่ได้รับก็จะนำมาวางแผนการป้องกันโรงงาน โดยก่อกำแพงตามประตูหลักๆ และใช้กระสอบทรายเป็นแนวเสริม

การวางแผนในการเตรียมการป้องกันน้ำท่วมนี้ ผู้ที่มีส่วนร่วม คือ กลุ่มผู้บริหาร ผู้อำนวยการและหัวหน้า ซึ่งจะร่วมกันวางแผนในการป้องกัน และส่งนโยบายให้พนักงานร่วมกันดำเนินการ โดยพนักงานจะจัดซื้อทราย กระสอบรวมทั้งเครื่องสูบน้ำ ตลอดจนทำโครงเหล็กเพื่อยกสิ่งของให้สูงกว่าระดับปกติ ซึ่งการเตรียมการป้องกันนี้ เตรียมล่วงหน้ากว่า 1 เดือน

การดูแลสินค้าที่สาขาอ้อมน้อยนั้น บางส่วนได้ถูกยกขึ้นที่สูง โดยใช้โครงเหล็กทำเป็นแท่นวางที่ยกสูงขึ้นจากระดับพื้นปกติ แต่สินค้าบางส่วนก็ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ทัน เนื่องจากมีสินค้าจำนวนมาก จึงไม่อาจที่จะยกขึ้นที่สูงได้ทั้งหมด นอกจากนี้เครื่องจักรก็มีขนาดใหญ่และหนัก จึงไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ เราจึงต้องใช้วิธีการป้องกันพื้นที่โดยรอบ โดยการทำการก่อกำแพงล้อมพื้นที่ที่ตั้งเครื่องจักรไว้

ในช่วงการเตรียมการป้องกันบริษัทนี้ บ้านของพนักงานบางส่วนก็โดนน้ำท่วมอยู่ก่อนแล้ว ทางบริษัทฯ ก็จะอนุญาตให้พนักงานไปดูแลพื้นที่บ้านของตัวเองได้ และสามารถอยู่ได้จนกว่าจะเห็นว่าบ้านของตนเองไม่มีอะไรน่าเป็นห่วง จึงค่อยกลับมาดูแลบริษัท หรือถือเอาความสมัครใจเป็นหลัก ไม่ได้ถือว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ แต่พนักงานก็เป็นห่วงบริษัทไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าบ้านของตนเอง เพราะที่นี้เป็นเหมือน “หม้อข้าว” ของพวกเขา ถ้าหม้อข้าวพัง พวกเขา ก็ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้



การเดินทางมาดูแลบริษัทหรือมาทำงานของพนักงาน ผู้บริหารได้จัดเตรียมเรือเพื่อใช้เป็นพาหนะในการรับส่งพนักงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีบ้านอยู่ใกล้พื้นที่โรงงาน จึงใช้เรือเป็นพาหนะเพื่อรับพนักงานตามพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเข้ามาทำงาน

แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยปริมาณน้ำที่มหาศาล ประกอบกับพื้นที่ตั้งโรงงานเป็นที่ต่ำ เป็นทางผ่านของน้ำ จึงกลายเป็นพื้นที่รองรับน้ำ กำแพงที่สร้างไว้ตั้งแต่แรกพร้อมกับก่อสร้างโรงงาน ไม่อาจทานกระแสน้ำได้ จึงทำให้น้ำทะลักเข้ามาในโรงงานได้ และน้ำก็ผุดขึ้นตามท่อ ผู้บริหารและพนักงานส่วนหนึ่ง ที่มาอยู่ดูแลโรงงานตั้งแต่ก่อนน้ำท่วมก็ได้เร่งช่วยกันสร้างกำแพงเสริมอยู่ตลอดเวลา แต่ก็ไม่สามารถป้องกันน้ำได้ จึงต้องมุ่งเน้นไปป้องกันอีกสาขา คือที่บางปลา เพราะเมื่อไม่สามารถป้องกันสาขาที่อ้อมน้อยไว้ได้ ก็ต้องพยายามรักษาโรงงานที่บางปลาไว้ให้ได้

สำหรับการเตรียมการเพื่อดูแลโรงงานที่บางปลา การทำงานของพนักงาน จะแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกัน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ พร้อมกับแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้เฝ้าระวังพื้นที่ของตนเอง ซึ่งผู้ที่เฝ้าระวังจะต้องวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์พื้นที่ของตนเองให้เป็น ถ้าหากเห็นว่าการป้องกันพื้นที่ของตนเองยังไม่แน่นอนหาพอ ก็จะต้องปรึกษารือกับที่มงานว่าจะต้องเสริมกำแพงให้แน่นอนหาด้วยวิธีใดได้บ้าง ทั้งนี้ แต่ละกลุ่มต้องผลัดกันออกต้องตรวจตราพื้นที่โดยรอบบริษัท ด้วยการออกไปดูระดับน้ำในคลองที่อยู่ใกล้กับบริษัท ติดตามสถานการณ์ผ่านเครือข่ายองค์กรที่รู้จักกัน และผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่า ประเมินสถานการณ์ตลอด 24 ชั่วโมงทางบริษัทฯ ยังได้เปิดเป็นศูนย์อพยพสำหรับพนักงานอีกด้วย กล่าวคือ เปิดให้ใช้พื้นที่ของโรงงานที่บางปลาให้พนักงานเข้ามาพักอาศัยในช่วงน้ำท่วมได้ โดยบางส่วนอาจจะพาครอบครัวเข้ามาด้วย ทางบริษัทฯ ก็อนุญาต โดยพนักงาน

ทุกคนที่มาพักอาศัยในโรงงานต้องผ่านการลงทะเบียน เพื่อที่ทางบริษัทฯ จะได้ตรวจสอบจำนวนคนที่แน่ชัด และจะได้เตรียมข้าวของที่จำเป็น เช่น ที่พัก จะใช้อาคารไหนบ้าง เตรียมที่นอน หมอน ผ้าห่ม พัดลมให้ รวมทั้งอาหารมือเย็น สำหรับพนักงานด้วย เพราะมือเย็นจะหาซื้ออาหารได้ลำบาก โดยอาหารมือเย็น และกลางวันพนักงานก็สามารถหาซื้อได้ที่โรงอาหาร หรือ สามารถออกไปซื้อในตลาดบริเวณใกล้เคียงได้ โดยโรงงานจัดรถรับส่งให้

หลังจากช่วยกันป้องกันน้ำท่วมแล้ว สุดท้ายก็จะเป็นขั้นตอนของการกู้โรงงาน ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน ทุกคนต่างก็ช่วยกัน โดยใช้อุปกรณ์ที่จัดเตรียมไว้ล่วงหน้า เพื่อให้โรงงานกลับเข้าสู่สภาวะปกติเป็นจริงโดยเร็ว

## บทเรียนหรือประสบการณ์ที่องค์กรได้รับ

**อุทกภัยปี 2554** ได้ให้บทเรียนที่มีค่ากับบริษัทอย่างมาก กล่าวคือ แม้ว่าบริษัทจะเตรียมความพร้อมไว้บางส่วน ทั้งเตรียมยกของหรือสินค้าขึ้นที่สูงเท่าที่จะทำได้ หรือก่อกำแพงล้อมรอบ แต่นั่นกลับไม่เพียงพอที่จะทำให้บริษัทรอดพ้นจากการถูกน้ำท่วม เพราะฉะนั้นแล้ว เมื่อประสบการณ์ของอุทกภัยในปีนี้ได้ทำให้เราทราบว่า จุดบกพร่องของเราคือจุดใด เราจะได้เตรียมตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

บทเรียนที่สำคัญจากอุทกภัยครั้งนี้ คือ การคิดให้เป็นระบบ คิดให้รอบด้าน และการรับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน โดยการหาข้อมูลจากแหล่งข่าวหลาย ๆ ด้าน เพิ่มเติมจากข้อมูลที่ทางรัฐป้อนให้ หรือจากสื่อกระแสหลัก ซึ่งอาจจะหาเพิ่มเติมจากองค์กรอื่น ๆ ที่น่าเชื่อถือ เมื่อเรามีข้อมูลแล้ว เราก็จะวางแผนได้อย่างรัดกุม โดยร่วมมือกับชุมชนรอบข้าง เพราะพื้นที่ตั้งโรงงานนั้นเป็นพื้นที่ต่ำ และมีลักษณะเป็นแอ่งกลายเป็นเหมือนแก้มลิงที่รองรับน้ำจึงทำให้มีโอกาสถูกน้ำท่วมสูง

## การป้องกันน้ำท่วม จึงต้องป้องกันร่วมกับชุมชน

สิ่งที่สำคัญสำหรับการป้องกันน้ำ นั่นคือ ความแข็งแรงของกำแพง จาก การป้องกันน้ำท่วมครั้งนี้ ทำให้เห็นว่ากำแพงยังไม่แข็งแรงเพียงพอ ในบางจุด ยังมีช่องโหว่หรือรอยร้าว ซึ่งทำให้ครั้งนี้ต้องเสริมกำแพงหรือรั้วในจุดที่ไม่สามารถต้านทานแรงน้ำได้ การป้องกันน้ำท่วมในครั้งถัดไปจึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ด้วย

นอกจากการป้องกันน้ำท่วมแล้ว เราต้องคิดถึงขั้นตอนของการกู้โรงงาน ด้วย โดยหาทางป้องกันน้ำเข้าโรงงานแล้ว เราก็ต้องหาทางที่จะระบายน้ำออก ด้วย และเตรียมอุปกรณ์สำหรับสูบน้ำไว้ให้พร้อม เพราะเมื่อการป้องกันของเรา ไม่สำเร็จผล เราก็จะสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที

อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ การมองจุดยุทธศาสตร์ให้รอบด้าน ทำ ความเข้าใจในทำเลที่ตั้งของบริษัทฯ และวางแผนในการป้องกันให้ครอบคลุม กล่าวคือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดว่าคืออะไร และพิจารณาถึงระดับ ศักยภาพของบริษัทฯและพื้นที่ใกล้เคียงว่ามีมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญคือ ต้องมีแผนการรองรับ คือต้องคิดเป็นระบบตั้งแต่แรกเริ่มก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์

สิ่งที่สำคัญอีกประการ คือ การให้ความสำคัญกับบุคลากรของบริษัท รวมทั้งชุมชนโดยรอบ หรือการให้ความช่วยเหลือกับพนักงาน ซึ่งต้องเป็นไปอย่าง ทันท่วงที สำหรับชุมชนแล้ว การป้องกันและแก้ไขปัญหาต้องร่วมมือกัน ต่าง ฝ่ายต่างช่วยเหลือกัน เพื่อที่จะให้พื้นที่ของบริษัทฯ และชุมชน รอดพ้นจากภัย พิบัติไปพร้อมๆ กันนอกจากนี้ การสื่อสารก็เป็นสิ่งที่ไม่น้อยไปกว่าสิ่ง อื่นๆ เช่นกัน ในช่วงอุทกภัยนั้น เหตุการณ์ค่อนข้างวุ่นวายมาก เพราะต่างคน ต่างต้องแยกย้ายกันไป ต่างคนต่างก็เป็นห่วงครอบครัวตนเอง การมีระบบการ ติดต่อสื่อสารที่ดีหรือมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่ จะช่วยให้การจัดการกับ อุทกภัยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในช่วงอุทกภัยในปี 2554 บริษัทฯ ให้โอกาสพนักงานกลับบ้านไปดูแลครอบครัวหรือบ้านของตัวเองก่อน แล้วจึงค่อยมาช่วยเหลือบริษัท ซึ่งในช่วงการกลับไปแลครอบครัวนี้อาจทำให้ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารจากบริษัทได้ หากไม่มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี แต่ด้วยความสนิทสนมกันของพนักงาน จึงสามารถติดต่อผ่านการสื่อสารทางโทรศัพท์ได้ อีกทั้งยังมีบ้านอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน การประสานงานอาจจึงสามารถสื่อสารผ่านทางหัวหน้างาน หรือใช้วิธีการบอกต่อกัน ซึ่งก็ถือเป็นวิธีการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม การมีฝ่ายประสานงานกลางหรือฝ่ายบุคคล ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยกระจายข้อมูลข่าวได้อีกทาง หรือถือเป็นส่วนกลางที่สามารถให้ข้อมูลแก่พนักงานที่ต้องการความเคลื่อนไหวของบริษัทได้

## วิธีการจัดการกับความเครียด

ในสถานการณ์วิกฤติดังเช่นในช่วงน้ำท่วม ทุกคนที่ประสบภัยต่างตกอยู่ในภาวะความตึงเครียด ที่นี้ก็เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารมองว่า ความเครียดนั้นในหลายๆ ครั้งมันจำเป็นสำหรับใช้กำลังหรือแรงผลักดันได้มากกว่าเวลาปกติ เพราะการปฏิบัติตามสบายในช่วงเวลาเช่นนี้ มันอาจจะทำให้คนเราไม่สามารถรอดพ้นจากสถานการณ์วิกฤติได้ ดังนั้น จึงควรมองว่า “ความเครียดไม่ใช่อุปสรรค” แต่ **“ความเครียดเป็นแรงผลักดัน”** ที่สามารถทำให้เราสามารถทำงานหนักได้

ความเครียดเกิดจากสาเหตุที่ไม่สามารถหาทางออกจากเหตุการณ์ที่เผชิญอยู่ได้ เพราะฉะนั้นแล้ว เราควรจะมองปัญหาทุกอย่างเป็นภาพกว้าง คิดอย่างเป็นระบบ และเราจะมองเห็นทางออกของปัญหา เมื่อเราได้คำตอบ หรือวิธีการในการแก้ปัญหาแล้ว ความเครียดก็จะลดลง



นอกจากนี้แล้ว ในช่วงเวลาแห่งวิกฤติ จะต้องไม่มีการแบ่งแยก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือพนักงานระดับใดก็ตาม จะต้องสามารถแบกหีน แบกปูน หรือทำงานอย่างเดียวกันได้ รวมทั้งสามารถนอนค้างในที่เดียวกับพนักงานอย่างศูนย์พักพิงกับได้ หรือแม้แต่การนั่งร่วมวงกินข้าวกับพนักงาน ซึ่งตรงจุดนี้ จะทำให้พนักงานรู้สึกอุ่นใจ ที่มีผู้บริหารมาอยู่เคียงข้าง

ความเครียดของพนักงานก็เป็นสิ่งหนึ่งที่บริษัทให้ความสำคัญ ซึ่งเมื่อพนักงานเกิดความเครียด ผู้บริหารก็ให้ความห่วงใย ใส่ใจถามไถ่สุขทุกข์ รวมถึงระหว่างพนักงานก็ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจกัน โดยส่วนหนึ่งบ้านพนักงานต่างก็โดนน้ำท่วมเหมือนกัน จึงเป็นการปลอบใจกันและกัน ว่ายังมีเพื่อนอีกหลายคนที่ประสบปัญหาเดียวกันซึ่งทุกคนต้องช่วยเหลือ/ให้กำลังใจกัน และต้องอยู่กับสถานการณ์เช่นนี้ให้ได้ และอีกไม่นาน เหตุการณ์เหล่านี้มันก็จะผ่านไป

มหาอุทกภัยในคราวนี้บริษัทได้รับความเสียหายอย่างรุนแรง แม้ว่าบริษัทได้เตรียมการป้องกันแล้ว แต่ทุกอย่างเกิดขึ้นเกินความคาดหมายมาก จึงทำให้ได้รับผลกระทบข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่า เราจะต้องมีความพร้อมในทุกด้านทั้งด้านข้อมูล แผนการ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ ต้องวางแผนอย่างเป็นระบบและรัดกุมที่สุด โดยต้องมองในภาพกว้าง

โดยสิ่งหนึ่งที่บริษัทจะลืมไม่ได้เลยก็คือพนักงานที่อยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเรามา การหยิบยื่นความช่วยเหลือให้กันในยามที่ทุกข์ยากคือโอกาสที่เราจะแสดงน้ำใจต่อกัน รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือชุมชนก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะสิ่งหนึ่งที่บริษัทใส่ใจมาโดยตลอดคือการตอบแทนสังคม ซึ่งการช่วยเหลือสังคมหรือชุมชนผลตอบแทนก็จะสะท้อนกลับมายังบริษัท อาจจะไม่ใช่อะไรที่เสียงเกียรติยศ แต่เป็นโอกาสที่เราจะได้อยู่ร่วมกับสังคมอย่างสงบสุข



# BETAGRO

**“เราต้องช่วยเหลือเขา ไม่ใช่แค่ให้เขากลับมาทำงานได้ แต่ต้องช่วยให้เขามีชีวิตต่อไปได้”**

**“ทุกอย่างเริ่มต้นจากการให้ น้ำใจต้องมาก่อน แล้วทุกอย่างจะตามมาเอง”**

**“เราถือว่าคนคือสิ่งสำคัญที่สุด จึงอยากดูแลเขาให้ดีที่สุด”**

นี่คือ สารจากผู้บริหารระดับสูงเครือเบทาโกร ที่ส่งไปยังพนักงาน เพื่อสื่อสารให้คนเบทาโกร ให้ลุกขึ้นมาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ หาทาง เยียวยาเพื่อนพนักงานผู้ประสบอุทกภัย ให้กลับมามีชีวิตเป็นปกติสุขได้ หลังเผชิญกับภัยน้ำท่วมปลายปีที่ผ่านมา

จากเหตุการณ์อุทกภัยครั้งใหญ่ของประเทศไทยที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมในหลายพื้นที่ของประเทศ สถานการณ์นี้มีพนักงานเครือเบทาโกรจำนวนมากที่ได้รับผลกระทบ ตั้งแต่ระดับเล็กน้อยที่พอจะ ดำเนินชีวิตต่อไปได้ หรือส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการใช้ชีวิต จนถึงระดับที่ต้องอพยพและทิ้งบ้านเรือนไปอยู่ที่อื่น

ด้วยความห่วงใยของคณะผู้บริหารร่วมกับน้ำใจของเหล่าเพื่อนพนักงานที่ไม่สามารถนั่งนอนใจได้ จึงได้จัดตั้งศูนย์กลางความช่วยเหลือเพื่อนพนักงานขึ้น เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2554 ภายใต้ “ศูนย์ช่วยเหลือเพื่อนพนักงาน เครือเบทาโกร” โดยมีเพื่อนพนักงานจิตอาสา กว่า 200 คน ที่เตรียมความพร้อมในการเข้าช่วยเหลือเพื่อนพนักงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีภารกิจหลักๆ 3 ด้านคือ



Responsibility  
เครือเบทาโกร รวบรวมสิ่ง เสริมกำลังใจ

BETAGRO

บ้านกวดสูง  
แยกออกจากพื้นที่  
ขาดเสถียร  
ไม้ค้ำที่พิคพิง

ติดต่อเรา!!

ศูนย์ช่วยเหลือเพื่อนพนักงานเบทาโกร อาคารเบทาโกร ทาวเวอร์  
ถาวรนิคมอุตสาหกรรม 24 ชั่วโมง  
Call Center : 085-1514440 และ 02-8337550

เราพร้อมดูแลอย่างดีที่สุด และยินดีทำสิ่งดีๆ ให้เพื่อนพนักงานทุกคน

## 1. Call Center

เพื่อเป็นช่องทางในการรับเรื่องของเพื่อนพนักงานทั้งการให้ข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับเพื่อนๆ ที่ประสบภัย รวมถึงการประสานงานเพื่อส่งให้ทีมช่วยเหลือ (Rescue Team)

## 2. Rescue Team

ซึ่งเป็นทีมงานจิตอาสาในการปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อให้ความช่วยเหลือเพื่อนพนักงาน ตั้งแต่การเตรียมความพร้อมก่อนหน้าท่าวม การช่วยอพยพออกจากพื้นที่ รวมถึงการจัดส่งถุงยังชีพให้แก่เพื่อนพนักงานและประชาชนที่ประสบอุทกภัย และหลังจากน้ำลดลงก็จะมีแผนในการฟื้นฟูบ้านพักให้พนักงานด้วย โดยได้รับการสนับสนุนจากบริษัทในเครือ และบริษัทคู่ค้า อาทิเช่น ทั้ง รถ 4 ล้อสูง รถ 6 ล้อ เรือยนต์ เรือพาย เสื้อชูชีพ และชุดกันไฟคณะผู้บริหารและทีมพนักงานจิตอาสา (Rescue Team) ร่วมกับบริษัทคู่ค้า ลงพื้นที่ช่วยเหลือเพื่อนพนักงานและแจกถุงยังชีพสำหรับประชาชนที่ประสบอุทกภัย





### 3. จัดตั้งศูนย์พักพิงให้กับเพื่อนพนักงาน

โดยใช้พื้นที่ห้องประชุมและพื้นที่บางส่วนของสำนักงานจัดทำเป็นที่พักพิงซึ่งเตรียมความพร้อมทั้งอาหาร 3 มื้อ เครื่องดื่ม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างตั้งแต่ที่พักโดยจัดไว้อย่างเป็นสัดส่วนและให้มีความเป็นส่วนตัว มุมพักผ่อน ห้องอาบน้ำ เครื่องทำน้ำอุ่น เครื่องซักผ้า เครื่องอบผ้า และเครื่องรีดผ้า เพื่อที่ทำให้เพื่อนพนักงานบรรเทาทุกข์จากเหตุอุทกภัย และรู้สึกถึงความเป็นบ้านที่อบอุ่น



ศูนย์ช่วยเหลือฯ ไม่เพียงแต่ดูแลเฉพาะเพื่อนพนักงานที่ประสบอุทกภัยเท่านั้น ยังดูแลพนักงานทุกคนที่มาปฏิบัติงาน รวมถึงพนักงานของบริษัทผู้เช่าในอาคาร พนักงานของบริษัทใกล้เคียง และประชาชนโดยรอบ โดยจัดได้ให้บริการอาหารฟรี 3 มื้อที่โรงอาหาร และร่วมกับ ชมสมก. ในการจัดรถรับ-ส่ง เพื่อถือเป็นการขอบคุณในสปิริตของพนักงานที่ยังคงมาปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท ทั้งๆ ที่การเดินทางเข้าออกอาคารเบทาโกรทาวเวอร์ ไม่ได้สะดวกสบายเหมือนกับที่ผ่านมา และถือเป็นการช่วยเหลือสังคมไปพร้อมๆ กัน

เมื่อสถานการณ์น้ำลดลง หลังวันที่ 2 ธันวาคม มีพนักงานส่วนใหญ่เข้าบ้านได้แล้ว บริษัทยังคงดูแลพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเปลี่ยนภารกิจจากศูนย์ช่วยเหลือฯ สู่ **“ศูนย์ฟื้นฟูบ้านเพื่อนพนักงาน”** โดยดำเนินการตั้งแต่

- 1) การอบรมให้ความรู้ เรื่อง “ข้อปฏิบัติก่อนเข้าบ้านหลังน้ำท่วม” เพื่อเตรียมพร้อมในการเข้าบ้านอย่างปลอดภัย
- 2) จัดทีมฟื้นฟู “ทีมเพื่อนช่วยเพื่อน” อาสาร่วมทำความสะอาดบ้าน
- 3) จัดเตรียมอุปกรณ์ทำความสะอาดเพื่อให้พนักงานนำไปใช้
- 4) จัดหาที่พักให้กับพนักงานที่ยังเข้าบ้านไม่ได้ อาทิเช่น โรงแรมริชมอนด์ ถ.รัตนวิเบศร์, โรงแรมพงษ์เพชร, โรงแรมรามาการ์เดนท์ เป็นต้น หรือหาพนักงานต้องการหาที่พักเองก็สามารถนำใบมาเบิกได้ ภายใต้ข้อกำหนดที่บริษัทกำหนดไว้

นอกจากการดูแลพนักงานของบริษัทแล้ว **เครือข่ายโทร** ในฐานะผู้ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารครบวงจรรายใหญ่ของประเทศ ได้ร่วมช่วยแบ่งเบาความทุกข์และบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนผู้ประสบภัยทั้งในภูมิภาค กรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการมอบเงินบริจาค มอบผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพ ตั้งเต็นท์ปรุงอาหารแจกจ่าย และลงพื้นที่มอบถุงยังชีพ รวมทั้งนำผลิตภัณฑ์อาหารของเครือข่ายโทรไปจำหน่ายในราคาพิเศษ เพื่อแก้ไขปัญหาสินค้าขาดแคลน ซึ่งผู้บริหารและพนักงานต่างร่วมแรงร่วมใจระดมความช่วยเหลือทั้งโดยตรงและผ่านหน่วยงานราชการและองค์กรเอกชนอย่างต่อเนื่อง

แม้เหตุการณ์อุทกภัยครั้งนี้ จะนำมาซึ่งผลกระทบหลายอย่างต่อองค์กรและชีวิตพนักงาน แต่เครือข่ายโทรก็ได้แสดงให้เห็นความเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนไม่เฉพาะแต่พนักงานขององค์กร แต่ในฐานะคนไทยที่ไม่ทอดทิ้งกัน ด้วยความร่วมมือจากทั้งฝ่ายบริหาร พนักงาน และองค์กรเครือข่ายที่เข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน จึงทำให้องค์กรสามารถผ่านวิกฤตการณ์ครั้งนี้มาได้เป็นอย่างดี

## ประสบการณ์ที่องค์กรได้รับ

จากเหตุการณ์อุทกภัยครั้งใหญ่ที่ผ่านมา นั้น องค์กรมีบทเรียนที่ได้จากอุทกภัยครั้งนี้ที่น่าสนใจอยู่หลายประเด็นซึ่งอาจแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนน้ำท่วม ช่วงระหว่างน้ำท่วม และช่วงหลังน้ำท่วม

**ช่วงแรกก่อนน้ำท่วม** พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่มีความกังวลค่อนข้างสูงเกี่ยวกับสถานการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะได้รับข่าวสารจากสื่อสาธารณะ และคนใกล้ชิด ดังนั้นสิ่งที่องค์กรจะทำได้ คือ การสื่อสารกับพนักงานเพื่อบรรเทาความกังวล และเตรียมการในเรื่องการรับมือต่างๆ ให้พร้อมที่จะรับมือกับภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้นในครั้งนี้

**ในช่วงระหว่างน้ำท่วม** องค์กรจะเน้นเรื่องการดูแลพนักงานของบริษัท โดยเริ่มจากการสื่อสารกับพนักงานให้ทั่วถึง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ผ่านมาแล้วจะผ่านไป แต่ในขณะที่เรากำลังประสพภาวะเช่นนี้ เราจะร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขสถานการณ์ โดยบริษัทจะให้ความช่วยเหลือพนักงานอย่างเต็มที่ผ่านศูนย์ช่วยเหลือเพื่อนพนักงานเบทาโกรที่ตั้งขึ้นมาเฉพาะกิจในช่วงเวลานี้ พร้อมทั้งให้แนวทางที่ชัดเจนในการช่วยเหลือแก่พนักงานเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและพร้อมจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ผ่านพ้นเหตุการณ์เหล่านี้ไปด้วยกัน

**สำหรับช่วงหลังน้ำท่วม** นั้น สิ่งที่องค์กรและพนักงานได้ประสบการณ์จากเหตุการณ์ในครั้งนี้ คือแนวทางปฏิบัติกรช่วยเหลืออย่างเป็นระบบอย่างที่ผ่านมา สามารถทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเรียนรู้การทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤต และเหนือสิ่งอื่นใดนั้นคือการส่งเสริมให้พนักงานระลึกถึงการมีจิตอาสา การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ที่ทำให้เหตุการณ์ครั้งนี้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในครั้งนี ทุกคนในองค์กรต่างก็ได้เรียนรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ มากมาย สิ่งหนึ่งที่ทุกคนได้เรียนรู้คือเรื่องของการบริหาร ความเครียดในภาวะวิกฤต ซึ่งการจัดการกับความเครียดของตนเองนั้น “สติ” เป็นสิ่ง ที่สำคัญมากไม่ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะหนักหนาเพียงใด การมีสติจะช่วยลดความ ตื่นตระหนก และพบกับทางที่จะแก้ไขอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

อุทกภัยที่เกิดขึ้นในครั้งนีเกิดขึ้นโดยที่ทุกคนไม่ได้คาดหมาย แต่ทำให้เกิด การเรียนรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ มากมาย และสิ่งหนึ่งที่ทุกคนรู้สึกเหมือนกันในยามที่ เกิดภาวะวิกฤต นั่นคือ การทำให้รู้ว่า

*“ครอบครัวเบทาโกร” มีความหมายและมีคุณค่าเพียงใด*



เซ็นทรัลรีเทลเป็นธุรกิจบริการที่มีสาขาอยู่ทั่วประเทศ เมื่อเกิดอุทกภัยที่กินพื้นที่ไปในวงกว้าง จึงมีพนักงานได้รับผลกระทบจำนวนมาก โดยปกติ เซ็นทรัลรีเทลมีหน่วยงานดูแลและสนับสนุนแผนรองรับวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในกรณีต่างๆ อยู่แล้ว แต่วิกฤตที่เคยเกิดขึ้นในอดีตเกิดขึ้นในช่วงสั้นๆ ไม่นานก็จบลง แต่อุทกภัยปี 2554 กินระยะยาวนาน และความยาวนานนี้ก็ก่อความเสียหายมากกว่าทุกครั้ง เช่นปีก่อนหน้านี้มีเหตุการณ์น้ำท่วมที่หาตใหญ่ แต่น้ำมาเร็วและไปเร็ว ทำให้ความเสียหายค่อนข้างอยู่ในวงจำกัด และอีกเหตุการณ์ คือ การชุมนุมของกลุ่มเสื้อแดงที่แยกราชประสงค์ เหตุการณ์ก็เกิดขึ้น ณ จุดเดียว ไม่ได้ลุกลามไปยังสาขาอื่นๆ การบริหารจัดการก็เป็นการดำเนินการตามกระบวนการ ทั้งการแก้ไขและปรับปรุงสถานที่ที่เกิดเหตุเป็นต้น เนื่องจากการมาอย่างกะทันหัน อยู่นาน และกินวงกว้าง ขวางของอุทกภัยดังกล่าวจึงส่งผลกระทบต่อห้างฯ สาขาต่างๆ ของเซ็นทรัลรีเทลหลายสาขา พนักงานที่ทำงานก็มีจำนวนมาก การบริหารจัดการจึงมีความแตกต่างจากวิกฤตครั้งอื่นๆ

### จุดเด่นของการบริหารจัดการอุทกภัย

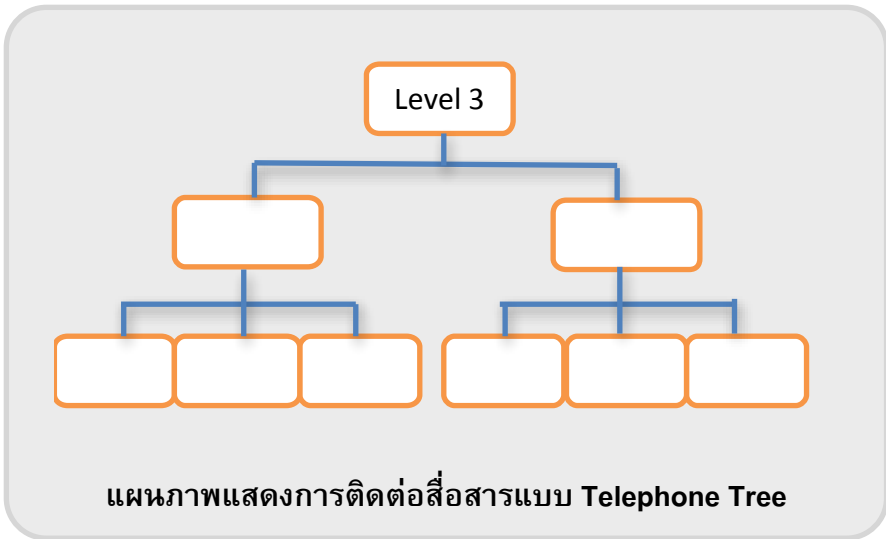
การบริหารจัดการวิกฤตของเซ็นทรัลรีเทลมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ โดยรับนโยบายมาจากคณะผู้บริหาร ดังที่กล่าวมาแล้วว่า เหตุการณ์อุทกภัยครั้งนี้เป็นสิ่งที่ไม่เคยประสบมาก่อน การเกิดอุทกภัยใหญ่เช่นนี้ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยๆ และถือเป็นอุทกภัยในยุคไอที การบริหารจัดการอุทกภัยจึงมีเรื่องของเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้อง

เซ็นทรัลรีเทลก็เช่นเดียวกัน ที่นำเรื่องเทคโนโลยีด้านการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของที่นี่ในสถานการณ์ที่วุ่นวาย และพนักงานเต็มไปด้วยความตื่นตระหนก ทำให้เกิดความโกลาหล การให้ความช่วยเหลือพนักงานจึงต้องมีความรวดเร็ว เซ็นทรัลรีเทลจึงอาศัยการติดต่อสื่อสารเพื่อสอบถามความเป็นอยู่ของพนักงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ช่วยเหลือพนักงานได้ทันการณ์และมีประสิทธิผลมากขึ้น

การติดต่อสื่อสารขององค์กรอื่นหลายองค์กรอาจจัดตั้งเป็น Call Center ขึ้นมา เพื่อเป็นจุดที่คอยให้บริการหรือให้ความช่วยเหลือพนักงานในหนึ่งจุด แต่สำหรับเซ็นทรัลรีเทลมีห้างสรรพสินค้าในเครือจำนวนมากหลายแห่งที่ได้รับผลกระทบ แต่ละแห่งก็มีพนักงานจำนวนมากจำนวนพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนจึงมากตามไปด้วย

การเกิดอุทกภัยครั้งนี้ คาดการณ์ว่าพนักงานของเซ็นทรัลรีเทลได้รับผลกระทบประมาณ 4,600 คน ถ้าเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไป ก็คิดเป็นสัดส่วนที่มาก และด้วยจำนวนคนที่มีขนาดนี้ การใช้ระบบ Call Center ที่มีเบอร์และพนักงานรับสายเพียงไม่กี่คน คงไม่สามารถให้ติดต่อสื่อสารกับพนักงานได้ทั้งหมด และไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้อย่างทันการณ์

ดังนั้น ผู้บริหารของเซ็นทรัลรีเทลจึงใช้การติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า **Telephone Tree** : ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารที่มาจากแนวคิดที่ว่า หัวหน้าในแต่ละระดับจะดูแลพนักงานในระดับที่ต่ำกว่าอยู่หลายคน และทั้งหัวหน้าและลูกน้องต่างมีเบอร์โทรศัพท์ของกันและกัน อีกทั้ง ความคุ้นเคยจากการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะช่วยให้การติดต่อสื่อสารราบรื่นและรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งทำให้พนักงานที่ได้รับผลกระทบจากอุทกภัยสะดวกใจที่จะเล่าปัญหาและความทุกข์ยากลำบากให้อีกฝ่ายฟัง



การติดต่อสอบถามสถานะความเป็นอยู่และให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน จึงให้หัวหน้าเป็นคนติดต่อกับพนักงานที่อยู่ภายในสายงาน เป็นการติดต่อแบบ เป็นเครือข่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายจะใช้หลักเดียวกัน เมื่อหัวหน้าติดต่อสื่อสารพนักงาน ที่อยู่ในสายงานได้แล้ว ถ้าหากพนักงานไม่มีที่พักหรือได้รับความเดือดร้อนจาก อุทกภัย หัวหน้าสายงานก็จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์พักพิงของเซ็นทรัลรีเทลและ ประสานกับส่วนกลาง เพื่อให้จัดเตรียมที่พักให้กับพนักงาน ซึ่งพนักงานสามารถ เข้าไปพักในช่วงน้ำท่วม และสามารถพักอยู่ได้จนกว่าจะกลับเข้าพักที่บ้านของ ตนเองได้ นอกจากนี้ เซ็นทรัลรีเทลยังมีจุดเด่นในด้านการให้ความช่วยเหลือกับ พนักงานที่ได้รับความเดือดร้อน ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดไว้ในต่อไป

### วิธีการดำเนินการ

การดำเนินดำเนินงานจัดการกับสาธารณภัยของเซ็นทรัลรีเทลขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
2. การสำรวจพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อน
3. การกำหนดและเลือกแผนให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานจากการ รวบรวมข้อมูลและการประเมินสถานการณ์



## 1. วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์

เป็นปกติของกระบวนการทั่วไป ซึ่งก่อนการดำเนินการ ต้องประเมินสถานการณ์และความรุนแรงของเหตุการณ์ การเกิดอุทกภัยในครั้งนี้ก็เช่นเดียวกัน เช่นทลรีเทลก็ประเมินสถานการณ์จากการลงไปพื้นที่ที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง ไม่เพียงในเหตุการณ์อุทกภัยครั้งนี้ แต่ยังรวมเหตุการณ์อื่นๆ ด้วย เช่น การชุมนุมของกลุ่มเสื้อแดงที่แยกราชประสงค์ ผู้บริหารก็ลงพื้นที่เพื่อประเมินสถานการณ์ด้วยตนเอง นอกจากนี้ การติดตามข่าวสารจากของสายข่าวขององค์กร เช่น สาขาที่อยู่ในส่วนต่างๆ จะรายงานสถานการณ์บริเวณใกล้เคียงกับของตนเอง รวมทั้งฟังข้อมูลของรัฐบาลและดูข้อมูลเว็บไซต์ต่างๆ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาประเมินความรุนแรง วิธีการให้ความช่วยเหลือและการรับมือสำหรับสาขาที่ยังไม่ได้รับผลกระทบ

## 2. การสำรวจพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อน

กระทำโดยให้หัวหน้าสายงานต่างๆ โทรศัพท์ติดต่อสอบถามพนักงาน รวมถึงติดต่อสอบถามกับฝ่ายฯ สาขาต่างๆ การสำรวจความเดือดร้อนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลรูปแบบหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าพนักงานแต่ละสาขาคงอยู่ในสถานการณ์ใดบ้างมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด และมีความต้องการความช่วยเหลืออย่างไร เช่น จากอุทกภัยในปี 2554 พนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

- 1) น้ำล้นมรอบบ้านหรือที่พัก และต้องการอยู่ในบ้านพัก พร้อมกับครอบครัว หรือญาติ
- 2) บ้านหรือที่พักถูกน้ำท่วมจนอาศัยอยู่ไม่ได้ และไม่มีที่พัก
- 3) บ้านหรือที่พักพังเสียหาย ต้องการความช่วยเหลือเกี่ยวกับการซ่อมแซม

การสำรวจความเดือดร้อนของพนักงานนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประเมินสถานการณ์ และสามารถกำหนดการให้ความช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม

### 3. การกำหนดและเลือกแผนให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานจากการรวบรวมข้อมูลและการประเมินสถานการณ์

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือและการแก้ปัญหาในวิกฤตนั้น ประกอบด้วยสองฝ่าย คือ *ฝ่ายป้องกันการสูญเสีย* (Loss Prevention) ทำหน้าที่ดูแลและบริหารจัดการทรัพย์สินขององค์กรไม่ให้เกิดความเสียหาย ดูแลว่าส่วนใดควรหยุดการดำเนินการ ส่วนใดควรดำเนินการต่อไป หรือเมื่อเสียหายแล้วก็บำรุงรักษา ซึ่งการดูแลสถานที่หรือสาขาที่ได้รับความเสียหาย ฝ่ายป้องกันการสูญเสียจะประเมินความเสียหาย และดำเนินการซ่อมแซมตามความเหมาะสม

ส่วนอีกฝ่าย คือ *ฝ่ายบุคคล* จะดูแลพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนอำนวยความสะดวก หรือให้ความช่วยเหลือตามกรอบนโยบายที่คณะกรรมการได้วางไว้

การดูแลคนหรือพนักงาน เช่น ทรัสตีเทลมีแผนรองรับความต้องการของพนักงานที่ครอบคลุมความต้องการทั้งหมดตั้งในข้อ 2. สำหรับการให้ความช่วยเหลือพนักงาน จะมีการติดต่อสื่อสารทั้งทางโทรศัพท์และทางเมล ทำให้พนักงานทราบว่าบริษัทให้ความช่วยเหลือพนักงานอย่างไรบ้าง โดยหัวหน้าของแต่ละสาขาจะประสานเข้ามาที่ฝ่ายบุคคล ทั้งการรายงานสถานการณ์และการรวบรวมเอกสารจัดส่งเข้ามาเพื่อขอเบิกค่าใช้จ่ายตามสิทธิ ทั้งนี้ การช่วยเหลือที่เซ็นทรัลเทลให้แก่พนักงาน ได้แก่

1) พนักงานที่น้ำล้นรอบบ้านหรือที่พัก และต้องการอยู่ในบ้านพักพร้อมกับครอบครัว หรือญาติการให้ความช่วยเหลือในเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นการจัดถุงยังชีพให้ก่อน และมีความช่วยเหลือด้านการเงินตามเงื่อนไขของบริษัทตามมา ส่วนตัวพนักงานก็ยังพักอยู่ที่บ้านจนกว่าน้ำจะลด การจัดถุงยังชีพเมื่อสาขาต่างๆ ขอความช่วยเหลือหรือขอให้จัดหาอาหาร เครื่องดื่มเครื่องใช้ต่างๆ

ตลอดจนจัดหาเรือ บิ๊กแบก และสิ่งจำเป็นอื่นๆ สำนักงานใหญ่เป็นฝ่ายที่จัดหาให้ อาจกล่าวได้ว่าสำนักงานใหญ่เป็นฝ่ายสนับสนุนหรือเป็นเหมือนศูนย์กลางในการจัดหาสิ่งของและส่งไปช่วยเหลือสาขาต่างๆ ส่วนการขนส่ง จะใช้ทั้งรถยนต์และเรือ ถ้าเส้นทางนั้นรถยังวิ่งได้ก็ใช้รถ แต่ถ้าน้ำท่วมแล้วก็จะใช้เรือแทน

2) พนักงานและครอบครัวที่บ้านหรือที่พักถูกน้ำท่วมจนอาศัยอยู่ไม่ได้ และไม่มีที่พักกรณีนี้ บริษัทจะมีที่พักให้อยู่ที่สำนักงานใหญ่ ซึ่งจะจัดเป็นเหมือนศูนย์พักพิงชั่วคราวของรัฐบาล ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลพนักงานที่เข้ามาพักอาศัยอยู่ คือ ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ที่คอยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้ ซึ่งฝ่ายบุคคลจะมาพักร่วมกับพนักงานด้วยเพื่อจะได้รู้ว่าพนักงานที่มาอยู่ร่วมกัน ต้องการอะไรเพิ่มเติม ขาดเหลืออะไร จะได้ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

การตั้งศูนย์พักพิงชั่วคราวเพื่อให้ความช่วยเหลือพนักงานนี้ พนักงานจะได้รับเมลล์แจ้งข้อมูลหรือแจ้งข้อมูลผ่านผู้บริหารเขต ทั้งทางเมลล์และทางโทรศัพท์ผู้บริหารก็จะรวบรวมรายชื่อและจำนวนของพนักงานที่ต้องการพัก แล้วแจ้งกลับเข้ามาถึงส่วนกลาง ส่วนกลางหรือฝ่ายบุคคลก็จะเตรียมสถานที่ ที่นอน หมอน พัดลม ทีวี ห้องน้ำ ที่อาบน้ำและเครื่องใช้ต่างๆซึ่งสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ นี้จะได้รับการอนุเคราะห์จากบริษัทในเครือนอกจากนี้ ถ้าพนักงานทำงานอยู่ในสาขาที่ไกลจากสำนักงานใหญ่ (ศูนย์พักพิงชั่วคราว) พนักงานสามารถไปพักอยู่ที่อื่นได้ โดยมีค่าเช่าบ้านให้ (สัมภาษณ์, คุณอรบุษย์ ศรีสถิตกุล, ผู้จัดการสาขา TOPS ราชวิถี)

งบประมาณในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกนี้ เป็นงบที่ทางผู้บริหารสามารถให้เบิกได้เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งโดยปกติ การเบิกงบของฝ่ายบุคคลจะเบิกได้ปีละ 3 ครั้งตามกำหนดเวลา แต่เมื่อเกิดอุทกภัยครั้งนี้ ผู้บริหารให้เบิกล่วงหน้าได้หลังจากน้ำลดแล้ว อุปกรณ์ ที่นอน หมอน ไม้แขวนผ้า จะอนุญาตให้พนักงานนำกลับบ้านด้วย เนื่องจากเป็นของที่ใช้แล้ว คงไม่สามารถให้คนอื่นนำไปใช้ต่อได้ การอนุญาตให้พนักงานเอากลับบ้านด้วย น่าจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์กว่า เพราะบางบ้าน ที่นอนหรือของใช้อาจสูญหายไปกับน้ำ การนำจากศูนย์พักพิงกลับไป

จะช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ในระดับหนึ่ง หรืออาจเอาไปไว้ใช้ประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งคงดีกว่าการนำไปทิ้งแน่นอน

3) ความช่วยเหลือด้านการเงินนอกจากการสนับสนุนถุงยังชีพ และที่พักแล้ว เช่นทริลรีเทลยังสนับสนุนเรื่องเงินให้พนักงานด้วย ซึ่งได้แก่ การจ่ายโบนัสล่วงหน้า 1 เดือน เงินช่วยเหลือสำหรับคนที่บ้านโดนน้ำท่วม 5,000 บาท (เมื่อแจ้งและส่งเอกสารเข้ามาว่าบ้านโดนน้ำท่วม ฝ่ายบุคคลจะดำเนินการโอนให้อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่ทำได้) ค่าซ่อมบ้านคนละไม่เกิน 8,000 บาท และเงินกู้สำหรับซ่อมแซมบ้าน 3 – 5 เท่าของเงินเดือน ซึ่งมีระยะเวลาในการใช้หนี้คืน 2 ปี

การบริหารจัดการศูนย์พักพิงชั่วคราวนี้ เกิดขึ้นแบบกะทันหัน หรือเกิดโดยสถานการณ์ฉุกเฉิน กาดำเนินการหรือการตัดสินใจไม่มีเวลาเตรียมการมากนัก แต่ต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อให้กับสถานการณ์ และแม้ว่าการดำเนินการให้ความช่วยเหลือจะติดขัดบ้าง เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือพนักงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากการมีพนักงานจำนวนมากถึง 4,600 คน ที่ได้รับความเดือดร้อน การตรวจรับ-ส่งเอกสารอาจล่าช้า แต่ฝ่ายบุคคลที่ดูแลเรื่องนี้ ก็พยายามรีบดำเนินการให้ แม้ต้องทำงานล่วงเวลาก็ตาม

## บทเรียนหรือประสบการณ์ที่องค์กรได้รับ

อุทกภัยครั้งนี้เป็นปรากฏการณ์ที่องค์กรไม่เคยคาดคิดถึงความระดับความรุนแรงและกว้างขวางขนาดนี้มาก่อน โดยปกติองค์กรจะมีแผนบริหารจัดการกับวิกฤต แต่การบริหารจัดการไม่สามารถจัดการได้อย่างสมบูรณ์แบบกับอุทกภัยครั้งนี้ ดังนั้น สิ่งที่เป็นบทเรียนสำคัญให้กับองค์กรในครั้งนี้ คือ การบริหารจัดการควรมีแผนสำรองหลายแผน โดยต้องมีแผนสำหรับวิกฤตหรือภัยที่เกิดขึ้นในวงจำกัดและแผนสำหรับภัยที่เกิดขึ้นในวงกว้างและมีความรุนแรงมาก รวมถึงแผนที่สามารถรองรับภัยที่ก่อความเสียหายมากที่สุดอย่างอุทกภัยในปีนี้ ซึ่งแผนแต่ละแผนที่ทำต้องประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนการบริหารจัดการวิกฤตได้ครอบคลุมถึงสถานการณ์ที่รุนแรงที่สุดที่อาจเกิดขึ้นได้ อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนนอกจากมีแผนสำรองหลายแผนแล้ว

ในแต่ละแผนต้องพิจารณาระดับความรุนแรง โดยต้องสามารถรองรับกับสถานการณ์ที่มีความรุนแรงตั้งแต่ระดับน้อย ระดับปานกลาง และระดับสูงในแต่ละแผนต้องประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือพนักงานขณะเกิดเหตุในแต่ละพื้นที่ ซึ่งอาจแตกต่างกันออกไปในแต่ละพื้นที่และความรุนแรงของสถานการณ์ และการให้การเยียวยารักษา ทั้งในช่วงวิกฤตและหลังวิกฤต โดยพิจารณาถึงผลกระทบที่พนักงานแต่ละคนได้รับ รวมถึงพิจารณาถึงศักยภาพขององค์กรในขณะนั้นด้วย

## วิธีการจัดการกับความเครียด

สถานการณ์อุทกภัยที่ผ่านมามีจำนวนมากได้รับผลกระทบและมีอาการเครียด เนื่องจากบ้านพังเสียหาย ข้าวของสูญหาย หรือแม้แต่เครียดจากการไม่ได้ทำงาน พนักงานของเซ็นทรัลรีเทลก็ตกอยู่ในสถานการณ์เช่นเดียวกัน การจัดการกับความเครียดจึงเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่บริษัทจัดการให้พนักงานด้วย ซึ่งมีสองแบบ คือ แบบโดยตรง และแบบโดยอ้อม

*การจัดการความเครียดโดยตรง* บริษัทได้ว่าจ้างนักจิตวิทยาตั้งเป็น Call Center ให้พนักงานโทรปรึกษาปัญหาได้ ซึ่งมีพนักงานผลัดกันรับสายประมาณกะละ 3 คน คอยให้คำปรึกษาหรือให้คำแนะนำต่างๆ แก่พนักงาน

*การจัดการความเครียดโดยอ้อม* จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่าพนักงานบางส่วนเครียดเพราะบ้านพังหรือข้าวของเสียหาย นำท่วมจนทำงานไม่ได้ การแก้ไขความเครียดทางอ้อม คือ การให้เงินช่วยเหลือต่างๆ รวมถึงให้เงินกู้ เพื่อนำไปซ่อมแซมบ้านหลังน้ำลดนอกจากนี้ ระหว่างที่พนักงานเข้าพักอยู่ที่ศูนย์พักพิงชั่วคราว และเป็นพนักงานที่มาจากสาขาอื่นๆ ที่โดนน้ำท่วม ถ้ามาพักอยู่เฉยๆ ผู้บริหารเกรงว่าพนักงานจะเครียด เพราะนั่งนอนอยู่ตลอด 24 ชั่วโมง จึงได้จัดแบ่งให้ไปทำงานตามสาขาที่อยู่ใกล้ศูนย์พักพิงและยังไม่ถูกน้ำท่วม

การเดินทางไปเยี่ยมของผู้บริหารก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีกำลังใจ และคลายความกังวลใจได้มากขึ้น ซึ่งผู้บริหารเล่าว่า<sup>2</sup> ตอนที่ไปเยี่ยมพนักงาน สามารถสังเกตได้จากสีหน้าและรอยยิ้มของพนักงานตอนที่ได้พบผู้บริหาร ซึ่งการออกไปช่วยเหลือพนักงานนั้น ทำให้พวกเขา รู้สึกว่าตนเองไม่ได้ถูกทอดทิ้ง

## สรุป

การบริหารจัดการกับสถานการณ์ภัยของเซ็นทรัลรีเทล โดยปกติจะมีแผนรองรับกับวิกฤตอยู่แล้ว แต่บทเรียนจากอุทกภัยในปี 2554 ทำให้ต้องแก้ไขหรือตระหนักเพิ่มขึ้นในเรื่องการเตรียมแผนรับมือไว้หลายๆ แผน เมื่อแผนที่หนึ่งใช้ไม่ได้ ก็ต้องใช้แผนสอง หรือแผนสามต่อไป และสิ่งที่สำคัญที่สุดในสถานการณ์ฉุกเฉินนั้น คือ การได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ซึ่งต้องเปิดรับข้อมูลจากหลายแหล่ง เพื่อนำมาวิเคราะห์ และตัดสินใจแก้ปัญหาหรือป้องกันให้ถูกต้องและรวดเร็ว

ความเครียดเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มาพร้อมกับวิกฤต การบริหารจัดการต้องครอบคลุมถึงเรื่องนี้ด้วย ซึ่งต้องดูที่สาเหตุของปัญหานั้นๆ ต้องดูว่าความเครียดนั้นเกิดจากอะไร แล้วแก้ปัญหาให้ตรงจุด เช่น พนักงานเครียดเพราะว่างงานเกินไป หรือไม่มีอะไรให้ทำ ก็ต้องแก้เครียดด้วยการหาอะไรให้เขาทำ เช่น มอบหมายงานให้ทำ เป็นต้น

การบริหารจัดการของเซ็นทรัลรีเทล มีอีกสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจ นั่นคือ **“ความเห็นใจ”** หรือ **“ความเข้าใจ”** ของผู้บริหาร การให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ได้รับผลกระทบราวๆ 4,600 คน ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมาก แต่ผู้บริหารก็มีกรอบนโยบายการให้ความช่วยเหลือพนักงานในหลายรูปแบบ ทั้งในรูปแบบสิ่งของ เครื่องใช้ ที่พักพิง ค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือและเงินกู้จากความเห็นใจและความเข้าใจนี้ได้นำมาสู่การช่วยเหลือที่น่าประทับใจแก่พนักงานที่ได้รับความเดือดร้อน



# SPANSION™

## บริษัท สเปนชัน (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท สเปนชัน (ไทยแลนด์) จำกัด ผู้ผลิตและประกอบผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยและเป็นโรงงานผลิตที่ใหญ่ที่สุดในจำนวน 4 แห่งของสเปนชันในทวีปเอเชีย ซึ่งมีกำลังในการผลิตประมาณ 43,000 ตันต่อปี มี ซึ่งถือว่าเป็นโรงงานที่ใหญ่ และมีพนักงานอยู่ในการดูแลจำนวนมาก

เมื่อการดำเนินงานภายใต้สภาวะที่คับขัน มีทั้งแรงกดดันจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตรงหน้า รวมถึงความคาดหวังจากผู้ที่อยู่รอบข้างผู้บริหารองค์กร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ทำหน้าที่ในการดูแลให้ความช่วยเหลือพนักงานภายในเป็นหลัก มีแนวคิด และการดำเนินการอย่างไร เป็นสิ่งที่น่าสนใจและน่าศึกษาเป็นอย่างยิ่งจุดเริ่มต้นของการศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการด้านภัยพิบัติ และบทเรียนที่ได้รับจากมหาอุทกภัยปี 2554



## การดูแลช่วยเหลือพนักงานคือหัวใจของการทำงาน

เพราะความเข้าใจในสถานการณ์ และเข้าถึงหัวใจของพนักงาน **คุณเจษฎา พักจันทร์** HR Director ของบริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด กล่าวกับผู้สัมภาษณ์ว่า



“ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเป็นสิ่งที่ไม่ใคร่ต่างก็เป็นห่วงและเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคน เราต้องทำให้เขาเข้าใจว่าทำอะไร เขาจึงจะปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน อย่างตอนประท้วงเราก็จะบอกว่าที่ไหนควรไป ที่ไหนไม่ควรไป ในตัวเค้าควรมีเอกสารอะไรบ้าง ถ้ามีเหตุฉุกเฉินต้องติดต่อใคร Hotline เพื่อการประสานงานและช่วยเหลือแบบน้ำท่วมก็เหมือนกันมีเบอร์ hotline แต่น้ำท่วมมันเป็นเรื่องของสุขภาพ เราต้องบอกว่าเวลาน้ำท่วมเค้าต้องดูแลสุขภาพของตัวเอง และครอบครัวอย่างไร เรื่องไฟต้องดูแลบริหารจัดการอย่างไร บริษัทช่วยได้ขนาดไหน”

เรื่องนี้เป็นเรื่องพื้นฐานที่สุดสำหรับความต้องการของแต่ละบุคคล บริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด จึงจัดการในเรื่องพื้นฐานและสำคัญสำหรับทุกคนก่อนเป็นอันดับแรก

การดูแลพนักงานของที่นี่เน้นในเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสารเป็นหลัก โดยดูข้อมูลตลอดว่าน้ำเคลื่อนตัวมาถึงที่ไหนแล้ว เมื่อเคลื่อนตัวมาถึงจังหวัดชยันนาทแล้วทางองค์กรก็ได้สื่อสารกับพนักงานให้รับทราบแล้วเตรียมตัวกัน โดยสื่อสารว่าระดับน้ำเป็นอย่างไร ตำแหน่ง และเส้นทางน้ำเป็นอย่างไร และบอกถึงจุดที่มีความเสี่ยงที่องค์กรประเมิน เช่น จุดหน้าถนนแจ้งวัฒนะ จุดข้างหลังเป็นคลองบางพูด คลองประปา ระดับน้ำที่ตรงนั้นประมาณเท่าไรในสถานการณ์ปัจจุบัน ส่วนในเรื่องของที่พักก็จัดเตรียมข้อมูลเอาไว้ให้อย่างชัดเจน ว่ามีตำแหน่งไหนที่ว่างอยู่บ้าง

และราคาอยู่ประมาณเท่าไร หรือหากไม่สะดวกก็สามารถพักที่โรงงานได้เลย มีการ  
สำรองอาหาร ยา และเครื่องอุปโภคที่จำเป็นถ้าหากเกิดเหตุฉุกเฉิน ไม่เพียงแต่เป็น  
ห่วงและใส่ใจเรื่องชีวิตของพนักงานเท่านั้น บริษัท สเปนชัน (ไทยแลนด์) จำกัดยังม  
ความเข้าใจถึงการให้คุณค่าของทรัพย์สินของพนักงาน โดยจัดหาที่จอดรถที่  
ปลอดภัยสำหรับนำท่วมเอาไว้ให้กับพนักงานที่ต้องการหาที่จอดรถ การสื่อสารของที  
นี่เป็นออกมาเป็นระยะๆ และออกทุกวัน ด้วยความเชื่อว่าการสื่อสารมีความสำคัญ  
อย่างมากในสภาวะวิกฤติเช่นนี้

ในช่วงที่น้ำเข้าท่วมผู้บริหารทำหน้าที่ในการสั่งการตลอดเวลาทั้งกลางวัน  
และกลางคืน คือ 24 ชั่วโมง ใน 7 วัน และมีทีมฉุกเฉินที่ทำหน้าที่กันอย่างเต็มที่  
พร้อมพนักงานเพื่อนร่วมงานทุกคนที่พร้อมช่วยเหลือกัน เมื่อมีวิกฤติทุกคนพร้อม  
ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทีมฉุกเฉินทำหน้าที่เพื่อช่วยเหลือพนักงานและครอบครัวทุก  
อย่างตั้งแต่ชีวิตไปและทรัพย์สินของพนักงาน คือ ถ้าติดอยู่ในบ้านไม่สามารถออก  
มาไม่ได้ ทีมนี้ก็จะพาออกมาทั้งพนักงานเอง คุณพ่อคุณแม่ หรือลูก ทีมนี้ก็จะอาสา  
พาออกมาทั้งหมด ส่วนทีมที่ทำงานร่วมกันคือทีมเคลื่อนย้าย โดยส่วนใหญ่ภายในทีม  
เคลื่อนย้ายนี้จะเป็นสุภาพสตรีอาสาทำหน้าที่เป็นหลัก คือทำหน้าที่เคลื่อนย้ายของ  
ช่วยยกของ และเปิดเป็นศูนย์พักพิงให้พนักงานและครอบครัวชั่วคราว เนื่องจาก  
เข้าใจสภาวะทางจิตใจของพนักงาน ดังนั้นจึงจัดบรรยากาศภายในศูนย์พักพิงก็จะ  
ทำให้เกิดความผ่อนคลายมากที่สุด โดยจัดหาหนังสือพิมพ์ให้อ่าน และจัดหาโทรทัศน์  
ให้มีความรู้สึกเหมือนกับอยู่บ้านมากที่สุด เพื่อลดสภาวะความตึงเครียดให้มากที่สุด  
มีการจัดเตรียมอาหารและน้ำดื่มไว้อย่างเพียงพอ เพราะความเข้าใจในสถานการณ์

การทำงานของที่บริษัท สเปนชัน (ไทยแลนด์) จำกัดแบ่งออกเป็น 2 ช่วง  
ด้วยกัน คือช่วงที่วิกฤติซึ่งมีการคาดการณ์ว่าน้ำจะมาถึงบ้านของพนักงาน ในช่วงนั้น  
มองว่าเป็นช่วงวิกฤติทางจิตใจของพนักงานมาก ทางบริษัทก็ได้หยุดทำการผลิตไป  
เพื่อให้พนักงานกลับไปดูแล ญาติ และเก็บของภายในเพราะเข้าใจว่าพนักงานมี  
ความรู้สึกเป็นห่วงบ้านของตัวเองและมีความกังวลใจแต่ไม่ได้หยุดในระยะยาว

เหมือนกับราชการ ส่วนในช่วงที่น้ำเข้าท่วมบริเวณโดยรอบปากเกร็ดแล้วทางบริษัทก็ไม่ได้หยุดการทำงาน แต่ให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยให้พนักงานสามารถทำงานได้ และแจ้งโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาเลย

เรื่องของการให้เงินสนับสนุนเพื่อช่วยเหลือพนักงานที่บ้านน้ำท่วมนั้นเป็นงบประมาณที่

ส่วนแรกมาจากองค์กร

ส่วนที่สองคือผู้บริหารให้มาสมทบ

ส่วนที่สามคือผู้บริหารจัดกิจกรรมหาเงินบริจาค เช่น กิจกรรมขายอาหาร และส่วนที่สี่ทางบริษัทได้จัดทำกล่องรับบริจาคเพื่อนช่วยเพื่อน โดยได้รับเงินบริจาคช่วยเหลือ 381,504 บาท (จากกิจกรรมจำหน่ายอาหาร กล่องรับบริจาค สมทบจากผู้บริหาร) มีพนักงานและครอบครัวที่รับทุนช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำท่วม จำนวน 282 ครอบครัว เฉลี่ยพนักงานจะได้รับเงินช่วยเหลือ ครอบครัวละ 1,350 บาท

การช่วยเหลือพนักงานหลังจากที่น้ำลดบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีโครงการช่วยเหลือพนักงานเกิดขึ้นมากเช่น โครงการน้ำลด น้ำใจลงกิจกรรมนี้มีภารกิจหลักในการร่วมแรงร่วมใจ ช่วยทำความสะอาดบ้านหลังน้ำลด โดยบริษัท สนับสนุนการยืมอุปกรณ์ทำความสะอาดของบริษัทฯบางส่วน หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนไปบ้านของพนักงานต่างๆรวมถึงแจกจ่ายน้ำยาทำความสะอาดและน้ำยาฆ่าเชื้อ สำหรับพนักงานที่ต้องการใช้สำหรับการทำความสะอาด หลังจากนั้นก็มีการจัดทำคู่มือให้คำแนะนำเรื่องของการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงการตรวจดูกระแสไฟฟ้ารั่วเมื่อกลับไปฟื้นฟูบ้าน มีการจัดทีมให้คำปรึกษาเรื่องการซ่อมบ้าน ซ่อมรถให้สำหรับพนักงานและผู้บริหารที่สนใจ

## แบ่งปัน และช่วยเหลือ คือความสวยงามในยามวิกฤติ

สิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้นั้นไม่เพียงแต่การดำเนินการขององค์กรเท่านั้น แต่มีการพึ่งพาอาศัยกับชุมชนที่อยู่แวดล้อมด้วย ดังนั้นทางบริษัทจึงจัดทีมอาสาเพื่อช่วยเหลือสังคม ทั้งชุมชนโดยรอบปากเกร็ด และจังหวัดอยุธยา ทีมอาสาของบริษัทได้เข้าร่วมกับทีมอาสาของจังหวัดคือร่วมรอกองทรายกันน้ำท่วม ณ วัดหงษ์ทอง อ.ปากเกร็ด จ. นนทบุรี และร่วมแพดถุงยังชีพช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำท่วมที่โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย อ.ปากเกร็ด จ. นนทบุรี และพนักงานร่วมกันจัดหาอาหารให้กับเหล่าทหารที่คอยช่วยป้องกันชีวิต และทรัพย์สินของประชาชน

จากเหตุการณ์มหาอุทกภัยปี 2554 คุณเจษฎา พักจันทร์ (HR Directors) ได้ฝากบทเรียนที่สำคัญในการจัดการภัยพิบัติไว้ว่า

*“บริษัทได้ประเมินความเสี่ยง และวางแผนความเสี่ยงสำหรับองค์กร โดยพิจารณาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และประมวลผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร เพราะเหตุการณ์ในคราวนี้ทำให้รับรู้ว่าการฉุกเฉินสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และหากไม่มีการวางแผนที่ชัดเจนก็อาจจะทำให้องค์กรเสียหายมากกว่าที่ได้คาดการณ์ไว้”*

หากมองย้อนกลับไปในช่วงเวลาที่เกิดอุทกภัยขึ้นในหลายพื้นที่ของประเทศไทย มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นอย่างมากมายทั้งในด้านดีและด้านลบ รวมถึงการทำงาน และการจัดการในภาพรวมระดับประเทศ แต่สำหรับบริษัท สเปนชัน (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้หลักการในการวางแผนและจัดการด้วยตัวเองเป็นหลักเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระจากภาครัฐ และมีความเข้มแข็งเพื่อดูแลคนในสังคมในยามที่ทุกคนต้องการความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน

# SPANSSION™

# TOSHIBA

บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด

*“พร้อมทุกสถานการณ์ สื่อสารอย่างเข้าใจ ก้าวผ่านวิกฤติไปด้วยกัน”*

บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด ต่าบลท่าทราย อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี ตั้งอยู่บนพื้นที่ที่เรียกได้ว่าเป็นจุดเสี่ยง เนื่องจากมีที่ตั้งอยู่ติดกับแม่น้ำเจ้าพระยาซึ่งเป็นกังวลคือการขึ้นลงของน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาอีกทั้งลักษณะของโรงงานเป็นแบบดั้งเดิม จึงทำให้พื้นที่ภายในลาดต่ำกว่าถนนหลวง จากการประเมินสถานการณ์ในด้านสถานที่ตั้งและสภาพทางกายภาพขององค์กรแล้วก็ทำให้ผู้บริหารรวมทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลตัดสินใจดำเนินการวางแผนเพื่อปกป้ององค์กร

การวางแผนของผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลเริ่มต้นขึ้นด้วยการส่งบุคลากรเพื่อไปสำรวจระดับน้ำที่ประตูระบายน้ำ รวมทั้งสิ้น 6 ครั้งต่อหนึ่งวัน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการเตรียมความพร้อมและดำเนินการตัดสินใจต่อไป จากนั้นเตรียมการทดสอบทรายในช่วงเดือนกันยายน 2554 หลังจากที่น้ำได้เข้าท่วมนิคมสหรัถนะเรียบร้อยแล้ว การเตรียมการเกิดขึ้นล่วงหน้าเพื่อป้องกันการขาดแคลนของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการป้องกันองค์กร เช่น ทราย การคาดการณ์จากข้อมูลที่ได้รับอย่างรอบด้านแล้ว ทางผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ประเมินสถานการณ์อย่างเลวร้ายที่สุด (worst case scenario) โดยการกั้นกระสอบทรายของโรงงานมาจากการคาดการณ์ว่าน้ำจะท่วมสูงถึง 1.20 เมตร เนื่องจากภายในโรงงานไม่ได้หยุดการผลิต ดังนั้นการวางแผนทดสอบทรายจึงไม่เป็นไปอย่างถาวร โดยแบ่งเป็นช่วงเวลาคือ บุคลากรช่วงเช้าจะเป็นผู้นำกระสอบทรายออกเพื่อให้รถขนส่ง แลพนักงานสามารถเข้ามาในโรงงานได้ ส่วนบุคลากรช่วงค่ำก็จะเป็นผู้เรียงกระสอบทรายคืนในตำแหน่งเดิม

ในช่วงภาวะวิกฤติเช่นนี้ทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญมาก สำหรับสิ่งที่สำคัญกว่านั้นก็คือการรู้จักนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดสะท้อนคำพูดเบื้องต้นออกมาได้เป็นอย่างดีผ่านบทสัมภาษณ์เมื่อพูดถึงการป้องกันภายในโรงงาน

*“การจัดการกับอุปกรณ์และเครื่องจักรที่สำคัญภายในโรงงานก็เตรียมตัวโดยการก่อกำแพงอิฐบล็อกป้องกัน ประมาณ 1.50 เมตร ห้องของเครื่องกำเนิดไฟทำเช่นเดียวกัน แต่เสริมด้วยการใส่เหล็ก Metal Sheet เพื่อป้องกันน้ำซึมผ่านอีกชั้นหนึ่ง ซึ่ง Metal Sheet ก็เป็นผลิตภัณฑ์ของโรงงานที่มีอยู่จึงเป็นวัสดุที่นำมาใช้ได้ง่ายในขณะนั้น”*

การเรียนรู้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาที่เกิดสถานการณ์วิกฤติ สิ่งใดที่ไม่มี ความรู้มาก่อนหรือไม่มีประสบการณ์มาก่อนจึงจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ โดยหาความรู้มาได้จากรอบตัวจากทุกแหล่ง และเปรียบเทียบถึงหาสิ่งที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร แม้ในภาวะวิกฤติเช่นนี้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในด้านการพัฒนาบุคลากรจะลดน้อยลงไปบ้าง หรือบางองค์กรอาจจะ ไม่ได้ให้ความสำคัญเลย แต่สำหรับบริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดไม่ได้ ละเลยสิ่งนี้ เพียงแต่ปรับเปลี่ยนการพัฒนาและการฝึกอบรมให้เข้ากับ สถานการณ์ เช่น มีการอบรมเรื่องการก่อกระสอบทรายที่เหมาะสม

*“การก่อกระสอบทรายนั้นใช้เทคนิคต่างๆ ที่ได้ไปเรียนรู้มา โดยก่อนที่จะ มีการวางแผนกันก็จะให้บุคลากรเข้ามาฝึกอบรมวิธีการที่ถูกต้องก่อน ว่า ควรจะวางกระสอบทรายอย่างไร และปูผ้าใบกันน้ำอย่างไร”*

ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในช่วงภาวะวิกฤติ การ รับรู้ข่าวสารร่วมกัน การทำความเข้าใจต่อสถานการณ์ รวมถึงการดำเนินการ ภายใต้อาศัยการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ ผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ และมีความถี่ที่เหมาะสม

ทางบริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด ก็เช่นเดียวกันเห็นความสำคัญของการสื่อสารจึงมีการจัดประชุมขึ้นทุกวัน ทั้งการประชุมกันในฝ่ายผู้บริหารและการสื่อสารให้แก่พนักงานภายในองค์กรได้รับทราบ

ภาระงานในการดูแลทรัพยากรมีความสำคัญ โดยเฉพาะการดูแลทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ผู้ที่เป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญสำหรับหน้าที่นี้ก็คือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำหน้าที่ในช่วงภาวะวิกฤติไม่มีหลักแนวคิดที่ซับซ้อนอะไรมากมาย มีเพียงแต่ความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจที่เป็นพื้นฐานในการดูแลพนักงานทั้งหมด ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดดำเนินการดูแลพนักงานเหมือนผู้ที่อยู่ภายในครอบครัวเดียวกัน โดยดูแลด้านการดำรงชีวิตอยู่อย่างครบถ้วน กระบวนการดูแลพนักงานเริ่มจากการนึกถึงการเดินทางมาทำงานของพนักงาน เพราะในช่วงนั้นแม้ทางโรงงานจะยังไม่ประสบกับปัญหาน้ำท่วม แต่เส้นทางที่พนักงานเดินทางมาทำงานบางเส้นทางน้ำได้เข้าท่วมแล้ว จึงมีการอนุมัติให้มาสายได้ และให้ลาได้ในกรณีที่ไม่สามารถทำงานได้ การเดินทางในช่วงน้ำท่วมจำเป็นต้องอาศัยการขึ้นรถและต่อเรือในบางช่วงทำให้ค่าใช้จ่ายของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นทางบริษัทฯ จึงจัดเตรียมค่าเดินทางในช่วงภาวะน้ำท่วมให้กับพนักงาน หลังจากที่เส้นทางต่าง ๆ ถูกน้ำท่วมสูงมากจึงทำให้ทางบริษัทประกาศหยุดงานแต่มีการจ่ายเบี้ยเลี้ยงและโบนัสตามเดิม อีกทั้งได้แจกจ่ายถุงยังชีพให้กับพนักงานและมอบเงินช่วยเหลือให้สำหรับพนักงานที่น้ำเข้าท่วมบ้าน สำหรับพนักงานที่ไม่สามารถอาศัยอยู่ในบ้านพักของตนเองได้ทางบริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดก็ได้จัดเตรียมที่พักที่โรงงานเอาไว้ให้ และจัดเตรียมเครื่องอุปโภค บริโภค อาหารปรุงสำเร็จ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นหากเกิดสภาวะฉุกเฉินขึ้น เนื่องจากทางบริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดมีพนักงานที่เป็นอาสาสมัครเฝ้าระวังภายใน ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงตระหนักถึงความเสียสละของบุคคลเหล่านี้และได้จัดหาสวัสดิการเพิ่มเติมให้ในช่วงนั้นด้วย เช่น มีค่าเบี้ยเลี้ยงพิเศษ



ลักษณะของฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดที่มีความโดดเด่นคือการตัดสินใจ โดยมีความกล้าที่จะตัดสินใจในเรื่องที่จำเป็นและด้วยความรอบคอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานมากที่สุด อีกทั้งยังมีความพร้อมที่จะทำงานได้ในทุกสถานการณ์การทำงานในส่วนนี้ต้องอาศัยทั้งความสามารถและความเสียสละ

*“ถ้าจำเป็นต้องเข้าประชุมด่วนกับผู้บริหารญี่ปุ่น ก็ต้องทำ รีบมาประชุม เพราะผู้บริหารก็รอข้อมูล และการตัดสินใจจากเราอยู่”*

แม้เหตุการณ์อุทกภัยที่เกิดขึ้นจะเป็นเหตุการณ์เลวร้ายสำหรับผู้คนมากมาย แต่สำหรับพนักงานที่บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดมีความประทับใจที่เกิดขึ้นแทรกกลางระหว่างความเดือดร้อนจากมหาอุทกภัยครั้งนี้ พนักงานท่านหนึ่งเล่าผ่านการให้สัมภาษณ์ถึงการได้เสียสละเพื่อส่วนรวม และปกป้ององค์กรของตัวเองนั้นเป็นภาพที่มีความประทับใจมาก สำหรับเหตุการณ์ที่ผ่านมา

ด้านความช่วยเหลือที่บริษัทฯ ได้ให้กับพนักงานอย่างเต็มที่เป็นส่วนสำคัญที่พนักงานซาบซึ้งและเก็บไว้เป็นภาพความประทับใจในยามที่ซบซันนั้น หากคนใกล้ตัวได้หยิบยื่นความช่วยเหลือแม้เพียงเล็กน้อย ความเล็กน้อยนั้นก็ช่างยิ่งใหญ่เกินความรู้สึกของพนักงานบริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดก็เช่นเดียวกัน ที่คงไม่ได้ซาบซึ้งจากมูลค่าของการช่วยเหลือ แต่เป็นมูลค่าของน้ำใจที่มาจากผู้บริหารและองค์กรของเขามากกว่าที่ไหลรินสู่ใจของพนักงานทุกคนได้อย่างทั่วถึง

*“ประทับใจที่บริษัทฯ ให้ความช่วยเหลือกับเรามา ทั้งๆ ที่เรายังไม่ได้เรียกร้อง หรือร้องขอเลย การช่วยเหลือนั้นเต็มที่มาก และประทับใจมาก”*

(พนักงานบริษัทไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1)



เมื่อเหตุการณ์เลวร้ายผ่านพ้นไปสิ่งที่เกิดขึ้นตามมานอกเหนือจากความประทับใจแล้ว ยังฝากร่องรอยบทเรียนผ่านประสบการณ์ตรงของผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ บทเรียนที่มีคุณค่าของบริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัดที่ฝากไว้ให้กับทุกท่านคือการมี **“สติ”** สถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่มีใครสามารถควบคุมปัจจัยที่จะมากระทบได้ในทุกปัจจัย สิ่งที่จะสามารถทำได้ดีที่สุดคือการควบคุมสติของแต่ละคน เพื่อไม่ให้เกิดการตื่นตระหนก และแก้ไขสถานการณ์ตรงหน้าได้อย่างรอบคอบพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์กับทางทีมงานท่านหนึ่งกล่าวว่า

*“ต้องมีสติ ให้ดูคนอื่น ๆ ที่เดือดร้อนมากกว่าเรา อย่าไปคิดว่าเราแย่แล้ว คนที่ลำบากกว่าเราเราจะช่วยเหลือเขาอย่างไร แม้หน้าจะท่วมน้ำก็ยังลุดได้ แต่ขอให้ให้มีสติ อย่าไปตระหนก เพราะมันเป็นภัยธรรมชาติ”*

บทเรียนในด้านการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ฝากไว้ในการสัมภาษณ์คือ การทำงานในช่วงภาวะวิกฤติเช่นนี้ ความพร้อมของผู้ทำงานและความเสียสละเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นงานของส่วนกลางดังนั้นจึงต้องมีความเสียสละอย่างมากเพื่อทำให้กับส่วนรวม ความพร้อมจำเป็นมากเพราะการทำงานเช่นนี้จะต้องมีความรวดเร็วและแม่นยำ

“ **HR** ในสถานการณ์เช่นนี้จะต้องมีความพร้อมตลอดเวลา และสามารถทำงานได้ในทุกสถานการณ์” “ที่ทีมงานช่วยกันทำงานแม้ว่าจะไม่ใช่งานของตน เช่น การกรอกข้อมูลบ้านพนักงานที่โดนน้ำท่วม ที่ไม่มีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันงานตรงนี้หากผิดพลาดก็จะเกิดปัญหาตามมา เรียกได้ว่าเป็นหนึ่งหน้าไฟก็ได้”



บทเรียนอันเลอค่า ไม่ได้จารึกเพียงในหลักศิลา แต่ทว่า  
เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อยู่ที่ใครจะคว้าและหยิบฉวย

# TOSHIBA

## บริษัท มินิแบ ประเทศไทย (โรงงานบางปะอิน)

กลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย) ประกอบด้วยโรงงาน 5 แห่ง คือ โรงงานอยุธยา โรงงานบางปะอิน โรงงานลพบุรี โรงงานโรจนะ โรงงานนวนคร มีพนักงานรวมทั้งสิ้น ประมาณ 32,000 คน ทั้ง 5 โรงงานนี้ดำเนินการผลิตและประกอบอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการส่งออก

จากเหตุการณ์มหาอุทกภัยเมื่อปลายปี 2554 ทำให้พื้นที่ในเขตอุตสาหกรรมบางปะอินน้ำเข้าท่วมโดยรอบ และมีการสั่งอพยพคนออกจากพื้นที่ที่ประสบภัยโดยด่วน แต่สำหรับบริษัท มินิแบ ประเทศไทย (โรงงานบางปะอิน) สามารถฝ่าฟันวิกฤตินั้นมาได้ แนวคิดในการป้องกันโรงงานของบริษัทมินิแบจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนต่างให้ความสนใจ รวมถึงมีบทเรียนมากมายที่บริษัท มินิแบ ประเทศไทย (โรงงานบางปะอิน) ฝากไว้ให้จากเบื้องหลังการประสบความสำเร็จในการป้องกันภัยพิบัติในครั้งนี้



## องค์กร คือ หัวใจของพนักงานทุกคน

การป้องกันโรงงานของกลุ่มบริษัทมีเนแบ (ประเทศไทย) นั้นยึดหลักในการพยายามพึ่งตนเองให้มากที่สุด สู้เท่าที่สู้ได้ อย่างเช่นที่โรงงานโรจนะท่วมเยอะมากโรงงานจึงต้องหยุดการผลิตไป สำหรับโรงงานที่นครใช้วิธีแพ็คโรงงานโดยใช้พลาสติกคลุม ภายในกระสอบจะมีหิน ดินเหนียว ทราาย ก่อเป็นกำแพง 2 ชั้น และให้น้ำเข้าท่วมระดับหนึ่งเพื่อลดแรงดันน้ำเพราะเชื่อว่าใช้น้ำสู้กับน้ำดีที่สุด สำหรับการป้องกันโรงงานที่บางปะอินมีการวางแผนเพื่อร่วมมือกันสร้างแนวกำแพงไม่ให้น้ำเข้าโรงงาน

โดยเริ่มต้นจากการวางเรียงกระสอบทราายให้สูงประมาณ 1 เมตร ในช่วงแรกๆ นั้นพนักงานเรียงกระสอบทราายไม่เป็นเพราะไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน จากนั้นก็ปรับตัว ปรับแผนโดย มีการตั้งทีมเพื่อเรียงกระสอบทราายโดยเฉพาะ หลังจากที่ได้วางเรียงกระสอบทราายเสร็จแล้วก็ได้นำดินด้านหลังโรงงานมาทำเป็นกำแพงสูง และให้มีความหนาพอสมควร ค้นดินนี้มีการอัดเพื่อให้เกิดความแข็งแรง มีการทดสอบเพื่อให้ความมั่นใจว่าคันดินจะแข็งแรงเพียงพอคือได้นำรถตักดินขนาดใหญ่ขึ้นไปเหยียบได้



หลังจากนั้นทีมป้องกันน้ำท่วม (Flood Fighting) ก็ได้นำผ้าใบพลาสติกขนาดใหญ่มาคลุมหน้าดินเพื่อป้องกันการชะล้างหน้าดินเวลาฝนตก แล้วนำกระสอบทรายมาวางทับอีกชั้นหนึ่ง การวางแผนกำแพงป้องกันน้ำท่วมนี้ใช้เวลา รวม 2 สัปดาห์ แต่เป็น 2 สัปดาห์ที่ทีมป้องกันน้ำท่วมทำงานกันทั้งวันทั้งคืน หลังจากที่ทีมป้องกันทำงานเพื่อสร้างแนวป้องกันน้ำท่วมรอบโรงงานแล้ว ในขณะที่เดียวกันนั้นโรงงานก็ได้มีการจัดทีมงานเฝ้าระวังน้ำท่วมขึ้น เพื่อเป็นการตรวจสอบแนวกำแพงที่ได้ทำขึ้น หากมีรอยร้าวหรือจุดเสี่ยงตรงที่ใดก็จะสามารถจัดการแก้ไขได้ทันเวลา



แผนผังกระบวนการทำงานเพื่อป้องกันน้ำท่วม

## เมื่อองค์กรปลอดภัย พนักงานก็ต้องปลอดภัยด้วย

ทางบริษัทมีความเป็นห่วงการมาทำงานของพนักงานจึงได้จัดรถบรรทุกไปรับส่ง หรือหาบ้านพักที่ใกล้กับที่ทำงาน คำถามที่ตามมาคือ บ้านพนักงานน้ำท่วมแล้วยังคงต้องให้มาทำงานอีกหรือ? สำหรับพนักงานของกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) ไม่ได้คำนึงถึงความสะดวกสบาย หรือประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว ยังคิดถึงความปลอดภัยของบริษัท **พนักงานต่างกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า บริษัทฯ ก็เปรียบเสมือนหม้อข้าวของเขา หากองค์กรอยู่ได้ พวกเขาก็อยู่ได้** ดังนั้นการมาทำงานในช่วงที่น้ำท่วมจึงไม่เป็นเรื่องที่ลำบากแต่อย่างใด และเนื่องด้วยกลุ่มบริษัทมินิแบ มีหลักการดำเนินการเพื่อให้ธุรกิจยั่งยืน ประกอบด้วย

1. เป็นบริษัทที่ทุกคนรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงาน
2. ทหารายได้และรักษาค่านิยมของบริษัท
3. ตอบรับความคาดหวังของผู้ถือหุ้น
4. ต้องยั่งยืนกับประชาคมรอบข้าง

5. ต้องสร้างคุณูปการประชาคมโลก ขณะเดียวกันบริษัทก็ต้องรักษาทำไร ความปลอดภัย ทำตามแนวคิด KEA (คาถาทงพุทธศาสนาที่พระยิดถือสำหรับการควบคุมตัวเอง เหมือนการกิจคุมตัวเองในระยะยาว) และโปร่งใส

ความช่วยเหลือที่กลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย) มีให้แก่พนักงานในช่วยน้ำท่วมสรุปได้ดังนี้ คือ มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เพื่อทุกคนสามารถเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ได้ อีกทั้งมีการสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจตรงกันถึงนโยบาย และการดำเนินการของบริษัทในขณะเกิดน้ำท่วม ทางบริษัทมินิแบมีการสื่อสารแบบกระจาย โดยให้พนักงานหัวหน้าส่วนเป็นผู้กระจายข่าวสารที่ได้รับจากส่วนกลาง มีการจัดหาที่พักสำหรับพนักงานที่บ้านน้ำท่วมหมดไม่สามารถอยู่พักอาศัยที่บ้านได้



เนื่องจากบริษัทไม่ได้หยุดทำการผลิตพนักงาน ดังนั้นทางบริษัทจึงได้อำนวยความสะดวกด้านการรับ – ส่งพนักงานมาทำงาน โดยจัดรถขนาดใหญ่ที่สามารถลूनน้ำได้ และพนักงานได้นั่งอย่างปลอดภัย ในขณะที่นั้นทุกคนมีความเท่าเทียมกันหมดเพราะพนักงานทุกระดับ รวมถึงผู้บริหารก็ต้องนั่งรถคันเดียวกัน ในขณะที่เกิดวิกฤตินั้นทางบริษัทไม่สามารถจัดหารถเพื่อแยกให้ผู้บริหารได้ ส่วนทางผู้บริหารเองก็มีความเข้าใจ และพร้อมที่จะร่วมทาง ร่วมทุกข์ ร่วมสุขไปกับพนักงาน

มาตรการการช่วยเหลือหลังจากน้ำท่วม ทางบริษัทโดยให้เงินช่วยเหลือพนักงานที่ประสบอุทกภัย และได้รับเงินสนับสนุนจากพนักงานทั่วโลกที่ส่งเข้ามาช่วยเหลือประเทศไทย สิ่งสำคัญที่มากไปกว่าการช่วยเหลือด้านเงินนั้น ทางกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย) ได้ดูแลพนักงานทางด้านจิตใจด้วย เนื่องจากเข้าใจถึงสถานการณ์ที่ทำให้พนักงานตกอยู่ในสภาวะความเครียดสูง

## ศูนย์ประสานงานขณะเกิดภัยพิบัติ



## บทเรียนล้ำค่า มาจากสถานการณ์วิกฤติ

ขณะที่สถานการณ์ตรงหน้าอยู่ในภาวะที่เรียกว่าวิกฤติ ผู้คนทั้งหลายอยู่ในความวิตกกังวล และหวาดกลัว พร้อมกันนั้นยังจะต้องวางแผนเพื่อหาวิธีเพื่อความอยู่รอด ด้วยเหตุการณ์วิกฤติที่ทุกคนต่างหาทางเอาตัวรอดนั้น สำหรับกลุ่มบริษัท มีนี่แบ (ประเทศไทย) รวมถึงสังคมไทยโดยรวมนั้น กลับไม่เป็นเช่นนั้น ยิ่งเกิดวิกฤติพวกเราต่างร่วมมือ ช่วยเหลือกันอย่างเต็มใจ และเต็มกำลัง ผู้บริหาร และตัวแทนจากฝ่ายพัฒนาบุคคลได้กล่าวถึงความสามัคคีที่พนักงานของบริษัทมีให้แกกันว่า บางครั้งการทำงานก็ไม่ได้ราบรื่นเสมอไป ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้ง แต่ความสามัคคีที่พนักงานทุกคนมี ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นสิ่งตอบแทน ในช่วงที่น้ำท่วมนั้นพนักงานได้มีแผนทำทํานบเพื่อจะกันน้ำไม่ให้เข้าท่วมโรงงาน แม้ว่าผลสุดท้ายโรงงานอาจจะโดนน้ำท่วมแต่พนักงานก็ไม่เคยท้อถอย มีคำสั่งมาให้อพยพ แต่พนักงานก็เลือกที่จะช่วยกันวิดน้ำ ช่วยกันปกป้องโรงงาน เป็นน้ำใจและความสามัคคีที่เห็นได้เชิงประจักษ์

เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นสอนให้รู้ว่าทุกอย่างตั้งอยู่บนความไม่แน่นอน ตัวอย่างสถานการณ์ที่แสดงออกถึงบทเรียนนี้ได้ก็คือ เมื่อเหตุการณ์ค่าเงินเยนที่แข็งขึ้นมากจาก 120 เยนต่อดอลลาร์ อยู่ที่ 76 เยน เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายมากสำหรับบริษัทส่งออกอย่างมีนี่แบ รวมถึงภัยพิบัติที่สะท้อนว่าทุกอย่างตั้งอยู่บนความแปรปรวน และเปลี่ยนแปลงที่มากและหนักหนาขึ้น ความแปรปรวนเหล่านี้จะยังอยู่ต่อ และดูเหมือนว่าจะขยายไปในวงกว้างมากขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรธุรกิจต้องปรับตัว และสร้างความยั่งยืนให้บริษัทให้ได้

"สิ่งสำคัญ คือการให้พนักงานรู้สึกมั่นใจกับตัวบริษัทจะไม่หนีไม่ไหน องค์กรจะดำเนินการภายใต้แนวทางที่จะสามารถเก็บรักษาพนักงาน เพราะการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยประการสำคัญอยู่ที่พนักงาน โดยพนักงานจะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นไปได้ตามทิศทางที่วางไว้ นอกจากนี้ บริษัทยังต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม โดยในทุกโรงงานของบริษัทที่ไปตั้งอยู่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรอบ ๆ ข้าง





## บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด

นโยบายการบริหารในช่วงภาวะวิกฤติของบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด มีการวางแผนเตรียมการอย่างดีตั้งแต่ต้น ช่วงแรกมีการคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อให้การป้องกันและแก้ไขสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สนับสนุนให้การวางแผนและแผนการป้องกันองค์กรจากภัยพิบัติมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นจาก 2 ปัจจัยสำคัญคือ

**1. ผู้นำ** บทบาทของผู้นำในช่วงภาวะวิกฤติมีความสำคัญอย่างมากในสถานการณ์คับขัน โดย ผู้นำหรือผู้บริหารของบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้แสดงบทบาทของตัวเองอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการตัดสินใจ ซึ่งจะต้องเป็นการตัดสินใจที่มีความรอบคอบ มองถึงผลประโยชน์ของพนักงานและองค์กร อีกทั้งเป็นการตัดสินใจที่ทันต่อสถานการณ์มากที่สุด ดังนั้นในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด จึงมีลักษณะของการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision) โดยจะทำการประชุมกันระหว่างกลุ่มผู้บริหาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทัศนคติเพื่อทำการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของผู้นำก็เป็นส่วนสำคัญคือมีลักษณะที่มองสถานการณ์ในภาพกว้างและมองไปยังอนาคต ซึ่งบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ในขณะที่เกิดอุทกภัยนั้นการผลิตไม่ได้หยุดชะงักลง เนื่องด้วยมีการสั่งการจากผู้บริหารให้ย้ายพนักงานเพื่อไปดำเนินการต่อที่สาขามตะนคร การทำงานและการผลิตจึงเดินหน้าต่อไปได้

## 2. การปรับใช้บทเรียน ในลักษณะของการทำงานในปัจจุบัน

เป็นการทำงานในลักษณะขององค์กรแบบเปิด (Open Systems) ฉะนั้นการทำงานหรือการวางนโยบายต่างๆ จึงไม่ได้หยุดมองเพียงแต่ภายในเท่านั้น ยังมีการนำความรู้และประสบการณ์จากภายนอกเข้ามาปรับใช้ให้เข้ากับลักษณะขององค์กรที่เป็นอยู่ บริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้รับบทเรียนจากอุตสาหกรรมรอบข้างที่ประสบอุทกภัยไปก่อนหน้า ประสบการณ์จากการมองสังคมรอบข้าง ทำให้การวางแผนมีความแม่นยำมากขึ้น

นโยบายของบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ในช่วงภาวะวิกฤติแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักคือ 1) นโยบายการเตรียมรับมือกับภาวะฉุกเฉิน 2) นโยบายการให้ความช่วยเหลือ

### การเตรียมรับมือกับภาวะฉุกเฉิน

นโยบายด้านการเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤติของบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด นั้นเริ่มต้นจากการหยุดการทำงานภายในโรงงานที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี เพื่อจัดเตรียมการปกป้องภายใน การปกป้องภายในนั้นก็ได้อพยพเครื่องมือนำมาใช้ในการผลิตชิ้นที่สูง เท่าที่จะสามารถทำได้ รวมถึงเคลื่อนย้ายสำนักงานที่อยู่ในล่างทั้งหมดขึ้นไปยังชั้นบนพร้อมกันนี้ให้กลุ่ม Crisis Management Team เป็นกลุ่มที่ร่วมกันตัดสินใจและทำการสื่อสารทั้งในด้านการจัดการและการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานทั้งหมด หลังจากที่ได้ปิดการดำเนินการที่นิคมอุตสาหกรรมนวนครแล้ว ก็ได้เคลื่อนย้ายพนักงานที่สามารถทำได้งานได้ไปทำงานที่บริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง และมีการคำนึงถึงตัวแทนจำหน่ายบางส่วนที่ไม่ได้ประสบปัญหาอุทกภัย และยังคงต้องการติดต่อและความช่วยเหลือจากองค์กรอยู่ แม้ว่าทางองค์กรจะปิดทำการที่นิคมอุตสาหกรรมนวนครแล้วแต่ยังมีพนักงานบางส่วนที่ได้เสียสละกำลังกายและกำลังใจมาดูแลองค์กรเพราะเครื่องมือ

ในการผลิตส่วนหนึ่งไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ทั้งหมด อีกทั้งเมื่อเกิดสถานการณ์ไม่ปกติเช่นนี้ความเสี่ยงต่างๆ ยิ่งมีมากขึ้น ทั้งความเสี่ยงจากการถูกลักขโมย ความเสี่ยงจากภัยต่างๆ เช่น ไฟฟ้าลัดวงจร ฯลฯ

### การให้ความช่วยเหลือพนักงาน และชุมชนรอบข้าง

สำหรับนโยบายด้านการให้ความช่วยเหลือนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลักก็คือ

1) การช่วยเหลือภายใน เนื่องด้วยบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานภายในเป็นอย่างมากจึงทำให้มีนโยบายต่างๆ เกิดขึ้นมากมายเพื่อช่วยเหลือพนักงาน โดยก่อนที่จะเกิดอุทกภัยขึ้นทางองค์กรก็มีการจัดการประชุม Flood Meeting ขึ้นในทุกวันเพื่อให้ผู้บริหารหารือและทำการตัดสินใจ โดยให้ความสำคัญในเรื่องความจำเป็นต่อพนักงานช่วงภาวะวิกฤติ ออกนโยบายการลาหยุด โดยให้ลาหยุดเป็นวันหยุดพิเศษ และไม่นับเป็นวันลา ทางบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ไม่มีนโยบายการลดพนักงานทั้งในช่วงก่อนเกิดภาวะวิกฤติ และหลังเกิดภาวะวิกฤติ ในช่วงที่เกิดอุทกภัยทางบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด มีนโยบายย้ายพนักงานจากทางนิคมอุตสาหกรรมนวนครไปทำงานที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในขณะที่ทางบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้ให้เบี้ยเลี้ยงและค่าล่วงเวลาก่อนเวลา ด้วยแนวคิดของทางผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้จ่ายในช่วงภาวะวิกฤติ อีกทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบหาที่พักสำหรับผู้ที่มีความเดือดร้อนในช่วงภาวะวิกฤติ สำหรับในช่วงหลังจากที่อุทกภัยผ่านพ้นไปบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด มีนโยบายให้เงินกู้ปลอดดอกเบี้ยกับพนักงานประมาณ 50,000 บาท และผ่อนคืนให้กับองค์กรภายใน 2 ปี

2) การช่วยเหลือภายนอกองค์กร การดำเนินการของทุกองค์กรที่อยู่ในสังคมจำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เมื่อผู้คนในสังคมได้รับความเดือดร้อน ดังนั้นองค์กรซึ่งมีทรัพยากรและศักยภาพที่พร้อมมากกว่ากลุ่มคนในสังคมจึงยินดีหยิบยื่นความช่วยเหลือ อุ้มชูให้กับคนในสังคมที่ได้รับความเดือดร้อนจากภัยพิบัติต่างๆ บริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและสังคมรอบข้างโดย มอบรถแทรกเตอร์ไปช่วยขนส่งประชาชน โดยให้พนักงานเป็นผู้ไปช่วยขับรถแทรกเตอร์ใน 2 เส้นทางคือ จากสถานีรถไฟฟ้ายี่เข่งหมอชิต – หลักสี่ และจากสถานีรถไฟฟ้ายี่เข่งหมอชิต – สถานีรถไฟฟ้ายี่เข่งอนุสาวรีย์ นอกจากนี้มอบรถแทรกเตอร์เพื่อไปช่วยในการขนส่งประชาชนแล้ว ยังนำไปใช้ในการเก็บขยะในที่น้ำล้น มีการบริจาคปั้มน้ำและท่อส่งน้ำพยานาค อีกทั้งส่งพนักงานบางส่วนไปช่วยบรรจุกุ้งยังชีพเพื่อบริจาคให้แก่ประชาชน





การสื่อสารในช่วงภาวะวิกฤติเป็นสิ่งที่สำคัญ ทั้งในด้านของการรับสื่อที่น่าเชื่อถือ การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งองค์กร บริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด มีการเลือกรับสื่อในหลากหลายช่องทาง เพื่อเปรียบเทียบความแม่นยำของสื่อ เนื่องจากข้อมูลที่ต้องการในขณะนั้นคือข้อมูลที่มีความเป็นจริงมากที่สุด และเป็นข้อมูลที่ทันต่อสถานการณ์มากที่สุด กระบวนการภายในจึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พร้อมทั้งวางแผนร่วมกัน บางครั้งข่าวที่มาจากสื่อสาธารณะต่างๆ ไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการวางแผน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงออกสำรวจข้อมูลด้วยตนเองโดยการไปในจุดคาดว่าจะมีความวิกฤติมากที่สุด การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างการประชุมนี้จะมีการจัดการความรู้ขึ้นทุกครั้งเพื่อเกิดเป็นคลังข้อมูล

### บทบาทสำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงภาวะวิกฤติ

สำหรับบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด จะเน้นหนักไปด้านการดูแลช่วยเหลือพนักงาน โดยเริ่มต้น บทเรียนสำคัญที่ได้จากภาวะวิกฤติในครั้งนี้ทางผู้บริหารบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัดต่างให้ความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า **การมีสติเป็นสิ่งสำคัญในการผ่านพ้นวิกฤติ** เมื่อสติมีอยู่ในทุกคนการแก้ไขปัญหา ก็จะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีการวางแผนไปสู่อนาคตโดยไม่วิตกกังวลกับสิ่งที่ได้เกิดขึ้นไปแล้ว อีกทั้งสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤติครั้งนี้ทางผู้บริหารมีความภูมิใจในศักยภาพของทีมงานภายในบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด การที่มีทีมงานที่แข็งแกร่งพร้อมด้วยศักยภาพนั้นทำให้การฝ่าฟันวิกฤติและดำเนินการให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้าต่อไปเป็นเรื่องง่ายสำหรับองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างมาก



## บริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด

*“ทุกวิกฤติมีโอกาส ทุกโอกาสก็มีวิกฤติ”*

การขนส่งและการจัดการคลังสินค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับยุคปัจจุบันที่ช่องว่างระหว่างเวลาและสถานที่นั้นดูเหมือนจะไม่มี ความสำคัญอีกต่อไป บริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นมากกว่า 2 ทศวรรษโดยมุ่งให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานในระดับสูง โดยให้บริการครอบคลุมในหลากหลายอุตสาหกรรม

เมื่อประเทศไทยประสบกับสาธารณภัย (อุทกภัย) เมื่อกลางปีพ.ศ. 2554 ทำให้คลังที่เก็บกักสินค้าเสียหายจำนวนมาก ถนนหนทางและการคมนาคมขนส่งนั้นเป็นไปอย่างยากลำบาก ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนจำนวนมาก บางแห่งขาดแคลนเครื่องอุปโภคและบริโภค เนื่องจากสินค้าไม่สามารถขนส่งมาถึงมือผู้บริโภค

สำหรับบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ก็ได้มีการเตรียมการเพื่อปกป้ององค์กรจากสถานการณ์อุทกภัยที่อาจจะกระทบกับองค์กร และการทำงานขององค์กร รวมถึงหากองค์กรประสบภาวะชะงักงันทางการดำเนินงานนั้นก็ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการ และอาจรวมไปถึงลูกค้าที่รอสินค้าที่จำเป็นอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น

การเตรียมการเพื่อป้องกันองค์กรจากสถานการณ์อุทกภัยของทางบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินการโดยรับนโยบายจากผู้บริหาร ซึ่งให้ความสำคัญ และมีความห่วงใยต่อตัวพนักงานมาเป็นอันดับแรก โดยให้พนักงานในทุกๆ สาขาเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ โดยมี Check list สำหรับการเตรียมการของแต่ละสาขาให้ครบถ้วนเหมือนกัน หากสาขาใดสาขาหนึ่งจำเป็นจะต้องย้ายสถานที่ทำงานไปยังสาขาอื่น สาขานั้นๆ จะต้องสามารถรองรับพนักงานที่ย้ายไปได้ การเตรียมการนั้นเตรียมพร้อมโดยคาดการณ์ไปถึงสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดโดยมีมุมมองว่าพนักงานจะต้องสามารถอยู่ได้ มีที่พักพิง หากน้ำท่วม ไฟฟ้าดับ และน้ำประปาไม่ไหล ดังนั้นทางบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด จึงจัดเตรียมชื่อของที่จำเป็นต่อพนักงานในการอยู่อาศัย ภายใน เช่น น้ำสะอาด เต่าแก๊ส ถ่านไฟ ข้าวสาร ที่นอน ไฟฉาย เครื่องกรองน้ำแบบไม่ใช้ไฟ เป็นต้น การเตรียมการนั้นก็เตรียมการมาเรื่อยๆ

ตั้งแต่ น้ำท่วมเข้าอยุธยาในช่วงแรกๆ ผู้บริหารได้ประกาศกับพนักงานว่าหากไม่มีที่พัก บ้านพักอาศัยของตัวเองถูกน้ำท่วมให้แจ้งกลับมาที่องค์กร ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะหาที่พักให้ในขณะที่ได้รับ ความเดือดร้อน



การดูแลใจของพนักงานในช่วงนั้นเป็นสิ่งที่ระมัดระวังมากที่สุด เช่น คนขับรถส่งของในขณะไม่สามารถทำงานอย่างเป็นระบบด้วยภาวะที่มากกระทบในหลายด้านทำให้เกิดความขัดแย้งกับลูกค้า ทางองค์กรก็พยายามประนีประนอมระหว่างสองฝ่าย เพื่อรักษาใจของพนักงานที่ทำงานในช่วงของความยากลำบากให้ได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ได้ดูแลสินค้า และลูกค้าขององค์กรโดยให้พนักงานเป็นผู้

ประสานงานความช่วยเหลือให้แก่ลูกค้าหากมีความต้องการและจำเป็น อีกทั้งยังมีการจัดโปรโมชั่นให้กับลูกค้าในการขนย้ายสินค้า และในด้านของโกดังเก็บสินค้าในการดำเนินงานภายในนั้นการสื่อสารระหว่างกันของพนักงานในสาขาต่าง ๆ และการสื่อสารระหว่างองค์กร และลูกค้าหรือค้ำค้ำก็เช่นเดียวกัน บริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด **ได้จัดการด้านการ**

**ทำงานภายในโดยใช้ระบบ IP Phone เพื่อให้การสื่อสารนั้นไม่ติดขัดหากสาขาใดสาขาหนึ่งโดนปิดไป** ซึ่งการทำงานผ่าน IP Phone จะทำให้ลูกค้าสามารถติดต่อถึงองค์กรได้ตลอดเวลาที่องค์กรทำการอยู่ แม้ว่าทางบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด จะย้ายพนักงานไปยังสาขาอื่นก็ตาม สิ่งนี้ถือเป็นการดูแลการทำงานขององค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าให้มากที่สุด



การช่วยเหลือพนักงานเบื้องต้นนอกจากเตรียมที่พักอาศัยสำหรับผู้ที่บ้านถูกน้ำท่วมแล้ว ผู้บริหารได้มีนโยบายให้เงินช่วยเหลือสำหรับพนักงานผู้ประสบภัยรายละ 3,000 บาท การให้เงินช่วยเหลือนี้เป็นนโยบายที่ได้มาจากบทเรียนในปีก่อน โดยน้ำได้ท่วมบ้านพนักงานแต่องค์กรไม่ได้ประสบภัย หลักการในการให้เงินช่วยเหลือนั้นไม่ต้องผ่านกระบวนการอะไรที่ยุ่งยาก เมื่อน้ำท่วมและพนักงานเดือดร้อนก็ให้เงินช่วยเหลือทันทีเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่พนักงาน ในช่วงที่น้ำท่วมมาถึงบ้านพนักงานแล้วทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็อนุโลมการขาดลามาสาย แต่ขอความร่วมมือจากพนักงานหากจำเป็นจะต้องลาหรือขาดงานก็บอกมาที่หัวหน้าล่วงหน้า



เนื่องจากผู้บริหารมีความเห็นใจต่อพนักงาน และเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตรงหน้า กฎระเบียบบางอย่างจึงสามารถยืดหยุ่นได้เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ในช่วงที่น้ำได้เข้าท่วมบริษัท อีเกิลส์แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด สาขาสะพานใหม่ – ดอนเมืองนั้น ก็ได้ย้ายพนักงานมาทำงานที่สาขาประตูน้ำโดยการทำงานนั้นนอกจากจะใช้ระบบ IP Phone ในการสื่อสารแล้ว ยังมีระบบ Lans และระบบการทำงานบนอินเทอร์เน็ตในการทำงานทำให้การทำงานมีความสะดวกมาก ทั้งนี้สาขาประตูน้ำยังได้จัดให้เป็นที่พักสำหรับพนักงาน และครอบครัวที่ประสบภัยน้ำท่วม ซึ่งมีการจัดเตรียมทุกอย่างไว้พร้อมรับกับสถานการณ์ที่วิกฤติ

ส่วนในสาขาอื่นๆ หากการเดินทางของพนักงานไม่สะดวกที่จะมาทำงาน ทางองค์กรก็ได้จัดรถบรรทุก 6 ล้อ เพื่อรับส่งพนักงานที่ต้องการมาทำงาน

การวางแผนป้องกันความเสี่ยงของทางบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด คือ ลักษณะขององค์กรเป็นองค์กรที่มีหลากหลายสาขาทำให้สามารถโยกย้ายการทำงานไปได้ในหลายจุด รวมถึงการทำงานผ่านระบบ Lans และอินเทอร์เน็ต และสื่อสารกันผ่านระบบ IP Phone สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการวางแผนป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถึงแม้ว่าผู้บริหารได้กล่าวว่าสิ่งเหล่านี้เป็นความบังเอิญหรือโชคช่วยก็ตาม แต่ความจริงแล้วนี่คือวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของผู้บริหารบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด

เนื่องจากสภาพการณ์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นอย่างกะทันหันจนไม่สามารถรับมือกับสถานการณ์ได้ การดำเนินการเช่นนี้จึงเป็นวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่ดีสำหรับองค์กรที่มีการดำเนินงานตลอด 24 ชั่วโมง

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด ทำหน้าที่หลักในการเป็นตัวแทนเพื่อสื่อสารนโยบายจากผู้บริหารไปยังพนักงานให้รับทราบไปในทิศทางเดียวกันสำหรับผู้บริหารนั้นทำหน้าที่ออกนโยบายและให้กำลังใจพนักงาน โดยเดินทางไปยังทุกๆ สาขาที่มีพนักงานทำงานอยู่ ให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความห่วงใย และไม่ทอดทิ้งกัน ทางองค์กรมีความมั่นใจว่าการทำงานทุกอย่างต้องเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกัน และการทำงานต่างๆ ย่อมเกิดขึ้นจากการสรรสร้างของมนุษย์ ดังนั้นนโยบายการไล่พนักงานออกจึงไม่มีสำหรับที่นี่โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ

ในการดูแลลูกค้าทางบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด เตรียมพร้อมในด้านคลังสินค้าให้กับบริษัทที่ต้องการเก็บสินค้าเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย เช่น บริษัทเวสเทิร์นดิจिटอล ประเทศไทย จำกัด ต้องการคลังสินค้าภายใน 24 ชั่วโมง ทางองค์กรก็จัดเตรียมให้ได้ทันเวลา ทั้งนี้ได้รับความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างมุ่งมั่นของพนักงาน

โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องก็ได้ทำงานกัน 24 ชั่วโมงเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลมากที่สุด และทันต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

การจัดการความเครียดในแบบฉบับของบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด **สำหรับผู้บริหารแล้วการดูใจของตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ คือใจต้องมีความมั่นคง และแข็งแกร่งพอที่จะรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตรงหน้าได้ สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วก็ต้องทำความเข้าใจและยอมรับมัน** สำหรับการดูแลความเครียดของพนักงานนั้นผู้บริหารก็มีหน้าที่คอยให้กำลังใจพนักงาน และให้คำปรึกษาในปัญหาที่สามารถช่วยเหลือได้ เพื่อลดความเครียดที่อยู่ในตัวของพนักงานแต่ละคนลง สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วก็ให้พนักงานเก็บไว้เป็นบทเรียน แต่จะไม่กลับมาว่าซ้ำในประเด็นเดิม เพราะการทำความเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญ การมองสถานการณ์ในเชิงบวกเป็นอีกวิธีที่ผู้บริหารนิยมใช้ในการทำงาน โดยกล่าวว่าหากมองสถานการณ์นั้นว่าทุกข์ สิ่งนั้นก็ทุกข์ไปตลอด แต่หากมองว่าเป็นเรื่องธรรมดาสามัญที่เกิดขึ้น ความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ การปรับใจปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นคุณสมบัติของผู้ที่อยู่บนโลกของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บทเรียนที่ทางบริษัท อีเกิลส์ แอร์แอนด์ซี (ประเทศไทย) จำกัด ได้ฝากไว้ให้จากสถานการณ์อุทกภัยปี 2554 ครั้งนี้มีใจความสำคัญอยู่ที่การมองวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยผู้บริหารได้กล่าวไว้ในการให้สัมภาษณ์ว่าก่อนหน้าที่จะเกิดอุทกภัยนั้นก็มีความคิดที่ว่าการที่องค์กรมีสาขาหลากหลายสถานที่แตกต่างกันนั้นเป็นจุดอ่อน แต่เมื่อเกิดวิกฤติขึ้นจุดอ่อนที่เคยมองนั้นก็กลับกลายเป็นจุดแข็งที่ทำให้พนักงานในองค์กรย้ายสถานที่ทำงานไปยังที่อื่นได้ โดยการทำงานไม่ติดขัด



ศักยภาพในตัวของพนักงานก็โดดเด่นออกมาท่ามกลางสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น ผู้บริหารกล่าวว่าเกิดความภูมิใจในตัวพนักงานของบริษัท อีเกิลส์ แอร์ แอนด์ ซี (ประเทศไทย) จำกัดมาก ที่ทุ่มเทในการทำงานแม้ว่าบางคนอาจจะประสบปัญหาเช่นเดียวกัน แต่ก็ไม่ได้ทิ้งหน้าที่แต่กลับให้ความช่วยเหลือองค์กร และอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าอย่างเต็มความสามารถ ในสภาวะวิกฤติก็ทำให้เห็นความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร ที่สมัครใจทำงานแบ่งเวลาการทำงานกับเพื่อนๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกันในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ได้ย้ายมาทำงานร่วมกับสาขาอื่นก็ทำให้ได้รู้จักเพื่อนมากขึ้น มีความเข้าใจในการทำงานของสาขาอื่นๆ มากขึ้น



## ขอขอบคุณ

1. บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด
2. บริษัทบางกอกแคน แมมมูแพคเจอร์ริง จำกัด
3. บริษัทกุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)
5. เครือเบทาโกร
6. บริษัทเซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น
7. บริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด
8. บริษัท ไทยโตชิบาอุตสาหกรรม จำกัด
9. บริษัทเอ็นเอ็มบี-มินิแบ ไทย จำกัด  
(โรงงานบางปะอิน)
10. บริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด
11. บริษัท อีเกิ้ลส์ แอร์ แอนด์ ซี (ประเทศไทย)  
จำกัด

**ในการเอื้อเฟื้อข้อมูลอันเป็นประโยชน์**

# บทบาทยोजनाโครงการและฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการ สารสนเทศ

กรณีศึกษา การจัดการกับอุทกภัย ใน พ.ศ.2554



คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์