


พระกัมพล

องค์กราสนสน
เรียนง่าย
และยั่งยืน

วิชัย อุตสาหจิต

ไร้กำนันจุล

องค์กรสนสฯ เรียบง่าย และยั่งยืน

ISBN	978-616-361-442-1
ผู้เขียน	วิชัย อุตสาหจิต
บรรณาธิการ	ศรายุทธ ดั่งทอง
ออกแบบปก	วิภา ตั้งประเสริฐวุฒิ
รูปเล่ม	วิภา ตั้งประเสริฐวุฒิ
ครั้งที่พิมพ์	1 / มีนาคม 2557
จำนวนพิมพ์	500
พิมพ์ที่	บริษัท ส เจริญ การพิมพ์ จำกัด 577 ถ. เพชรเกษม ต.ห้วยจรเข้ม อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000 โทรศัพท์: 0-3424-4555

คำนิยม

หลากหลายครั้งที่เราพยายามคาดเดาความสุขขององค์กร
ว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการสร้างความสุข
ให้แก่คนทั้งหมดภายในองค์กร ด้วยกิจกรรมเดียวกัน รูปแบบเดียวกัน
ทำให้หลายครั้งที่เรากลับพบว่าคนภายในองค์กรไม่ได้มีความสุขเพิ่มขึ้นมาเลย
ความสุขนั้นเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก ยากแก่การคาดเดา หากผู้ที่อยู่
เบื้องหลังไม่ใส่ใจในการค้นหา และทดลองสร้างให้เกิดขึ้น ไร้กำนันจุดแห่งนี้
มีประวัติศาสตร์เกิดขึ้นมากมาย ที่สร้างทั้งความสุข ทุกข์ รอยยิ้ม และรอยน้ำตา
หากแต่ผู้คนยังสมัครสมานกลมเกลียว
ด้วยปัจจัยความสุขที่หลากหลายแตกต่าง ด้วยวิธีการสร้างสุขที่
ไม่เหมือนใคร องค์กรแห่งนี้จึงเป็นที่น่าสนใจ สำหรับผู้ที่ต้องการค้นหาแนวทาง
การสร้างสุขให้แก่คนในองค์กรอย่างเรียบง่าย และยึดมั่นในปรัชญาของ
องค์กรตนเอง



(นพ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์)

ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร, สสส.

สารบัญ

จุดเริ่มต้น...ไร้ก้านจูล	2
นิยามความสุขในองค์กร	14
ฝ่าวิกฤต...สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน	21
ปัจจัยแห่งความสุขจากไร้สู่ใจคน	48
● ความภาคภูมิใจต่อพื้นดินทำกิน	52
● เข้าถึงไม่แบ่งแยก	62
● การทำงานที่ชอบ ด้วยความสามารถที่ใช้	72
แปรเปลี่ยนความทุกข์ ให้เป็นสุข	99
แนวทางสร้างสุขแบบฉบับก้านจูล	102
ผลแห่งความสุข	157
บทส่งท้าย	168

Happy Workplace KamnanChul Style



องค์กรแห่งความสุขในแบบฉบับกำนันจุล

“ทุกๆ คนเพื่อส่วนรวม ส่วนรวมเพื่อเรา”

องค์กรแสนสุขบนวิถีชีวิตที่เรียบง่ายและยั่งยืน

บทที่ 1

จุดเริ่มต้น...ไร่ก้านจูล

หากท่านเป็นอีกหนึ่งคนที่เบื่อหน่ายกับการใช้ชีวิตประจำวัน ในตัวเมืองที่เต็มไปด้วยปัญหาและเรื่องราวต่างๆ มากมายจากสิ่งแวดล้อมภายนอกอันเกิดจากผู้คนมากมายหลายตาที่มาอาศัยอยู่ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความเจริญแห่งตน โดยการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน หลอกลวงกัน เอาไรต์เอาเปรียบกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความเจริญทางวัตถุเหล่านั้นแล้วละก็

ลองออกเดินทางหนีห่างจากตัวเมืองมุ่งลงสู่ถ้ำหลวงหมายเลข 21 ไปยังดินแดนที่ห่างไกลความเจริญแต่พรั่งไปด้วยทรัพยากรทางธรรมชาติ ที่อุดมสมบูรณ์ อันเกิดจากกระแสน้ำที่พัดพาแร่ธาตุต่างๆ ทางธรรมชาติ ให้ไหลเวียนและทับถมกลายเป็นชั้นดินที่สมบูรณ์ ก่อเกิดเป็นแหล่งอาหารเลิศรสทางธรรมชาติ ให้เหล่าต้นไม้ไม่น้อยใหญ่ ได้ดูดซับสารอาหารและแร่ธาตุจนต้นไม้เหล่านั้นได้เติบโตและบานสะพรั่งเต็มพื้นที่ โดยต่างสอดประสานร้อยเรียงเข้าหากันตามธรรมชาติ ประดุจดั่งภาพวาดจากจิตรกรเอกของโลกก็ ไม่ปาน

แต่ดินแดนแห่งนี้หาได้มีเพียงความสวยงามที่ได้บรรยายมาเท่านั้นไม่ หากแต่ยังมีกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่งที่มาอาศัยอยู่ร่วมกัน ทั้งคนในพื้นที่และ นอกพื้นที่ ที่ต่างก็พากันมาพักอาศัยและลงหลักปักฐานอยู่ที่นี่ร่วมกัน ด้วยความหวังและความฝัน นำมาสู่ความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้น ในการพัฒนาดินแดนอันเป็นที่รักยิ่งแห่งตน ให้อุดมสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป ด้วยกรรมวิธีทางธรรมชาติ ผสมผสานอย่างลงตัวกับวิทยาการสมัยใหม่ พร้อมด้วยรอยยิ้มและเสียงหัวเราะอันเกิดจากความพยายามในการก้าวข้าม อุปสรรคและความยากลำบากนานัปการจนกลายเป็น เอกลักษณ์ของ คนเมืองเพชรบูรณ์แห่งนี้ ให้ต่างพากันเรียกดินแดนของกลุ่มคนเหล่านี้ว่า “ไร่ก้านจูล” ดินแดนแห่งบุรุษผู้มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง



1.1 บุรุษผู้มาพร้อมการเปลี่ยนแปลง



บุรุษผู้มาพร้อมการเปลี่ยนแปลงนี้
หาใช้ใครอื่นไกลไม่ แต่เขา คือ
กำนันจุล คูนวงศ์ เกษตรกรผู้เป็นเจ้าของ
ไร่น้ำอันเลื่องชื่อที่จังหวัดเพชรบูรณ์
รู้จักกันมาช้านานกว่าครึ่งศตวรรษ
กำนันจุลเกิดเมื่อปี พ.ศ. 2446
เป็นลูกชาวจีนอาศัยอยู่บริเวณสนามเป้า
ใกล้ถนนสวรรคาลัยสมรภูมิ ได้รับการศึกษา
จากโรงเรียนเทพศิรินทร์สำเร็จชั้น

มัธยมศึกษาปีที่ 2 แต่ด้วยใจรักงานด้านการเกษตรประกอบกับเป็นผู้ที่ชอบ
เดินทางไปยังทุกภาคในประเทศจึงทำให้เข้าใจธรรมชาติและภูมิประเทศ
เป็นอย่างดีและเห็นว่าจังหวัดเพชรบูรณ์เป็นจังหวัดที่มีความอุดมสมบูรณ์
เป็นอย่างมากและเหมาะสมอย่างยิ่งแก่เพราะปลูกและทำการเกษตร

และเมื่อปี พ.ศ. 2479 จึงได้อพยพครอบครัวมาตั้งรกราก เพชรบูรณ์
สาเหตุที่เลือกบ้านสามแยกวังชมภู ต.นายม อ.เมือง จ.เพชรบูรณ์ เพราะ
เป็นพื้นที่ที่เรียกว่า “น้ำไหลทรายมูล” คือ น้ำจะพัดพาเอาความอุดมสมบูรณ์
ของดินมารวมไว้ ประกอบกับพบว่ามีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ที่มีน้ำไหลซึม
จากใต้ดินตลอดปี ความประทับใจเหล่านี้ทำให้กำนันจุลตัดสินใจเลือกที่นี่

กำนันจุล เป็นคนชอบค้นคว้าทดลองนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาด้านการเกษตร จึงทำให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการปลูกส้มเขียวหวาน ซึ่งปลูกจำนวน 70,000 ต้น มีผลผลิต 14 ล้านกิโลกรัม/ปี กำนันจุลได้เล็งเห็นว่าอาชีพนี้สามารถก่อให้เกิดรายได้ดี และเกิดความมั่นคงในอาชีพ ประกอบกับการเป็นคนมีอัธยาศัยดี ใจกว้าง รักการทำงานแบบกลุ่ม จึงชักชวนญาติสนิทมิตรสหายและชาวบ้านให้ปลูก ส้มเขียวหวาน โดยกำนันจุลเป็นผู้ดูแลตั้งแต่การเลือกสายพันธุ์ ควบคุมคุณภาพ การตลาด ส้มจะถูกคัดโดยเครื่องคัดขนาดที่สร้างขึ้นเอง เพื่อให้ได้ขนาดและ คุณภาพที่ดีสม่ำเสมอ แล้วจึงบรรจุใส่ถังไม้ขนส่งไปยังตลาดมหานาคในกรุงเทพฯ ทำให้จังหวัดเพชรบูรณ์กลายเป็นแหล่งผลิตส้มเขียวหวานรายใหญ่ที่สุดในประเทศ และยังสามารถส่งออกไปยังประเทศเพื่อนบ้าน คือ มาเลเซีย และ สิงคโปร์



*“Agriculture is the most useful
of the occupations of man ”*

“ ในบรรดาอาชีพทั้งหมดของมนุษย์
เกษตรกรรม ถือเป็นอาชีพที่มีประโยชน์สูงสุด ”

Thomas Jefferson

ชื่อเสียงของส้มเขียวหวานจาก
“ไร่ส้มก้านจูล” และสมาชิก
เป็นที่เลื่องลือระบือไกลถึง
รสชาติชวนติดใจ ไม่แพ้กับ
สิ่งที่ก้านจูลได้อุทิศให้แก่
ส่วนรวมจนได้รับตำแหน่ง

ผู้ใหญ่บ้าน เป็นเวลา 4 ปี และได้รับแต่งตั้งเป็นก้านจูล ซึ่งตลอดเวลา 14 ปี
ที่ดำรงตำแหน่งได้ปกครองลูกบ้านอย่างเป็นธรรม ให้คำแนะนำตักเตือนและ
แนะช่องทางหากินให้แก่ลูกบ้าน จนกระทั่งเกิดความเจริญสงบสุขขึ้นในท้องถิ่น
เป็นที่เคารพรักใคร่ แม้พ้นจากตำแหน่งไปแล้ว ก็ยังเป็นที่ถูกกล่าวขานถึงอย่างชื่นชม
ตราบเท่าทุกวันนี้



ภาพเก่าเล่าวันวาน



พ.ศ. 2501

ได้จดทะเบียนจัดตั้ง
บริษัท ไร่นายจูล คูนวงศ์ จำกัด



พ.ศ. 2504 กำนันจุลได้รับ
พระมหากรุณาธิคุณจาก
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ
ทรงโปรดเกล้าฯ พระราชทาน
ปริญญากสิกรรมและ

สัตวบาลบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นับเป็นเกษตรกรไทย
คนแรกที่ได้รับพระราชทานปริญญากิตติมศักดิ์

พ.ศ. 2507

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
และสมเด็จพระนางเจ้าฯ
พระบรมราชินีนาถ
เสด็จพระราชดำเนินทรงเยี่ยม



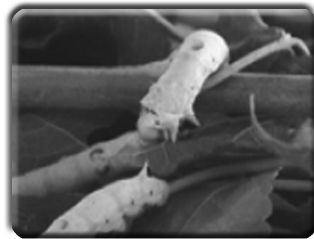
“ไร่ส้มกำนันจุล” เมื่อทรงทอดพระเนตรเห็นความวิริยะ อุตสาหะของกำนันจุล
จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานรถแทรกเตอร์แคตเตอร์พิลลาร์ดี8
(CATERPILLAR D8) ให้แก่กำนันจุลอีกด้วย และยังได้รับรางวัล
Award of Honour ทาง Commercial Farming จากสมาคมวิทยาศาสตร์
การเกษตรแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2510 ได้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต่อเกษตรกรไร้มันใน
จังหวัดเพชรบูรณ์ คือ เกิดโรครากเน่าระบาด ต้นล้มล้มตายทั้งจังหวัดไม่มีทาง
แก้ไขหรือฟื้นฟูขึ้นมาใหม่ กำนันจุลและครอบครัวก็มิได้ย่อท้อได้พยายาม
มองหาอาชีพโดยยึดหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

- ต้องเป็นอาชีพเกษตรที่มีอุตสาหกรรมมารองรับ
- ต้องเป็นอาชีพที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่คนหมู่มาก
- ต้องเป็นอาชีพที่ทำได้ยาก

และเล็งเห็นว่า อาชีพการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมและสาวไหมให้เป็นเส้นๆ
เป็นอาชีพที่ทำได้ยาก ก่อให้เกิดประโยชน์แก่คนในพื้นที่ และมีอุตสาหกรรม
รองรับ ซึ่งถือว่าเหมาะสมและตรงตามหลักในการทำธุรกิจของครอบครัว
ที่กำนันจุลได้กำหนดไว้มากที่สุด

พ.ศ. 2511 ได้ก่อตั้งบริษัทจุลไหมไทย
เพื่อผลิตรังไหมพร้อมกับจัดตั้งโรงงานสาวไหม
และยังเป็นบริษัทแม่ที่สร้างรายได้หลัก เข้าสู่
บริษัทฯ จนถึงปัจจุบัน



พ.ศ. 2520 กำนันจุลได้ถึงแก่กรรมเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม อายุ 74 ปี
ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ดังนี้



เบญจมาภรณ์มงกุฎไทย จตุรภรณ์มงกุฎไทย ตติจุลจอมเกล้าพิเศษ
 อ้างอิงจาก : เครื่องราชอิสริยาภรณ์ - สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ถึงแม้ว่าก้านจูลจะสิ้นอายุขัยไปแล้วก็ตาม แต่เจตนารมณ์ของท่าน
 ยังคงอยู่ เพื่อให้ชนรุ่นหลังได้สานต่อเจตนารมณ์ต่อไป

*“ Great men are meteors designed to burns
 so that the earth may be the lighted ”*

“ บุรุษผู้ยิ่งใหญ่เปรียบได้กับดาวหาง
 ที่เกิดขึ้นเพื่ออุกไหม้ให้โลกนี้ได้สว่างไสว ”

Napoleon Bonaparte

1.2 ประวัติองค์กร

ปัจจุบัน ไร่ก้านจูล ได้ดำเนินกิจการตามอุดมการณ์เดิมที่ว่า ต้องการให้คนทุกคนอยู่ในสังคมได้อยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข และมีความมั่นคงในชีวิต อันเป็นบ่อเกิดแห่งแรงขับเคลื่อนเพื่อทดแทนคุณแผ่นดิน ส่งผลให้ไร่ก้านจูลเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องตามกาลเวลาที่ผ่านพ้น ทั้งสุขและทุกข์ ด้วยปัญญาและไหวพริบจากฐานสู่รุ่น พร้อมทั้งหลักการมองหาธุรกิจใหม่ที่สำคัญ 3 ประการที่ก้านจูลได้ให้ไว้ คือ

- ต้องเป็นอาชีพเกษตรที่มีอุตสาหกรรมมารองรับ
- ต้องเป็นอาชีพที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่คนหมู่มาก
- ต้องเป็นอาชีพที่ทำได้ยาก

ก่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ และสามารถตอบสนองกับ
การเปลี่ยนแปลงไปในสังคม พร้อมตอบสนองต่อตลาดหลักในเศรษฐกิจและสังคม และทำตามได้ยาก กลายเป็น ภูเขา 3 ดอก สำคัญที่นำพาองค์กรแห่งนี้ให้ก้าวและผ่านพ้น และสามารถนำพาองค์กรให้สามารถฝ่าฟันมรสุมต่างๆ ยาวนานกว่า 7 ทศวรรษ

ในวันนี้ กิจการกลุ่มก้านจูล ได้เติบโตขึ้นกว่าในอดีตมากโดย
การเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นและดีขึ้นเรื่อยๆ เริ่มตั้งแต่
กิจการกลุ่มก้านจูลเริ่มขยายกิจการจาก 1 บริษัท เป็น 5 บริษัท และเพิ่ม
1 มูลนิธิ โดยมีพนักงานร่วมทั่วทั้งองค์กร ประมาณ 1,500 คน และมี

เกษตรกรหม่อนไหมในความดูแลมากกว่า 3,000 ครัวเรือน กระจายอยู่ใน 26 จังหวัดทั่วประเทศ โดยมีบริษัทภายใต้กลุ่มกำนันจุล ดังนี้



เริ่มตั้งแต่ บริษัทไร่นายจุล คู้นวงศ์ จำกัด (The ChulCunvung Farm Co.,Ltd) ที่ถือเป็นบริษัทแห่งแรกของตระกูลคู้นวงศ์ โดยเริ่มจากการปลูกส้ม กลายเป็นสวนส้ม รายใหญ่ที่สุดของประเทศ และเป็นจุดเริ่มต้น

สำคัญของเกษตรเพื่อชุมชนอันเป็นจุดเริ่มต้นแห่งปณิธานที่ยิ่งใหญ่และ เป็นจุดเริ่มต้นแห่งเจตนารมณ์ของกำนันจุล



กิจการที่ 2 คือ บริษัท จุลไหมไทย จำกัด (Chul Thai Silk Co.,Ltd) ถือเป็น บริษัทที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศทางด้าน อุตสาหกรรมการผลิตเส้นไหม ผลิตเส้นไหม ได้มากกว่า 250 ตัน และรังไหมมากกว่า 2,000 ตันต่อปี

กิจการที่ 3 คือ

บริษัท จุลไทยแอกโกร - อินดัสตรีส์ จำกัด



(Chul Thai Agro-Industry Co.,Ltd.: CTA)

เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อผลิตไข่ไหมปลอดโรค

(Disease free silkworm eggs) โดยมี

หน่วยงานวิจัยและพัฒนาพันธุ์ไหมที่เหมาะสม

เชี่ยวชาญด้านการผลิตไข่ไหมปลอดโรค ผลิตไข่ไหมคุณภาพดี กลายมาเป็น

สินค้าหลักของบริษัท ทดแทนการนำเข้าไหมจากต่างประเทศ

กิจการที่ 4 คือ บริษัทจุลไทยฟอกย้อม จำกัด

(Chul Thai Dyeing Co., Ltd.) เชี่ยวชาญ

ด้านฟอกย้อมเส้นไหมให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ



แม้จะทำซ้ำหลายๆ ครั้งก็ได้สีเหมือนเดิม

กิจการที่ 5 คือ บริษัท จุลอินเตอร์ซิลค์ จำกัด



(Chul Inter-silk Co., Ltd.) ผลิตเส้นไหม

คุณภาพและส่งออกขายแก่ต่างประเทศ

(Producing expert quality silk yarn)



และสุดท้าย มูลนิธิไหมไทย

(Chul Thai Silk Foundation) ก่อตั้งขึ้น

ด้วยเงินช่วยเหลือแบบให้เปล่าจากรัฐบาล

เนเธอร์แลนด์ด้วยความประสงค์ ที่จะให้

ความรู้กับบุคคลที่สนใจทั่วไปทั้งในประเทศ

และต่างประเทศ ได้ศึกษาต่อไป

ด้วยความได้เปรียบทางธรรมชาติที่มีอยู่บนพื้นที่ ก่อให้เกิด

การเกษตรที่อุดมสมบูรณ์ ผสมผสานกับวิทยาการสมัยใหม่ทำให้ไร่นานันจุล

กลายเป็นดินแดนที่สามารถสร้างผลผลิตทางการเกษตรที่มีคุณภาพ ใหม่ สด

สะอาด สมกับคำว่า **“สดจากไร่ ไร้สารพิษ”**



วิสัยทัศน์องค์กร ความตั้งใจที่จะทำตามเจตนารมณ์ของกำนันจุลที่ว่า

“เราไม่ใช่คนที่นี่ มาหากินที่นี่ ต้องตอบแทนคุณแผ่นดิน”



ค่านิยมองค์กร

“ทุกคนเพื่อส่วนรวม ส่วนรวมเพื่อเรา”

ไร่นานันจุล

องค์กรแสนสุข เรียบง่าย และยั่งยืน



นิยามความสุขในองค์กร

ความสุขในการทำงานแบบฉบับกำนันจุล หมายถึง องค์กรที่ทำแล้ว
อยู่แล้วสบายใจ ไม่อึดอัด ไม่เครียดมากเกินไป² มีนโยบายที่ชัดเจน³
พร้อมงานที่ปลอดภัย⁴ ทำหาย เหมาะกับตัวเอง⁵ ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น⁶
ไม่จำเจ⁷ พร้อมดูแลเอาใจใส่พนักงานแบบครอบครัวเรียบง่ายพอเพียงและยั่งยืน⁸

² สัมภาษณ์, วิชัย ลิ้มทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่กำนันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

³ สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, จุลไหมไทย,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁴ สัมภาษณ์, อมรรัตน์ ศรีหะวงศ์, ผู้จัดการฝ่ายโรงงานสาวไหม, จุลไหมไทย,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁵ สัมภาษณ์, ถาวร แซ่โค้ว, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร่กำนันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁶ สัมภาษณ์, วิชัย ลิ้มทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่กำนันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁷ สัมภาษณ์, ถาวร แซ่โค้ว, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร่กำนันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁸ สัมภาษณ์, วิชัย ลิ้มทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.;
สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.;
สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่กำนันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

1.3 ผู้สรรสร้างความสุขและแสวงหาหนทางสู่สากล

การสรรสร้างความสุขที่ดี ควรเริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร และถ้าเป็น
ผู้บริหารที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้และทัศนคติที่ดีกับแนวทางในการบริหารคน
ด้วยใจแล้วละก็ ย่อมต้องเล็งเห็นถึงหนทางที่จะ สร้างพนักงานให้เกิดสุข
จนสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก



คุณจงสฤษดิ์ คำนวณ
กรรมการผู้จัดการ
“ไร่ก้านจูล”

ผู้บริหารรุ่นที่ 3 ของกลุ่มจูล ได้เล่าว่า
ท่านได้รับการปลูกฝังให้เป็นผู้ประกอบการ
มาตั้งแต่เด็ก โดยทางบ้านเริ่มต้นจากการจูงใจ
ให้ท่านเข้ามาทำงานที่ไร่ ด้วยการให้
ค่าตอบแทนสูงและเมื่อก้าวเข้าสู่วัยรุ่น
ก็เปลี่ยนมาให้เป็นหุ้นของบริษัทแทน โดย
เงินปันผลจะได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ
ผลประกอบการ บางปีได้มาก บางปีได้น้อย
หรือบางปีแทบไม่ได้เลย เพราะผลประกอบการต่ำ

ส่งผลให้ผู้บริหารหนุ่มหันมาสนใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม จนในที่สุดก็ได้มีโอกาส
เข้ามาบริหารธุรกิจของครอบครัวอย่างจริงจัง

คุณจงสฤษดิ์ย้ำว่า การสร้างความสำเร็จให้ผู้ใหญ่ยอมรับ มีค่า
พอๆกับการพิสูจน์ความสามารถของตนเองให้คนในองค์กรได้เห็น เพราะเรื่องนี้

เป็นสิ่งที่ต้องสร้างขึ้นมด้วยตนเอง
ไม่ได้เป็นมรดกตกทอดจากผู้บริหาร
คนก่อนแต่ประการใด ซึ่งที่ผ่านมา
ท่านก็ได้พิสูจน์ให้คนในองค์กร
ได้ประจักษ์เรื่อยมา โดยแนวทาง
ของท่าน คือ การพึ่งจุดยืนและ
ความเป็นห่วงจากผู้ใหญ่ให้ได้ข้อมูล
ที่ชัดเจนก่อนและพยายามทำ
ความเข้าใจกับเรื่องราวเหล่านั้น
แล้วค่อยหาทางสร้างประโยชน์
หรือนำมาสู่การแก้ไข เพราะจุดดี
ของผู้ใหญ่ คือ ท่านได้ผ่านเรื่องราว



และเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ มากมาย เหมือนดังสุภาภิตจินโบราณ
ที่บอกว่า ผู้ใหญ่ หรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงเปรียบได้กับม้าแก่ ถึงแม้จะแก่
จนแทบไม่เหลือเรี่ยวแรงและตาบอด แต่ก็สามารถหาทางเดินกลับบ้านของตนได้
ในขณะที่ ม้าหนุ่มที่ยังขาดประสบการณ์ไม่สามารถที่จะเดินทางกลับบ้าน
ได้ด้วยตนเอง เพราะฉะนั้น การฟังสิ่งที่คนรุ่นก่อนพูดย่อมมีประโยชน์ไม่มากนักน้อย⁹

⁹ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, ไข่มุมมองสร้างธุรกิจสานต่อความคิดคนรุ่นใหม่, ที่มา: ผู้จัดการ 360 องศา (รายสัปดาห์), ฉบับวันที่ 9 มกราคม 2552

ปัจจุบันคุณจงสฤษฎี

พยายามที่จะสร้างและรักษา
รูปแบบมนต์เสน่ห์ของสังคม
ก้านจูลไว้ เพื่อให้ทุกคนที่เข้ามา
ทำงานได้สัมผัสกับมนต์เสน่ห์
ของที่นี่ เพื่อให้พวกเขาสามารถ
ทำงานอยู่กับองค์กรไปได้อีกนาน



และพยายามสร้างสิ่งที่เรียกว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน
เสมือนว่าไร้ก้านจูลแห่งนี้หา ไขสมบัติของครอบครัวคูนวงศ์เพียงอย่างเดียวไม่
แต่เป็นของพวกเขาทุกคน อีกทั้งยังสร้างบรรยากาศในการแสดงความคิดเห็น
และให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับพนักงาน ในลักษณะที่ว่า
ทำงานแบบเคียงบ่าเคียงไหล่กันพร้อมที่จะเติบโตไปด้วยกัน

เพราะคุณจงสฤษฎีโตมาในสังคมแห่งนี้ จึงอยากที่จะตอบแทนสังคม
แห่งไร้ก้านจูล เพราะฉะนั้นท่านจึงไม่คิดหาเหตุผลว่าทำไมจะต้องทำ แต่ทำ
เพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรทำ และอยากให้พนักงานทุกคนที่นี่ โตไปพร้อมๆกัน
กับองค์กร เป็นหุ้นส่วนขององค์กร เพราะในอนาคต เบอร์ 1 ขององค์กร
อาจจะมาจากพนักงานระดับล่างหรือชาวไร่ชาวนาก็เป็นได้¹⁰

¹⁰ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษฎี คุ่มวงศ์, เทคนิคการสร้างเสน่ห์ให้องค์กรแบบ
จงสฤษฎี คุ่มวงศ์, กรุงเทพธุรกิจ ฉบับที่ 403, 2545 (9 สิงหาคม).

โดยอาศัยหลักการสำคัญ 4 หลักการ¹¹ คือ

1. พนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยผ่านการสื่อสารทางตรงระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกคนในทุกระดับ และทุกๆ 3 เดือน ก็จะมีการประชุมเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งผู้บริหารและพนักงาน

2. การแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม โดยมีระบบการจ่ายผลตอบแทนแก่พนักงานทุกคนให้ได้รับเงินปันผลในทุกบาททุกสตางค์ของบริษัท โดยไม่ต้องเป็นผู้ถือหุ้น และสามารถสร้างรายได้จากเงินในหลายๆ ก้อน ซึ่งผูกกับผลประโยชน์ของบริษัท

3. การส่งเสริมสังคมแห่งการเป็นคนดีและลงโทษผู้กระทำผิด โดยมีระบบในการพิจารณาพนักงานอย่างจริงจังและชัดเจนเพื่อให้คนในสังคมได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

4. การเป็นสังคมแห่งการให้โอกาส เพราะโอกาสถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับมนุษย์ โดยไม่ยึดติดอยู่กับวุฒิการศึกษา ถึงแม้ว่าจะจบการศึกษาต่างกัน แต่มาทำงานในตำแหน่งเดียวกัน ก็จะได้รับโอกาสและรายได้เท่าๆ กัน หลังจากนั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน

¹¹ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, ไข่มุมมองสร้างธุรกิจสานต่อความคิดคนรุ่นใหม่, ที่มา: ผู้จัดการ 360 องศา (รายสัปดาห์), ฉบับวันที่ 9 มกราคม 2552



ที่สำคัญที่สุด คือ การนำพหุองค์กรให้มีความสุข ถึงแม้องค์กรแต่ละแห่งจะมีหลักการที่แตกต่างกัน แต่สำหรับสังคมเกษตรกรรม การจัดการอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ แต่จะต้องอาศัยหลักการในการปกครองด้วย เพราะมีหลายอย่างที่ให้ความสำคัญ ถึงแม้ว่าที่บริษัทอื่นอาจไม่ผิด แต่สำหรับที่นี่ไม่ยากให้เกิดขึ้น เช่น เรื่องชู้สาว การพูดจาไม่สร้างสรรค์ พูดให้แตกความสามัคคีกัน หรือการพูดเกิดเรื่องบาดหมางระหว่างกัน ซึ่งเราจะบอกกับพนักงานทุกคนตั้งแต่เข้ามาทำงานที่นี่ว่า “ถ้าอยู่ที่นี่ สิ่งเหล่านี้ต้องไม่ทำ คุณมาจากที่อื่นถึงแม้สิ่งเหล่านี้อาจไม่ผิด แต่สำหรับที่นี่ไม่ได้นะ”¹²

¹² บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, เทคนิคการสร้างเสน่ห์ให้องค์กรแบบจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, กรุงเทพฯธุรกิจ ฉบับที่ 403, 2545 (9 สิงหาคม)

ทำให้เห็นว่าแท้จริงแล้ว การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย และต้องอาศัยการบริหารจัดการหลายอย่าง แต่หากทำให้พนักงานมีความสุข เขาก็จะมีความจงรักภักดี มีความสามัคคีเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งมันมีพลังมากพอที่จะทำอะไรก็ได้ ถ้ามีสิ่งนี้แล้ว ก็ไม่ต้องกลัวอะไรอีก และถึงแม้ว่าเงินทองของมีค่าจะสามารถซื้อความรู้และเทคโนโลยีได้ แต่ความเข้มแข็งที่เกิดขึ้นจากภายใน เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหาซื้อได้ และที่สำคัญที่สุด หากพนักงานทุกคนมาทำงานแล้วมีความสุข ไม่ว่าจะทำอะไรก็สามารถประสบความสำเร็จได้ไม่ยากนัก¹³

*“ Success is not the key to happiness.
Happiness is the key to success.
If you love what you are doing,
you will be successful. ”*

“ ความสำเร็จไม่ใช่กุญแจสู่ความสุข
ความสุขต่างหากละที่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ
ถ้าท่านมีความสุขในสิ่งที่ท่านทำ ท่านจะประสบความสำเร็จ ”

Herman Cain

¹³ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, เทคนิคการสร้างเสน่ห์ให้องค์กรแบบ จงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 403, 2545 (9 สิงหาคม)

บทที่ 2

ฝ่าวิกฤต... สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ถ้าพูดถึงการฝ่าวิกฤต เราก็จะนึกถึงช่วงเวลาคับขันอย่างช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ สินค้ามีปัญหา หรือยามที่องค์กรหันมารัดเข็มขัดเพื่อหาทางประหยัดรายจ่าย ทั้งวัตถุดิบที่ใช้ เชื้อเพลิง พลังงาน รวมไปถึงการปลดพนักงานออก เพื่อประหยัดต้นทุนในการผลิตลง แต่คงมีน้อยรายที่จะสามารถฝ่าฟันวิกฤตที่เกิดขึ้น ให้กลายมาเป็นโอกาสใหม่ทางธุรกิจ หรือที่เราเรียกกันว่า “พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส”

และในบทนี้จะกล่าวถึงการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสของไร่ก้านจุล ที่นำมาสู่การต่อยอดทางธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจทางด้านการเกษตรและเกษตรอุตสาหกรรมประสบความสำเร็จและสามารถยืนหยัดกลายเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน และมีอายุยาวนานกว่าเจ็ดทศวรรษเพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นถึงแนวทางและความเป็นมาเป็นไปรวมถึงวิธีการที่ผู้บริหารในอดีตและปัจจุบันใช้ในการฝ่าฟันอุปสรรคนานับประการจนพบกับแสงสว่างแห่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปลายทาง ผ่านหยาดเหงื่อและแรงงานของชาวไร่ก้านจุล กลายเป็นตำนานบทหนึ่งในประวัติศาสตร์ที่เกิดขึ้นของพวกเขา ด้วยการบอกเล่าถึงการเดินทางจากจุดเริ่มต้นสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ยั่งยืน

2.1 จุดเริ่มต้นแห่งความเปลี่ยนแปลง

จุดเปลี่ยนแปลงแรกเริ่ม เริ่มจากผู้ก่อตั้งอย่าง “นายจุล คุ่มวงศ์” ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งบริษัท ไร่นายจุล คุ่มวงศ์ ผู้สร้างความเจริญและการเปลี่ยนแปลงให้กับพื้นที่ แต่ในช่วงแรกก้านันจุลก็ทำการเกษตรแบบทั่วๆ ไปเหมือนกับคนอื่นเขา โดยอันไหนเห็นว่าดีก็เริ่มทำอันนั้น เช่น ข้าว ข้าวโพด ฯลฯ จนในที่สุดก็มาประสบความสำเร็จในการทำสวนส้มเขียวหวาน¹⁴ กลายเป็นผู้ผลิตส้มเขียวหวานคุณภาพดี เจ้าของฉายา “สดจากไร่ ไร้สารพิษ”



และถือเป็นการสร้างแบรนด์สินค้าในยุคแรก ซึ่งถือเป็นรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่น่าสนใจ เพราะความยั่งยืนของสโลแกนและ

¹⁴ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, ไข่มุมมองสร้างธุรกิจสานต่อความคิดคนรุ่นใหม่, ที่มา: ผู้จัดการ 360 องศา (รายสัปดาห์), ฉบับวันที่ 9 มกราคม 2552

แบรนด์สินค้ายาวนานกว่า 7 ทศวรรษ และเป็นผู้ผลิตส้มรายใหญ่ที่สุดของประเทศไทยในสมัยนั้น เนื่องจากมีต้นส้มเขียวหวานประมาณ 70,000 ต้น และสามารถสร้างผลผลิตได้สูงถึง 17,000 ตันต่อปี และด้วยความไม่หวังวิชา ทำให้กลายเป็นที่ศึกษาดูงานและผลิตเกษตรกร รวมถึงเป็นวิถิแห่งการพัฒนาความรู้แก่บุคคลจำนวนมาก ทั้งนิสิตนักศึกษา นักวิชาการทางการเกษตร รวมถึงเกษตรกรทั่วไปที่สนใจ กลายเป็นแหล่งศึกษาและเรียนรู้ขนาดใหญ่ที่พร้อมจะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากความสำเร็จทางธุรกิจด้านการเกษตรให้แก่ชุมชนและสังคม ส่งผลให้ก้านจูลเป็นเกษตรกรรายแรกของประเทศไทย ที่ได้รับพระราชทานปริญญากสิกรรมและสัตวบาลมหาบัณฑิตกิตติมศักดิ์ ในปี 2504 จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พร้อมทั้งได้รับความสนพระทัย และเสด็จเยี่ยมไร่ก้านจูลพร้อมสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถเมื่อปี 2507 ¹⁵

แต่เพียงแค 3 ปีหลังจากนั้น เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดก็เกิดขึ้น สวนส้มทั้งจังหวัดเพชรบูรณ์เกิดโรครากเน่าระบาด โดยไม่ทราบสาเหตุ อีกทั้งไร่นางเหยี่ยวารักษา ทำให้สวนส้มของก้านจูลและชาวไร่ชาวนาในจังหวัดเพชรบูรณ์ล้มตายทั้งหมด แต่ในช่วงเวลานั้น ไร่ก้านจูลถือเป็นผู้ผลิตส้มรายใหญ่ที่สุด และมีพนักงานสูงกว่า 250 คน รวมทั้งเกษตรกรสมาชิกจำนวนมาก

¹⁵ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ้มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OKNation blog, นครินาถ ห่านวิไล.

จากวิกฤตการณ์ดังกล่าว บีบีคั้นให้กำนันจุลต้องหาทางออกเพื่อรับรองพนักงานและเกษตรกรสมาชิก เนื่องจากที่ผ่านมา บริษัทไร่กำนันจุล เปรียบเสมือนเสาต้นหลักของคนจำนวนมาก และคนกลุ่มนี้ก็ร่วมฟันฝ่ามาด้วยกันจนบริษัทประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้เอง กำนันจุล จึงต้องหาทางในการแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อฝ่าวิกฤตการณ์ในครั้งนี้ โดยอาศัยหลักการเลือกอาชีพใหม่ อาศัย 3 เงื่อนไข คือ

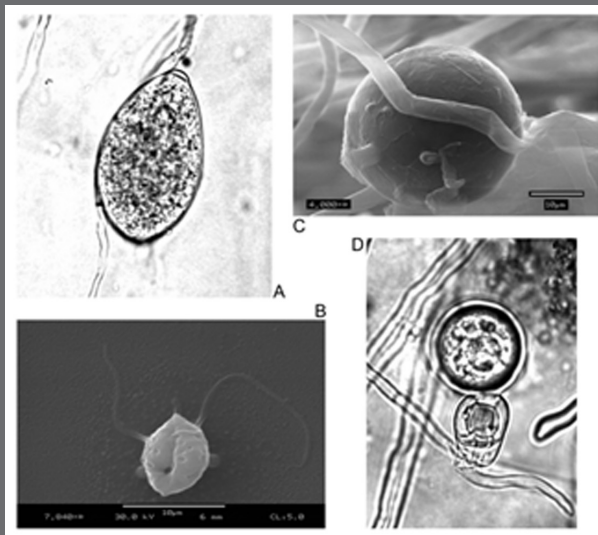
- (1) ต้องเป็นอาชีพเกษตรกรรมที่มีอุตสาหกรรมรองรับ
- (2) ต้องเป็นอาชีพที่ยากและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย
- (3) ต้องเป็นอาชีพที่ก่อประโยชน์แก่คนหมู่มาก

ด้วยหลักการทั้งสาม กลายมาเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการประกอบอาชีพ “ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม” และ “ผลิตเส้นไหม” ที่ทำให้ชาวไร่กำนันจุล กลายเป็นผู้ผลิตเส้นไหมรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยในปัจจุบัน¹⁶

¹⁶ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OKNation blog, นคร์นาถ ห่านวิไล.

เกร็ดความรู้

รากเน่าที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นเกิดจากเชื้อราในดินที่เรียกว่า
ไฟทอปโทรา (Phytophthora) ในระยะแรกทีปลูกดินยังดีอยู่ แต่หาก
ปลูกซ้ำๆ กันและได้รับการบำรุงที่ไม่ถึงเนื้อดิน โรคก็จะค่อยๆ สะสม
และทวีความรุนแรงขึ้นจนกวาดต้นส้มของชาวเพชรบูรณ์ในสมัยนั้น
ไปจนหมด อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนในพื้นที่เพชรบูรณ์เลิก
ปลูกส้มและหันมาปลูกมะขามหวานเหมือนในปัจจุบันแทน



อ้างอิงจาก :

<http://en.wikipedia.org/wiki/Phytophthora>

2.2 มุ่งสู่เส้นทางสายไหม

หลังจากที่ทางไวก้านันจุล หาหนทางประกอบอาชีพใหม่ จนมาพบกับอาชีพ “ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม” และ “ผลิตเส้นไหม” แล้วก็ได้ทำการศึกษา และค้นคว้าหาความรู้เรื่อยมา และด้วยความยากต่อการศึกษาและเรียนรู้ถึงกระบวนการและวิธีการต่างๆ ของการเลี้ยงไหม ทำให้ไวก้านันจุลต้องใช้ระยะเวลายาวนานกว่า 10 ปี เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำผลิตไหม แต่ถึงกระนั้น กิจการของไวก้านันจุลก็เป็นแค่เพียงธุรกิจขนาดเล็กเท่านั้น

จนกระทั่งในปี 2530 กลายเป็นจุดหักเหครั้งสำคัญ เนื่องจากได้รับเงินช่วยเหลือจากรัฐบาลเนเธอร์แลนด์ประมาณ 8 ล้านบาท เพื่อตั้งโรงเรียนสอนการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมให้กับชาวบ้าน โดยมีเพียงเงื่อนไขเดียวคือ ต้องคิดค่าเรียนเพราะทางเนเธอร์แลนด์เชื่อว่าการให้ฟรีจะทำให้คนรับรู้สีกว่าไม่มีค่า ตามสุภาษิตว่า “ในโลกนี้ไม่มีอะไรฟรี นอกจากสายลมกับแสงแดด” อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีเกษตรกรผ่านโรงเรียนนี้แล้วประมาณ 4-5 พันราย และไม่ต่ำกว่า 70% ยังคงใช้ความรู้ความสามารถที่ได้จากการเรียนรู้วิธีแห่งใหม่นี้¹⁷

¹⁷ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, ไข่มุมมองสร้างธุรกิจสานต่อความคิดคนรุ่นใหม่, ที่มา: ผู้จัดการ 360 องศา (รายสัปดาห์), ฉบับวันที่ 9 มกราคม 2552



2 ปีหลังจากนั้น ทางไร่กำนันจุล
ก็ได้มีการร่วมทุนกับบริษัทจาก
ประเทศญี่ปุ่น 2 ราย คือ
อาซาฮี อินดัสตรี กับไอโออี ก็ได้
เพื่อตั้งโรงงานพัฒนาพันธุ์ใหม่
และผลิตไข่ใหม่ เนื่องจาก
พันธุ์ใหม่ที่ใช้อยู่ในตอนนั้น
เป็นไหมเมืองหนาว จึงต้อง
พัฒนาให้ไข่ไหมเมืองร้อน

จากการพัฒนา
พันธุ์ใหม่ ทำให้ในวันนี้

กลุ่มจุลไหมไทยมีไหมไทยลูกผสมและไหมไทย

ลูกผสมต่างประเทศ ได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากการร่วมทุนกับญี่ปุ่น
เพื่อพัฒนาพันธุ์จนถึงระดับที่สามารถผลิตพันธุ์ไหมขึ้นมาอีกด้วย¹⁸

¹⁸ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OKNation blog, นครินาถ ทานวิไล.

นอกจากนี้ ยังค้นพบเพิ่มเติม อีกว่า ลูกค้าที่นำเส้นไหมไปทอผ้ามีปัญหา เรื่องสีของผ้าทอไม่สม่ำเสมอ ทำให้ต้องนำเข้าเครื่องจักรจากประเทศอิตาลี เพื่อให้ที่จะได้ย้อมไหมให้ได้คุณภาพมาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ โดยลูกค้า ส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตสินค้าหัตถกรรม¹⁹

และในช่วงที่กิจการเริ่มเข้าสู่ช่วงขาขึ้น ทางญี่ปุ่นกลับเป็นช่วงขาลง และไม่สามารถทำ ธุรกิจสายไหมต่อไปได้ ถึงแม้ว่าความก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยีของประเทศญี่ปุ่น จะถือว่าเป็นผู้ผลิตเครื่องจักรและเทคโนโลยีรายใหญ่ ระดับโลกก็ตาม แต่ถึงอย่างนั้นก็ยังพบกับปัญหา สำคัญที่ไม่อาจก้าวผ่านไปได้ นั่นคือค่าแรง ของคนงานที่สูงจนยากต่อการบริหารจัดการ เพราะพนักงานสายการผลิตในโรงงาน อุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น มีค่าจ้างเฉลี่ยเดือนละ 7-8 หมื่นบาทเลยทีเดียว โดยที่ไม่ต้องเป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูงด้วยซ้ำไป



20



21

¹⁹ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤณี คุ่มวงศ์, ไข่มุมมองสร้างธุรกิจสานต่อความคิด คนรุ่นใหม่, ที่มา: ผู้จัดการ 360 องศา (รายสัปดาห์), ฉบับวันที่ 9 มกราคม 2552.

²⁰ ที่มาของข้อมูลภาพ, 1904 • Feeding Silk Worms, Kjeld Duit, จาก <http://www.oldphotosjapan.com/en/photos/313/feeding-silk-worms>

²¹ ที่มาของข้อมูลภาพ, <http://www.probertencyclopedia.com/photo lib/misc/Weaving%20Silk%20Japan%20c1930.htm>

ถึงแม้ว่า อาชีพนี้อาจเคยเป็นอาชีพหลักที่ทำให้ญี่ปุ่น ประเทศผู้เคย
พ่ายแพ้ในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง จากการถูกทิ้งระเบิดปรมาณู เป็นผลให้
ต้องจ่ายเงินค่าปฏิกรรมสงคราม เป็นเงินจำนวนมากมายมหาศาล ซึ่งในครั้งนั้น
ก็ได้นำเอาธุรกิจเลี้ยงไหมใหม่ เป็นหัวหอกในการกอบกู้เศรษฐกิจของประเทศ
มาแล้ว แต่ในสภาวะปัจจุบันกลับกลายเป็นเพียงอาชีพที่ส่งเสริมประเทศญี่ปุ่น
อาชีพหนึ่งเท่านั้น²²



²³

ด้วยเหตุนี้ ประเทศญี่ปุ่นจึงถือว่า
ความรู้ที่เกิดขึ้น จากการพัฒนาของพวกเขา
เป็นสมบัติของโลก และประเทศของตน
ก็ไม่สามารถต่อยอดอะไรต่อไปได้อีก
เนื่องจากต้นทุนที่สูงจนไม่คุ้มต่อการลงทุน
จึงกลายเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ญี่ปุ่นยอมถ่ายทอดความรู้ด้านไหมและ
เทคโนโลยีให้กับผู้ที่สนใจแบบไม่หวงวิชา พยายามถ่ายทอดเพราะไม่อยากให้
อุตสาหกรรมนี้หายไปจากโลก กลายเป็นโอกาสครั้งสำคัญในการเรียนรู้
ของกลุ่มจุลไหมไทย ที่นำมาสู่การพัฒนาองค์ความรู้จนถึงทุกวันนี้

²² บทสัมภาษณ์, คุณจงสถิตย์ คุ่มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OKNation blog, นครินทร์ ทานวิไล.

²³ ที่มาของข้อมูลภาพ, http://chestofbooks.com/crafts/needlework/Clothing-And-Health/Lesson-5-Cousin-Ann-Tells-How-Silk-Is-Made-Into-Cloth.html#.USQ446U_t1Z

สามารถเรียกได้อย่างเต็มปากว่า บริษัทจุลไหมไทยเป็นบริษัทผลิตไหมเส้นยืนได้เป็นแห่งแรกในเส้นทางธุรกิจสายไหมโลก และถึงแม้ว่าผู้ผลิตไหมที่ใหญ่ที่สุดในโลก กว่า 80% จะเป็นประเทศจีน และไหมคุณภาพดีที่สุดจะเป็นไหมของประเทศบราซิลก็ตาม

แต่ทางด้านทายาทหนุ่มแห่งกลุ่มจุลไหมไทย หาได้เป็นกังวลกับเรื่องนั้นไม่ พร้อมทั้งบอกอีกว่า ความประณีตของคนไทยกลายเป็นจุดได้เปรียบ



²⁴ การแข่งขันที่สำคัญ และเหนือสิ่งอื่นใดไหมที่ผลิตได้ในประเทศบราซิลจะต้องส่งออกทั้งหมด 100% เพื่อป้อนกลับมาที่ประเทศญี่ปุ่นและในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมของบ้านเรา กลับเป็นตัวช่วยสำคัญที่คอยช่วยเหลือคำจูน

ไหมในประเทศ เพราะเรามีสิ่งที่เรียกว่า “ไหมไทย” จึงทำให้ชาวต่างชาติและกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ต่างยอมรับในคุณภาพไหมของคนไทย²⁵

และด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ทุกวันนี้กลุ่มจุลไหมไทยมีเครื่องจักรผลิตเส้นไหมอัตโนมัติ (Fully Automatic) ที่ทันสมัยที่สุดในโลก

²⁴ ที่มาของข้อมูลภาพ, http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1340164680&grpid=03&catid=03

²⁵ บทสัมภาษณ์ คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OK Nationblog, นงค์นาถ ห่านวิไล.

ซึ่งผลิตจากประเทศญี่ปุ่น โดยการทำงานของเครื่องจะมีระบบตรวจสอบ (Censors) ค่อยควบคุมขนาดของเส้นไหม และเส้นไหมเส้นหนึ่งต้องอาศัยรังไหมหลายรังตามขนาดของเส้นไหมที่ต้องการ ลองนึกภาพว่าเส้นไหมหนึ่งเส้นจะต้องอาศัยรังไหมประมาณ 7-10 รัง เพื่อผลิตให้ได้เส้นไหมสักหนึ่งเส้นตามขนาดที่กำหนด ทำให้เห็นว่ากระบวนการในผลิตเส้นไหมนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ประการใด และต่อให้การทำงานของเครื่องจักรเป็นระบบแบบอัตโนมัติก็อาจจะมีจังหวะที่เครื่องจักรมีปัญหาซึ่งเรียกว่า ไหมเบรก (Break) ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ จากการขาดของเส้นไหม หรือการติดของไหม คนงานจะมีหน้าที่ต่อเส้นไหมเมื่อเกิดปัญหาขึ้น เพื่อให้เครื่องทำงานต่อเองอัตโนมัติ ซึ่งการใช้เครื่องจักรถือเป็นการลดต้นทุนด้านการผลิตที่คุ้มค่า เนื่องจากใช้คนงานจำนวนน้อยลงและสามารถผลิตเส้นไหมให้มีมาตรฐานที่ดีขึ้นได้ แต่ถึงกระนั้นธุรกิจนี้ก็ต้องอาศัยพนักงานในหลายส่วนของกระบวนการผลิต²⁶

ทำให้ผู้ผลิตรายใหญ่ของโลกอย่างญี่ปุ่นต้องยอมล้างมือจากอ่าไหมทองคำ สู่อำนาจที่ปรึกษาชั้นนำระดับโลกเพื่ออนุรักษ์วิถีแห่งไหมให้คงอยู่ต่อไปตราบนานเท่านาน

²⁶ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, One Day With CEO: ไร่ก้านนจุล, ออกอากาศ 16 กรกฎาคม 2555.

เกร็ดความรู้²

เส้นไหม 1 เส้น ขนาด 27 มิลลิเมตรจะต้องควบ 6 เส้น
หมายความว่า ในเส้นไหม 1 เส้นจะประกอบไปด้วยเส้นเล็กๆ หกเส้น
และแต่ละเส้นก็จะมีขนาด 27 มิลลิเมตร

ซึ่งจะมีรังไหม 13-15 รัง แล้วใช้

เส้นเล็ก 6 เส้นควบรวมกัน

ถึงจะได้เส้นไหมหนึ่งเส้น

ซึ่งหมายความว่าต้องใช้

รังไหมประมาณ 80 รัง

โดยเส้นไหม 1 เส้น

จะยาวต่อเนื่องกันประมาณ 1,200 - 1,500 เมตรหรือ ยาวประมาณ

1.5 กิโลเมตรต่อเนื่องกัน และลองคิดว่าตัวไหมเป็นตัวที่มี

ความขยันมากแค่ไหน เพราะเวลาฟั่นใยออกจากปากจะฟั่นม้วน

เป็นรูปเลขแปด และใช้เวลาประมาณ 2-3 วันกว่าจะฟั่นใยเสร็จ

โดยฟั่นตลอด 24 ชั่วโมงจนได้ความยาว 1.5 กิโลเมตร



ปัจจุบันกลุ่มจุลไหมไทยทำอาชีพปลูกหม่อนและเลี้ยงไหมมากกว่า 45 ปีแล้ว โดยสามารถผลิตไหมได้กว่า 70% ของกำลังผลิตภายในประเทศ และส่งมอบให้กับผู้ผลิตผ้าไหมชื่อดังกว่า 90% อีก 10% ส่งออกไปขายในญี่ปุ่น และอินเดีย

ทุกวันนี้ไร่ก้านจุลกลายเป็นกลุ่มผู้ผลิตเส้นไหมรายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย และยังสามารถรักษาตำแหน่งผู้ผลิตเส้นไหมที่ใหญ่ที่สุดมาได้กว่า 20 ปี ส่วนหนึ่งมาจากกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขยายกิจการในธุรกิจหลัก (core business) ต่อเนื่องกันไปในเครือข่ายทางธุรกิจเริ่มตั้งแต่ บริษัท ไร่นายจุล คุ่มวงศ์ จำกัด, บริษัท จุลไหมไทย จำกัด, บริษัท จุลไทยแอนด์โกรอินดัสตรีส์, บริษัท จุลไทยฟอกย้อม และ บริษัท จุลอินเตอร์ซิลค์ จำกัด

นอกจากนี้ยังได้เปิดโรงเรียนสอนปลูกหม่อนเลี้ยงไหม เพื่อต่อยอดธุรกิจให้ครบวงจรโดยคุณจงสฤณี เล่าถึงอุตสาหกรรมการผลิตเส้นไหมที่ก้าวไกลขยายวงกว้างและไม่ได้หยุดอยู่กับที่ กลุ่มจุลไหมไทย จึงสามารถเติบโตบนเส้นทางสายไหมนี้ได้แบบที่เรียกกันว่า “โตแล้วแตกแบบยั่งยืน”²⁷

²⁷ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤณี คุ่มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OK Nationblog, นงค์นาถ ห่านวีไล

ในปัจจุบันไร่ก้านจูลมีความต้องการที่จะขยายฐานการผลิตให้เพิ่มมากขึ้น แต่การเพาะเลี้ยงใหม่อาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดและผู้บริโภค จึงได้ทำการรับซื้อจากเกษตรกรผู้เลี้ยงรังไหม โดยการตั้งราคารับซื้อเป็นแบบรายค้ายืน แต่ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาการรับซื้อไหมของไร่ก้านจูลมีแต่ปรับตัวสูงขึ้นเรื่อยๆ จนปัจจุบัน ราคาสีอยู่อยู่ที่กิโลกรัมละ 180 บาท และจากรายการ One Day With CEO ที่ได้สัมภาษณ์ชาวเกษตรกรผู้เลี้ยงไหม 2 ท่านซึ่งเป็น เกษตรกร 1 คน และก้านที่อยู่ในจังหวัดชัยภูมิอีก 1 คน ทำให้ทราบว่า การปลูกหม่อนเลี้ยงไหมนั้นเป็นอาชีพที่สร้างกำไรให้ชาวเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงไหมได้แบบเป็นกอบเป็นกำเลยทีเดียว เพราะเกษตรกรปลูกหม่อนเพียงแค่ 9 ไร่เท่านั้น แต่กลับทำกำไรให้แก่ชาวเกษตรกร ถึง 50,000 บาทเลยทีเดียว และใช้เวลาเลี้ยงเพียงแค่ 20 วันเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถสร้างรายได้ที่สูงแทบทุกเดือน และบางเดือนก็สามารถสร้างรายได้ในระดับที่สูงกว่านี้ได้อีกด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อาชีพการเลี้ยงไหมไม่ใช่อาชีพที่จะดูแลกันได้เลยทีเดียว เพราะรายได้สูงกว่าคนที่ทำงานบริษัทเอกชนบางแห่งเสียด้วยซ้ำ

ยิ่งไปกว่านั้น หากเกษตรกรผู้เลี้ยงไหมมีปัญหาเรื่องหนี้สินทางไร้ก็น่าจะเข้าไปช่วยเหลือโดยใช้การชำระเงินทุกเดือน เมื่อนำไหมมาจำหน่ายให้กับทางไร่ก้านจูลและหากมีหนี้สินเยอะจนเกินไปก็จะหัก 40% ของรายได้เพื่อให้เกษตรกรมีเงินเอาไว้อาศัยและที่น่านอนใจกว่านั้น คือ ในกรณีที่เกษตรกรขายหม่อนไหมได้น้อยเนื่องจากคุณภาพที่ไม่ได้ระดับมาตรฐาน

ทางบริษัทจุลไหมไทยก็ยินดีที่จะซื้อไหมไว้ โดยให้ราคาต่อกล่อง 1 กล่อง
ไม่ต่ำกว่า 3,000 บาท และถือเป็นการช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงหม่อนไหมด้วย²⁸

โดยคุณจงสฤษฎ์ดีเล่าว่า ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตาม เกษตรกรผู้เลี้ยง
หม่อนไหมจะต้องได้เงินกลับบ้าน และต่อให้หกลบกลบหนี้จำนวนมากแค่ไหน
ยังก็ต้องได้เงินเพื่อให้พี่น้องชาวหม่อนไหมสามารถอยู่ได้ และที่สำคัญที่สุด
วิธีการนี้ไม่ได้เกิดขึ้นมาเมื่อตอนที่คุณจงสฤษฎ์ดีเข้ามาเป็นผู้สืบทอดเท่านั้น
แต่เป็นวิถีปฏิบัติที่ทางไร่นานันจุลปฏิบัติสืบทอดกันมาช้านานแล้ว ซึ่งแสดงให้เห็น
ถึงวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหารที่มีมาในแต่ละยุคสมัยซึ่งไม่ได้มุ่งเป้า
ไปที่ผลกำไรเป็นสำคัญ แต่กลับมองถึงการช่วยเหลือชาวเกษตรกรผู้เลี้ยง
หม่อนไหมให้มีรายได้พออยู่พอกิน²⁹ เพื่อที่จะให้พวกเขาสามารถทำ
อาชีพเกษตรกรนี้ต่อไปได้อย่างมีความสุข

ขณะเดียวกัน ทางไร่นานันจุลก็มีมูลนิธิจุลไหมไทย เพื่อคอยถ่ายทอด
องค์ความรู้ด้านหม่อนไหม ที่สามารถเชื่อมโยงโดยตรงเข้ากับธุรกิจหลักขององค์กร
 อีกทั้ง ยังเข้าถึงชุมชนและสังคมโดยรอบทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยกิจกรรม
ที่มีความโดดเด่น คือ การให้ความรู้แก่เกษตรกรผ่านทางมูลนิธิฯ ส่งผลให้

²⁸ เทปบันทึกคำสัมภาษณ์ คุณจงสฤษฎ์ดี คุ่มวงศ์, One Day With CEO: ไร่นานันจุล, ออกอากาศ 16 กรกฎาคม 2555.

²⁹ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษฎ์ดี คุ่มวงศ์, เทคนิคการสร้างเสน่ห์ให้องค์กรแบบ
จงสฤษฎ์ดี คุ่มวงศ์, กรุงเทพฯธุรกิจ ฉบับที่ 403, 2545 (9 สิงหาคม).

เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการดูแลหม่อนไหมและเป็นทางเลือก ในการประกอบอาชีพทางการเกษตรเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งอาชีพพร้อมทั้งผลิต บุคลากรที่มีคุณภาพทางการเกษตรในเรื่องการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมให้มีคุณภาพ และปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น³⁰

แสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะดูแลและฝังรากฝอย ลึกลงสู่ชั้นดิน สร้างความอุดมสมบูรณ์ให้แก่องค์กรและสังคมโดยรอบ เสมือนเป็นทางส่งน้ำหล่อเลี้ยงวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง อันเป็นรากฐานสำคัญทางธุรกิจ ที่ส่งผลให้กลุ่มก้านันจุลกลายเป็นองค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืน

ในขณะเดียวกันก็ได้ทำการศึกษาวิจัย และค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร จนในที่สุดก็ค้นพบว่าเส้นไหมมีโปรตีนอยู่

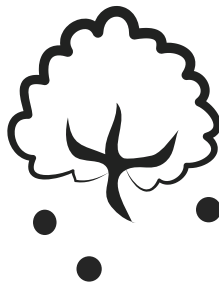


เป็นจำนวนมาก จึงได้ทำการผลิต
สินค้าบำรุงผิวและความงาม
ทดลองจำหน่ายตามท้องตลาด
โดยสินค้าที่ผลิตประกอบไปด้วย
โฟมล้างหน้า (Foam)
รังไหมขัดผิว (Cocoon Scrub)

³⁰ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OK Nationblog, นงคณา ห่านวีไล

ครีมบำรุงผิวเพื่อลดริ้วรอย (Serum) เจลบำรุงรอบดวงตา(Eye Gel) โลชั่นทาผิว (Body Lotion) ผงขัดหน้า (Scrub) น้ำยาสระผม (Silk Secrets Shampoo) ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โดยกลุ่มก้านจูลไม่ได้ทำเกษตรกรรมเพียงแค่อำเภอเดียว หากแต่เป็นการทำการเกษตรแบบครบวงจร เพราะนอกจากจะปลูกส้ม และเลียงหม่อนไหมแล้ว ยังมีการเลี้ยงปลาเสริมอีกด้วย จนตอนนี้สามารถพูดได้ว่า กลุ่มก้านจูล กลายเป็นผู้ประกอบการประมงน้ำจืดรายใหญ่ที่สุดของเมืองไทย และสร้างชื่อเสียงอย่างมากให้แก่บริษัท เพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่จะรู้จักไร้ก้านจูล ไม่ใช่เพราะรู้จักจากเส้นไหม แต่รู้จักจากปลาส้มก้านจูลเสียมากกว่า”³¹



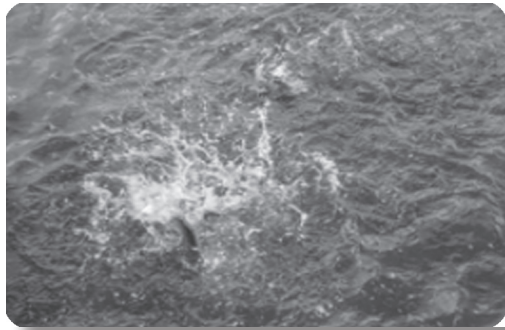
³¹ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OK Nationblog, นครินาถ ห่านวีไล

2.3 ก้าวอย่างบนวิถีแห่งความพอเพียง

หลังจากที่ไร่ก้านจูลได้ริเริ่มทำการเกษตรแบบครบวงจร โดยใช้พื้นที่กว่า 10,000 ไร่แล้ว ยังอาศัยที่นาประมาณ 3,000-4,000 ไร่ที่อยู่ติดกับแม่น้ำป่าสักมาทำเป็นบ่อปลา และประกอบธุรกิจประมงน้ำจืด ซึ่งทางไร่ก้านจูลได้ทำอาชีพนี้มาแล้วกว่า 18 ปี โดยในช่วงแรกที่ทำ การเพาะเลี้ยงจะเป็น การเพาะเลี้ยงด้วยวิธีแบบปกติทั่วไป คือ ซื้อพันธุ์ปลามาปล่อยในบ่อแล้วบำรุง ด้วยอาหารเสริมนานาชนิด ชนิดเรียกว่า ปลาทุกตัวของไร่ก้านจูลได้กินกัน อิ่มหน้าสำราญ อ้วนท้วนสมบูรณ์ เพราะได้กินทั้งมันสำปะหลัง รำข้าวโพด ถั่วเขียว กากถั่ว ปลาปน พร้อมกับการนำวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาช่วย ในการเลี้ยงเสมือนเป็นการทำสปาขนาดย่อมๆ ให้กับเหล่าปลาน้อยใหญ่ได้อยู ่อย่างสุขสบาย

ผลปรากฏว่าปลาจากไร่ก้านจูลทุกตัว ถูกขุนจนอ้วนเพราะได้รับ การดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี อีกทั้งยังออกลูกออกหลานจนเต็มบ่อ และสามารถ นำไปขายได้เป็นจำนวนมาก แต่ในทางกลับกัน ตัวเลขทางบัญชีสรุปยอดรวม กลับพบว่า ผลประกอบการ ติดลบตัวแดง และเป็นอย่างนี้ต่อเนื่องกันกว่า 7 ปี ทำให้เกิดเป็นข้อสงสัยที่สำคัญ ที่นำมาสู่การตั้งคำถามกับตนเองว่า ทำไม ปลาอ้วนๆ หนักร่มๆ ที่น่าจะขายได้ราคาดี กลับแสดงผลประกอบการเป็นลบ ซึ่งมันไม่น่าจะเป็นอย่างนั้นไปได้ และในที่สุดผู้บริหารก็ได้พบกับปัญหาสำคัญ ที่ทำให้ไร่ก้านจูลขาดทุน เพราะสาเหตุแท้จริง หาใช่ปลาที่เลี้ยงขายได้ราคาไม่ดีไม่

แต่กลับเกิดขึ้นจากการเลี้ยงปลาแบบปลาอาศัยที่ใช้อาหารเลิศรส ราคาแพง จนนำมาสู่ปัญหาสำคัญที่ทำให้ต้นทุนสูงกว่ากำไร



หลังจากที่พบสาเหตุของปัญหาแล้วผู้บริหารไร่ก้านจูลจึงได้เปลี่ยนวิธีการเลี้ยงแบบปลาอาศัย มาเลี้ยงปลาด้วยกรรมวิธีทางธรรมชาติโดยเริ่มหันมาใช้วัตถุดิบในพื้นที่โดยรอบจังหวัดเพชรบูรณ์นำมาสู่จุดเริ่มต้นแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ

ด้วยการเสาะแสวงหาวัตถุดิบที่สามารถนำมาเป็นอาหารปลา และหาได้ในท้องที่ ที่สำคัญราคายังย่อมเยา และพบคำตอบอีกว่าปลาในไร่ก้านจูลเป็นปลาแบบกินพืช และถ้าหากว่าเป็นพืชก็สามารถกินและอ้วนท้วนได้หมด ยกตัวอย่างเช่น ผักตบชวา ผักบุ้ง หยู่ และที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดคือ “ฟางข้าว” ที่อยู่ในทุ่งนา เพราะเดี๋ยวนี้นเกษตรกรเวลาทำนาไม่ใช่เกี่ยวเกี่ยวข้าวกันแล้ว ส่วนใหญ่หันไปใช้เครื่องเกี่ยว ข้าว ซึ่งเครื่องจะรีดข้าวแล้วฟางออกมา ฟางพวกนั้น ทางไร่สามารถไปขอซื้อมาจากชาวนา เพื่อนำมาเป็นอาหารปลาได้



โดยฟางข้าวจากนาหนึ่งไร่ ราคา
จะอยู่ที่ประมาณ 30 - 50 บาท
เท่านั้น โดยตอนป้อนอาหาร
ก็ใช้เครื่องเก็บรวบรวม
แล้วนำมาใส่ในบ่อปลา
ซึ่งปลาที่นี่ก็กินและโตได้
เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาหาร
เหล่านี้จะดีสู้อาหารแบบเก่า
ที่ใช้เลี้ยงก่อนหน้านี้ไม่ได้
แต่ผลปรากฏว่า จากที่เคย
ขาดทุนกลายมาเป็นกำไร

และยังพบอีกว่ากว่า 80% เป็นต้นทุนที่ใช้สำหรับค่าอาหารปลา
ซึ่งวิธีการเลี้ยงปลาแบบธรรมชาติสามารถลดต้นทุนในการเลี้ยงลงไปได้
อีกหลายเท่า

ถือได้ว่าเป็นการค้นพบครั้งสำคัญ ที่นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงวิธี
ในการเลี้ยงจากเดิมที่เลี้ยงปลาใส่โตล์อาเสีย หันมาเลี้ยงปลาด้วยวิธีทางธรรมชาติ
แบบเศรษฐกิจพอเพียง เพราะนอกจากจะสามารถลดต้นทุนในการเลี้ยงได้แล้ว
ยังถือเป็นการช่วยชาวนาทำลายฟางข้าวและสร้างรายได้ให้แก่ชาวนาอีกทางด้วย
เพราะแต่ก่อน ชาวนาเอาฟางข้าวไปเผ่าทิ้งทำให้เกิดมลพิษในอากาศ
สร้างภาวะโลกร้อน และที่สำคัญที่สุด คือไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือมูลค่าเพิ่ม

แต่อย่างใดนอกจากผลเสียที่จะเกิดกับดินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งตามหลักวิชาการ ฟางที่เผาเพื่อปรับหน้าดินนั้น แท้จริงแล้วเป็นการทำลายจุลินทรีย์ในดิน ทำให้ดินเสื่อมสภาพและแข็งตัวอีกด้วย

ยิ่งไปกว่านั้น การเลี้ยงปลาด้วยฟางข้าวหรืออาหารที่ได้จากธรรมชาติ ยังถือเป็นการเลี้ยงที่ส่งผลดีต่อผู้บริโภค เพราะการเลี้ยงปลาด้วยอาหารอัดเม็ด อาจมีสารตกค้างอยู่ในตัวปลา และการเลี้ยงปลาบางชนิดที่เลี้ยงได้ยาก ก็อาจพบสารปนเปื้อนจากการใช้ยาปฏิชีวนะ ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายควบคุมไว้ก็ตาม แต่หากผู้เลี้ยงไม่ทำตามกฎก็คงยากที่จะควบคุม และกลายเป็นปัญหาสารเคมี ตกค้างเหมือนกรณี กุ้งกุลาดำ ที่ไทยส่งออกไปขายต่างประเทศ แต่พบสารปนเปื้อน จนถูกประเทศจากสหรัฐอเมริกาและประเทศในโซนยุโรปส่วนใหญ่ต่อต้านการรับซื้อกุ้งกุลาดำจากประเทศไทย³²

ปัจจุบันกลุ่มก้านจูล กลายเป็นผู้ประกอบการประมงนำจืดที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ซึ่งได้มาจากการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำผืนนาร้างมาดัดแปลงให้เป็นบ่อปลาหลากหลายขนาดกว่า 200 บ่อ โดยบ่อปลาขนาดเล็กมีเนื้อที่ประมาณ 1-2 ไร่ ใช้เป็นบ่อสำหรับอนุบาลลูกปลา ส่วนบ่อปลาขนาดใหญ่มีเนื้อที่ประมาณกว่า 100 ไร่ใช้สำหรับทำประมงนำจืด

³² บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OK Nationblog, นงค์นาถ ทานวีไล

ถือเป็นการแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุนที่ทำให้ชาวไทยรู้จักกับไร้ก้านันจุลเพิ่มขึ้น จากในอดีตที่ผ่านมา³³

กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรของไร้ก้านันจุล หาได้มีเพียงเท่านี้ไม่ หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กร จนกลายเป็นองค์กรแห่งความสุข ที่ทางกลุ่มก้านันจุลได้เดินทางผ่านกาลเวลาและเรื่องราวที่เกิดขึ้นในอดีต แปลงสู่บทเรียนสำคัญที่จะกลายเป็นรากฐานทางธุรกิจ ซึ่งทำให้ไร้ก้านันจุล ก้าวมาสู่การเป็นองค์กรที่สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสพร้อมน้อมนำปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อวางแนวทางในการแก้ปัญหา รวมถึง ต่อยอดธุรกิจให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล ด้วยวิถีชีวิต ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



³³ เทปบันทึกคำสัมภาษณ์ คุณจงสฤษดิ์ คุ้มวงศ์, One Day With CEO: ไร้ก้านันจุล, ออกอากาศ 16 กรกฎาคม 2555.

2.4 ไร่กำนันจุล



ปัจจุบันไร่กำนันจุล ได้ทำการ
แปรรูปสินค้าเป็นจำนวนมาก ตั้งแต่ปลาสาม
ปลาเส้น ปลาสวรรค์ ปลาแดดเดียว ฯลฯ
ไปพร้อมกับการทำเกษตรกรรมธรรมชาติ
อย่างการทำสวนส้ม สละ มัลเบอร์รี่
รวมทั้งการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมอีกด้วย

นอกจากนั้นแล้วยังทำการแปรรูป
ผลไม้เพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์ในรูปแบบ

น้ำผลไม้พร้อมดื่ม น้ำผลไม้เข้มข้น ผลไม้ลอยแก้ว เยลลี่ผลไม้ เป็นผลิตภัณฑ์
ภายใต้ยี่ห้อ “ไร่กำนันจุล” เป็นที่รู้จักของตลาดทั้งในและต่างประเทศ³⁴

โดยเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้ “สินค้าพื้นบ้าน” กลายเป็นสินค้า
“ระดับสากล” ด้วยวิธีการแปรรูปให้ดึงดูดผู้บริโภค พร้อมทั้งทำการพัฒนาสินค้า
ให้มี “รสชาติ และ “ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นซึ่งสินค้าที่โดดเด่น คงหนีไม่พ้น
“มัลเบอร์รี่ (Mulberry)” เพราะนอกจากใบที่นำมาใช้เลี้ยงหม่อนแล้ว “ผล”

³⁴ บทสัมภาษณ์ คุณจงสฤษดิ์ คุ้มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OK Nationblog, www.oknationblog.net, นครนายก ท่านวีไล.

ยังเป็นผลไม้มหัศจรรย์ที่เปี่ยมไปด้วยคุณประโยชน์
มากมาย ทั้งต่อต้านอนุมูลอิสระ ป้องกันโรคหัวใจ
โรคมะเร็ง บำรุงเลือด ตับ ไต แก้อาการ
เมาค้าง คลายความเครียด และ
ปลาซึ่มที่ถือเป็นสินค้า
ที่ทางไร่ก้านจุล ภาคภูมิใจ
เพราะสามารถส่งไปขายถึงอเมริกา
และออสเตรเลีย อีกทั้งยังมองหา
ตลาดปลาร้าและปลาซึ่มใหม่ๆ
เพิ่มอีกด้วย³⁵



นอกจากการสร้างผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่แปลกแหวกแนวแล้ว
ยังมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ให้ทันสมัยและดูเป็นสากลมากขึ้น
ยิ่งไปกว่านั้น ทางไร่ก้านจุลยังมีการเปิดไร่เพื่อให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยว
เชิงเกษตรให้กับผู้ที่สนใจได้เข้ามาศึกษาและเรียนรู้วิถีชีวิตของชาวไร่
พร้อมกิจกรรมต่างๆ สำหรับแขกผู้มาเยือน อีกทั้งยังมีที่พักแบบฟาร์มสเตย์
(Farm Stay) ให้กับนักท่องเที่ยวที่สนใจแวะเวียนมาพักอาศัย ขณะเดียวกัน
ก็ได้เปิดเป็นร้านกาแฟ “ซิลค์คัพ (Silk Cup)” อีกด้วย

³⁵ บทสัมภาษณ์ คุณจงสฤษดิ์ คุ้มวงศ์, โมเดลธุรกิจแบบยั่งยืน, OK Nationblog, นครินาถ ห่านวิไล.



จากประวัติศาสตร์ที่ยาวนานกว่า 7 ทศวรรษสะท้อนให้เห็นถึง
ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับไร่ก้านจูล ที่ต้องเผชิญกับอุปสรรคนานับประการ
จนในที่สุดก็สามารถพาองค์กรผ่านมรสุมต่างๆ มาได้ โดยสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจ
และถูกสอดแทรกอยู่ในประวัติศาสตร์ คือ การดูแลพนักงานของไร่ก้านจูล
โดยในช่วงแรกเริ่มที่ประสบปัญหาจากต้นส้มล้มตายหมดทั้งสวน แต่หาได้ทอดทิ้ง
พนักงานแล้วหนีเอาตัวรอดเพียงครอบครัวของตนไม่ กลับหันมามองรอบข้าง
และพยายามหาทางที่จะทำให้พี่น้องเกษตรกรที่ทำงานอยู่ด้วยกันกว่า 250 คน
ผ่านพ้นอุปสรรคครั้งนี้ไปได้ โดยอาศัยหลักเลือกอาชีพที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- (1) ต้องเป็นอาชีพเกษตรที่มีอุตสาหกรรมมารองรับ
- (2) ต้องเป็นอาชีพที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่คนหมู่มาก
- (3) ต้องเป็นอาชีพที่ทำได้ยาก

โดยสิ่งที่แสดงถึงเจตนารมณ์ที่ห่วงใยส่วนรวมของปู่จูล คือ การเห็นคุณค่าของส่วนรวมที่กลายมาเป็นค่านิยมขององค์กร ที่ว่า “ทุกๆ คนเพื่อส่วนรวม ส่วนรวมเพื่อเรา” อีกทั้งยังมีแนวทางในการหาอาชีพใหม่ของครอบครัวเพื่อประโยชน์ที่จะมีขึ้นแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ พวกเขาสามารถฟันฝ่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นไปได้ด้วยกัน เหนือสิ่งอื่นใด คือจิตใจที่ต้งามและหัวใจที่เข้มแข็งของบุรุษปู่จูล ที่ได้ถูกถ่ายทอดจากรุ่นลูกสู่รุ่นหลาย ให้ได้สืบทอดเจตนารมณ์ของนักพัฒนาที่คำนึงถึงส่วนรวมร่วมกัน

ปัจจุบันไร่ก้านจูลได้รับการยกย่องให้เป็นแบบแผนใน การดำเนินธุรกิจและแนวทางในการดูแลพนักงานซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างสุขและรอยยิ้มให้เกิดขึ้นกับพนักงาน กลายเป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญของชาวไร่ที่ถูกส่งต่อกันมาทาง DNA ของผู้บริหารให้ได้ซึมซับถึงวิถีชีวิตและหลักการในการดูแลพนักงานด้วยใจ ที่ทำให้รอยยิ้มของวันนี้ กลายเป็นรอยยิ้มแห่งความสุขของชาวไร่ก้านจูลอย่างไม่เสื่อมคลาย

และรอยยิ้มของคนที่นี่ หาใช่รอยยิ้มของผู้ที่ประสบความสำเร็จมาอย่างโชกโชนไม่ หากแต่เป็นรอยยิ้มที่เกิดจากภูมิคุ้มกันที่ถูกสร้างขึ้นหลังจากที่เผชิญปัญหาและอุปสรรคน้อยใหญ่ จนกลายมาเป็นเกราะกันภัยที่คอยห่อหุ้มร่างกายและจิตใจให้กล้าแข็งและสามารถยืนหยัดต่อสู้กับอุปสรรคครั้งใหม่ เพื่อนำพาไร่ก้านจูลสู่ความเป็นสากลบนวิถีแห่งความสุข...
อันเป็นนิรันดร์

*“ Change is inevitable in a progressive country.
Chang is constant ”*

“ ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก
ในประเทศที่เจริญก้าวหน้า
และความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ ”

Benjamin Disraeli



บทที่ 3

ปัจจัยแห่งความสุขจากไร่อู๋ใจคน

หากเราได้เข้าไปในองค์กรไหนสักองค์กร หรือเดินเข้าไปยังสถานที่ไหนสักแห่งบางครั้งเราก็มักจะลืมหืมตาและมองไปรอบๆ เพื่อสำรวจสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่อบอวลอยู่ในพื้นที่ บางครั้งก็จินตนาการผ่านสมองซีกขวา เพื่อนึกย้อนกลับไปให้เห็นถึงภาพเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้รู้ถึงต้นตอและปัจจัยที่ทำให้สถานที่แห่งนั้น มีสภาพแวดล้อมเหมือนเช่นทุกวันนี้

ไวกำนันจุลเองก็เช่นกันแต่ที่พิเศษกว่า นอกจากจะมีสภาพแวดล้อมและมีกลิ่นอายเฉพาะของคนในพื้นที่ที่แพร่ออกมาแล้ว ภายในไร่ยังมีกลิ่นอายที่อบอวลไปด้วยบรรยากาศแห่งความสุขปกคลุมอยู่รอบพื้นที่ ทำให้นึกสงสัยว่าทำไมพวกเขาถึงมีความสุขมากถึงขนาดนี้และเหตุใดที่ทำให้บรรยากาศภายในไร่ถูกปกคลุมไปด้วยความสุขอย่างหน้าประหลาดใจ

ถึงแม้ว่าความสุขขององค์กรในแต่ละที่จะจะไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสุขของคนแต่ละคนก็แตกต่างกันไปตามความปรารถนาของคนๆ นั้น แต่หากเราไม่รู้ว่าความสุขที่พวกเขามีคืออะไร ก็คงยากที่จะทำให้ความสุขเกิดขึ้นมาได้

3.1 ความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์

สำหรับชาวไร่ก้านจูล ความสุขรูปแบบหนึ่งที่เราเห็นได้อย่างเด่นชัดสำหรับคนที่นี่ คือ ความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์ เพราะเมื่อใดก็ตามที่พวกเขาพูดถึงเหตุการณ์หรือประวัติความเป็นมาของไร่ก้านจูล พวกเขา มักจะแสดงออกทางสีหน้าและแววตาที่บ่งบอกถึงความรู้สึกรื่นเริงและภาคภูมิใจต่อเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งต่างๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้พร้อมด้วยปณิธานแห่งการพัฒนา เพื่อทดแทนคุณแผ่นดินที่นำพาความเจริญมาให้แก่ครอบครัวคันทันวงศ์และชุมชน ถึงแม้ว่าท่านจะเสียไปนานแล้วก็ตาม แต่สิ่งที่ท่านได้สร้างไว้ยังคงอยู่แม้แต่ปณิธานในการทำความดีที่ท่านได้ฝังรากลึกไว้ให้แก่ชนรุ่นหลังได้สานต่อ ก็ถูกถ่ายทอดต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น จนกลายเป็นความภาคภูมิใจแก่ชาวไร่ทุกคน และไม่เพียงแต่ความภาคภูมิใจต่อก้านจูลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังประกอบด้วยความภาคภูมิใจต่อพื้นดินทำกินและความภาคภูมิใจต่อรถแทรกเตอร์ D8 ที่ได้รับพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอีกด้วย



ความภาคภูมิใจต่อกำนันจุล

กำนันจุลถือเป็นแบบอย่างและความภาคภูมิใจของคนในไร่กำนันจุล ถึงแม้ท่านจะจากไปนานแล้วก็ตาม แต่คุณงามความดีและสิ่งดีที่ท่านได้ทิ้งไว้ ยังถือเป็นความภาคภูมิใจสำคัญที่สร้างความสุขให้กับชาวไร่กำนันจุล ทุกครั้งที่นึกถึงเรื่องของท่าน อีกทั้งยังยึดถือและปฏิบัติตามวิถีทางแห่งกำนันจุลมาจนถึงปัจจุบัน

“...คนสมัยก่อน เราจะได้ยินเขาพูดกันบ่อยๆ ไซ้หมะคะ ว่า ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว ยกเว้นในลูกมะพร้าวที่ไม่มีปลา คิดได้ยังไง และคำพูดนี้เอง ที่กำนันจุล ได้พูดออกทีวี และสร้างความประทับใจกับในหลวง จนท่านเชิญกำนันจุล ให้ไปทานข้าวในวัง และเสด็จมาเยี่ยมที่ไร่ทั้งสองพระองค์ และสมเด็จพระย่าท่านก็ เสด็จอีก คือ คนสมัยก่อนแล้วใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ อีกทั้งยังดูแลพนักงานเหมือน คนในครอบครัว ทั้งที่เขาไม่ใช่คนเพชรบูรณ์นะคะ กำนันจุล เป็นคนกรุงเทพฯ แต่มาอยู่ที่นี่ รักถิ่นฐานที่นี่ ท่านก็จะถ่ายทอดรุ่นสู่รุ่นว่ากำนันจุลไม่ใช่คนที่นี่ ต้องการตอบแทนแผ่นดินโดยการหางานให้คนที่นี่ทำ ทำอะไรก็ได้ที่ทำยาก ชาวบ้านชาวเมืองเขาไม่ทำเวลาสินค้าออกสู่ตลาด เราขายได้ และทำเกษตรทำเล็ก แล้วก็ทำใหญ่ ทำเกษตรแล้วต้องมีอุตสาหกรรมมารองรับ ไม่อย่างนั้นจะเหมือนส้ม เมื่อสมัยก่อนที่ขายสดอย่างเดียวแล้วไม่มีการแปรรูป พอเราเสียสวนส้มแล้ว

ก็ทำอะไรไม่ได้เลย ต้องเปลี่ยนมาเป็นอาชีพปลูกหม่อนเลี้ยงไหมมาจนถึงทุกวันนี้ และยังคงเป็นอาชีพหลักของบริษัทอยู่จนถึงทุกวันนี้...”³⁶

“...อย่างในองค์กรจะเห็นได้ว่าในบริษัทอยู่ตรงนี้ แต่สวนไม่ได้อยู่ตรงนี้ บ่อปลาไม่ได้อยู่ตรงนี้ เราอยู่ที่สำนักงานห่างไป 4-5 กิโลเมตร สวน 10-20 กิโลเมตร ไปเป็น บ่อปลา คือ ท่านจะกระจายความเจริญไปให้กับลูกบ้านท่าน ถ้าในสมัยก่อนท่านจะมี ที่ดินคนเดียวที่ตรงนี้เลยหมื่นไร่ไปเลยทำได้ไหม ทำงานมาก หักล้างทางพง กว้างซื้อ ที่ดิน ไม่ยากเลยที่จะมีพื้นที่ใหญ่ๆ อยู่ผืนเดียว แต่ท่านก็ไม่ทำอย่างนั้น ท่านมีตรงนี้ หยอมหนึ่ง ไปมีตรงโน้นอีกหยอมหนึ่ง ไปมีตรงโน้นอีกที่หนึ่ง เมื่อท่านต่อถนนต่อไฟ ไปหาที่ทางของตัวเองชาวบ้านที่อยู่ใกล้แวกนั้นก็จะได้ประโยชน์ไปด้วย ท่านจึงได้รับเลือกให้เป็นกำนันดูแลที่นี่ในสมัยนั้น ท่านไม่ได้คิดถึงตัวเองเป็นหลัก และที่ทางที่ท่านทำไม่ได้เอาที่ๆ อุดมสมบูรณ์เลย เอาที่ๆ ทุรกันดาร เอาที่ๆ ไม่มีน้ำ ไม่มีไฟ ท่านไปเอาตรงนั้น เพื่อพัฒนา ถ้ามีโอกาสจุดที่ไม่มีน้ำ แต่ตอนนี้จะตักน้ำ ตายเอา บ่อน้ำเยอะมาก เมื่อก่อนตอนที่เขาพูดกันว่ากำนันจุลจะมาปรับปรุงพื้นที่ จะต้องมิน้ำมาติดไว้ด้วยไม่นั้นจะอดน้ำตาย แต่หลังจากที่กำนันจุลมาปรับปรุงพื้นที่ ต้องเปลี่ยนใหม่เป็นจะตักน้ำตาย ต้องขับไปตัก ไม่นั้นจะตักน้ำตายเอาได้...”³⁷

36, 37 สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่กำนันจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555

“...สมัยก่อนนั้นจุล คือ พยายามช่วยเหลือชุมชนในท้องถิ่นอยู่แล้ว และคนรุ่นต่อมาก็พยายามยึดแบบ คือให้เอื้อเพื่อเอื้อแม่ให้กับพนักงานด้วย แล้วก็คนในชุมชนที่อยู่รอบๆ บริเวณ บริษัทของเราด้วย...”³⁸

ความภาคภูมิใจต่อพื้นดินทำกิน

ความภูมิใจในพื้นดินทำกิน กลายเป็นปัจจัยสร้างความสุข ทุกครั้งที่พนักงานนี้ถึงผ่านทางแท่นจารึก ที่ได้รวบรวมเอาดินจากพื้นดินที่ใช้ทำกิน มารวมไว้ใส่ลงในแท่นจารึก เพื่อแสดงถึงความ เป็นปึกแผ่นของพนักงานทุกคน

“แท่นจารึกเป็นแท่นที่เกิดจากดินที่ใช้ทำมาหากิน มาใส่ไว้ ประมาณ หminenไร่ ของจังหวัดเพชรบูรณ์ ก็เอาดินจากแต่ละที่แต่ละแห่งนำมาใส่ เพื่อให้กลายเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจให้กับพนักงาน”³⁹

38, 39 สัมภาษณ์, วิชัย สีสทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555



ความภาคภูมิใจต่อรถแทรกเตอร์ D8 พระราชทาน

รถแทรกเตอร์ D8 กลายเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจที่สำคัญ เนื่องจากได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ท่านได้พระราชทานให้แก่กำนันจุล ถือเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจที่สำคัญแก่ชาวไร่กำนันจุล

“...ในหลวงเสด็จมาเยี่ยมไร่กำนันจุล เมื่อ 2508 มาเยี่ยมที่ไร่ ในหลวงก็ถามว่า กำนันจุลทำสวนส้มนี้ ก็เจริญรุ่งเรืองดี ลูกหลานมาช่วยกัน กำนันจุลอยากได้ในหลวงช่วยอะไรบ้างไหม” กำนันจุลก็ตอบทันทีที่ต้องการรถแทรกเตอร์ แต่รถ D8 ประเทศไทยไม่มีก็สั่งมาจากอเมริกา 58 วันก็มาถึงแล้ว และพระองค์ก็พระราชทานให้เลย สมัยนั้น พอได้คันนี้มาก็เอามานุกเบิกที่ดินมีตัวนี้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยว...”⁴⁰

3 สิ่งแห่งความทรงจำนี้ ถือเป็นเรื่องราวที่เล่าขานสืบทอดกันมาในไร่กำนันจุล จากพนักงานเพียงบางส่วนที่อยู่ในไร่เท่านั้น และยังมีเรื่องราวอีกมากมายที่พนักงานแห่งนี้ ประทับใจจนสามารถถ่ายทอดเรื่องราวให้เราฟังได้อย่างกระจ่างชัดจนบางครั้งเราสามารถจินตนาการ ตามความทรงจำของพวกเขาที่ถูกถ่ายทอดออกมาได้ ทั้งๆ ที่เหตุการณ์ที่เล่ามานั้นเป็นเหตุการณ์ที่เกิดเมื่อนานมาแล้ว

⁴⁰ สัมภาษณ์, วิชัย สีทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่กำนันจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555

ตั้งแต่นั้นสมัยก้านจูล แต่กลับสามารถถ่ายทอดได้อย่างชัดท้อยชัดคำ
จนบางครั้งเกือบคิดไปว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เพิ่งเกิดขึ้นไปเมื่อวันวาน
และสิ่งนี้เองที่ยืนยันให้เห็นถึงความภาคภูมิใจที่ชาวไร่ก้านจูล มีต่อ
3 อนุสรณ์สถาน แห่งความทรงจำที่นึกถึงคราใดสุขใจทุกครา

3.2 ความสุขจากผู้นำ

ในการเริ่มต้นสร้างบรรยากาศความสุขขึ้นในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญ
ที่จะทำให้ความสุขสามารถเกิดขึ้นมาได้จะต้องเริ่มต้นที่ระดับผู้นำก่อน
เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นขับเคลื่อนองค์กรด้วยความสุข เช่นเดียวกันกับไร่ก้านจูล
เพราะการสร้างความสุข นอกจากจะได้รับการถ่ายทอดแนวทางและจิตวิญญาณ
ในการดูแลพนักงานด้วยใจมาจากก้านจูลแล้ว คุณจงสฤษฎ์ ผู้บริหารคนปัจจุบัน
เองก็ยังถือเป็นหนึ่งในบุคคลสำคัญ ที่สร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยผ่าน
วิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การดูแลเอาใจใส่ ไม่แบ่งแยก พร้อมรับฟังความคิดเห็น
ให้เกียรติพนักงาน การเข้าถึง การให้กำลังใจ ไม่กดดัน ไว้เนื้อเชื่อใจ
ใส่ใจรายละเอียดปลีกย่อย การเป็นแบบอย่างที่ดี และจริงใจกับพนักงานทุกคน
เพื่อให้พนักงานเกิดความสุขขึ้นภายในใจ

การดูแลเอาใจใส่

การดูแลเอาใจใส่มีมาตั้งแต่สมัยกำนันจุลและผู้บริหารคนก่อนๆ ท่านจะดูแลเอาใจใส่ แม้แต่เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงการแก้ปัญหา และช่วยบรรเทาความทุกข์จากใจพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานอย่างสบายใจ และมีความสุข จนกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความสุขให้เกิดขึ้นแก่ชาวไร่กำนันจุล

“...การดูแลของที่นี่มีมาตั้งแต่ผู้บริหารคนก่อนหน้าที่นี่ที่เพิ่งจะเกษียณไป เขาก็ดูแลพนักงานดี สนใจให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงานมาก ซึ่งแม้กระทั่งเปลี่ยนเป็นรุ่นปัจจุบัน ก็ยังให้ความสำคัญกับพนักงาน แล้วรุ่นคุณปู่จุลรุ่นแรก หรือผู้บริหารรุ่นแรกเขาก็บอกกันว่า เขาให้ความสำคัญกับพนักงานมาก ดูแลทุกข์สุข ดูแลความเป็นอยู่...”⁴¹

“ถ้าเขาคิดเฉพาะในแง่ของฝ่ายบริหารหรือเจ้าของผู้ถือหุ้น เขาไม่ต้องมาแคร์เราก็ได้ เขาสามารถหาพนักงานใหม่ได้เรื่อยๆ เปิดรับสมัคร แต่ที่นี่เขาก็คิดว่าเปิดรับสมัครแล้ว ไม่ดูแลพนักงานก็จะมีใครจริงจังกับบริษัท ก็จะมีแต่เข้ามาออบโกย”⁴²

⁴¹ สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁴² สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่กำนันจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555

“...ในงาน D8 ผู้บริหารจะพูดถึงอดีตที่ผ่านมา ปัจจุบันและอนาคต
ว่าเราจะเตรียมตัวอย่างไรกับองค์กรของเรา คือ มาร่วมงานเฮฮาปาร์ตี้กัน
ท่านก็จะมาพูดเรื่องนี้ให้เราฟัง เมื่อก่อนเราเินฟัง ท่านใส่ใจขนาดที่ว่าท่านเินพูด
และทุกคนก็เินฟัง ปีต่อมาท่านบอกว่าให้เินฟัง ไม่ต้องหาเก้าอี้ให้ท่าน
เินเินพูดได้ ให้เรานั่งฟังสบายๆ มาคุยกัน มาพูดกัน...”⁴³

“...ท่านสังเกต คือ เรื่อง เล็กๆ น้อยๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความอร่อย
ของอาหาร ร้านต่างๆ ที่เข้ามาจัดร้านในวันงานกิจกรรม ถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กๆ
แต่นั้นก็หมายถึงความสุขของพนักงาน ยังมีพนักงานส่งแบบสอบถามเข้ามา
ในกล่องตอบแบบสอบถามมากเท่าไร เรื่องเล็กๆ นี่แหละค่ะ ที่ผู้บริหารเรา
จะให้ความใส่ใจอย่างมาก อย่างเพลงในงาน ฝ่ายบริหารก็ต้องบอกว่า
ต้องใช้เพลงแบบนี้ๆนะ ถึงจะเข้ากับบรรยากาศ ส่วนเรื่องแสงสีเสียง ผู้บริหาร
ก็ให้ความสำคัญเช่นกัน เรื่องห้องน้ำห้องทำด้วย คนก็เยอะนะ จะต้องมืห้องน้ำ
ที่จุต เรื่องรายละเอียดแบบนี้ผู้บริหารจะพูดออกมาเองเลยคะ...”⁴⁴

⁴³ สัมภาษณ์, ณณณ โขชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, จุลไหมไทย,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁴⁴ สัมภาษณ์, อมรรัตน์ ศรีหะวงศ์, ผู้จัดการฝ่ายโรงงานสาวไหม, ไร่กำนันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555

“...พนักงานมีหนี้ระบบเยอะมาก แล้วทางเรา ทางประธานบริษัท
คนรุ่นสองเนี่ย คือให้เงินมาก่อนหนึ่งให้ผมกับพนักงานบัญชีเอาไว้อำนาจเลย
เอาไว้บริหารจัดการเงินก้อนระบบ ให้พนักงานเอาไปจ่ายเงินก้อนระบบ...”⁴⁵

ด้วยการดูแลเอาใจใส่ทั้งการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมถึงปัญหาส่วนตัว
ของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานได้รับรู้ถึงความรักและความอบอุ่นที่เกิดขึ้น
และถือเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในระหว่างที่ทำงาน
อยู่ในไร่ก้านจูลได้เป็นอย่างดี

ไร่ก้านจูล

⁴⁵ สัมภาษณ์, วิชัย สีทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555

การรับฟังความคิดเห็น

.....

องค์กรที่ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ยึดเอาตนเองเป็นที่ตั้ง ก็คงยากที่จะพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ เพราะพนักงานเป็นผู้ที่อยู่หน้างาน และพบเจอกับปัญหาและอุปสรรคมาโดยตรง ดังนั้น ความคิดของเขาเกิดจากประสบการณ์ตรงที่พบเจอมา การที่องค์กรหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาองค์กรได้นั้นถือเป็นสิ่งที่ดี เพราะนอกจากองค์กรจะประสบความสำเร็จแล้ว พนักงานยังมีความสุขมากที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้นด้วย

“...สมมุติว่าเราเสนออะไรขึ้นไปแล้ว เราไม่ได้รับการรับฟัง ไม่มี การเปิดใจรับฟังพนักงาน คือครั้งสองครั้งโอเคนะ แต่ถ้าบ่อยๆเข้าก็ทำงานไม่มีความสุขหรอกค่ะ แต่ที่นี้ผู้บริหารรับฟังนะค่ะ...”⁴⁶

“...ผู้บริหารที่นี้เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้ อันไหนที่เป็นประโยชน์ก็เอามาช่วยกันพัฒนา คือคุยกันได้ เหมือนเป็นครอบครัว อยู่ที่นี่ เหมือนกับเป็นครอบครัว คือ พยายามปลูกฝังว่าพนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ในกิจการบริษัท เหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เหมือนเป็นงานในครอบครัว...”⁴⁷

46 สัมภาษณ์, ถาวร แซ่ไคว้, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

47 สัมภาษณ์, วิชัย สี่ทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555

“...อย่างกรณีในส่วนของการงานและบรรยากาศ ก็จะมีการแสดงความคิดเห็นของพนักงานด้วยว่า มันร้อน เราก็มาคุยกันว่าทำยังไง เราก็สร้างบรรยากาศ ให้ดูดี ไม่ร้อนเกินไป อย่างเวลาทำงาน เราก็มีสเปรย์น้ำ ให้ความชุ่มชื้น เราเปิดตลอด จะไม่ร้อน เพราะในส่วน สาวไหม มันจะร้อน พนักงานก็หงุดหงิด ไหมออกมาเส้นก็ไม่เท่ากัน ความสม่ำเสมอไม่ได้อีก หรืออย่างรอบนอกอาคารก็จะมีพนักงานแนะนำ แล้วเราก็จะคุยกับฝ่ายบริหาร ว่ารอบข้างขอปลูกต้นไม้ให้มีบรรยากาศ เวลาช่วงพักเที่ยง ให้ออกไปนั่งพัก ตอนเที่ยงเค้าก็มีเปิดเพลงให้พนักงานฟังด้วย...”⁴⁸

การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน เปรียบเสมือนการรับรู้ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริง ในกระบวนการทำงานและความรู้สึกของพนักงาน เมื่อผู้บริหาร หรือหัวหน้างานหันมาให้ความสำคัญ และนำเอาข้อเสนอแนะ เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้แล้วละก็ พวกเขาจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพที่ดีขึ้นด้วย

⁴⁸ สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

เคารพในความคิดของพนักงาน

.....

หากผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานแล้วก็เป็นสิ่งที่ดี แต่บางครั้งการรับฟังความคิดเห็นนั้น ก็ต้องเคารพและให้เกียรติต่อความคิดเห็นด้วย เพราะหากมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานได้คิดหรือตัดสินใจ การที่ผู้บริหารพยายามเข้าไปแทรกแซง หรือการปรับตามความคิดหรือความต้องการของตนมากเกินไป อาจบั่นทอนความรู้สึกที่จะทุ่มเททำงาน และทำให้ระดับของความสุขของพนักงานลดลง แต่สำหรับไรร่าก้านจุลผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ ให้เกียรติและให้คำแนะนำ ต่อยอดจากฐานความคิดของพวกเขาในเรื่องต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ กลายเป็นปัจจัยสำคัญ ที่สร้างความสุขและความผูกพัน พร้อมกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการนำมาพัฒนาไรร่าก้านจุลต่อไป

“...ถ้าเราได้มาใกล้ชิดกับทางฝ่ายบริหาร จะรู้เลยว่าเขาใส่ใจเรา เยอะมาก และเขาก็ให้เกียรติเรา ขนาดจะทำงานอะไรแต่ละอย่าง ถ้าเขาได้มอบหมายให้เราแล้ว เขาจะไม่พ่นธงหรือมาเปลี่ยนแนวการทำงานของเรา เขาจะคุยกับเราแล้วถามความเห็นก่อนว่าคิดยังไงกับเรื่องนี้ ให้เราพูดออกไปก่อน ถ้าดีเขาจะส่งเสริมเรา ถ้ามีอะไรที่เราพูดไม่หมดหรือขาดตกบกพร่อง เขาจะค่อยเสริม เขาให้เกียรติเราค่ะ...” ⁴⁹

⁴⁹ สัมภาษณ์, ณณณ โขชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไรร่าก้านจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ถ้าหัวหน้าประเภทที่จี้มากกว่า จี้จนเกินไป ไม่ไวใจลูกน้อง เหมือนมอบหมายให้แล้ว พอเราทำแล้วก็มาบอกว่า ไม่ดีนะ ไม่ต้องทำ แล้วจะให้เราทำทำไม ก็ทำเองซะสิ แต่อันนี้ยังเคยไม่เจอ แต่เจอในหน่วยงานอื่น ซึ่งตอนนี้เขาก็ดีขึ้นแล้ว...”⁵⁰

แม้บางครั้ง อาจมีหัวหน้างานบางท่านที่ไม่สามารถปรับความคิด ให้เป็นไปตามแนวทางของผู้บริหารได้ แต่ก็จะมีการเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว เพื่อพูดคุยและหาแนวทางปรับพฤติกรรมร่วมกัน เพื่อให้ทั้งหัวหน้างาน และลูกน้องมีความสุขในการทำงานร่วมกัน



⁵⁰ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

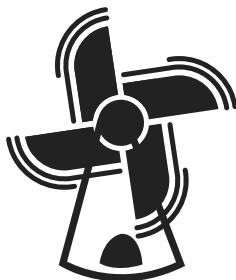
เข้าถึงไม่แบ่งแยก

ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่หรือโครงสร้างที่ซับซ้อน การเข้าถึงผู้บริหารถือเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานระดับล่างหรือพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่สำหรับไรก์นันจุลรูปแบบการทำงานของผู้บริหารที่นี้หาได้เป็นแบบนั้นไม่ เพราะท่านยอมรับฟังปัญหาและเรื่องราวต่างๆ รวมถึงพูดคุยกับพนักงานทุกคน ทุกระดับโดยไม่แบ่งแยก หรือกีดกันพนักงานระดับล่างในทางตรงกันข้ามท่านกลับนำเอาตัวเองไปไว้ในจุดที่พนักงานเข้าถึงได้ง่าย ไม่ว่าจะเป็นการไปตรวจดูงานตามไร์ตามสวน ในโรงงาน หรือแม้แต่ร้านค้าต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่ายและ สะดวกต่อการทำงาน อีกทั้งยังพูดคุยกับพนักงานอย่างเป็นกันเอง ทำให้พนักงานของที่นี่กล้าที่จะไปพูดคุยและปรึกษาปัญหากับผู้บริหาร ด้วยความรู้สึกที่อบอุ่นและประทับใจ เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน

“...ผู้บริหารของไรก์นันจุลก็ยังไม่ได้ปล่อยและเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิดแล้วก็สามารถที่จะทำงานรวมกันกับพนักงานได้ ถ้ามีอันไหนที่คิดว่าสำคัญตรงถึงผู้บริหารได้เลย ไม่จำเป็นต้องผ่านหัวหน้างานถ้าเป็นเรื่องสำคัญขอขาดบาดตาย ถ้าระบบงานที่อื่นหรือราชการ ต้องตามลำดับขั้นนั้นแต่อาจไม่ทันกาล แต่ผู้บริหารของที่นี่เปิด พนักงานระดับล่าง เดือดร้อนเรื่องอะไรไม่จำเป็นต้องไปบอกผู้จัดการฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก เราสามารถตรงเข้าไปหา

ผู้บริหารได้เลย คือ ท่านให้ความใกล้ชิดพนักงานค่อนข้างมากกับพนักงาน
มีเรื่องอะไรก็พูดคุยกันได้โดยตรง ไม่แบ่งแยก”⁵¹

เพราะในชีวิตจริง การทำงานหรือประเด็นปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้น
อาจจะมีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน และความรู้สึกของพนักงาน
หากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน อาจส่งผลต่อ การทำงานและความสุข
ของพนักงานได้



⁵¹ สัมภาษณ์, วิชัย ลีทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ให้กำลังใจ

เมื่อใดก็ตามที่พนักงานต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง จะมีสักกี่องค์กรที่ผู้บริหารหันมาให้กำลังใจกับพนักงาน เพื่อให้คลายความกังวล โดยปราศจากแรงกดดัน หรือคำดุด่าจากฝ่ายบริหาร หลายครั้งหลายคราที่เรากำหนดเจตนาว่าผลผลิตไม่เป็นไปตามความต้องการ ในบางครั้งถึงกับขาดทุนแต่ผู้บริหารกลับหันมาให้กำลังใจ และแสดงความช่วยเหลือกับพนักงาน เพื่อคลายความกังวลและแบ่งเบาภาระที่เกิดจากความผิดพลาดนั้น เพื่อคลายความทุกข์ที่เกิดขึ้นและหันมาสู้อีกครั้ง

“เวลามีงาน หรือมีอะไร ท่านก็จะเรียกเราเข้าไปแล้วถาม หรือแม้กระทั่งตอนที่เรารับแขก เราจะส่งโปรแกรมให้ท่านดู แต่ก็ไม่ขออนุญาตอะไร แต่พอแขกกลับไป แล้วท่านเรียก แต่ไม่ได้บอกเราล่วงหน้า ท่านเรียกไปถามว่า รับแขกเป็นยังไงบ้าง สนุกไหม ไม่ต้องกังวลนะเข้าไม่ได้ไม่เป็นไร ไม่ต้องไปหวังกับมันมาก เพราะอันนี้เป็นแค่เสริม ไม่ต้องซีเรียส ยอดไม่ถึงไม่เป็นไร เสียฉันทืมให้”⁵²

และนี่คือคำพูดหนึ่งที่สร้างความประทับใจกับพนักงาน เมื่อผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย แต่ผู้บริหารกลับไม่ได้ต่อว่าใดๆ แต่กลับเลือกที่จะใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันพร้อมทั้งปลอบโยนพนักงานจากความผิดหวังครั้งนั้น เพื่อให้พวกเขาสามารถลุกขึ้นยืนและปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นได้อีกครั้ง

⁵² สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ใช้เหตุผล

นอกจากจะทำให้กำลังใจกับพนักงานที่ผิดหวังกับผลการปฏิบัติงานแล้ว ความมีเหตุผลของผู้บริหารเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้พนักงานกล้าที่จะพูดถึง ปัญหา ความจริง อุปสรรคและเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในบางปีที่ผลผลิต ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้พนักงานก็สามารถชี้แจงได้ว่าเกิดอะไรขึ้น เพราะเหตุใดถึงไม่เป็นไปตามเป้า ผู้บริหารก็จะรับฟังและเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น

ซึ่งความมีเหตุผลนี้ ส่งผลต่อการทำงานในภาพรวม โดยพนักงาน จะทำงานตามที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เมื่องานที่ตนได้รับ มอบหมายลุล่วงไปในแต่ละวันก็จะใช้เวลาส่วนที่เหลือ หันไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผลงานออกมาไม่เป็นไปตามเป้าที่แผนกใดแผนกหนึ่งกำหนด แต่ไปช่วยให้อีกแผนกสามารถสร้างผลงานได้ พนักงานคนนั้นก็จะได้รับผลงาน จากการไปช่วยเหลือครั้งนั้นด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เพราะสามารถช่วยให้พนักงานของไร่ก้านจุลสามารถช่วยเหลือกันทำงาน ได้อย่างเต็มที่ และถึงแม้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนอาจไม่เป็นไปตามเป้า หรือเกิดข้อผิดพลาดในงานขึ้น แต่หากงานที่ไปช่วยนั้นประสบความสำเร็จ พวกเขาก็สามารถสร้างผลงานของพวกเขาขึ้นมาได้อีกช่องทางหนึ่งอยู่ดี ทำให้เห็นว่า รูปแบบการทำงานของไร่ก้านจุลเป็นการทำงานแบบ

“น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า” เพราะต่างต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้เกิด
ความสำเร็จในภาพรวมร่วมกัน

“...ผู้บริหารที่นี่ไม่อยากให้เราเป็นกังวลกับตัวเลขมากนัก ถ้าไม่ได้
ต้องบอกเขาว่าไม่ได้เพราะอะไร ไม่ใช่ไม่ได้เพราะไม่รู้ แต่ต้องมีเหตุผลประกอบ
ว่าเพราะอะไร และถ้าไม่ได้งานที่ทำ แต่ไปช่วยงานคนอื่นในหน่วยงานอื่น
ให้เขาประสบความสำเร็จก็โอเค...” 53

การทำงานสำหรับไร่ก้านจูล ความสำเร็จไม่ใช่เพียงงานในหน้าที่
ของตนเองเท่านั้น แต่หมายถึง งานของส่วนรวมด้วย หากสามารถปฏิบัติหน้าที่
และช่วยเหลือต่อส่วนรวมได้จะถือว่าเป็นการสร้างผลงานได้เช่นเดียวกัน และ
ทำให้บรรยากาศการทำงานของไร่ก้านจูล กลายเป็นบรรยากาศแห่ง
ความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

53 สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ความเชื่อใจ

นอกจากการเคารพต่อความคิดและการตัดสินใจแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การที่ผู้บริหารเชื่อใจและเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน ถึงแม้ว่าพวกเขาอาจจะยังมีความกังวลบางก็ตาม แต่การได้รับความเชื่อใจจากผู้บริหาร ถือเป็นกำลังใจที่ดีที่ส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นและความพยายามที่จะทำทุกอย่างให้ดีที่สุด

“ได้เป็นพิธีกรในงานเกษตรรถแทรกเตอร์ D8 พระราชทาน เมื่อ 4 -5 ปีที่แล้ว เป็นสองปีซ้อน และเป็นพิธีกรในงานเกษียณ และเป็นแม่งานรับเสด็จองค์ภาฯ คือเขาให้ความไว้วางใจเรา เราก็บอกเลยว่าไม่ไหวนะ แต่คือเราไปประสานงานในเนื้องานของพระองค์ท่าน ซึ่งเราได้รับความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร กลายเป็นความประทับใจตรงนี้”⁵⁴

บางครั้ง การที่พนักงานทำได้หรือไม่ได้อาจจะไม่ใช่ประเด็นสำคัญ แต่การที่ได้รับโอกาส กลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่า และบางครั้งการที่ได้ทำงานที่ไม่ถนัดกลายเป็นความท้าทายที่ทำให้พวกเขาสามารถสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับตัวเองและส่งผลให้ความสามารถ และทักษะของพวกเขาเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

⁵⁴ สัมภาษณ์, ณฤณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

การเป็นแบบอย่างที่ดี

การที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับพนักงาน หรือคาดหวังให้พนักงานทำอะไรแล้วละก็ สิ่งหนึ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้ คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องทำเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานก่อน เพราะหากท่านสั่งแต่ตัวเองกลับไม่ทำแล้วละก็ คำสอนหรือคำสั่งที่ท่านถ่ายทอดไว้ คงไม่มีใครเชื่อถือและอยากปฏิบัติตามเป็นแน่ เหมือนกับคำพูดที่ว่า “ตัวอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอน”

“งานอนุสาวรีย์ D8 ไม่ให้ใส่กระโปรงสั้น ไม่ให้ใส่กางเกงมาร่วมงาน ท่านบอกว่า การไปเข้าเฝ้าในหลวงหรือการไปเข้าพบ พระบรมวงศานุวงศ์ คุณแต่งตัวยังไงมางาน D8 ก็แต่งตัวแบบนั้น เพราะวาระ D8 เป็นรถที่อยู่ในหลวงให้ไม่มีกระโปรงไม่เป็นไรผ้าถุงใส่มา ผ้าถุงสวยๆ ก็เยอะ พนักงานกลับบ้านลำบาก ไข้ไหม ก็ใส่กางเกงมาจากบ้าน พอถึงในงานก็ใส่ผ้าถุงเข้ามาในงาน แต่งตัวสวย เข้าไปในงาน ตอนกลับก็เปลี่ยนกางเกงกลับบ้าน แต่ปีนั้นคุณสายขวัญ ผู้บริหารของเรา และเป็นลูกของนายจ้ง (คุณบรรจง) ใส่กางเกงไปร่วมงาน ท่านก็ใส่เสื้อทรงยาว แต่ก็ใส่กางเกง ท่านก็ตำหนิต่อหน้าทุกคนเลย และท่านก็มาพูดทีหลังว่า ฉันรับไม่ได้ ฉันบอกพนักงานทุกคนให้ใส่กระโปรง ให้ใส่ผ้าถุง แต่ลูกสาวฉันมาใส่เอง คุณสายขวัญก็กลับเลยนะคะ คือ มาแค่ตอนต้น พอยังไม่ได้ตำหนิก็กกลับเลยคะ ไม่มาร่วมงานเลย คือ ท่านก็ผิดที่ใส่มาคือ ทำเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานคนอื่น ๆ แต่อันนั้นเราไม่รู้เหตุผลว่าทำไมใส่กางเกงมา แต่ก็คุณบรรจงตำหนิ

ให้ทุกคนรู้ ว่าทำผิดต้องตำหนิ ไม่ใช่ว่าลูกฉันจะไม่ว่า แล้วพวกเธอฉันว่า
ท่านก็จะทำเป็นตัวอย่าง”⁵⁵

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้พนักงานของไร่ก้านจูล ปฏิบัติตามคำสั่ง
โดยเชื่อว่าคำสั่งของผู้บริหาร ถือเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติ เพราะขนาดผู้บริหาร
ที่เป็นเลือดเนื้อเชื้อไขของท่านก็ยังได้รับบทลงโทษเช่นเดียวกันกับพนักงาน
โดยไม่แบ่งแยก กลายเป็นมาตรฐานให้พนักงานได้ยึดถือและปฏิบัติตาม
ได้เป็นอย่างดี



⁵⁵ สัมภาษณ์, ณณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555

ความจริงใจ

ความจริงใจที่สัมผัสได้จากผู้บริหารของไร่ก้านจูล ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการกระทำ ท่านจะแสดงออกมาอย่างจริงใจ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกศรัทธา และร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ร่วมกันของคนในองค์กร

“...ท่านเคยบอกว่า ฉันคงไม่รอให้บริษัทเจ๊งแล้วฉันปิด ฉันก็จะปิดก่อนมันจะเจ๊ง แล้วใครเดือดร้อน ถ้าท่านพูดก็จะจริงใจกับเรา แต่ถ้าคนอื่นพูดก็ไม่ใช่ อ้าวแล้วจะทำยังไงก็เก็บเงินหนีพวกแกไป หนีพวกคุณไปเมืองนอก แล้วก็ลอยแพพวกคุณเพราะฉะนั้น ไม่ให้เงินฉันหมดตัวแล้วฉันไปก่อนนะ ถ้าฉันจะทำยังไงเราก็ต้องช่วยกันสิ เหมือนจิตวิทยา ท่านจะทำจริงไหม ท่านไม่ทำหรอก แต่ท่านพูด เราจะเป็นยังไง บริษัทเราจะไปยังไงถ้าเราไม่ร่วมมือกัน...”⁵⁶

ถึงแม้ การให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงาน อาจดูเหมือนเป็นความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการจะเพิ่มผลประกอบการในแต่ละปีให้สูงขึ้น และเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนและผู้ถือหุ้นก็ตาม แต่แท้จริงแล้วการกระทำดังกล่าว กลับมุ่งไปสู่ประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพราะหากเกิดอะไรขึ้นแล้ว ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริหารเท่านั้นที่จะเดือดร้อน แต่หมายถึงพนักงานทุกคนที่ทำงานให้กับไร่ก้านจูลจะได้รับผลกระทบตามไปด้วย

⁵⁶ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

3.3 ความสุขจากความมั่นคงขององค์กร

กว่า 70 ปีที่ผ่านมาไร่ก้านจุล พลัดเปลี่ยนผู้บริหารมาแล้วถึง 3 รุ่น และต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ มากมาย แต่องค์กรก็ยังสามารถยืนหยัดและเติบโตมาได้จนถึงทุกวันนี้ ยิ่งไปกว่านั้น การให้ความมั่นใจในการประกอบอาชีพก็กลายเป็นปัจจัยสร้างสุข ที่สำคัญแก่พนักงาน เพราะทำให้พวกเขาารู้สึกอุ่นใจในการทำงานให้กับไร่ก้านจุล

“...เค้าก็ให้ความมั่นใจในอาชีพสาวไหม ถ้าอายุมากขึ้น ถึงแม้ว่าพนักงานสาวไหมเป็นงานที่ต้องใช้สายตา เพื่อดูขนาดของเส้นไหม แต่หากอายุมากขึ้น ก็จะไม่สามารถทำต่อได้ ก็จะย้ายไปอยู่ส่วนงานนั่งสาว ยืนสาวได้อีกด้วย...”⁵⁷

หากพนักงานตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กร แต่กลับพบว่าองค์กรที่ทำนั้น จะปิดตัวลง คงไม่มีพนักงานคนไหนที่จะยังคงมีความสุขในการทำงานต่อไปได้ และหากอาชีพที่ตนทำงานอยู่นั้น ไม่สามารถทำต่อไปได้ในอนาคต พวกเขาก็คงไม่มีความสุขในการทำงาน แต่หากพวกเขาสามารถเติบโตและก้าวเดินไปพร้อมๆ กับความยั่งยืนขององค์กรได้ พวกเขาจะพบกับความสุขจากการเดินทางร่วมกันกับองค์กรเป็นแน่

⁵⁷ สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

3.4 ความสุขจากงานที่ทำ

คงจะดีไม่น้อยหากเราทำงานด้วยความสุข เพราะไม่ว่าจะทำงานมากแค่ไหน หากเรามีความสุขในการทำงานก็จะสามารถทำงานนั้นได้อย่างอดทน และมีความสุข ยิ่งไปกว่านั้น ต่อให้ทำงานหนักมากขึ้นเท่าใด ความสุขก็ไม่ได้ลดลง แต่กลับทำให้ชอบและรักงานนั้นมากยิ่งขึ้น เสมือนกับเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน

การทำงานที่ชอบ ด้วยความสามารถที่ใช้

การได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียง มีผลประกอบการสูง คงเป็นเรื่องดี แต่หากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่เราไม่ชอบ หรือไม่มีความถนัด ในด้านนั้นเลย ความสุขในการทำงานอาจจะลดน้อยถอยลงเป็นแน่ และหากงานที่ไม่ชอบหรือไม่ถนัดนั้นเกิดปัญหาขึ้นมาอีก คงยากที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นได้อย่างมีความสุข

“งานที่ถนัดเลยค่ะ เพราะอยู่สาวไหมมาตลอด เรามีความถนัดงานพวกนี้ แล้วก็การประสานงานกับหน่วยงานก็ถนัด เป็นงานในลักษณะที่จะทำให้เรามีความสุข”⁵⁸

⁵⁸ สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...งานแบบที่ไม่ชอบทำ ทำแบบไม่ค่อยมีความสุข ถ้าเป็นประเภทงานที่เราชอบหรือถนัด เราก็คงทำได้ดี แล้วโอกาสที่จะมีผลงานก็มาก เพราะงานที่เราทำไม่ได้ ไม่ถนัด ไม่ชอบเราก็คงทำได้ไม่ดี หรือว่าจะทำไม่ดีก็จะมีผลงาน แล้วการที่ว่า การที่เราได้มอบหมายงาน ได้ทำไม่ตรงตามความสามารถของเราบางทีก็อาจจะไม่เกิดความสุข สักพักก็จะเบื่อ ลาออก ย้ายที่ทำงาน...”⁵⁹

“...เรายังบอกน้องๆ เลยว่า ถ้าไม่มีงานแบบที่ทำอยู่ทุกวันนี้ พี่ก็ยังตกงานอยู่เลย เพราะการพบปะพูดคุย ประสานงาน เป็นงานที่ตัวเองชอบ...”⁶⁰

ยิ่งไปกว่านั้นการที่เราได้ทำงานที่เราไม่ได้ชอบ หรือไม่ถนัด นอกจากจะไม่ทำให้เราได้ผลงานตามที่กำหนดแล้ว ยังส่งผลต่อความสุขของพนักงาน และเพิ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานให้สูงขึ้นอีกด้วย

⁵⁹ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมุ่ม, หัวหน้าหน่วยสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁶⁰ สัมภาษณ์, นฤมล โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกโฮมสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ความสุขจากการทำงานได้ดี

การทำงานประจำบางครั้งก็เกิดความสุขขึ้นมาได้จากการที่พนักงานได้เห็นถึงผลของการปฏิบัติงานว่าออกมาดี หรือการที่งานนั้นประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าบางครั้ง อาจจะเป็นการไปช่วยแก้ปัญหาให้กับคนอื่นก็ตาม

“...ประทับใจ ส่วนใหญ่ที่ได้รับคำชมมาก็คือจากหัวหน้าระบบไอทีที่ไปดูแล อันนี้ซ่อมสองสามครั้งก็ยังเป็นปัญหาอยู่ ก็เลยต้องส่งหัวหน้าใหญ่ไปดูว่า จริงๆ ปัญหาคืออะไร เค้าก็ไปเคลียร์ปัญหาได้ พอทำได้หน่วยงานก็เลยชมมาเลย เออมันต้องเอามือถึงแบบนี้ไปแก้ปัญหาให้เค้า...”⁶¹

งานบางอย่างที่เราคิดว่าเป็นงานเฉพาะที่ซ้ำซากจำเจและต้องทำเป็นประจำในแต่ละวัน หากแต่พวกเขาเหล่านั้นได้รับคำชม จากผู้อื่น อาจส่งผลต่อความสุขโดยที่ผู้กล่าวคำชมอาจไม่รู้เลย และเป็นความสุขที่ฝังแน่นอยู่จนถึงทุกวันนี้

⁶¹ สัมภาษณ์, วิชัย สี่ทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

งานที่ทำหาย

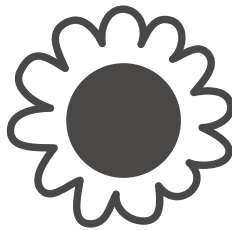
หากท่านเข้าใจว่า การสร้างสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร คือการที่ให้พนักงาน
ทำแต่งงานที่ชอบหรืองานที่ถนัด โดยให้ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ กันแล้วละก็ บางครั้ง
ความสุขที่ได้รับอาจไม่ได้เพิ่มขึ้น ด้วยเหตุที่เขารู้สึกว่าเป็นเพียงแค่การทำงาน
ไปตามหน้าที่เท่านั้น แต่หากเติมพลังใจด้วยการมอบหมายงานใหม่ หรือ
งานที่ทำหายแล้วละก็ พลังแห่งความภาคภูมิใจที่เกิดขึ้นหลังจากงานลุล่วง
จะแปรเปลี่ยนให้เป็นพลังแห่งความสุขที่ยาวนานและตราตรึงอยู่ในใจ
ของพนักงานและทำให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกถึง ความสำเร็จและมิตรภาพ
ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้เป็นอย่างดี

“...ชอบงานทำหาย ที่เป็นงานแบบไม่ต้องจำเจ ได้มาทำงานแบบนี้
ก็คิดว่าเป็นงานที่เหมาะสมกับตนเอง ชอบสิ่งใหม่ๆ ได้คิดได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า
ก็สนุกดีค่ะ...”⁶²

⁶² สัมภาษณ์, ถาวร แซ่โค้ว, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าโร่งำนันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ความภาคภูมิใจก็คือการมาบุกเบิกที่นี่ แต่ก่อนเริ่มจากศูนย์ไม่มีเลย ต้องว่าอย่างนั้นนะ ผมก็มาเป็นรุ่นแรกเลยมาทำเรื่องระบบไอทีให้กับที่นี่ เพราะตัวผมเองเป็นโปรแกรมเมอร์ด้วย ผมก็พัฒนาซอฟต์แวร์ ใช้ที่นี่ ภาคภูมิใจ ทำมาเองกับมือเลย ในเรื่องของระบบไอทีนี่ ยี่สิบปีขึ้นไปแล้ว...”⁶³

ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดจากการได้ทำงานที่ท้าทายถึงแม้จะผ่านไปนานแค่ไหนก็ตาม ความประทับใจนั้นก็ยังคงติดตราตรึงใจอยู่วันยันค่ำ ถึงแม้ว่าสิ่งที่ได้สร้างไว้อาจจะถูกแปรเปลี่ยนไป ตามกาลเวลาและความเหมาะสมแล้วก็ตาม แต่ความสุขที่ได้สร้างสรรค์หาได้เปลี่ยนแปลงตามไปด้วยไม่



⁶³ สัมภาษณ์, วิชัย สี่ทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

3.5 ความสุขจากบรรยากาศการทำงานที่แสนสุขไร้กังวล

บางครั้งเวลาเราทำงาน อาจจะเจอปัญหาจากงานรุมเร้า หรือเครียด อยู่กับงานจนไม่มีกระจิตกระใจที่จะสนใจหรือใส่ใจกับสิ่งรอบข้าง จนบางครั้ง ก็บั่นทอนสภาพจิตใจของเพื่อนร่วมงานและพนักงาน แต่หากหัวหน้างาน เริ่มสร้างความสุขจากภายในให้เกิดขึ้นกับตัวเองก่อน ก็จะสามารถส่งต่อ ความสุขนั้นไปได้อย่างไม่ยากเย็นนัก

“...ต้องทำตัวไม่เครียด แล้วก็เหมือนร่าเริง ทำให้พนักงานเข้าถึงเรา แล้วก็ดูทำงานจริงจัง เพราะว่าตนเองจะได้ไม่เครียดกับงาน ถ้าเครียดกับงาน ถ้าเราเครียดพนักงานที่ทำด้วยเค้าก็ต้องแบบว่า เกิดอะไรขึ้นเค้า ก็เครียด กับเราไปด้วย...”⁶⁴

“...ทำงานแล้วมีความสุข ทำงานแล้วสนุก ไม่ทำงานแล้วซีเรียส ถามว่างานเยอะไหมเยอะ แต่สนุก เราเยอะขนาดนี้แล้วผู้บริหารจะเยอะ ขนาดไหน เพราะต้องดูแลทั้งองค์กรว่าจะเครียดขนาดไหน อะไรที่จะ แบ่งเบาเขาได้ เรายังจะแบ่งเขา...”⁶⁵

การที่พนักงานเริ่มทำงานได้อย่างมีความสุขนอกจากที่ตัวเองจะมี ความสุขขึ้นแล้ว ความสุขนั้นก็ยังแผ่ไปถึงคนรอบข้างได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

⁶⁴ สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁶⁵ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

3.6 ความสุขจากการได้รับโอกาส

ไม่ว่าจะเป็นโอกาสที่ได้รับการผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือแม้แต่เพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้ก็สามารถเพิ่มระดับความสุขให้กับพนักงานทุกคนได้เช่นกัน

*“...ผู้บริหารใส่ใจเรา เพื่อนร่วมงานให้โอกาส แล้วก็ช่วยสนับสนุนเรา...”*⁶⁶

ด้วยเหตุนี้เอง โอกาสจึงกลายเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน โดยความสุขจากโอกาสจะมา 2 รูปแบบ คือ โอกาสในการพัฒนา และ โอกาสสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

โอกาสในการพัฒนา

คำว่า “โอกาส” สำหรับไร่ก้านันจุล มีให้กับพนักงานได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการศึกษาหาความรู้ หรือโอกาสสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ที่คุณจงสฤทธิ์ หรือคุณโป่ง ได้กล่าวไว้ว่า “เบอร์หนึ่งของไร่ก้านันจุลอาจจะมาจากระดับพนักงานก็ได้”⁶⁷

⁶⁶ สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านันจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁶⁷ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤทธิ์ คุ่มวงศ์, เทคนิคการสร้างเสน่ห์ให้องค์กรแบบจงสฤทธิ์ คุ่มวงศ์, กรุงเทพฯธุรกิจ ฉบับที่ 403, 2545 (9 สิงหาคม).

ส่งผลให้ระดับความสุขโดยรวมของในไร่เพิ่มสูงขึ้น จากโอกาสและความหวังในการเติบโต ก้าวไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงานต่อไป ซึ่งการประสบความสำเร็จในการทำงานถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างความมั่นคงและความสุขให้กับพนักงาน

**“...ต้องพัฒนาคนในองค์กร เพราะถ้าพัฒนาคนไม่ได้
ความสุขก็肯定不会เกิดขึ้น...”⁶⁸**

“...ในช่วงม.ปลาย ทางไร่กำหนดให้นุ่นละคะ เป็นคนไปติดต่อถึงโรงเรียนว่าอยากได้เด็กไปทำงาน แล้วก็ได้รับทุนจากที่นี่เพื่อที่จะไปศึกษาในกรุงเทพฯ 3 ปีด้วยกัน จบแล้วก็กลับมาทำงานที่นี่คะ แล้วก็ช่วงที่เรียนนี่ละคะ ปี 2537 – 2538 ยังนำท่วมอยู่เลยตอนนั้น ก็กลับมาทำงาน แล้วก็ไม่ได้คิดอะไรมาก ช่วงนั้นแล้วเขาก็มีค่าจ้างให้เราด้วย ไม่ใช่ว่าเป็นเด็กฝึกงานปกติ ซึ่งการที่ได้ทุนจากทางไร่กำหนดให้นุ่นไม่มีข้อผูกมัดอะไรใดๆ เลยนะคะ ไม่บังคับว่าจะต้องกลับมาทำงานเท่าไรอย่างไร แต่เราก็มีความรักความผูกพัน...”⁶⁹

⁶⁸ สัมภาษณ์, วิชัย ลีทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่กำนันจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁶⁹ สัมภาษณ์, อมรรัตน์ ศรีหะวงศ์, ผู้จัดการฝ่ายโรงงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ให้โอกาสไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น ไปหาประสบการณ์เพิ่มเติม โดยไม่มีข้อผูกมัดว่าจะต้องกลับมาทำงานที่นี้ต่อหรือไม่ทำก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้น ยังให้เงินก้อนกับพนักงานอีกด้วย...”⁷⁰

นอกจากโอกาสในการพัฒนาความรู้แล้ว ทูที่ไร่กำหนดจลุมให้ กับพนักงานนั้น หาได้มีข้อผูกมัดใดๆ ไม่ เพื่อไม่ปิดกั้นโอกาสในอนาคต ของพนักงานและผู้ที่ได้รับทุน แต่พนักงานทุกคนก็เลือกที่จะกลับมาทำงาน ให้กับทางไร่กำหนด จล ด้วยเหตุที่ว่า ที่นี้หยิบยื่นโอกาสให้กับพวกเขานั้นเอง

โอกาสสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

คือ การได้รับโอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน นอกจากจะไม่กำหนดเงื่อนไขของวุฒิการศึกษาแล้ว ผู้บริหารยังสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาและเติบโตบนเส้นทางแห่งความสุข และความอบอุ่นอีกด้วย

“...เขาคอยช่วยเหลือ แล้วก็คอยชี้แนะเรา แล้วนโยบายของที่นี่ ฝ่ายบริหารบอกชัดเจนว่า คนที่จะเก่ง คนที่จะเป็นหัวหน้าได้ไม่จำเป็น

⁷⁰ สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ต้องเรียนจบปริญญาขอแค่คุณเก่งก็พอ คุณดีก็พอ ไม่ใช่ว่าถือปริญญามาแล้ว
จะได้เป็นหัวหน้า ไม่ใช่...”⁷¹

“...เรื่องการให้โอกาสด้วยเช่นกันค่ะ ไม่ใช่ว่าคุณจบปริญญาตรีมาแล้ว
จะมาเป็นหัวหน้าคนได้เลยอันนี้ไม่ใช่ค่ะ หัวหน้าให้โอกาสคนมากๆ ไม่ว่าจะ
อะไรมาก็ต้องมาเรียนรู้งานด้วยกันทั้งสิ้น...”⁷²

“...ที่จริงผมเริ่มงาน ก็เริ่มจากงานที่หนักเหมือนพนักงาน
คนงานทั่วไปในสวน ถางหญ้า แต่ด้วยความที่ฝ่ายบริหาร ด้วยความที่
หัวหน้างานให้โอกาส จากที่เราตั้งใจทำงาน เราควรจะเป็นแค่คนงาน
ทำไมเราก้าวหน้าขึ้นมาเรื่อยๆ ขยับขึ้นมาระดับนี้ เรา ก็แสดงผลงานให้เขาเห็น
เขาก็ให้โอกาสเราขยับขึ้นมาเรื่อยๆ ผมว่า โอกาสจริง ๆ ถ้าผมไปสมัครงานที่อื่น
ทำสัก 10 ปี 20 ปี ผมก็คงอยู่แค่พนักงาน...”⁷³

⁷¹ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁷² สัมภาษณ์, ถาวร แซ่โค้ว, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁷³ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

จนบางครั้งโอกาสในความก้าวหน้าในงาน ก็สามารถแทนที่โอกาสในการสร้างรายได้จำนวนมากได้ เพียงเพราะเป็นความก้าวหน้าให้กับผู้ที่ตั้งใจจริง พนักงานที่ได้รับโอกาสดังกล่าวจะทุ่มเททำงาน โดยไม่มองปัจจัยที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่มองถึงความก้าวหน้าในงานที่ได้รับ เพราะสุดท้ายเงินก็ไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของชีวิตอยู่ดี

“...ปกติ เป้าหมายครั้งแรก หรือเมื่อก่อนเราจะสมัครทำงานเพื่อเงิน เพื่อให้ได้เงินเดือน อยากได้เงินใช้ แต่พอมาทำที่นี้ผมกลับมองว่า เราคงต้องมุ่งมั่นในเรื่องความก้าวหน้ามากกว่า คือ ไม่ใช่ไม่หวังเรื่องเงินแต่มองควบคู่กัน เพราะเมื่อก่อนจะทำงานไหนก็ได้ แต่ขอให้ได้ค่าแรงแพงๆ แต่เดี๋ยวนี้ก็เปลี่ยนความคิดว่า เราต้องทำเพราะความก้าวหน้า เรายินดี...”⁷⁴

กิจกรรมสร้างคน

นอกจากโอกาสที่ได้จากการทำงานให้กับองค์กรที่รักแล้ว ที่ไร่ก้านจูลยัง ส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรม โดยส่วนหนึ่งนำมาใช้ประเมินโอกาสในการเติบโตในสายงานได้อีกด้วย

⁷⁴ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ผมก็ก้าวหน้ามาได้ก็เพราะกิจกรรม กิจกรรมที่นี้ ก็อย่างโครงการ
ประหยัดพลังงาน ก็ให้โครงการทุกระดับไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้า พนักงาน
คนงานทั่วไปก็ได้เข้ามาทำ มาเป็นคณะกรรมการของบริษัท เพื่อดำเนินกิจกรรม
หรือแม้กระทั่ง งานกีฬา ก็จะให้พนักงานโดยฝ่ายบริหารก็ไม่ได้ระบุว่า
ใครจะมาเขาถือว่าอยากได้กรรมการที่เป็นจิตอาสาเข้ามาทำงาน
ไม่ได้คำตอบแทนใดๆ ถ้าใครที่กล้าเข้ามาทำกิจกรรม ทำจริงๆ จังๆ
ส่วนหนึ่งเขาก็จะได้ความก้าวหน้ามาโดยตรงนี้...”⁷⁵

ถึงแม้จะค้านกับทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
ซึ่งต้องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นหลัก และมองว่า
การทำกิจกรรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ
กับความก้าวหน้าในงาน แต่สำหรับโรก้านันจุลที่สนับสนุนการให้พนักงาน
ทำกิจกรรมเหมือนที่อื่น กลับให้ความสำคัญที่เป็นรูปธรรมมากกว่า
เพราะมองว่าเป็นการเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงศักยภาพที่มีอยู่ภายใน
ที่อาจไม่เคยเห็นจากงานประจำ จนกลายเป็นโอกาสครั้งสำคัญในการสร้าง
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับพนักงานได้อีกด้วย

⁷⁵ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

3.7 ความสุขจากค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การจ่ายเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการของไร์ก้านันจุลถือว่าอยู่ในระดับที่ดีมากในระดับภูมิภาค เพราะนอกจากจะคำนึงถึงมาตรฐานของการจ่ายค่าตอบแทน ยังยึดมั่นในการจ่ายเงินให้ตรงเวลา และจ่ายเต็มจำนวนที่ควรได้รับ อีกทั้งยังให้เงินตามความสามารถในการปฏิบัติงานอีกด้วย

“...ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ที่นี่ไม่เคยบอกว่า เอาปลาต้มไปแทนเงินเดือน ไม่เคยเลื่อนการจ่ายเงิน ไม่เคยจ่ายเงินไม่ตรงเวลา เราได้เงินเดือนเต็มเม็ดเต็มหน่วยเท่าที่ความสามารถเราทำงานได้...”⁷⁶

ความสุขจากเงินปันผล

นอกจากนี้กำไรที่เกิดขึ้นจากการประกอบการ หรือที่เราเรียกว่าผลประโยชน์นั้น ทางไร์ก้านันจุลได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนเท่าๆ กัน โดยแบ่งผลกำไรให้แก่ผู้บริหารและพนักงานอย่างเท่าเทียมกันเพื่อส่งผลต่อความสุขที่เพิ่มขึ้นของพนักงานจากการทุ่มเททำงาน

⁷⁶ สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร์ก้านันจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ที่นี้เขาเรียกว่าเงินรวมพลัง จัดทูลจิต อย่างที่บอก ที่นี้มีการประเมินผล 3 เดือน คนอื่นๆ ก็จะเรียกว่าเงินโบนัส แต่เราไม่ได้เรียกว่า โบนัส เราเรียกว่า เงินรวมพลังเพราะทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ร่วมมือร่วมใจกันประหยัด สิ่งอะไรประหยัดได้ก็ประหยัด สิ่งไหนควรจ่ายก็จ่ายออกไป แล้วกำไรของบริษัท แบ่งให้พนักงานครึ่งหนึ่ง ผู้ถือหุ้นครึ่งหนึ่ง คนละห้าสิบบ้าสิบบ...”⁷⁷

ความสุขจากสวัสดิการ

นอกจากเรื่องเงินเดือนที่จัดสรรให้กับพนักงานกว่า 1,000 ชีวิตแล้ว ที่ไร่ก้านจูล ยังมีการจัดสวัสดิการแบบให้เปล่า รวมไปถึงการดูแลคนในครอบครัว ของพนักงานอีกด้วยด้วย

“...เรื่องความเจ็บป่วย ซึ่งเกิดขึ้นมาหลายปีแล้ว เป็นปีที่เลี้ยงลูกคะ เจ้านายเขาก็จะคอยช่วยเหลือคอยดูแลอย่างใกล้ชิดมากๆ ทำให้ซาบซึ้ง เรื่องที่ผู้บริหารท่านดูแลอย่างดี สมัยเมื่อ 20 ปีมาแล้วโรงพยาบาลเพชรบูรณ์ เครื่องไม้เครื่องมืออาจจะยังไม่ทันสมัยเท่าณะคะ ผู้บริหารที่นี่ก็ให้ความช่วยเหลือ เต็มที่ ไม่ใช่แค่คิดค้นคนเดียวนะคะ พนักงานคนอื่นๆด้วยที่เจ็บไข้ได้ป่วย ส่งไป รักษาที่บำรุงราษฎร์บ้าง ประทับใจเจ้านายมากๆ ค่ะถึงเรื่องการดูแลเอาใจใส่...”⁷⁸

⁷⁷ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁷⁸ สัมภาษณ์, ถาวร แซ่โค้ว, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ช่วยเหลือลูกพนักงานที่เดือดร้อนในเรื่องของสุขภาพไม่ดี ต้องถ่ายเลือดทุกเดือน มีปัญหาเรื่องสายตา ต้องส่งไปเรียน หรือพนักงานที่มีลูกแล้วอยากได้ทุนการศึกษา ไม่ใช่เพราะจน แต่ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะได้รับทุนนี้ ถ้าคุณเรียนดีและประพฤติดี เรียนดีไม่เท่าไร แต่ต้องประพฤติดีอย่างแรกเลย บางคนได้ซ้ำเลย ได้ทุกปีก็มี...”⁷⁹

“...อย่างสวัสดิการอย่างที่ว่า daycare รับเลี้ยงเด็ก เขารับตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป รับจนถึง 4 ขวบ หลังจากนั้นลูกใครที่อยู่ใกล้ๆ กับบริษัท ช่วงเลิกเรียนก็สามารถพาเข้ามาได้ เพราะพ่อแม่ก็เลิกงาน 4-5 โมงเย็น พ่อแม่ก็ได้ทำงานเต็มที่ด้วยไม่ต้องกังวล เสาร์-อาทิตย์ ลูกที่ไม่ได้ไปเรียน ก็มาอยู่ที่ daycare ได้ การที่เด็กมาอยู่ที่นี่ เด็กเราได้ระเบียบวินัยเยอะเลย ครูจะชมเลยว่า ลูกมีวินัยมาก ถอดรองเท้าเสร็จก็ต้องไปเก็บ เสื้อผ้าเปื้อน ก็ต้องไปใส่ตะกร้าแบบนี้หละคะ มีลูก 3 คน ไม่ได้สอนลูกเองเลยคะ ที่นี้เขาสอนให้ทั้งหมดเลย คือ ลูกก็จะช่วยเหลือตัวเองได้ มีวินัย พุดจาไฟเพราะด้วย...”⁸⁰

⁷⁹ สัมภาษณ์, ณณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁸⁰ สัมภาษณ์, อมรรัตน์ ศรีหะวงค์, ผู้จัดการฝ่ายโรงงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...เขาก็เปิดโอกาสนะครับ อย่างครอบครัว ถ้ามีงานอะไรพวกนี้ อย่างงานประเพณี หรืองานลอยกระทง ก็ให้พาครอบครัวมาได้ มีเรื่องทุน การศึกษา ถ้าลูกเรียนอยู่ก็มาขอทุนที่นี่ได้...”⁸¹

“...สำหรับไร่ก้านจูลไม่ว่าท่านจะเรียนจบการศึกษาอะไรมา หรือมีตำแหน่งหน้าที่การงานใหญ่โตเพียงใดก็ตาม แต่สำหรับไร่ก้านจูล จะไม่มีการแบ่งแยกพนักงานใดๆ ทั้งสิ้น เพราะเชื่อว่าคนทุกคนสำคัญเท่ากัน จึงส่งผลต่อการดูแลที่เท่ากัน...”⁸²

“...ตอนนั้นยังไม่ได้เป็นผู้จัดการอะไร เราเป็นแค่พนักงานธรรมดา แล้วเราไปประสบอุบัติเหตุขึ้นตอนที่ขี่จักรยานยนต์ เรื่องเอกสาร เราก็ไม่รู้เรื่องอะไรเลย ด้วยความที่ว้ายเด็กอยู่ เรื่องโรงพยาบาล เราก็ไม่รู้จะอย่างไรดี แต่ที่นี้กลับเป็นธุระให้ทั้งหมดเลยทั้งเรื่องเอกสาร ทั้งเรื่องค่ารักษาพยาบาล เรื่องโรงพยาบาลคือ ดูแลให้ทั้งหมดเลย ประทับใจมากๆ เพราะหลังจากที่ เกิดอุบัติเหตุ นั้นเราก็กังวลมากๆว่า ค่าใช้จ่ายจะเป็นยังไง กังวลใจคะ แต่ที่นี้ เขาดูแลดี นั้นเป็นสมัยตั้งแต่ที่ดิฉันยังเป็นเพียงแค่ พนักงานธรรมดาอยู่เลยนะคะ

⁸¹ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁸² สัมภาษณ์, ถาวร แซ่ไคว้, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

หมายความว่าไม่ว่าพนักงานตัวเล็กๆ หรือเป็นผู้จัดการ ผู้บริหารดูแลได้อย่างเท่าเทียมและทั่วถึงทั้งหมด...”⁸³

ยิ่งไปกว่านั้น สวัสดิการของทางไรรักก็จะทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามวิถีชีวิตของคนในแต่ละช่วงยุคช่วงสมัยอีกด้วย

“...ช่วงแรกๆนั้น จะมีการดูแลเรื่องอาหารของพนักงานทั้งเข้า กลางวัน เย็น แต่ว่าเหมือนคนสมัยใหม่พอผ่านรุ่นหลังๆมาเขาจะชอบจัดการด้วยตัวเองไม่ชอบให้ใครมาจัดการให้ เพราะฉะนั้นเรื่องสวัสดิการบริษัทที่จัดให้นั้นเลยมีคนมาใช้บริการน้อย ก็เลยเกิดความสิ้นเปลืองไป สวัสดิการบางส่วนก็มีการยกเลิกกันไป แต่อันนั้นก็ผ่านมานานแล้ว แต่ปัจจุบันนี้ก็มีค่ะ คุปองอาหารมื้อละ 8 บาทเท่านั้นเอง คือแบบว่า อาหารก็อร่อยเลยนะคะ แต่พอได้ทานทุกๆวันคนเขาก็เบื่อ อยากจะให้เปลี่ยนไป ส่วนเรื่องรายได้ก็จะมีการปรับเปลี่ยนให้มันทันเหตุการณ์ทันยุคสมัย...”⁸⁴

จะเห็นได้ว่า สวัสดิการของไร้ก้านจุล หาได้เป็นสวัสดิการแบบให้เพื่อดูแลพนักงานตามกฎหมายแรงงานไม่ แต่เป็นการให้สวัสดิการ

⁸³ สัมภาษณ์, อมรรัตน์ ศรีหะวงศ์, ผู้จัดการฝ่ายโรงงานสาวไหม, จุฬไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁸⁴ สัมภาษณ์, ถาวร แซ่ไคว้, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร้ก้านจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

และการดูแลจากใจของผู้บริหารที่ส่งตรงถึงพนักงาน เพราะไม่ว่าเรื่องเล็ก เรื่องใหญ่ ผู้บริหาร จะคอยดูแลเอาใจใส่และร่วมแก้ไขปัญหามาให้เกิดความสุข สูงสุดกับพนักงานทุกคน

3.8 ความสุขที่เกิดจากความเป็นเจ้าของ

การที่พนักงานทุ่มเทร่างกายแรงใจกันทำงานให้กับไร่ก้านจูล หาใช่เพียงเพราะต้องการทำงานแลกเงิน หรือเพื่อให้ได้รับสวัสดิการดีๆ จากทางไร่ไม่ หากแต่เป็นเพราะพวกเขาเกิดความรู้สึก ถึงการเป็นเจ้าของร่วมกัน กับผู้บริหาร เสมือนกับว่าเขาไม่ได้มาทำงานให้กับไร่ก้านจูล แต่เหมือน มาทำงานให้ไร่ของตนเองมากกว่า

“...กำไรของบริษัทแบ่งให้พนักงานครึ่งหนึ่ง ผู้ถือหุ้นครึ่งหนึ่ง ถ้าเป็นบริษัทอื่นที่กรุงเทพฯ ปีหนึ่ง 10% ของยอดขาย 20% ของกำไร อะไรก็ว่ากันไป แต่ที่นี่ให้ครึ่งหนึ่งของผลกำไร...”⁸⁵

⁸⁵ สัมภาษณ์, ณณณ โขชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ทุกคนก็จะได้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องพวกนี้ ในแง่ของรายได้ เพราะองค์กรเอาเงินปันผลกำไรมาแบ่งกัน ตรงนี้ก็เป็นเงิน 50:50 ฝ่ายบริหาร และ พนักงาน...”⁸⁶

เพราะการแบ่งปันกำไรอย่างเป็นธรรม ทำให้พนักงานของไร่ก้านจูล รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกิจการจนทำให้พวกเขาพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ของพวกเขาร่วมกัน

ความสุขที่เกิดจากทรัพย์สินและที่ดินของตน

นอกจากเงินรวมพลังที่แบ่งกันอย่างละครึ่งระหว่างผู้บริหาร กับพนักงานแล้ว ยังมีการจัดสรรที่ดินทำกินให้กับพนักงาน ได้นำไปประกอบอาชีพ หรือสร้างเป็นบ้านพักของตัวเองบนที่ดินของไร่ก้านจูลได้อีกด้วย

“...จัดสรรที่ดินให้พนักงาน แบ่งที่ดินของบริษัทใครสนใจ ก็มาลงรายชื่อ ถามว่า เราจ่ายไหมจ่าย แต่ไม่ได้เอาเงินก้อนไปลงทุน แต่เอาจากเงินเดือนเราเอง นี่แหละ มีเงินวางมัดจำ ต้องมีภาวะที่จะผ่อนต่อให้กับบริษัทได้...”⁸⁷

⁸⁶ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁸⁷ สัมภาษณ์, ณฤณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ส่วนของพนักงานข้างนอก ต่างจังหวัด มาทำงานที่บริษัท มีขายที่ดินให้กับพนักงานในราคาถูก แบ่งขายให้ มีโครงการเข้ามาให้พนักงาน ทำร่วมกัน มีบ้านอยู่ด้านหลังคะ เพราะว่าคนอยู่มานานไม่มีบ้าน แล้วก็ ในส่วนของบริหารก็แบ่งที่ดินขายให้พนักงาน ผ่อนให้ด้วย ขายในราคาถูก ไม่ต้องจ่ายเป็นก้อนนะคะ เป็นที่ดินของบริษัท พวกเขาเองก็ดีใจ และรัก...”⁸⁸

ถ้าหากไร่ก้านจุล ไม่ได้มองพนักงานว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก็คงไม่สามารถที่จะแบ่งปันที่ดินขององค์กรให้กับพนักงานได้เป็นแน่ ถึงแม้ว่าจะยังเป็นการผ่อนด้วยเงินของพนักงานเองด้วยก็ตาม แต่ก็ไม่ได้ เอาประโยชน์จากที่ดินตรงนั้นแต่อย่างใด อีกทั้งยังขายให้ในราคาถูก เพื่อให้พวกเขาสามารถผ่อนเองได้ และยังเป็นທີ່สำหรับทำมาหากิน ของพวกเขาเอง และอาจกลายเป็นที่ปลูกบ้านเพื่อให้พวกเขาได้อยู่อาศัยร่วมกัน ที่นี้ ถือเป็นของขวัญจากหุ้นส่วนชีวิตที่หยิบยื่นให้แกกันและกันโดยแท้จริง



⁸⁸ สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

การรับรู้ร่วมกัน

จะมีสักกี่องค์กรที่บอกพนักงานว่า ในปีนี้เรามีผลประกอบการเท่าไร เราควรจะพัฒนาผลประกอบการให้ดีขึ้นได้อย่างไร และที่สำคัญพวกเขาจะรู้ได้อย่างไรว่า องค์กรที่พวกเขาคิดว่าเป็นส่วนหนึ่ง หรือเป็นเจ้าของโดยแท้จริง หากไม่รู้ว่าผลประกอบการของกิจการเป็นอย่างไร แต่สำหรับไร่ก้านจูลได้มีการแจ้งแก่พนักงานทุกไตรมาสเพื่อให้ได้รู้ความเป็นไปของกิจการ และช่วยกันดูแลผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งผู้บริหารและพนักงาน

“...ที่นี่ ผลการดำเนินการของบริษัทพนักงานจะรู้ รู้แม้กระทั่งคนตายห้อยา คนเก็บส้มในสวน คนขุดบ่อ รู้ทุกคน เพราะทุกๆ สามเดือนเราจะแจ้งให้พนักงาน ทราบว่าในไตรมาสนี้เรากำไรหรือขาดทุน ผลการดำเนินงานแต่ละธุรกิจเรา เป็นอย่างไร ทำงานแล้วได้ผลเป็นยังไงบ้าง...”⁸⁹

⁸⁹ สัมภาษณ์, ฤทธิมน โขชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ต่างคนต่างความคิด แต่เราก็สุขที่ได้แบ่งปัน

ถึงแม้ว่า การทำงานจะเป็นการยากที่จะคิดเหมือนกันทุกคนในที่ทำงาน และไม่ใช่เรื่องดีนัก เพราะถ้าหากพวกเขาคิดเหมือนกันก็จะกลายเป็นความคิดตามกลุ่ม (Group thinking) ซึ่งหัวใจสำคัญของการเสนอความคิดเห็น ไม่ได้อยู่ที่ความคิดของใครถูก แต่ความคิดของใครที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ดีที่สุด ต่างหากคือสิ่งสำคัญ

“...เพื่อนร่วมงานจริงๆ แล้ว เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันก็เยอะ หรือเพื่อนร่วมงานที่เห็นต่างบ้าง มีทะเลาะกันบ้าง แต่ก็ถึงแม้เราจะทะเลาะกันเห็นต่างกัน พอหาข้อสรุปได้ เราก็มามองที่จุดมุ่งหมายเดียวกัน มันก็เป็นธรรมดาที่จะทะเลาะกันบ้าง เห็นต่างบ้าง แต่เราไม่ทำให้มันเป็นเรื่องใหญ่...”⁹⁰

โดยรูปแบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นระดับที่น้อยถึงปานกลาง และเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการทำงาน ซึ่งถือเป็นความขัดแย้งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มีมุมมองที่หลากหลาย และส่งผลดีกับงานมากยิ่งขึ้นด้วย

⁹⁰ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ความสุขจากที่ได้ช่วยเหลือกัน

การให้ความช่วยเหลือระหว่างกันของเพื่อนร่วมงานกลายเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บรรยากาศการทำงานมีความสุขเพิ่มสูงขึ้นด้วย

“...เป็นเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจ มองปัญหาแล้วอมรับปัญหา ว่านี่คือปัญหา ทุกคนต้องช่วยกันแก้ไข แล้วทุกคนอมรับแล้วช่วยกันแก้ไขแล้วเราก็ออมรับช่วยเหลือกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ปัญหาทุกอย่างก็เอาชนะได้แน่นอนค่ะ...”⁹¹

“...ไม่ว่าโรงงานจะติดขัดอะไร ชี้อรังไหมไม่ทัน พอเรามาขอให้ บัญชีออกไปช่วยเราซื้อไหม บัญชีก็ยินดีที่จะไปช่วย ก็มีเยอะๆแบบนี้ประมาณ 4 เดือนเท่านั้นเองค่ะ อย่างโรงงานสาวไหมไม่ทันคนร้านค้าก็มาช่วยกัน คนออฟฟิศก็มาช่วยกัน ซึ่งไม่มีปัญหาเรื่องความสามารถด้วย เพราะคนส่วนใหญ่ที่นี่ก็เคยผ่านงานโรงงานมาก่อนแล้วค่ะในสมัยก่อน บางคนก็มีโอกาสได้สัมผัสเพราะมีโอกาสในการทดลองงานหลายๆตำแหน่งอยู่ด้วย คนที่ห่างหายจากโรงงานโรงงานไปนานๆ ก็ให้ช่วยในจุดที่ไม่ต้องใช้งานฝีมือมาก...”⁹²

ดังนั้น ความสุขจึงไม่ได้มีแต่งานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มาจากการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของพนักงานในองค์กรด้วย เป็นสำคัญ

91, 92 สัมภาษณ์, อมรรัตน์ ศรีหะวงศ์, ผู้จัดการฝ่ายโรงงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

3.9 ความสุขจากการประเมินผล

การประเมินผลจะสามารถสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับคนทำงานได้ หากเป็นการประเมินผลเพื่อให้พวกเขาารู้ถึงข้อดีและข้อด้อยของตนเอง รวมถึงมีข้อชี้แจงที่ชัดเจน อีกทั้งยังประเมินตามสภาพความเป็นจริงอีกด้วย

“...การทำงานเราจะมีผลการประเมินผลทุก 3 เดือน มันชี้ให้เห็นว่า พนักงานแต่ละคนทำงานแล้วเป็นยังไง ไม่ได้บอกว่าคุณทำงานบกพร่อง แล้วมีปัญหา ดูด้วยว่า งานบกพร่องเพราะอะไร เพราะมีปัญหาครบครันหรือเปล่า เข้างานสายเพราะอะไร บางทีตื่นสายเพราะเรื่องอื่น อาจมีปัญหาเรื่องอื่น หัวหน้างานก็จะลงรายละเอียด ซึ่งฝ่ายบุคคลก็จะทำเป็นเหมือน List ว่า เดือนนี้มีพนักงานสายกี่คน สายไม่ผิดนะคะ แต่จะดูว่าสายเยอะมากแค่ไหน ซึ่งถ้าเกิดเราสายบ่อยๆ แล้วไม่โดนตำหนิเลยเนี่ย พนักงานคนอื่น ก็จะเอาเป็นตัวอย่างที่ไม่ดี...”⁹³

“...ในตัว of พนักงานเองเนี่ยถ้าเขากังวลในเรื่องของทางบ้าน หรือ มีคนในบ้านเจ็บป่วย ก็มีคตินึงนะคะที่คุณแม่เขาเคลื่อนไหวไม่ได้ มาทำงานก็สาย ช่วงพักเที่ยงก็ไม่ว่าหายไปไหน พอเราทราบแบบนี้แล้วเราก็ไม่ได้ว่าอะไร เพราะรู้ว่าเขาจะต้องไปดูแลแม่ ซึ่งยิ่งถ้าเงินเดือนที่เขาได้รับนั้นมันไม่เพียงพอ

⁹³ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

แล้วละก็ ทางบริษัทก็สามารถช่วยเหลือให้ได้ เพราะว่าเขาก็อยากทำงาน
อยากมีรายได้ไปเลี้ยงแม่ แต่ก็ต้องเป็นข้อตกลงกันว่าถ้าองค์กรช่วยเหลือแล้ว
เขาก็ต้องมีเวลาที่จะทำงานเพิ่มเติม...”⁹⁴

คงดีไม่น้อย หากองค์กรยืดหยุ่นให้พนักงานบางรายที่มีปัญหาชีวิต
พร้อมที่จะลงไปช่วยเหลือ และประเมินโดยดูจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ไม่คำนึงถึง
การประเมินตามมาตรฐานของต่างชาติมากเกินไป ความสุขก็จะงอกเงย
ขึ้นมาได้ด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3.10 ความสุขจากครอบครัว

ความสุขในการทำงานไม่ได้มาจากหน้าที่การงานอย่างเดียวเท่านั้น
แต่สิ่งสำคัญ คือความสุขจากภายในครอบครัวของพนักงาน ซึ่งถือเป็น
ตัวแปรหนึ่งที่สำคัญที่มีผลต่อพนักงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข
พอพนักงานมีความสุขกับครอบครัว ให้ความสำคัญกับครอบครัว ก็ส่งผลดี
กับการทำงานเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน

⁹⁴ สัมภาษณ์, อมรรัตน์ ศรีหะวงศ์, ผู้จัดการฝ่ายโรงงานสาวไหม, จุฬไหมไทย,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ถ้าบอกว่าทำเพื่อองค์กรก็คงไม่จริง เราทำเพื่อครอบครัว เพราะถ้าเราทำงานได้ผลงานดี ฝ่ายบริหารเห็น หัวหน้าเห็น การขึ้นเงินเดือนต่อไปจะไปไหน ครอบครัวเราก็คบาย ลูกเราก็อ่านจบ มีเงินทองเหลือเพื่อให้พ่อแม่เราด้วย...”⁹⁵

“...ผมทำงานที่นี่ ก็จะเข้างานเช้า เข้า 7 โมง ซึ่งหกโมงครึ่งก็ต้องออกจากบ้านซึ่งต้องตื่นมาสักประมาณ 6 โมง ล้างหน้าแปรงฟัน ข้าวก็ไม่ได้กิน เวลาคุยกับครอบครัวก็แทบจะไม่มี อย่างเย็น เวลาติดพันก็อาจจะต้องกลับ 6 โมง กลับไปถึงห่มนุ่งกินข้าวแล้วก็นอนแล้ว ไม่ค่อยมีเวลากับครอบครัว ผมว่าถ้าครอบครัวไม่เข้าใจก็มีเรื่องเยอะตามมา ผมว่าถ้าครอบครัวเข้าใจ เขาก็จะต้องทำงานอย่างมีความสุข ไม่ต้องรีบกลับบ้าน เดี่ยวแผนจะว่าไปรับลูกไปอะไร เพราะบางทีเหมือนกลัวว่า โอกาสอาจจะอยู่นอกเหนือจากเวลางาน อย่างอยู่ตอนเช้าหรือตอนเย็นหลังเลิกงาน...”⁹⁶

หากครอบครัวที่อยู่เบื้องหลังเข้าใจ และพร้อมให้การสนับสนุน แม้ว่าจะเหนื่อยและหนักเพียงใด พวกเขาจะมีแรงใจที่จะต่อสู้กับงานต่อไป ด้วยใจที่เป็นสุข

⁹⁵ สัมภาษณ์, ณณณ โขชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

⁹⁶ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

3.11 วัฒนธรรมแบบครอบครัวแสนสุข

วัฒนธรรมถือเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะหากองค์กรต้องการให้เกิดความสุขที่ยั่งยืน ก็ต้องหันมามองสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เกิดขึ้น จากวัฒนธรรมเป็นหลักว่า วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ส่งเสริม หรือเกื้อหนุน ให้คนมีความสุขมากน้อยเพียงใด และหากวัฒนธรรมนั้น ตั้งต้นขึ้นมา ด้วยความรู้สึกที่อยากจะดูแลพนักงานทุกคน เหมือนกับเป็นคนในครอบครัว ก็จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวขึ้นมาได้ด้วยเช่นกัน

“...วัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พี่เองมีความสุข ก็เป็นแบบนี้แหละค่ะ ถ้าเราทำงานที่ไหนแล้วรับวัฒนธรรมองค์กรเขาไม่ได้ ก็ทำไม่ได้อยู่แล้ว ที่นี้วัฒนธรรมองค์กรคือไม่ยอมสืบทอด ไม่แต่งตัวฉูดฉาด ไม่ใส่กระโปรงสั้น มันไม่ได้เป็นระเบียบ และก็ไม่มีเปิดเสียงโทรศัพท์ดังในที่ประชุม ตรงต่อเวลา...”⁹⁷

“...วัฒนธรรมของที่นี่ คือ รุ่นน้องเคารพรุ่นพี่ ก็คือผู้อาวุโสกว่า ซึ่งถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของชาวไทยหรือของทั่วโลกเนี่ย ว่าเป็นสิ่งที่ดี แล้วก็ในเรื่องของการแต่งกาย ผมเผ้าอะไรที่นี้ ก็คือจะปลุกฝังว่า อย่างผู้ชายก็สั้นเรียบร้อยหน่อยนะ ผู้หญิงก็ห้ามไป ไฮไลต์สืบทอดนะ รุ่นสั้นไม่ได้ สายเดี่ยวไม่ได้ เราจะปลุกฝังแบบนี้

⁹⁷ สัมภาษณ์, ณณณ โขชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

แม้กระทั่งลูกพนักงาน ซึ่งเรามีที่พักอยู่ในนี้ ลูกพนักงานบางทีก็แต่งตัวไปโรงเรียน
นุ่งสั้นก็ไม่ได้ละ ก็เรียกกลับมาเตือน เราก็จะปลุกฝังเรื่องการแต่งตัว...”⁹⁸

“...คุณเข้าห้องประชุม คุณต้องปิดโทรศัพท์ ห้ามมีเสียงโดยเด็ดขาด
เราก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี เราก็ต้องพูดกันบ่อยๆ พูดกันเรื่อยๆ
การแต่งตัว เรื่องระเบียบวินัย แล้วก็ อย่างเดี๋ยวนี้อือถือใช้กันเยอะ
เป็นธรรมเนียมของเราเลยว่า คุณเข้าห้องประชุม คุณต้องปิดโทรศัพท์
ห้ามมีเสียงโดยเด็ดขาด เราก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี เราก็ต้องพูดกันบ่อยๆ
พูดกันเรื่อยๆ ไม่งั้นไม่ปฏิบัติ เดียวก็กลับมาอีก...”⁹⁹

ถึงแม้บางวัฒนธรรมจะดูเคร่งครัดไปบ้าง แต่ก็เกินไปเพื่อให้ทุกคน
ในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุกไม่สร้างความเดือนร้อนให้แก่กัน
และหันมาดูแลเอาใจใส่กัน สมกับคำว่า “ครอบครัวเดียวกัน”

..... แปรเปลี่ยนความทุกข์ ให้เป็นสุข

คงเป็นไปได้หากจะให้พนักงานมีความสุขอยู่ตลอดเวลา โดยปราศจาก
ความทุกข์ แต่ถ้าหากสามารถทำความทุกข์ที่เกิดขึ้นกลายเป็นความสุขด้วยมุมมอง
ที่เปลี่ยนไปได้ ทั้งตัวคนๆ นั้นและคนรอบข้างก็จะมีสุขขึ้นมาได้

98, 99 สัมภาษณ์, วิชัย สี่ทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...พีณมณ ก็ประสบกับปัญหาเรื่องของคุณพ่อ อย่างเรื่อง
ที่ท่านจำอะไรไม่ได้ น้องๆก็จะเป็นห่วง ก็ถาม ฟันดี หนูจะสงสารพี่ หรือ
หัวเราะพี่ดีเนี่ย อย่างเช่น คุณพ่อหุงข้าวให้เราเป็นประจำ เราก็ซื้อข้าวกลับไป
แต่ท่านใช้หม้อหุงข้าวไฟฟ้า ท่านเอาไฟตั้งเตาแก๊สแล้วก็จุดไฟ พี่ก็ถามพ่อว่า
ทำไมพ่อไม่เสียบบล๊ิกจ๊ะ อ้าวหุงข้าวก็ต้องจุดไฟ แต่นี่หม้อหุงข้าวไฟฟ้าพ่อ
เออ เออลืม ...เฮ้ยเมื่อไหร่จะตื่นไปอะ ไปนา เรามีนาด้วยเหอพ่อ เราเลิกทำนา
กันมานานแล้วนะพ่อ อ้าวเหอ เออลืม ก็เดินไป น้องก็จะหัวเราะ เราอย่าเอา
ความทุกข์ของเราไป น้องเขาถามเราเพราะน้องเป็นห่วงเรา แต่บางครั้ง
การที่น้องเป็นห่วงเรา น้องเขาจะเก็บไปคิดว่าเขาทุกข์ ทุกข์แทนเรา
เราก็จะทำความทุกข์ของเราให้สนุก อย่างไปเครียดกับมัน...”¹⁰⁰

ถึงแม้จะเป็นเพียงกรณีศึกษาหนึ่งที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ก็ป็นจุดที่น่าสนใจ
เพราะถ้าหากเราจินตนาการอยู่แต่ในความคิด แต่กลับไม่แสดงออกมา
ความทุกข์นั้นก็จะไม่ไปไหน และไม่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นความสุขได้
หากเรายังวนเวียนอยู่กับสิ่งนั้น และคิดว่ามันเป็นทุกข์ ความทุกข์ก็จะคงอยู่กับเรา
แต่หากเราเปลี่ยนมุมมอง เปลี่ยนกรอบความคิดบางอย่าง จากเรื่องเลวร้าย
ให้กลายเป็นความสุขได้ ความทุกข์ที่เรามีอาจกลายเป็นความสุขที่สร้าง
แรงบันดาลใจในการใช้ชีวิตให้กับใครอีกหลายๆ คนก็เป็นได้

¹⁰⁰ สัมภาษณ์, ณณมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

หากต้องการให้เกิดความสุข จำเป็นจะต้องรู้ว่าความสุขของพนักงานคืออะไร และเมื่อรู้ว่าความสุขของพนักงานคืออะไร พวกเขาก็จะลงมือปฏิบัติเพื่อให้ความสุขเหล่านั้นเกิดขึ้นมาได้ และไม่เพียงแค่ลงมือปฏิบัติเท่านั้น แต่พวกเขายังต้องตอบสนองต่อความฝันและความคาดหวังของพนักงานทุกคน เพื่อให้ความสุขนั้นสามารถเกิดขึ้นมาได้อย่างต่อเนื่องและยาวนาน อีกทั้งยังเชื่อมั่นว่าความสุขที่เกิดขึ้นมานั้นสามารถช่วยให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน จนกลายมาเป็นวิถีแห่งความสุขในแบบฉบับก้านจูล ที่ทำให้ไร่ก้านจูลกลายเป็นองค์กรแห่งความสุขเหมือนดังเช่นทุกวัน

***“To accomplish great things,
we must not act, but also dream;
not only plan, but also believe.”***

***“เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลในสิ่งต่างๆ อันยิ่งใหญ่
เราต้องไม่เพียงแค่ลงมือทำแต่ต้องสานความฝัน
และเราไม่เพียงแค่วางแผนแต่เราต้องมีเชื่อมั่นด้วย”***

Anatole France



บทที่ 4

แนวทางสร้างสุขแบบฉบับกำนันจุล

ก่อนที่จะเกิดความสุขได้ ย่อมต้องผ่านการรังสรรค์ให้เกิดสุข

ในบทนี้จะกล่าวถึงวิธีทางในการสร้างความสุขของไร่กำนันจุล ว่าทำอย่างไรบ้าง
เพื่อให้องค์กรของไร่กำนันจุลกลายเป็นองค์กรแห่งความสุข ทำอย่างไรให้
ไร่กำนันจุลกลายเป็นองค์กรที่ยั่งยืนบนรากฐานแห่งความสุขตราบจนถึงทุกวันนี้

4.1 ขยายพื้นที่...ขยายธุรกิจ เพื่อก้าวอย่างที่ยั่งยืน

ในการทำงาน หรือประกอบกิจการใดก็ตาม หากต้องการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ ย่อมต้องมองหาหนทางในการสร้างรากฐานธุรกิจให้มั่นคงและยั่งยืนเป็นสำคัญ ซึ่งไร่กำนันจุล หรือกลุ่มจุลไหมไทยก็เป็นอีกหนึ่งกลุ่มธุรกิจที่มีการวางรากฐาน ทางธุรกิจให้มั่นคง โดยการขยายกิจการออกไปหลากหลายกลุ่มธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการปลูกผลไม้ นานาชนิด เช่น ส้ม มัลเบอร์รี่ สละ แล้วยังมีการทำกิจการใหม่ ที่ตอนนี้กลายเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้มากที่สุดให้กลุ่มจุล ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีการเลี้ยงปลาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ที่เน้นความยั่งยืนของกิจการ มากกว่าผลกำไรที่ได้มาคราวละหลายๆ ส่งผลให้
ในวันนี้ กลุ่มก้านจูลกลายเป็นผู้ประกอบการประมงน้ำจืดรายใหญ่ของประเทศ
บนพื้นที่กว่า 3,000 ไร่ และเป็นอาชีพที่สร้างชื่อเสียงให้กับกลุ่มจูลเป็นอย่างมาก

นอกจากนั้นยังมีการแปรรูปสินค้า ซึ่งตามหลักการเดิมของก้านจูล
ที่ท่านได้ให้ไว้ข้อหนึ่งว่า อาชีพที่จะเลือกต้องเป็นอาชีพเกษตรที่มีอุตสาหกรรม
มารองรับ แต่ตอนนี้กลายมาเป็นเกษตรอุตสาหกรรมที่สามารถนำผลผลิต
ทางการเกษตรมาแปรรูปได้ด้วยตนเอง และสามารถเดินทางตามแนวทาง
ที่ก้านจูลได้วางเอาไว้ได้อย่างไม่ผิดเพี้ยน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์
เพื่อมุ่งสู่ตลาดสากลตามที่หวังไว้ได้อีกด้วย

ไม่เพียงแค่นั้น ในการปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ยังมีการใช้ระบบเครือข่าย
ทางธุรกิจร่วมกับเกษตรกรเพื่อให้เกษตรกรหรือชาวบ้านที่สนใจหันมาปลูก
หม่อนเลี้ยงไหม ป้อนให้กับโรงงานตนเอง โดยอาศัยการทำธุรกิจแบบ Win-Win
เพราะนอกจากตัวเองจะได้หม่อนไหมมาใช้สำหรับทำเส้นไหมแล้ว ยังสามารถ
กระจายความเจริญ และช่วยเหลือเกษตรกรและชาวบ้านให้มีอาชีพทำกิน
เพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งอาชีพ อีกทั้งยังยึดหลักความถูกต้อง และคุณธรรม
ในการประกอบกิจการ ส่งผลให้เกษตรกรผู้เลี้ยงหม่อนไหมสามารถ
ประกอบอาชีพได้แบบไร้กังวล ด้วยการตั้งราคาขายเป็นแบบราคาขั้นที่มั่นคง
ไม่ปรับตัวสูงขึ้นตามฤดูกาลแล้ว ยังมีการประกันยอดขายซื้อขั้นต่ำกรณี

ไหมมีคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐานที่ทางไรกำหนด ด้วยราคาถึง 3,000 บาท ต่อไหมหนึ่งกล่อง เพื่อให้เกษตรกรสามารถอยู่ได้และยังคงประกอบอาชีพ เลี้ยงหม่อนไหมได้ต่อไป

โดยรากฐานความยุติธรรมหรือคุณธรรมสำคัญเกิดขึ้นจากกำนันจุล ผู้ก่อตั้งได้วางรากฐานที่ดีในการประกอบกิจการ ส่งผลให้รูปแบบในการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารรุ่นหลังเป็นไปอย่างโปร่งใสและซื่อตรง อีกทั้งยังคำนึงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอีกด้วย

ยิ่งไปกว่านั้น ในการวางรากฐานทางธุรกิจยังอาศัยการวิจัย เพื่อช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้มากยิ่งขึ้น โดยอาศัยหม่อนไหมประมาณ 5% ของไหมทั้งหมด มาทำการศึกษาวิจัยและทดลอง จนพบว่า ในเส้นไหมมีโปรตีน อยู่เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้จุลไหมไทยมีผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่เป็นเครื่องสำอาง และเครื่องบำรุงผิว อีกทั้งยังสามารถพัฒนาสายพันธุ์ไหมไทยให้เป็นแบบ ไหมลูกผสมและไหมไทยลูกผสมต่างประเทศได้อีกด้วย

พร้อมทั้งแตกสายธุรกิจ ด้านการท่องเที่ยวและที่พักแบบฟาร์มสเตย์ (Farm stay) เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มจุล เพราะนอกจากการขายสินค้า ที่เป็นพื้นฐานในการทำธุรกิจแล้ว ยังผันสถานที่บางส่วนเพื่อเป็นสถานที่ ให้นักท่องเที่ยวและผู้ที่สนใจหันมาท่องเที่ยวในพื้นที่ อีกทั้งยังมีที่พัก ไร่รับรองแขกที่มาเยือนจากที่ต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นการดึงดูดลูกค้า

และนักท่องเที่ยวยังได้มาซื้อสินค้าในพื้นที่ อันเป็นการส่งเสริมธุรกิจด้านอื่นๆ ของกำนันจุลอีกด้วย

จากการแตกหน่อทางธุรกิจ ส่งผลให้กลุ่มจุลมีความเจริญก้าวหน้า และมั่งคั่งมากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา ยิ่งไปกว่านั้นการทำธุรกิจหลายอย่าง ยังเป็นการกระจายความเสี่ยงในการลงทุน เพราะในอนาคตไม่มีใครสามารถตอบได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับสินค้าตัวใดตัวหนึ่งของไร่กำนันจุล แต่หากกระจายการลงทุนออกไป นอกจากจะทำให้ความเสี่ยงลดลงแล้ว ยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจของไร่กำนันจุลอีกด้วย และคงไม่มีใครปฏิเสธว่า ความมั่นคงของกิจการจะไม่มีผลต่อระดับความสุข เพราะหากวันหนึ่งวันใด กิจการที่ตัวเองมุ่งมั่นและทุ่มเทเกิดปิดตัวขึ้นมา พวกเขาเหล่านั้น จะไม่ได้สูญเสียแค่เงินปันผลที่จะได้รับจากเงินรวมพลังเท่านั้น แต่ยังสูญเสียสถานที่ที่จะใช้ทำมาหากินอีกด้วย และคงไม่สามารถที่จะสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) ให้เกิดขึ้นได้อีกต่อไป เพราะไร้สิ้นซึ่งสถานที่ทำกินไปแล้วนั่นเอง

4.2 องค์กรสร้างงาน งานสร้างคน คนสร้างผู้นำ

ในอดีตกำนันจุลได้มาลงทุนในจังหวัดเพชรบูรณ์ และได้อาศัยพื้นที่ใกล้สามแยกวังชมภู เป็นที่ตั้งของไร่และเริ่มทำการเพาะปลูกมากมาย แล้วมาประสบความสำเร็จที่ไร่มัน แต่สิ่งที่เห็นนอกเหนือจากความสำเร็จของการทำไร่ คือ การกระจายรายได้และอาชีพสู่ชุมชนโดยรอบ ทำให้จังหวัดเพชรบูรณ์มีอาชีพปลูกมันเป็นอาชีพหลัก ก่อนจะแปรเปลี่ยนมาเป็นเมืองมะขาม เนื่องด้วยไร่มันเกิดโรครากเน่าระบาด เมื่อปี 2510

สิ่งที่กำนันจุลยึดมั่น คือ การดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ไม่ว่าจะเป็นชาวสวนที่ทำงานกับไร่กำนันจุล หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโรครากเน่าระบาด ท่านก็ยังคำนึงถึงกลุ่มคนเหล่านั้น พร้อมทั้งหาอาชีพที่จะทำให้พวกเขาเหล่านั้นสามารถอยู่รอดต่อไปได้

หลังจากเลือกอาชีพใหม่มาเป็นอาชีพหลักแทนการปลูกมัน ท่านก็ได้ถ่ายทอดความรู้ทั่วไปไม่ว่าจะเป็นการเลี้ยงหม่อนไหม การดูแล หรือแม้แต่การสาวไหม เพื่อเป็นวิทยาทานทางความรู้แก่ผู้ที่สนใจ พร้อมทั้งสนับสนุนการศึกษาให้กับพนักงานโดยการให้โอกาสทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการไปศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าของพนักงานโดยให้สิทธิและความเท่าเทียมกันไม่ว่าท่านจะจบการศึกษาอะไรมาก็ตาม แต่จะวัดกันที่ความประพฤติ และการกระทำเป็นสำคัญ

“...บริษัทเราไม่ได้ให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษามากนัก เพราะฉะนั้น
คนจบปริญญาตรี ปวส. ปวช. ม.6 หรือ ม.3 ก็จะต้องเท่าเทียมกันหมด
ซึ่งจะเห็นว่าในตำแหน่งงานเดียวกัน พนักงานจะมีระดับความรู้ที่ไม่เท่ากัน
เช่น บางคนจบปริญญาตรี บางคนจบปริญญาโท บางคนจบ ปวส. ปวช. หรือ
แม้แต่จบ ม.3 แต่ขึ้นอยู่กับว่าพวกเขาจะพิสูจน์ตัวเองได้มากน้อยแค่ไหน
เขาจริงใจกับบริษัท หุ่นเทและจงรักภักดีกับบริษัทหรือเปล่า...”¹⁰¹

และสิ่งนี้เองที่ทำให้พนักงานของพวกเขา ไม่ว่าจะจบการศึกษา
ระดับใดก็ตาม ต่างพร้อมใจกันทุ่มเททำงานอย่างหนักเพื่อพิสูจน์ตัวเอง
ให้ผู้บริหารได้เห็น และที่น่าสนใจคือ แม้แต่การทำกิจกรรมกับบริษัท
ที่หลายองค์กร ถือเป็นงานอาสาสมัคร และไม่ได้นำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา
ความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่สำหรับไร่ก้านจุล
กลับเป็นปัจจัยตัวสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงความสามารถ เสมือนกับ
เป็นเวทีที่จะให้พวกเขาได้แสดงศักยภาพออกมาให้ทุกคนได้ประจักษ์

“...ปกติพนักงานธรรมดาจะไม่ค่อยมีโอกาสที่จะได้มาจัดการอะไรทั้งนั้น
แต่พอมันมีเขาก็จะจัดเพื่อหาคนที่มีความสามารถเข้ามาทำ แล้วก็จะประกาศชัดเจน
ว่าไม่มีค่าตอบแทนใดๆ คุณอาจจะต้องเสียสละเวลาตอนเย็น หลังเลิกงาน

¹⁰¹ บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, เทคนิคการสร้างเสน่ห์ให้องค์กรแบบ
จงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, กรุงเทพฯธุรกิจ ฉบับที่ 403, 2545 (9 สิงหาคม).

และวันหยุดมาเพื่อทำงานกิจกรรม ถ้าใครกล้าที่จะเข้ามาทำกิจกรรม
ทำจริงๆ จังๆ ส่วนหนึ่งเขาก็จะได้รับความก้าวหน้ามาโดยตรงนี้ ทุกคนก็จะยอมรับ
ในความสามารถของพนักงานธรรมดา ว่าสามารถผลักดันกิจกรรมตัวนี้ให้
ประสบความสำเร็จได้...”¹⁰²

ที่น่าสนใจคือ ไม่เพียงแค่ผู้บริหารจะยอมรับเท่านั้น แม้แต่พนักงานเอง
ก็ยอมรับในความสามารถของหัวหน้างานคนใหม่ที่เติบโตจากกิจกรรมด้วย

กระบวนการสร้างคนของโร้ก้านันจุลยังไม่จบเพียงแค่นั้น เพราะ
นอกจากจะสร้างคนให้มีความสามารถแล้ว ยังสอนให้หัวหน้างานทุกคน
ถ่ายทอดความรู้ที่ตัวเองมีให้แก่ลูกน้อง ด้วยระบบการสอนงาน (Coaching)
อีกด้วย

“...ในระดับหัวหน้างานที่นี่ เขาก็จะสอนให้สร้างคนเป็นลำดับ
ฝ่ายบริหารก็จะสอน อย่างหัวหน้าผมเป็นรองผู้จัดการฝ่าย เขาก็จะบอกว่า
คุณต้องสร้างคนนะ เหมือนเป็นภารกิจ และผมเป็นหัวหน้าแผนก เป็นภารกิจ
ที่จะต้องสร้างคนขึ้นมา หาลูกน้องสักคนสองคนที่พอจะพัฒนาขึ้นมาได้ ผมก็มี
รองหัวหน้า รองหัวหน้าก็มีภารกิจพัฒนาคนขึ้นมา เพื่อมาแทนตัวเขาเอง

102

สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, โร้ก้านันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ผมก็สร้างคนไว้ ถ้าผมลาออกไปก็จะขึ้นมาแทนกันได้ เพราะฉะนั้น ทุกคนก็มีภารกิจที่จะสร้างคน เหมือนว่า ถ้าพี่ถูกเลื่อนขึ้นไปอีก ก็จะได้ขึ้นไปแทนที่ และมีคนที่จะมาทำงานแทนเราได้ เป็นแบบนี้กันหมด...” 103

นอกจากจะเป็นสังคมแห่งการแบ่งปันความรู้แล้ว ยังเป็นสังคมที่กระตุ้นให้คนพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาผ่านกระบวนการ ในการสอนงานด้วย

“...ผมสอนลูกน้องผม เขาอาจจะได้ทั้งหมด หรือ 70-80% ทุกครั้งที่ผมสอนเขาผมก็ยิ่งเก่งขึ้นเรื่อยๆ แล้วพอเขามาเสนอเรา ถ้าเราจะสอนอีก เราก็ต้องเก่งกว่าเขาอีก เขาก็จะพัฒนา เราก็จะหาความรู้มาเติมๆ เพื่อจะได้ เป็นครูมาสอนเขาให้ได้ ถ้าเราไม่แสวงหาอะไรเลย เขาก็จะเก่งขึ้นมาเท่าเรา ก็จบกัน...” 104

ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก เพราะหากหัวหน้างานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการสอนงาน และกลัวว่าพวกเขาจะมาแย่งงานของตัวเองทำ สุดท้าย ความรู้นั้นก็จะอยู่แต่กับหัวหน้างานแล้วเมื่อหัวหน้างานคนนั้นไม่อยู่ในองค์กรแล้ว ความรู้นั้นก็จะหายไปด้วย ซึ่งสิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ความคิดเชิงบวกของพวกเขากลายเป็นประตูลูกศรการถ่ายทอดองค์ความรู้จนเกิดเป็นเครื่องมือชิ้นสำคัญในการลดภาระของงานที่มี

103, 104

สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...เวลาเรามองก็อยากได้คนที่มีคุณภาพมากขึ้น เรายิ่งสร้าง
คนที่มีคุณภาพมากเท่าไร เรายิ่งจะเบา เรายิ่งจะทำงานง่ายขึ้น องค์กรหรือ
พืชสวนทำกันอยู่ เพราะที่นี้ก็มีคนเก่งหลายคนเพราะฉะนั้นเราก็ไม่ต้อง
ลงแรงเยอะ คิดแบบนี้ ดีกว่า คนที่เก็บงานไว้คนเดียว เราไม่กลัวว่า ใครจะมา
แทนเรา ยิ่งคนเก่งเยอะก็ยิ่งพัฒนาได้เร็วขึ้น...”¹⁰⁵

“...ทุกคนมันไม่ได้เก่งไปหมด เรายิ่งพยายามสร้าง หัวหน้างานนั้นแหละ
เป็นหน้าที่เค้า ที่จะต้องไปสร้างทีมงานของเค้าให้เข้มแข็ง ถ้าทีมงานของเค้า
ไม่เข้มแข็งคุณก็ต้องลำบากนิดนึง...”¹⁰⁶

แต่หัวใจสำคัญของการสร้างคน คือ เมื่อไหร่ก็ตามที่พวกเขาหันมามอง
ตัวเองถึงที่ไปที่ไป ว่าพวกเขามาอยู่ ณ จุดนี้ได้อย่างไร กลายเป็นความสุข
ที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้า ส่งผลให้พวกเขาอยากที่จะรักษาความสุขนี้ต่อไป
ด้วยการพัฒนาตนเอง

“...การที่เราได้พัฒนาความสามารถตัวเองแบบนี้ มันมีความสุข
เราได้มองตัวเองว่า เรามาจากไหน ถ้ามอย้อนกลับไป เรายิ่งมีความสุข

¹⁰⁵ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

¹⁰⁶ สัมภาษณ์, วิชัย ลีทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555

ที่ได้ขยับขึ้นมา ขึ้นมาจากอะไร แล้วพอเราเห็นแบบนี้เราก็จะมองไปข้างหน้า
ได้ว่าจะขยายต่อไปไหน และเมื่อใดที่เราหยุด ก็จะมีคนมาแข่งเราทันที
เพราะไม่ว่าจะเดินเร็วเดินช้าก็ต้องเดินไปข้างหน้าต่อไปอยู่ดี...”¹⁰⁷

ด้วยหนทางในการสร้างคนในแบบฉบับของกำนันจูลนี่เองที่ทำให้
ชาวไร่กำนันจูล นอกจากจะมีความสุขจากความรู้และความสมารถที่ได้รับ
พวกเขายังสามารถพัฒนาตนเองให้เก่งยิ่งขึ้นไปอีก แต่จุดที่น่าสนใจจากแนวทาง
การสร้างคน คือ ความสุขสามารถเดินทางควบคู่กับความสำเร็จได้ หากเรียนรู้
ที่จะอยู่และพัฒนาตัวเองตลอดเวลา



¹⁰⁷ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่กำนันจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

4.3 เงินรวมพลัง

หากเราพูดถึงเงินรวมพลัง ในความหมายทั่วไปก็จะหมายถึง การระดมเงินเพื่อช่วยเหลือผู้ยากไร้ในถิ่นทุรกันดาร หรือการระดมเงิน เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ อย่างการช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำท่วม ที่เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้

แต่หากพูดถึงเงินรวมพลังสำหรับพี่น้องในไร่ก้านจุล หรือ กลุ่มจุลไหมไทยแล้วละก็ ความหมายข้างต้นก็อาจจะผิดเพี้ยนออกไป เพราะแท้จริงแล้ว คำว่า “เงินรวมพลัง” สำหรับกลุ่มจุลจะมีความหมาย เหมือนกับเงินโบนัส (Bonus) หรือเงินปันผล ที่องค์กรจะจ่ายให้กับพนักงาน ประจำทุกปี หรือจ่ายเมื่อองค์กรได้มีผลประกอบการที่สูงขึ้นและมากพอ เพื่อเป็นการตอบแทนความสามารถ และความเหนียวแน่นจากการทุ่มเททำงาน ของพนักงาน

ซึ่งนอกจากจะเป็นเงินโบนัสที่จ่ายให้พนักงานเป็นปกติแล้ว ยังจ่ายเงิน ใ้ในแบบของการจ่ายเงินปันผลที่จ่ายให้กับผู้ถือหุ้น (Shareholders) เพื่อให้เขาได้รับผลประโยชน์ที่เป็นธรรม เพราะเงินที่จ่ายให้ไม่ได้แบ่งหรือ จ่ายจากกำไร 10 - 20% เหมือนกับองค์กรอื่นๆ แต่จ่ายให้มากถึง 50% ของผลประกอบการ เหมือนเป็นการแบ่งชิ้นเค้กระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ที่น่าสนใจอีกอย่างจากเรื่องของการจ่ายโบนัส คือ เมื่อใดก็ตามที่พวกเขาไม่ได้

เงินรวมพลัง พนักงานของไร่ก้านจุฬาได้ทำการประท้วงหรือร้องเรียน เหมือนกับบริษัทอื่นๆ ไม่ แต่กลับเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น และยอมรับ ผลร่วมกัน เพราะเชื่อว่า การที่ไม่ได้รับเกิดจากพวกเขาทุกคน

“...ถ้าเป็นบริษัทอื่นที่ทำงานที่กรุงเทพ ก็ปีนึ่ง 10% ของยอดขาย 20% ของกำไร อะไรก็ว่ากันไป นี่คือ ได้เท่าไหร่ครั้งนึง พนักงานสามพัน สามร้อยคน ก็มาทะเลี่ยกันตามระดับความสามารถของแต่ละคน พอเห็น แบบนี้แล้วก็ไม่ต้องมาหาว่า ทำไมโบนัสปีนี้ไม่ขึ้น เพราะเกิดจาก ผลประกอบการไม่ดีพนักงานก็เข้าใจ...”¹⁰⁸

ซึ่งผลของการแบ่งผลประโยชน์คนละครึ่งระหว่างผู้บริหาร กับพนักงาน นอกจากจะทำให้พวกเขายอมรับถึงผลกระทบของการทำธุรกิจ ร่วมกันแล้ว ยังเกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ระหว่างคนในองค์กรอีกด้วย ซึ่งวิธีการที่ทำให้พนักงานเริ่มเกิดความรู้สึกตระหนักถึงความสำคัญ และ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คือ การรายงานผลประกอบการทุกไตรมาส เพื่อให้ พนักงานรับรู้และเกิดเป็นการตระหนักถึงความสำคัญ (Sense of urgency) และหันมาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

¹⁰⁸ สัมภาษณ์, ยุพิน เพชรสัมฤทธิ์, หัวหน้าหน่วยงานสาวไหม, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...ที่นี้ผลการดำเนินการของบริษัทพนักงานจะรู้ รู้แม้กระทั่งคนตายหญ้า
คนเก็บส้มในสวน คนชดบ่อ รู้ทุกคน เพราะทุกๆ สามเดือนเราจะแจ้งให้พนักงาน
ทราบว่าในไตรมาสนี้เรากำไรหรือขาดทุน ผลการดำเนินงานแต่ละธุรกิจเรา
เป็นอย่างไร ทำงานแล้วเป็นยังไงกันบ้าง แล้วกำไรของบริษัทแบ่งให้พนักงาน
ครึ่งหนึ่ง ผู้ถือหุ้นครึ่งหนึ่ง 50:50 พอพนักงานได้รู้อย่างนี้ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่ง
ขององค์กร อะไรประหยัดได้ก็ประหยัด ถึงเราจะขายของได้เท่าเดิม แต่ถ้าเรา
ประหยัดกันได้เยอะขึ้นเราก็จะมีเงินมาแบ่งกันได้เยอะขึ้น...”¹⁰⁹

และจุดนี้เอง ที่ถือเป็นเสน่ห์ของไ้ร่ก้านจุล ถึงแม้เงินรวมพลัง
อาจจะไม่ได้มากเท่ากับบริษัทเอกชนขนาดใหญ่หลายแห่ง ที่จ่ายกันครั้งละ
4 เท่า 6 เท่า 8 เท่าต่อเงินเดือน แต่พวกเขากลับรู้สึกถึงความเป็นหนึ่งเดียวกัน
และช่วยเหลือกันในการเพิ่มผลประกอบการ พร้อมทั้งลดรายจ่ายที่เกิดขึ้น
ในองค์กรอีกด้วย

¹⁰⁹ สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไ้ร่ก้านจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

4.4 โยกย้าย

การโยกย้ายบ่อยครั้งถูกมองและเข้าใจกันไปต่างๆ นานา ว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดีบ้าง หากใครได้เจอแสดงว่าทำงานแย่บ้าง หรือต้องทำความผิดรุนแรงจนเป็นเหตุให้ถูกส่งย้ายงานบ้าง ยกตัวอย่างเช่น การที่พนักงานคนหนึ่งทำงานอยู่ในฝ่ายผลิต แต่ถูกย้ายให้ไปทำงานอยู่ในไรโนสวอน ซึ่งถ้าใครถูกส่งย้ายในลักษณะแบบนี้จะถูกคนและสังคมรอบข้างมองในทางไม่ดีเลยว่า ทำงานผิดพลาดจนเป็นเหตุให้ถูกลงโทษด้วยการส่งย้ายงาน และลดระดับลง อันเป็นเหตุให้พนักงานท่านนั้นเสียหน้าและเสียความรู้สึกที่จะทำงานต่อไป และถือเป็นสิ่งที่ไม่ว่าพนักงานท่านไหนที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ในหลายๆ พื้นที่ รับรู้และเข้าใจกันตรงกันว่า ถูกลงโทษทางวินัยจนเป็นเหตุให้โดนส่งย้าย แต่สำหรับพนักงานที่อยู่ในไร่ก้านจูลนี้ไม่ได้เป็นเช่นนั้น

โดยกรณีที่น่าสนใจของไร่ก้านจูล คือ การโยกย้ายเป็นไปเพื่อการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันนำมาสู่การเข้าอกเข้าใจกัน การให้เกียรติกันจนนำมาสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในที่สุด

ดังนั้นการที่พนักงานคนหนึ่งในบริษัทก้านจูล ถูกโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันกลับกลายเป็นเรื่องดีให้แก่สมาชิกในการที่จะได้เรียนรู้ และสร้างความแปลกใหม่ให้กับพนักงาน

“...โดยธรรมชาติของคนที่ทำงาน back office เนี่ยจะไม่ชอบการไปพบปะคนอื่นหรือจะต้องไปติดต่ออะไรเลย จะรู้สึกว่ามันไม่ใช่เลยคะ แต่เรารู้สึกว่ามันก็เป็นงานที่ได้คุยได้อธิบายได้แนะนำ คนที่ไม่สามารถยืดหยุ่นได้เนี่ย ก็จะมีรู้สึกอึดอัดมากๆ ตอนแรกที่อยู่บัญชีเป็นตรวจสอบนั้นเราก็มีความรู้สึกไม่ดีว่าทำไมจะต้องย้ายเรา ก็คิดว่าเราก็ต้องเรียนรู้และปรับตัวไปด้วย...”¹¹⁰

ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นการเพิ่มทักษะในการทำงานอีกด้วย เพราะพนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในไร่ก้านจูล สามารถทำงานได้มากกว่า 3 อย่าง ยกตัวอย่างเช่น พนักงานสาวไหม อาจจะสามารถทำงานบัญชีเบื้องต้นได้ เก็บส้มได้ และไปเลี้ยงปลาก็ได้ โดยอาศัยการใช้เครื่องมือสอดแทรก (Intervention) ทางการเรียนรู้ อย่างการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้จากหน้างานจริงๆ (On-the-job Learning) จากการลงมือปฏิบัติซึ่งจะนำมาสู่กลไกแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดทักษะใหม่ๆ ที่จะนำมาสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

“...งานเราตอนนี้ เจ้าหน้าที่ 1 คน ทำงานได้มากกว่า 3 อย่าง อย่างพนักงานสาวไหม ในช่วงใดที่ขาดไปเป็นส้ม หรือพนักงานสาวไหม

¹¹⁰ สัมภาษณ์, ถาวร แซ่ไคว้, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ช่วงใหม่ไม่มีเข้า ไปขายของได้ มาทำบัญชีได้ มาเช็ครายการ อาจจะต้องถึงกับ
ทำในระบบ แต่เช็ครายการ แทนที่พนักงานเราจะต้องทำตั้งแต่เช็ครายการ
ว่าตรงไม่ตรง ก็ใช้คนในองค์กรเราเนี่ยและ พนักงานก็ต้องหยุดงาน
ในช่วงที่ไม่มีงานเข้า อย่างตอนที่ไม่มีใหม่เข้าไม่มีสัมผัสจะทำอะไร ในหน่วยงานนั้น
ค่าใช้จ่ายก็จะสูงใช่ไหมคะ เราก็จะช่วยบริษัท Save ตรงนี้ได้...”¹¹¹

ยิ่งไปกว่านั้น ยังสามารถแก้ปัญหาพนักงานลาออกจากการงาน และประหยัด
ต้นทุนในการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้อีกด้วย

“...เราก็เจอปัญหา อย่างพอว่างงาน เราให้พนักงานหยุดไปเลย
เค้าก็จะลาออก เรียกอีกทีไม่มาแล้ว เพราะคนจะสาวไหมได้เนี่ย มันต้องใช้เวลา
สามถึงสี่เดือนในการฝึก (Train) พอทำเป็นแล้วเกิดรังไหมหมด พนักงานสาวไหม
ก็ลาออกอีกละ ตอนนี่ก็เลยปรับนโยบายใหม่ พยายามเวียนงานแรงงาน (Rotate)
เพื่อรักษาคนไว้...”¹¹²

ข้อดีของการเวียนงานของไร่ก้านจูล ยังไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์
เพียงเท่านั้น หากเราเคยทำงาน หรือเป็นพนักงานที่ไหนสักแห่ง ก็เกิด

¹¹¹ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

¹¹² สัมภาษณ์, วิชัย ลีทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555

เหตุที่มีพนักงานจากคนละส่วนงานกัน พุดถึงกันในทางที่ไม่ดี ส่วนใหญ่อาจจะเกิดการความเข้าใจผิด หรือไม่เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของงานคนอื่น จนกลายเป็นเหตุจูงใจที่ทำให้พวกเขาสับสนประมาทกัน พุดกันในทางเสียหายต่างๆ แต่หากสามารถนำการเวียนงานเข้ามาใช้ได้ ก็จะสามารถปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ขุ่นมัว เป็นสายสัมพันธ์อันดีต่อกัน และผูกพันกันระหว่างพนักงาน กับพนักงานด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานที่มาจากต่างฝ่าย ต่างแผนก หรือต่างหน่วยงาน ก็จะเกิดความรู้สึกที่เข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยิ่งเมื่อใดก็ตาม ที่เกิดความผิดพลาดร่วมกันแล้วละก็ การที่พนักงานได้ช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกัน ก็อาจกลายเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอีกตัวหนึ่งที่จะให้เกิดพลังร่วม (Synergy) แห่งชาวกันันจุลขึ้น

“...ถ้าจะไปดูถูกคนสาวไหมนี่ เราคนนึงและที่จะเถียงแทนเลย
ฉันทำอย่างเขาไม่ได้ ถนัดใครถนัดมัน...”¹¹³

“...มันก็สามารถที่จะเปลี่ยนบรรยากาศให้คนทำบุญชู้รู้ว่า ทำไมมัน
เก็บส้มแล้วส้มมันมีผลเสียเยอะคัดออกจากตรงนี้เยอะ คัดออกเยอะ มันทำให้
พนักงานเข้าใจงานของคนอื่น เห็นอกเห็นใจงานคนอื่น อย่างสาวไหมอยู่แต่ในร่ม

¹¹³ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่กันันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ทำงานในร่มเย็นเมื่อ ยี่สิบห้าปีที่ผ่านมา แล้วพอไปทำงานสวน ตกแดดทั้งวัน เจอฝนบ้างอะไรบ้าง นี่คือนานของคนในสวน หรืออย่างสาวไหมต้องการคนสวน ก็จะเข้ามาช่วย เขาก็จะรู้ว่าอยู่ในร่มเย็น มันร่ม มันสบายกว่าอยู่ข้างนอกไหม เหมือนเข้าใจงานคนอื่นและเห็นอกเห็นใจ ทางผู้บริหารก็จะบอกพวกเราน้อยๆ พวกเราก็จะค่อยบอกว่าอย่าดูถูกกัน ทุกคนมีศักดิ์ศรีเท่ากัน ทางผู้บริหารเอง ยังบอกเลยว่า ศักดิ์ศรีทุกคนเท่ากัน แต่คนที่ได้รับการเชิดชู ก็คือ ตัวของตนเอง อย่าดูถูกกันดีที่สุด...”¹¹⁴

และหากพนักงานท่านใด เกิดสนใจหรืออยากลองไปค้นหาตัวเอง ก็ถือโอกาสนี้ไปค้นหาได้ โดยโอกาสในการแสวงหาบางครั้งอาจจะมาจากกิจกรรม ที่บริษัทจัดขึ้น หรือบางครั้งอาจมาจากความสามารถที่พวกเขาถนัด พร้อมทั้งสนใจที่จะทำงานนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานท่านนี้ไม่ชอบเลี้ยงปลา และไม่อยากเพาะปลูกหรือดูแลผลไม้ แต่มีความถนัดในการซ่อมบำรุง ก็สามารถที่จะขอย้ายไปอยู่ในหน่วยงานซ่อมบำรุงได้

“...หากไม่ชอบผลิตปลา ส้ม ไม่ชอบผลิตผลไม้ เราก็มีโรงงานซ่อมบำรุง อาจจะถนัดอย่างนี้ ไม่ชอบผลิตแต่ชอบขาย เราก็มีหน้าร้านจัดจำหน่าย พบปะผู้คน เราก็มีแบบหลากหลาย ทำไม่ได้ต้องบอก ทำชอบต้องบอก

¹¹⁴ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

เพราะถ้าไม่ชอบงานก็ออกมาไม่ต้องอยู่แล้วก็ให้บอกกัน เราสามารถไปทำงาน
ในหน่วยงานอื่นๆ ได้...”¹¹⁵

หรือถ้าหากเคยหมุนเวียนงานไปทำตำแหน่งอื่น อย่างขายอยู่หน้าร้าน
แล้วเกิดชอบและตรงตามความถนัด ก็จะสามารถขอทำเรื่องย้ายได้เหมือนกัน
เพราะไวกำนันจุลถือว่า หากเราไม่ได้ทำงานที่ชอบ งานก็จะออกมาไม่ดี
แต่หากได้ทำงานที่ตนเองสนใจย่อมทำได้ดีกว่า

ในบางครั้ง การที่พนักงานท่านใด ที่โยกย้ายงานแล้วสร้างความประทับใจ
และทำให้เพื่อนร่วมงานที่ทำงานด้วยเกิดรู้สึกว่าเป็นทีม ทำงานแล้วมีประสิทธิภาพ
มากขึ้นกว่าเดิม ก็สามารถพูดคุยกับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เพื่อขอ
ไปทำงานด้วยได้ และหากหน่วยงานต้นสังกัดไม่ขัดข้อง และหัวหน้างาน
ที่จะไปสังกัดอยู่ด้วยยอมรับ ก็สามารถทำเรื่องขอไปทำงานที่ใหม่ได้ และหาก
งานนั้นเกิดมีปัญหาที่อาจจะทำเรื่องขอตัวมาช่วยเป็นการเฉพาะกิจ เพราะทักษะ
บางอย่างอาจเป็นทักษะเฉพาะ และการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้
และความชำนาญเฉพาะด้านไป แต่การที่วัฒนธรรมเอื้อต่อการเวียนงาน
จึงทำให้พนักงานสามารถย้ายได้อย่างอิสระมากยิ่งขึ้น

¹¹⁵ สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไวกำนันจุล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...งานสาวใหม่ มาทำงานที่ร้านค้า เขาก็ชอบ ถ้าเจ้าหน้าที่ หรือ พนักงานร้านค้าประทับใจในการทำงานของเขา แต่ถ้ามีงานของบริษัทเรา ทุกคนจะรู้ว่าเราต้องช่วยกัน ถ้าหน่วยงานนี้ ถ้าเราส่งไปแล้ว และคนนี้ มีความสามารถในการงานสาวใหม่ แต่ถ้าจำเป็นจริงๆ ก็ต้องทำหนังสือ แจ้งขอตัวเขามาจริงๆ ในช่วงนี้ หลังจากนั้น ถ้างานเราไม่ยุ่งแล้ว เรากะขอส่งตัวกลับ ถ้างานบางเรื่องถ้าคนไม่ถนัด อย่างสาวใหม่ ถ้าไม่ถนัด ก็ทำไม่ได้เลย คือความสามารถทำแบบเขาไม่ได้เลย เหมือนเป็นงานฝีมือนะ...”¹¹⁶

ยิ่งไปกว่านั้น สิ่งที่เราคำนึงจะได้รับจากวิถีการโยกย้ายงานนี้ คือ ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือพนักงานกับหน่วยงาน เพราะบ่อยครั้งที่เราทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกันแต่ต่างหน่วยงานกัน เราอาจจะไม่เข้าใจและบ่อยครั้งที่เกิดความผิดพลาดจากความไม่เข้าใจนี้กลายเป็น ความรู้สึกที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ เบื่อหน่ายและบ่อยครั้งนำมาสู่ความขัดแย้ง และการแข่งขันจนนำมาซึ่งการทำงานที่ขาดเสถียรภาพ และความร่วมมือ ระหว่างกัน แต่สำหรับไร่ก้านจูลปัญหาแบบเหล่านี้ กลับแทบไม่พบจากพนักงาน เนื่องมาจากใช้วิธีการนี้มาเป็นเครื่องมือช่วยใน การสร้างโอกาสให้พนักงาน ได้ช่วยเหลือกัน ผ่านการทำงานจนนำมาสู่ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจกัน และ

¹¹⁶ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ให้เกียร์ติกัน ยกตัวอย่างเช่น ช่วงเวลาเก็บส้ม หากท่านไม่ได้สัมผัสกับการปลูก และดูแลรักษา หรือสังเกตถึงช่วงเวลาการขึ้นลงของราคาส้มอย่างจริงจังแล้วละก็ แทบจะไม่วู้เลยว่า การที่องค์กรหรือบริษัทใดเก็บผลผลิตทางการเกษตรได้ล่าช้า กว่ากำหนดเพียงเล็กน้อย อาจสร้างความเสียหายได้อย่างมากมายมหาศาล เพราะ ราคายขายของส้มอาจจะขยับตัวขึ้นและลงอย่างรวดเร็วในช่วงที่จำหน่ายส้ม และหากเก็บไม่ทันช่วงที่ราคาขึ้น ก็จะทำให้ราคายขายตกต่ำลงอย่างมาก ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องระดมพนักงานจากแผนกต่างๆ มาช่วยกันเก็บส้มที่อยู่บนต้น เพื่อนำไปขาย ถ้าหากน้อยไปกำไรก็จะตกต่ำ และหากช้าจนเกินไปราคาส้ม ก็จะตกลงไปอย่างน่าใจหาย

ดังนั้น ชาวไร่ก้านจูลจึงต้องหันมาช่วยกัน เพราะปกติหน้าที่เก็บส้ม จะเป็นของชาวไร่ ชาวสวนที่ดูแลการเพาะปลูกส้ม ดังนั้น หน้าที่หลักในการดูแล และเก็บเกี่ยวจึงถือเป็นสิ่งจำเป็นของพี่น้องชาวไร่ก้านจูลทุกคน เพราะถ้าหาก ปล่อยไว้ให้ชาวสวนทำเอง ก็อาจจะไม่ทันต่อการปรับตัวขึ้นลงของราคาได้และการจ้างก็ไม่ได้สร้างความยั่งยืนในระบบแต่อย่างใด จึงนำไปสู่การระดมกำลังจาก พนักงานในหน่วยงานต่างๆ ภายในกลุ่มบริษัทก้านจูลให้มาช่วยกัน เก็บเกี่ยวส้ม เพื่อลดปัญหาที่จะตามมา เพราะสำหรับที่นี่ หากขาดทุนหรือผลประกอบการ ตกต่ำลง จากส่วนใดส่วนหนึ่งหาได้กระทบแต่พนักงานในกลุ่มธุรกิจนั้นไม่ แต่จะหมายถึงพนักงานทุกคนจะได้รับผลกระทบจากการขาดทุนตรงนั้น เพราะที่นี่จะแบ่งกำไรกัน 50:50 ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ดังนั้น หากเกิดผลเสียอะไรขึ้น ผลกระทบจะหมายถึง ผลกำไรของพนักงานทุกคน

ที่อยู่ในองค์กรจะได้รับผลกระทบทั้งหมด ซึ่งถ้าเป็นอย่างนั้นก็ไม่ใช่สิ่งที่พนักงาน
ของไวก้านันจุลอยากให้เกิดขึ้นสักเท่าใดนัก

แต่ถ้าหากเป็นบริษัทอื่น เขาก็คงจะลดผลประโยชน์หรือ ตัดเงินเดือน
พนักงาน บางครั้งก็ไล่พนักงานในกลุ่มธุรกิจนั้นออกแล้วทำการจ้างพนักงานใหม่ๆ
เข้ามาแทนเพื่อเป็นการตัดปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเป็นบทลงโทษแก่คนกลุ่มนั้น
แต่สำหรับที่นี้ปัญหาที่เกิดอาจจะไม่ได้เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง อย่างกรณี
ที่ยกตัวอย่างขึ้นมานั้น หากเกิดความเสียหายขึ้นจะเป็นปัญหาสำคัญของชาวไร่
ชาวสวนสัมฤทธิ์ตาม แต่สำหรับที่ไวก้านันจุลแห่งนี้จะไม่ถือว่าเป็นปัญหาของชาวไร่
ชาวสวนผู้ปลูกส้มอย่างเดียวเท่านั้น แต่เป็นปัญหาของพนักงานทุกคน
เป็นผลกำไรหรือการขาดทุนของพี่น้องที่ทุกคน หากเกิดปัญหาอะไรขึ้น
แล้วไม่ช่วยกัน คงรู้สึกผิดต่อชนรุ่นก่อนที่ได้ทำไว้เป็นแน่

ถึงแม้รูปแบบทั่วไปขององค์กรเวลาขาดคนหรืออัตรากำลังไม่พอ
มักแก้ปัญหาด้วยการจ้างงาน หรือการให้พนักงานทำงานจนเกินกำลัง จนบางครั้ง
ใช้วิธีการจ้างคนเพิ่มเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่ก็ให้พนักงานทำงานล่วงเวลา
อย่างหนัก เพื่อให้ได้ผลผลิตตามต้องการโดยมองถึงผลเสียและความผิดพลาด
ที่ตามมาอีกทั้งยังเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายเพื่อหาทางออกของปัญหา
ยิ่งถ้าหากเป็น องค์กรแบบแสวงหาผลกำไรอย่างเต็มรูปแบบ
อย่าง องค์กรสมรรถนะสูง (HPO) อาจจะเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญมาทำงาน
เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

แต่สำหรับไร่ก้านจูลกลับเลือกที่จะแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เรียบง่าย
แต่ยั่งยืน ด้วยการระดมกำลัง จากสมองและสองมือของ พนักงานทุกคน
ในไร่ก้านจูล ให้มาถุ๊กถุดต่างๆที่เกิดขึ้น ที่น่าสนใจและเป็นประเด็น
ที่น่าจับตามอง คือ การแก้ปัญหารูปแบบนี้กลายมาเป็นกลยุทธ์ที่จะสร้าง
ความสัมพันธ์อันดีแก่พนักงานด้วยกัน เพราะบ่อยครั้งผู้บริหารจะเลือกเชื่อม
ความสัมพันธ์จากสัมมนาประจำปี หรือการแข่งกีฬาซึ่งก็ไม่ว่าจะรู้เลยว่าจะให้ผลดี
ที่แท้จริงกับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่ แต่วิธีนี้กลับสร้างความสัมพันธ์กัน
มากกว่าในทางปฏิบัติ เพราะพนักงานที่มาช่วยนอกจากจะเกิดความรู้สึกอันดี
ต่อผู้ให้ความช่วยเหลือและผู้ขอรับความช่วยเหลือเท่านั้นไม่ แต่ยังเกิด
เป็นความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ให้กับผู้ให้ด้วย เพราะในระหว่างที่มีการโยกย้าย
กำลังคนมาช่วยงานในส่วนที่ล่าช้า หรือมีภาระงานมากเกินไปนั้น ผู้ให้จาก
แต่ละแผนกก็จะได้มีโอกาสรู้จักและสนิทสนมกัน และแทบจะไม่ต้องเสีย
ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมเพิ่มเติม แต่กลายเป็นวัฒนธรรมที่สร้างสายสัมพันธ์
ที่เหนียวแน่น ถึงแม้ว่า การพบพานนี้ อาจจะได้เจอกันหมดทุกคนและ
ทุกหน่วยงาน ก็ตาม เพราะการผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนจะใช้การจัดเวรกันมา
กล่าวคือ ถ้าวันนี้พนักงานคนนี้ไปเก็บส้ม อีกวันก็จะให้พนักงานอีกคนมาเก็บแทน
และสลับสับเปลี่ยนกันไปมาเพื่อลดปัญหาของงานประจำที่อาจเกิดขึ้นจาก
การหยุดงานกลายมาแนวทางสร้างความผูกพันและความประทับใจจาก
การช่วยเหลือและแบ่งปันซึ่งกันและกัน จนกลายมาเป็นวิธีสร้างสุขจาก
การแบ่งปันที่ยั่งยืน

4.5 การสรรหาภายใน

การสรรหาพนักงานจากภายในกลายเป็นแนวทางการสร้างสุขที่สำคัญให้กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมองเห็นช่องทางที่จะได้เติบโตก้าวหน้าต่อไปพร้อมกับไร้ก่านันจุล อีกทั้งผู้บริหารก็ประกาศชัดเจนว่า เบอร์หนึ่งของไร้ก่านันจุลอาจมาจากพนักงานก็ได้ ยิ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงหนทางปลุกพลังให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถกล้าที่จะก้าวเดินขึ้นมาสู่การเป็นผู้บริหารแห่งไร้ก่านันจุลได้

และด้วยเหตุที่ไร้ก่านันจุลคัดเลือกคนในเป็นหลัก ก็เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเลยว่า โอกาสในหน้าที่การงานเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้พวกเขามีความสุข เพราะหากทำงานมาตลอดชีวิต แต่ยังอยู่แค่ตำแหน่งพนักงาน ก็คงไม่ได้สร้างให้เกิดความยั่งยืนอะไรนัก มีแต่ลดลงทุกวันและกลายเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานหลายคนเปลี่ยนความคิดที่จะทำงานเพื่อให้ได้เงินเดือนจำนวนมากๆ หันมาแสวงหาความก้าวหน้าจากหน้าที่การงานแทน

โดยวิธีการในการสรรหาจากภายใน คือ การที่หัวหน้างานต้นสังกัดสนใจอยากจะได้พนักงานใหม่ในแผนกเพิ่ม ทางหัวหน้าแผนกที่ต้องการพนักงานเพิ่ม จะทำการสอบถามและขอข้อมูลจากทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) เพื่อหาผู้ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงมาดำรงตำแหน่ง

“...มาทำงานอยู่ในห้องบรรจุได้ไม่เกินเดือน มีตำแหน่งที่พี่ทำอยู่ทุกวันนี้ เวลาออกแล้วก็ไปหาพนักงานที่อยู่ในองค์กร คือ ที่นี่ จากที่เราสัมผัสจนถึงทุกวันนี้ เขาจะเลือกคนในก่อนที่จะเปิดรับสมัครคนนอก เลือกจากคนในองค์กรของเราเอง พอพนักงานขาดไปหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เขาก็จะได้เลือกจากพนักงานบริษัท หรือเปิดรับสมัคร อย่างของพี่ที่ได้มาทำงานในตำแหน่งของทุกวันนี้ ก็คือ เขาไปเลือกเอง โดยอาจดูจากวุฒิการศึกษา หรืออะไรเนี่ยเราไม่ทราบ แต่เขาไปเลือกเราที่โรงงานแบบไปดื้อตัว...”¹¹⁷

ซึ่งวิธีการคัดเลือกคนจากภายในเป็นวิธีที่ไร้ก่านันจุลมีมานานแล้ว และเป็นวิธีที่ยังคงมีอยู่และยังถูกพัฒนามากขึ้น เพราะเจตนาารมณ์ของผู้บริหาร ในปัจจุบัน คือ ต้องการเห็นพนักงานกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของคณะบริหาร

“...ในอนาคตอันใกล้ เราอยากจะเห็นผู้บริหารที่มาจากพนักงานมากขึ้น เพราะไม่จำเป็นว่าฝ่ายบริหารจะต้องเป็นเจ้าของกิจการ หรือลูกหลาน เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อยากให้พนักงานขึ้นมาเป็นเจ้าของร่วมกัน สมมติว่า ในวันหนึ่งในอีกสิบหรือยี่สิบปีข้างหน้า เบอร์หนึ่งของไร้ก่านันจุลอาจจะไม่ใช่เจ้าของก็ได้ เพราะเราไม่ได้มองตัวเราเป็นใหญ่ แต่มองสังคมตรงนั้น เป็นเป้าหมาย เพราะฉะนั้น ใครจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารไม่สำคัญ แต่สังคมตรงนั้น

¹¹⁷ สัมภาษณ์, ณณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร้ก่านันจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ต้องอยู่ให้ได้ก่อน และคนที่อยู่ตรงนั้นและอยู่รอบข้างจะต้องอยู่เย็นเป็นสุข
เรื่องนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด...”¹¹⁸

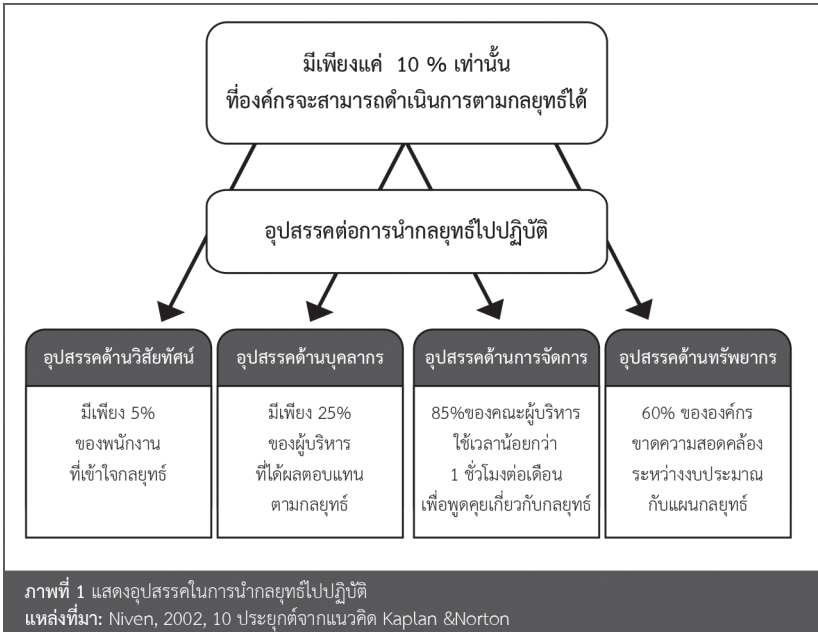
หากสังคมอยู่ได้ เราก็อยู่ได้ กลายเป็นหนึ่งในหัวใจที่ทำให้พนักงานรู้สึก
จงรักและรักดีกับองค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่

4.5 การสรรหาภายใน

หลายต่อหลายองค์กรในปัจจุบันต่างยอมรับว่า การสื่อสารเป็น
เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวข้ามอุปสรรค และสร้าง
ความสอดคล้องสอดคล้องประสานระหว่างแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรกับ
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถเชื่อมโยงเข้าหากันได้ แต่จาก
การศึกษาของ Paul Niven (2002) ที่ได้ประยุกต์หลักการของ
Robert S. Kaplan and David P. Norton เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรค
ในการนำเอายุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ (Barriers to Implementing Strategy)
พบว่ามีเพียงแค่ 10% เท่านั้นที่จะสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ได้
เนื่องจากถูก “อุปสรรค” มาขวางกั้น¹¹⁹ ดังภาพ

118 บทสัมภาษณ์ คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, ซีอีโอ สลั๊วรุ่ง, นางคนาด ศรีสกุล ทานวิไล,
พิมพ์ครั้งที่ 3 เดือนมีนาคม 2552.

119 Niven, P. R. (2006). BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP:
Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition:
John Wiley & Sons, Inc.



ทำให้เห็นว่า การนำกลยุทธ์ไปใช้กลายเป็นเรื่องยากเย็นแสนเข็ญ ยิ่งขึ้นไปอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน เพราะมีเพียง 5% เท่านั้นที่เข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการจะมาปรับใช้ และผู้บริหารใช้เวลา น้อยกว่า 1 ชั่วโมงเพื่อทำการสื่อสารถึงกลยุทธ์ขององค์กร

แต่จากการศึกษาถึงรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์ของไกรก้านจุล ทำให้ทราบว่ามีเครื่องมือในการบริหารที่สำคัญที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้พนักงานทุกคน ในองค์กรทราบถึงแนวทางและทิศทางขององค์กร และสามารถสร้างสายสัมพันธ์ อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานได้ คือ การสื่อสารแบบไร้สาย

การสื่อสารแบบไร้สายของไร้ก้านจูลนี้ ทำให้เป็นการสื่อสารรูปแบบใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีทางการสื่อสารไม่ หากแต่เป็น การสื่อสารที่ไม่ผ่านสาย การบังคับบัญชา หรือสายการบริหารอื่นใด และพยายามสื่อสารทางตรงกับพนักงานให้มากที่สุด เพราะวัฒนธรรมของไร้ก้านจูล ตั้งแต่เริ่มต้น เป็นวัฒนธรรมแบบครอบครัว ทำให้ผู้บริหารใกล้ชิดกับพนักงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยกันสูงมาก ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน ผู้บริหารจะมุ่งไปสู่ ความเป็นสากลก็ตาม แต่รูปแบบในการเข้าถึงระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน ยังคงเป็นเหมือนเมื่อสมัย 70 ปีก่อน

โดยรูปแบบการสื่อสารที่พบจะเน้นไปที่การสื่อสารแบบไร้สายและอาศัยหลายช่องทางด้วยกัน

1. สื่อสารในระหว่างที่ประชุม เพราะส่วนใหญ่ผู้บริหารของไร้ก้านจูล จะทำการแถลงถึงรูปแบบและวิธีการในการดำเนินธุรกิจและรับฟังปัญหา อีกทั้งยังชี้แจงถึงแนวทาง และผลประกอบการไตรมาส หรือประมาณ 3 เดือนต่อครั้งเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้บริหารต้องการจะไปในอนาคต

2. อาศัยช่วงพิธีการสำคัญ เพื่อชี้แจงและพูดคุยกับพนักงานถึงทิศทาง ที่องค์กรอยู่และต้องการจะไปต่อในอนาคต อย่างเช่น งาน D8 พระราชทาน ซึ่งผู้บริหารก็จะใช้ช่องทางนี้ในการสื่อสารกับพนักงาน ถึงอนาคตที่องค์กร จะก้าวเดิน และจุดที่องค์กรอยู่ในปัจจุบัน หรือแม้แต่ วิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

เพื่อให้พนักงานเกิดความตื่นตัวและรับทราบถึงประเด็นสำคัญที่อาจจะเกิดขึ้น
อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทาง
หรือวิธีทางที่พวกเขาติดต่อผู้บริหารได้โดยตรง เพราะทางไร่ก้านจูลจะเปิด
อิสรภาพทางความคิดให้กับพนักงานและสามารถแสดงความคิดเห็นได้เสมอ
เมื่อพวกเขามีสิ่งที่เป็นประเด็นหรือสนใจ ถึงแม้พนักงานในบริษัทของคนไทย
หลายๆแห่งไม่กล้าที่จะทำเพราะการแสดงความคิดเห็นในที่สาธารณะ
อาจถูกมองว่าเป็นการกระทำที่ไม่ให้เกียรติ หรืออาจถูกมองในทางที่ไม่ดี
แต่เนื่องจากทางไร่ก้านจูล มีวัฒนธรรมแบบครอบครัว ดังนั้น
เมื่อพนักงานคนใดมีประเด็นก็สามารถพูดได้ทันที เพราะถือว่าเป็นนโยบาย
และแนวทางปฏิบัติที่มีมาตั้งแต่อดีตของไร่
ยิ่งไปกว่านั้นการที่ผู้บริหารเข้าไปทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน
ก็สามารถทำให้พนักงานสื่อสารกับผู้บริหารได้โดยตรง

3. ผู้บริหารของไร่ก้านจูลจะเข้าไปตรวจตราความเรียบร้อยในงาน
ก็สามารถพูดคุยกับผู้บริหารได้โดยตรงเพราะตั้งแต่ในอดีต ทั้งก้านจูล
คุณบรรจง (ผู้บริหารท่านที่ 2) และคุณจงสฤษดิ์ผู้บริหารคนปัจจุบัน
จะเน้นที่พนักงานเป็นสำคัญ ทำให้การเข้าถึงและพูดคุยกับท่านเป็นไปได้
อย่างเป็นธรรมชาติ อีกทั้งพนักงานก็รู้สึกถึงความเป็นมิตรมากกว่าการเกรงกลัว
ในอำนาจของผู้บริหาร และเกิดเป็นความสัมพันธ์อันดีต่อกันขึ้นมา

4. หากพนักงานท่านใดมีปัญหาที่สามารถเดินเข้าไปหาผู้บริหาร ได้โดยตรง ถึงแม้ปัจจุบันพนักงานของไร่ก้านจูลจะมีกว่า 1,000 คนแล้วก็ตาม แต่การเข้าถึงก็ยังคงเป็นเหมือนเมื่อ 70 ปีก่อนที่ก้านจูลได้เป็นผู้บริหารไว้

ส่งผลให้ไร่ก้านจูลและกลุ่มจูลใหม่ไทยสามารถที่จะเข้าถึงพนักงาน พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ที่สามารถเชื่อมโยงพนักงานกว่าพันชีวิตเข้ากับองค์กร เสมือนเป็นหนึ่งเดียวกันภายใต้ธงแห่งกลุ่มจูลได้ โดยปราศจากอคติ ชัดจำกัดด้านขนาดองค์กร และโครงสร้างทางการบริหารงาน จนบ่อยครั้ง พนักงานที่ทำงานอยู่ในไร่หาได้รู้สึกถึงช่องว่างเหล่านั้นไม่ เพราะผู้บริหาร และพนักงานของที่นี่ สามารถถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกถึงกันได้ เกิดเป็น ความไว้วางใจเชื่อใจกัน จนบางครั้งที่ได้เห็นและได้ฟังทำให้เราลืมไปเลยว่า พวกเขาเป็นพนักงานกับลูกน้องกัน แต่ด้วยความรู้สึกที่ออกมา นั้นเสมือน เป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันเสียมากกว่า แล้วการที่ไร่ก้านจูลสร้างบรรยากาศ แห่งครอบครัวขึ้นมาโดยอาศัยเทคนิคการถ่ายทอดนั้น ไร่ก้านจูลยังกลายเป็น บ้านหลังที่สองของพนักงานที่มีเนื้อที่กว่าหนึ่งหมื่นไร่ โดยสามารถอยู่ร่วมกันได้ อย่างมีความสุขเสมือนเป็นครอบครัวใหญ่ครอบครัวหนึ่งที่แสนจะอบอุ่น เพราะทุกคนในครอบครัวกลุ่มก้านจูล รักและเคารพทั้งผู้บริหารและพนักงาน พร้อมทั้งจะดูแลซึ่งกันและกันเสมอมา

ดังนั้น หากองค์กรใด สนใจที่จะให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรแล้วละก็ การสร้างความสัมพันธ์ แบบไม่เป็นทางการ กลายเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สร้างความสัมพันธ์อันดี ให้แก่กันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และทำให้พนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติการ ได้สะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากหน้าที่ปฏิบัติแก่ผู้บริหารเพื่อนำมากำหนด นโยบาย ให้เกิดความความเข้าใจที่ตรงกัน อีกทั้งยังทำให้แผนกลยุทธ์ที่ถูกสร้างขึ้น กลายเป็นแผนกลยุทธ์ของคนทั้งองค์กรพร้อมที่จะช่วยกันขับเคลื่อนเพื่อให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยกำลังของทุกคนในองค์กร

4.7 การสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ

การสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Relationship) ถือเป็นอีกวิธีหนึ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนจากการทำงานของพนักงานและ หัวหน้างานในไร้ก้านจูล ไม่ว่าจะเป็นระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง หรือ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบการทำงานแบบ พี่พาลูกพี่ลูกน้อง ทำงานแบบพี่แบบน้อง มีระบบการสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) จากพี่ที่มีประสบการณ์ หรือหัวหน้างาน เพื่อส่ง ต่อไปยังเด็กรุ่นใหม่ที่เป็นเลือดใหม่ของคนในองค์กรให้สามารถปรับตัวเข้ากับ วัฒนธรรมและบรรยากาศของไร้ก้านจูลได้ ผ่านการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

“...เหมือนกับเราทำงานมานานก็เหมือนเป็นอีกตัวที่ทำให้พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาหามาๆ รู้ว่า จะทำงานอย่างไรแล้วคนทำงานเก่าๆ เขายู่ได้เหมือนเอาตัวอย่างคนที่ทำงานมานานไปเข้าฟังเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานเข้าใหม่ ให้สู้งานเหนื่อยแล้วโดยตำหนิแล้วอย่าออกนะ ไปทำงานที่ไหนใหม่ๆ ก็เหมือนกันหมด ปัญหาที่ทุกหน่วยงาน ทุกองค์กร แต่จะทำงานยังไงไม่ให้มันออกแล้วออกอีก ซึ่งพี่ๆ ที่อยู่มาก่อนจะมีส่วนช่วยเหมือนใช้จิตวิทยาให้เขาอยู่กับองค์กรได้นานๆ เราก็ไม่ต้องเปลี่ยนคนบ่อย คือ ถ้าเปลี่ยนคนบ่อยคนที่เหนื่อยจะเป็นใคร ก็พี่ๆ ที่ทำงานอยู่ทุกวันนี้แหละ ก็ไปดูได้ว่า น้องๆ ที่เข้ามา มันก็เพราะนะ คือ เขาจบใหม่ ไฟแรง เขามีสิทธิ์ที่จะเลือกงานที่ดีกว่า เยอะแยะมากมาย และจะทำยังไงให้คนที่เข้ามาใหม่อยู่กับเราได้นานๆ อยู่ได้นาน เราก็ไม่เหนื่อยเยอะด้วย...” 120

ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการของไร่ก้านจูลถือเป็น จุดเริ่มต้นที่ก้านจูลได้ริเริ่มไว้ สิ่งหนึ่งที่ได้จากการใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ คือ ความผูกพันซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่สามารถอยู่กับองค์กรไปได้อีกนาน

4.8 เปลี่ยนความขัดแย้งเป็นความสุข

บางคนพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา แต่บางครั้งปัญหาที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ไร์ก้านันจุจึงพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยการแปลงความขัดแย้งให้เป็นความสุขและความเข้าใจ ด้วยการพูดคุยแบบที่แบบนื่อง และจากความเป็นกันเองนี้ ที่ทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นเพียงประเด็นหนึ่งที่เกิดขึ้นเท่านั้น

“...ถ้ามีปัญหากับใครต้องเคลียร์ให้จบ ไปเลยในชั่วโมงนี้ หลังจากนั้นอีก 10 นาทีต่อมาที่เราโมโหกันนี้ก็หายไปแล้ว ที่ฉันด่าแกเมื่อก็แกไม่คิดอะไรบ้างเหรอ ไม่หรอกที่มันจบไปตั้งแต่ชั่วโมงที่แล้ว นี่ทำงานแล้วพี่...”¹²¹

“...เวลาเราทำผิดแล้วเนียเรารับฟังเขา เราทำงานกับคนอื่นก็ไม่ค่อยมีปัญหา ถ้ามีปัญหาเขาก็บอกกับเราตรงๆ เพราะเขารู้ว่า เราตรงๆ อย่างตรงนี้ไม่ตินะก็พูด จริงเหรอพี่ พี่ก็ไม่ใช่อย่อยเหมือนกันนะ คือ เราจะใช้คำพูดที่ไม่ได้ซีเรียสักกับเขา...”¹²²

121, 122

สัมภาษณ์, ณณมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร์ก้านันจุ, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...การที่เราทำงานและมีเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน จริงๆ มันก็จะมีทั้งแบบที่ไม่ค่อยอะไรกัน ทะเลาะกันบ้าง เห็นต่างกันบ้าง แต่ภาพรวมลึกลงไปแล้วเขาจะมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันชัดเจนแล้วอาจเห็นต่างกันบ้าง สุดท้ายก็ต้องมาทำเพื่อเป้าหมายเดียวกัน เป้าหมายนั้นก็คือ องค์กร...”

และนอกจากจะทำให้ความขัดแย้งหายไปแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดเดียวกันที่เรียกว่า องค์กร

4.9 ปลุกฝังจิตสำนึกแห่งไร่ก้านจูล

การปลุกฝังของไร่ก้านจูลจะทำมาตั้งแต่พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ๆ เพื่อให้พวกเขาสามารถปรับตัวเข้ากับระบบขององค์กรได้มากยิ่งขึ้นและดำเนินการอย่าง เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนอยู่ภายใต้เงาต้นไม้ใหญ่แห่งก้านจูลได้อย่างมีความสุขและมีพฤติกรรมที่ดีร่วมกัน

“...การปลุกฝังจิตสำนึกมาจากฝ่ายบริหารด้วย ผู้บริหารที่นี้จะไม่ชอบให้พนักงานแต่งตัวเยาะๆ ทั้งเสื้อผ้าหรือทรงผม ไม่ให้ย้อมสีตามแฟชั่น จะบอกเลยว่าอะไรควรหรือไม่ควร เราก็รับฟังและทำตามเพราะสิ่งนั้นมัน คือ

123 สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

ความพอเพียงในชีวิต คือผู้ใหญ่จะคอยสอนเราอยู่ด้วยกันแล้วเขาก็ปลุกฝังให้เราเรื่อยๆ พอถึงรุ่นเราที่มีน้องเข้ามาทำงานที่นี่ ฝ่ายบริหารเราก็จะกระตุ้นด้วยคำว่าเวลาทำงานให้เดินเร็วกว่านี้ ให้ดูกระฉับกระเฉงมากกว่านี้ หรือแต่งกายไม่สุภาพผู้บริหารก็จะเป็นฝ่ายเตือน อย่างตอนมาสมัครงานก็มีนะที่ย้อมผมสีแดงมาเลย เราก็ต้องบอกว่าขอได้ไหม ถ้าจะมาทำงานกับเราก็คงจะต้องขอให้ย้อมเป็นสีที่ใกล้เคียงอย่างสีน้ำตาลได้ไหม ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่เราสอนๆ กันมา แต่อันที่จริงแล้วผู้บริหารต้องการเพียงแค่ให้พนักงานเรานั้นแต่งกายได้อย่างพอเหมาะ แต่ลักษณะนี้จะเป็นสิ่งที่ดีเพราะต้องการให้พนักงานนั้นใส่ใจเรื่องการทำงาน มากกว่าเรื่องที่เป็นเรื่องภายนอก แต่ไม่ใช่ว่าพนักงานจะทำอะไรไม่ได้เลยสักอย่าง แต่ผู้บริหารต้องการจะสอนถึงคำว่า “เหมาะสม” เสียมากกว่า...” 124

“...มีหลายอย่างที่องค์กรให้ความสำคัญ แม้จะไม่ผิดในบริษัทอื่น แต่ก็ เป็นสิ่งที่ไม่ยากให้เกิดขึ้น เช่น เรื่องชู้สาว การพูดจาไม่สร้างสรรค์ พูดให้แสดงความสามัคคี หรือทำให้เกิดเรื่องบาดหมางกัน เราก็จะบอกทุกคน ตั้งแต่แรกเข้าว่า ถ้าจะอยู่ที่นี่ สิ่งเหล่านี้ต้องไม่ทำ ถ้าคุณมาจากที่อื่น คุณอาจไม่ผิด แต่ที่นี่ไม่ได้นะ...” 125

124 สัมภาษณ์, ถาวร แซ่โค้ว, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าโร่งำนันจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

125 บทสัมภาษณ์ คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, เทคนิคการสร้างเสน่ห์ให้องค์กรแบบ จงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, กรุงเทพฯธุรกิจ ฉบับที่ 403, 2545 (9 สิงหาคม).

“...เราจะปลุกฝังว่า อย่างผู้ชายก็สั้นเรียวหน่อยนะ ผู้หญิงก็ห้ามไปไฮไลท์สีผมนะ นุ่งสั้นไม่ได้ สายเดี่ยวไม่ได้ เราจะปลุกฝังแบบนี้แม้กระทั่งลูกพนักงาน ซึ่งเรามีที่พักอยู่ในนี้ ลูกพนักงานบางทีก็แต่งตัวไปโรงเรียน นุ่งสั้นก็ไม่ได้ละ ก็เรียกกลับมาเตือน เราก็จะปลุกฝังเรื่องการแต่งตัว เรื่องระเบียบวินัย แล้วก็อย่างเดี๋ยวนี้อือถือใช้กันเยอะเป็นธรรมเนียมของเราเลย ว่าคุณเข้าห้องประชุม คุณต้องปิดโทรศัพท์ ห้ามมีเสียงโดยเด็ดขาด เราก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี เราก็ต้องพูดกันบ่อยๆ พูดกันเรื่อยๆ ไม่งั้นไม่ปฏิบัติเดี๋ยวก็น่ากลับมาอีก...”¹²⁶

อีกทั้งยังปลุกฝังจิตสำนึกแห่งการให้บริการกับพนักงานเพื่อให้เด็กรุ่นใหม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“...ที่นี่ต้องบอกว่า ผู้หญิงเยอะกว่าผู้ชาย งานบริการไปเจอผู้ชายส่วนใหญ่ช่างซ่อมกระโหลกโหลกฮาๆ ผู้หญิงไปบริการไม่ตีก็เจอร้องเรียน ต้องปลุกฝังให้เค้าว่า คุณต้องบริการดี คือ ถ้าเราอีต๊อดตรงไหนต้องมาคุยกัน แต่หน้างานคุณต้องยิ้มรับไว้ก่อน...”¹²⁷

^{126, 127} สัมภาษณ์, วิชัย สี่ทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

และด้วยเหตุที่คนส่วนใหญ่ในไร่ก้านจูล เป็นคนในพื้นที่และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะถ้าสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ดี พวกเขาจะยึดถือและปฏิบัติตาม

“...พนักงานระดับล่าง ต้องบอกว่า ค่อนข้างที่จะพุดง่าย คนต่างจังหวัดเนี่ย เราต้องเข้าใจวัฒนธรรมเค้าเนี่ย เวลาเราบอกอะไร ปลุกฝังอะไรที่เป็นสิ่งที่ดีเนี่ย คนเค้าจะรับ ไม่แฉก ไม่ปฏิเสธ และพร้อมที่จะทำ ถ้าสิ่งนั้นเป็นสิ่งดี คือ ของเราพยายามปลุกฝังพนักงานว่า คือสมัยก้านจูล คือ พยายามช่วยเหลือชุมชนในท้องถิ่นอยู่แล้ว คนรุ่นต่อมาก็พยายามยึดแบบ คือให้เอื้อเพื่อเอื้อเผื่อแผ่ให้กับพนักงานด้วย แล้วก็คนในชุมชนที่อยู่รอบๆ บริเวณ บริษัทของเราด้วย...” 128

ยิ่งไปกว่านั้น การปลุกฝังจิตสำนึกไม่ใช่เพียงแค่แถมที่มองแต่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังปลุกฝังถึงให้พนักงานหันมามองโลกภายนอกอีกด้วย ทำให้คนในไร่ก้านจูลมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และพร้อมจะรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

128 สัมภาษณ์, วิชัย สีทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...พยายามปลูกฝังพนักงานของเราเนี่ยให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ให้มีการกระตือรือร้นเหตุการณ์ข้างหน้านั้นเปลี่ยนอะไร เราต้องเตรียมตัว ที่จะยอมรับมัน คิดว่าผลกระทบจากภายนอกหรืออะไรต่างๆเนี่ย ก็คงจะน้อย ก็เรียกได้ว่าบั่นทอนความสุขลงไปบ้างแต่ว่าไม่เยอะ...”¹²⁹

“...พนักงานทุกคนก็ไม่ค่อยกลัวผลกระทบภายนอก อย่างเศรษฐกิจ การเงินแทบจะไม่มีผลก็ว่าได้ แต่สื่อะไรก็แล้วแต่อย่างรัฐบาล แต่ที่นี้ก็จะสอน ว่าอย่าประมาท รัฐบาล เศรษฐกิจฟองสบู่ อย่างหนักๆ ที่เศรษฐกิจไม่ดี ผู้บริหาร ก็จะสอนให้อยู่แบบระวังตัว ปีนี้ เขาเปลี่ยนรัฐบาลอย่าประมาทกัน...”¹³⁰

ยิ่งไปกว่านั้น วิสัยทัศน์ของผู้บริหารไร่ก้านจูลยังย้ำเตือนถึง ความพร้อมในการเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

“...วิกฤตเศรษฐกิจที่กำลังเกิดขึ้นอยู่นั้น มองว่าความเป็นจริงวิกฤต หรือปัญหา คือ ข้อเท็จจริงที่ต้องเผชิญ และเมื่อรู้ว่าเป็นวิกฤตแล้วทำไม จึงไม่เตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้น ดังนั้น เพียงแต่ผู้ประกอบการ วางแผนเพื่อเผชิญปัญหา เชื่อว่าจะสามารถผ่านพ้นไปได้...”¹³¹

129 สัมภาษณ์, วิชัย ลีทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

130 สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

131 บทสัมภาษณ์ คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, ไข่มุมมองสร้างธุรกิจสานต่อความคิด คนรุ่นใหม่, ที่มา: ผู้จัดการ 360 (รายสัปดาห์), ฉบับวันที่ 9 มกราคม 2552.

ทำให้เห็นว่า ความสุขของเรากำหนดขึ้นได้ด้วยรูปแบบความสุขที่จะเกิดขึ้นภายในวันสองวันไม่ แต่เป็นมุมมองความสุขที่อยากจะให้เกิดขึ้นในอนาคต ผ่านความคิดและการกระทำของผู้บริหาร สู่ความเชื่อและศรัทธาในใจของพนักงาน เพื่อให้เป็นแนวทางสร้างความสุขในแบบฉบับที่กำหนดที่เรียบง่ายและยั่งยืน

4.10 บัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น

การที่เราจะทำอะไร ควรรู้จักผ่อนปรนเข้าหากัน ไม่ให้กระทบกระเทือนจิตใจกัน รักษาและถนอมน้ำใจซึ่งกันและกัน เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกที่ขุ่นเคืองแก่คนในแต่ละฝ่าย ซึ่งเป็นสุภาษิตคำพังเพยสอนคนของไทยในอดีต เพื่อให้คนในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และสามารถใช้ชีวิตได้อย่างเรียบง่ายโดยไม่มีเรื่องกังวลใจใดๆ ต่อกัน

แต่ในความเป็นจริงกลับเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เพราะไม่มีใครที่สามารถรู้และเข้าใจในกรอบและขอบเขตของกันและกันได้ทั้งหมด ถึงแม้ว่าวิธีที่เราใช้อาจจะนิมนวลที่สุดก็ตาม แต่หากไม่เกิดผลในทางปฏิบัติ ก็ถือว่าเปล่าประโยชน์

และเนื่องจากทางเรากำหนดเอง ก็มีพนักงานในสังกัดมากกว่าพันชีวิต จึงถือเป็นเรื่องที่ยากและท้าทายมาก หากผู้บริหารอยากให้พนักงานหรือหัวหน้างานในหน่วยงานของตนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยการเตือนสติกัน

และบางครั้งอาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในระหว่างที่รับฟัง การตักเตือน จนกลายเป็นความรู้สึกต่อต้าน หรือทำให้พวกเขาลาออกจากงาน ไปก็ตาม แต่วิธีการปรับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการปลุกฝังแล้ว ยังใช้วิธีการสื่อสารที่ได้ผลและเรียบง่ายที่สุดด้วย

ซึ่งวิธีการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ คือ การสื่อสาร กับพนักงานแบบตัวต่อตัว (Face to Face) และเลือกใช้การสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เพื่อให้หัวหน้างาน และพนักงานสามารถปรับตัวได้โดยง่าย

“...ทางผู้บริหาร หากทราบว่า การทำงานของหัวหน้างานจึกับ ลูกน้องมากเกินไป ฝ่ายบริหารก็จะเรียกไปว่า แต่ไม่ได้ว่าให้สาธารณะชนได้รับรู้ แต่เรียกไปคุยตัวต่อตัว แล้วหลังจากนั้นก็ดีขึ้น แต่เขาเปลี่ยนตัวเองไหม ก็ไม่ได้ เปลี่ยนอะไรมาก แต่เขาเบาลง...”¹³²

ถึงแม้พฤติกรรมจะไม่ได้หมดไปในทันทีก็ตาม แต่จะเห็นได้ว่าเป็นไป แบบค่อยเป็นค่อยไป และปรับตัวดีขึ้นเรื่อยๆ เพราะการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดี ควรเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะคงไม่ถายนักหากจะให้เปลี่ยนพฤติกรรม ทั้งหมดได้ภายในทันที

¹³²

สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

และจากการศึกษาของสุนทรี โคมิน พบว่า คนไทยส่วนใหญ่เลือกที่จะ
รักษาศักดิ์ศรี (Ego Orientation) โดยให้ความสำคัญกับอัตตา (Ego)
และหน้าตา (Face) มากกว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องทางด้านการเงิน (Money)
และความขัดแย้งระหว่างบุคคล (personalization of conflict) เสียด้วยซ้ำ
ดังนั้นจึงควรที่จะหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ (Avoidance Criticism)
ที่อาจทำลายภาพพจน์และหน้าตามากที่สุด¹³³

และด้วยเหตุนี้เอง ที่ทำให้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
ของพนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะถึงแม้ว่าคนที่ติเตียนผู้อื่น
จะเป็นถึงผู้บริหาร แต่ยังคงให้เกียรติและรักษาไมตรีกับหัวหน้างานไว้
เพื่อให้หัวหน้างานเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และกลายเป็น
หัวหน้างานที่คนในสังคมจุลรักนั่นเอง

4.11 ฟังเสียงสะท้อนที่ดังออกมาจากใจ

บางครั้ง พนักงานอาจจะไม่กล้าที่จะพูดคุยกับผู้บริหารโดยตรง
ถึงแม้ว่านโยบายของไร์ก้านจุล พนักงานทุกคนสามารถที่พูดคุยกับผู้บริหาร
ได้ทุกเมื่อก็ตาม แต่ก็ไม่พ้น การมีพนักงานที่ไม่กล้าพูดหรือแสดงความรู้สึก
ของตนเองออกมา

133

Komin, S. (1995). Cross-Cultural Management Communication
in Thailand. SEAMEO Regional Language Centre, 10.

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารอย่างคุณจงสฤษฎ์ได้จัดเตรียมช่องทาง
การสื่อสารพิเศษ ไว้เพื่อคอยรับฟังปัญหาและเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากพนักงาน
เพียงแค่พนักงานคนนั้น นำบัตรสนเท่ห์หรือคำร้องของตนมาหย่อนใส่ตู้ ปณ. 9
เสียงนั้นก็จะดังไปถึงผู้บริหาร

โดยผู้ที่ถือกุญแจตู้แห่งความลับที่จะไขเพื่อฟังเสียงร้องทุกข์ และ
ความคิดเห็นของพนักงานนี้หาใช่ใครอื่นไกลไม่ แต่เป็นคุณจงสฤษฎ์ คัมวงศ์
หรือ คุณโป้ง ผู้บริหารของไร่ก้านจุลและกลุ่มจุลไหมไทยนั่นเอง¹³⁴

ทำให้เห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่หรือเรื่องเล็กแค่ไหนก็ตาม
หากพนักงานต้องการที่จะสื่อสารกับผู้บริหาร ก็สามารถทำได้ง่าย ๆ เพียงแค่
เริ่มต้นที่คิดและเขียนลงไปบนกระดาษเท่านั้น ก็สามารถส่งถึงผู้บริหาร
อันเป็นที่รักของตนเองได้อย่างไม่ยากเย็นนัก

¹³⁴

บทสัมภาษณ์ คุณจงสฤษฎ์ คัมวงศ์, ซีอีโอ สลักร้าง, นางคนาถ ศรีสกุล ท่านวิไล,
พิมพ์ครั้งที่ 3 เดือนมีนาคม 2552.

4.12 ฝ่าวิกฤตสู่การปลดหนี้เพื่อรอยยิ้มที่ยั่งยืน

ถ้าพูดถึงหนี้ก็คงไม่มีใครอยากจะเป็นนัก แต่จะมีใครเล่าที่หลีกเลี่ยงได้ เพราะถ้าคนเหล่านั้น มีรายจ่ายเกินตัว หรือรายรับที่น้อยก็อาจส่งผลให้พวกเขาต้องเผชิญกับความทุกข์ที่เกิดจากหนี้สินได้ และหากหนี้สินเป็นหนี้ในระบบ ก็ยิ่งสร้างความทุกข์ให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานได้อย่างมากมาย

ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารรุ่นที่ 2 จึงออกมาเคลื่อนไหวเพื่อหาทางช่วยเหลือพนักงาน โดยนำเงินส่วนตัวของท่านมาเป็นทุนกองกลางเพื่อใช้สำหรับช่วยเหลือพนักงานที่เป็นหนี้

“...เขาจะไม่ยอมให้พนักงานเป็นหนี้ในระบบ ยิ่งไงก็จะดูแลหาทางช่วยเหลือ ก็จะทำให้พนักงานที่นี้ปลอดจากการเป็นหนี้ในระบบ...”¹³⁵

“...พนักงานมีหนี้ระบบเยอะมาก แล้วทางประธานบริษัทรุ่นสองท่านก็ให้เงินมาก่อนหนึ่งให้ผมกับพนักงานบัญชีเอาไว้ห้าแสนเลย เอาไว้บริหารจัดการเงินกู้ในระบบ ให้พนักงานเอาไปจ่ายเงินกู้ระบบ โดยที่ไม่ต้องมีดอกเบี้ย เราก็เอาเงินกองกลางไปจ่าย แล้วก็หักพนักงานเดือนละห้าร้อยบ้าง

135

สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

สามร้อยบ้าง แล้วแต่กำลัง...” 136

นอกจากจะทำเป็นระบบหักเงินเพื่อให้พนักงานสามารถบริหาร
จัดการหนี้ได้แล้ว ยังมีการเสริมพฤติกรรมทางลบโดยการใส่บทลงโทษ
เพื่อให้พนักงานเข้าร่วมโครงการมากขึ้น

“...ไปเป็นหนี้นอกระบบที่นี้ บริษัทใช้หนี้ให้ แต่ไม่ได้ใช้เปล่า
เราก็มารับจากเงินเดือนโดยไม่คิดดอกเบี้ย ถ้าเดือดร้อนหลังจากนี้แล้ว
เราจะมีการประชุมว่า ใครเป็นหนี้นอกระบบให้มาบอกไม่เงิ่นไม่มาบอก
แล้วเรารู้ทีหลังถือว่าเป็นความผิด ถึงขั้นไล่ออก...”

และเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต บริษัทก็ได้นำ
ระบบกองทุนมาให้พนักงานนำเงินมาฝากและทำระบบเงินยืมเพื่อให้พนักงาน
สามารถแก้ปัญหาค่าใช้จ่ายในอนาคตได้

“...ที่เปิดบัญชีที่ต้องกู้ยืมกองทุน 3,000 องค์กรก็บริการโดยการเอา
เข้าธนาคารให้เราเรียบร้อย ถ้าเราอยากรู้ว่าเราออมเงินมาได้เท่าไรแล้ว

136 สัมภาษณ์, วิชัย สี่ทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

137 สัมภาษณ์, ณฤมล โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555

ที่ก็สามารถของดู Book Bank จากเขาได้ หรือถ้าเราเดือดร้อนออมไม่ได้ ก็สามารถบอกได้ เขาดูแลให้เราหมดเลย ทั้งหมดนี้บริษัทไม่ได้อะไรจาก โครงการเลยนะคะ แต่บริษัทดูแลให้พนักงานจริงๆ จนถึงตอนนี้จะเห็นว่า พนักงานเราไม่ค่อยมีใครเป็นหนี้แล้วค่ะ...”¹³⁸

จนปัจจุบันปัญหาเรื่องนี้ของพนักงานก็เบาบางลงมาก ทำให้ในวันนี้พนักงานจากกลุ่มจุลมีรอยยิ้มกลับมาอีกครั้ง และสามารถผ่านพ้น ปัญหาที่กลัดกลุ้มใจจากหนี้สินลงได้จนพบกับความสุขจากการเป็น คนไร้หนี้อีกครั้ง

4.13 ควบคุมพฤติกรรม

การลงโทษจะมีอยู่ด้วยกันหลายระดับ หากพนักงานคนนั้นทำผิด ทางวินัยร้ายแรง หรือทุจริตบดทลงโทษนั้นจะเป็นการไล่ออกสถานเดียว แต่หากทำความผิดโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือไม่อาจควบคุมสติอารมณ์ ของตัวเองได้ ก็จะถูกสั่งพักงานหรือให้ไปขัดแท่นตรงทางเดินก่อนขึ้นไปทำงาน แล้วให้เขียนชื่อและความผิดนั้นติดไว้ทางด้านหลัง เพื่อเป็นการลงโทษ และเสริมแรงทางลบแก่ผู้กระทำผิด ทำให้เกิดความรู้สึกละอายต่อการทำผิดพร้อม อ่านข้อความที่แท่นจารึกเพื่อเรียกสติให้กลับคืนมา

¹³⁸ สัมภาษณ์, ถาวร แซ่โล้ว, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร้ก้นจู้, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

4.14 กิจกรรมสร้างสุข

ไร่องานจูลจะมีการจัดกิจกรรมหลายอย่างเพื่อให้พนักงานได้พบกับความสุขจากการดูแลสุขภาพขององค์กร ตามแบบฉบับของไร่องานจูล ที่ต้องการส่งความรู้สึกผ่านกิจกรรม เพื่อให้พนักงานทุกคนพบกับความสุขที่ได้อยู่ร่วมกัน

งานกีฬาสี

เป็นงานประจำที่จัดขึ้นทุกปี เพื่อให้พนักงานได้ออกกำลังกายและผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานประจำ และเป็นการเติมพลังแห่งความสุขให้กับพนักงานทุกคนอีกด้วย



เพิ่มความสุขด้วยปัญญา



ทางไร่องานจูลมีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนและทุกระดับ เพื่อให้พวกเขามีความรู้ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะหากไม่มีความรู้ก็ทำงานได้อย่างไม่มีความสุข

ปฐมนิเทศ

เป็นการถ่ายทอดความรู้ และ
ความเข้าใจแก่บุคลากรสายเลือดใหม่
แห่งไร่ก้านจูล ให้ได้ซึมซับและเรียนรู้
ถึงเจตนารมณ์ปณิธานของผู้ก่อตั้ง
เพื่อให้พวกเขาเกิดความรู้สึก
ภาคภูมิใจ และเคารพรัก
ในองค์กรและอาชีพของตน



ธนาคารความดี

เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่ไร่ก้านจูลมีขึ้นเพื่อให้พนักงานรู้จักทำความดี
โดยรูปแบบจะเป็นการทำความดีแล้วนำมาแลกเป็นแต้มเพื่อโยงเข้ากับ
ธนาคารเงินยิ้ม

“...ธนาคารความดี มีทุกสามเดือน ก็มีการบันทึกธนาคารความดี
ว่าคุณมีความดีเรื่องนี้ แต่มนี้ เรื่องการมาทำงาน เรื่องเงินออมมีมัย เรื่องกินเหล้า
สูบบุหรี่มีมัย เล่นการพนันมีมัย เรื่องซู้สาวมีมัย เรามีให้ตัก ถ้าคุณทำได้ดีเนี่ย
คุณก็สามารถยืมเงินบริษัทได้สามเท่าของเงินเดือน ถ้าคุณระดับกลาง คุณก็ยืม
ได้สองเท่า ถ้าคุณปกติ ไม่ได้ดีอะไรก็ยืมได้หนึ่งเท่า แล้วเงินตรงนี้เป็นเงินกองทุน
ของพนักงาน...” 139

139

สัมภาษณ์, วิชัย ถีทองอิน, ผู้จัดการฝ่ายบริการ, ไร่ก้านจูล,
วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

148

ไร่ก้านจูล

องค์กรแสนสุข เรียบง่าย และยั่งยืน

กิจกรรมปลูกยาสูบ

เป็นหนึ่งในงานประเพณีที่สำคัญ
ของไร่ก้านจุล เพื่อรำลึกถึงปู่จุลและ
ย่าสายที่ล่วงลับ โดยมีการทำบุญตักบาตร
และวางดอกไม้เพื่อเป็นการสักการะ
แก่บูรุษผู้ก่อให้เกิดความเจริญและ
ความเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ไร่ก้านจุล



งานเลี้ยงประจำปี

เป็นการเลี้ยงเพื่อตอบแทนความเหน็ดเหนื่อยของพนักงาน เพื่อให้
พนักงานมีโอกาสพักผ่อนอีกทั้งยังให้พนักงาน มาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้าง
ความสุข พร้อมทั้งมีดนตรีและอาหารมาเลี้ยงรับรองพนักงานเพื่อให้พนักงาน
พักผ่อนและรับความบันเทิงไปในตัว



ไร่ก้านจุล

องค์กรแสนสุข เรียบง่าย และยั่งยืน

งานเฉลิมฉลองวันครบรอบอนุสาวรีย์รถ D8 พระราชทาน

ถือเป็นงานใหญ่และงานเลี้ยงฉลองที่จัดขึ้นเป็นประจำ
ในวันที่ 21 มกราคม ของทุกปีเพื่อรำลึก
ถึงวันที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ
ได้พระราชทานรถ D8 แก่กำนันจุล
และกลายเป็นและรถแทรกเตอร์สำคัญ
ที่สร้างความเจริญให้แก่ไร้กำนันจุล



4.15 ความสุขจากอนุสรณ์สถานแห่งความทรงจำ

ไร่ก้านจูลถือเป็นองค์กรหนึ่งที่เก่าแก่และเต็มไปด้วยความทรงจำของผู้บุกเบิกในอดีต และได้รับการถ่ายทอดต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อเป็นสิ่งย้ำเตือนถึงเหตุการณ์และเรื่องราวต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้น พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความประทับใจแก่คนในปัจจุบัน จนกลายมาเป็นอนุสรณ์สถานแห่งความทรงจำของชาวไร่ก้านจูล ให้พวกเขาได้ทวนรำลึกอีกครั้งประกอบไปด้วย

แท่นจารึก ที่แสดงถึงความเป็นปึกแผ่นของคนในอดีตที่ค่อยๆ เตือนให้คนรุ่นหลังได้จดจำ

รูปปั้นก้านจูล ที่แสดงถึง แบบอย่างการดำเนินชีวิตของนักสู้ผู้ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค ด้วยความมานะอดทนและความพยายามในการศึกษาค้นคว้าและทดลองนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเกษตรจนนำมาซึ่งความสุขและความเจริญ

อนุสาวรีย์รถ D8 พระราชทาน แสดงถึง ความภาคภูมิใจที่ครั้งหนึ่งชาวไร่ก้านจูลได้รับพระราชทานรถแทรกเตอร์จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีประวัติความเป็นมา ดังนี้

แท่นจารึก

สร้างขึ้นเมื่อปี พุทธศักราช 2539 ภายในตัวแท่นได้บรรจุดินที่มาจาก
พื้นดินจากกลุ่ม อันมาจากแปลงเพาะปลูกอันเป็นที่รักของทุกคน
ที่ใช้ทำมาหากินบนพื้นดินแห่งนี้ใจความว่า

“...ตลอดระยะเวลา 60 ปี คนรุ่นบุกเบิกได้ร่วมกันต่อสู้อย่างทรหด
เพื่อเอาชนะอุปสรรคและความทุกข์ยากนานัปการจากภัยธรรมชาติและ
ภัยจากกิเลสความชั่วร้ายในตัวมนุษย์ ด้วยความสามัคคีและเสียสละ
จนได้มาซึ่งความเป็นปึกแผ่นในวันนี้ ต่อจากนี้ไป จึงเป็นหน้าที่ของพวกเรา
ทุกคน ที่จะต้องสานต่อสร้างความเจริญรุ่งเรือง และรักษาความเป็นปึกแผ่นนี้ไว้
ให้มั่นคงยั่งยืนไม่ยอมให้อุปสรรค หรือความชั่วร้ายใดๆ หวนกลับคืนมาอีก
พวกเราขอขอบคุณ และขอเทิดทูน คณะผู้บุกเบิก รวมถึงทุกท่านที่มีส่วนร่วม
ในการสร้างความเจริญและความมั่นคงของวันนี้”

“ทุกๆ คนเพื่อส่วนรวม ส่วนรวมเพื่อเรา”

จารึกไว้ ณ วันที่ 12 สิงหาคม 2539

รูปปั้นกำนันจุล



รูปปั้นปู่จุลสวมชุดครุยวิทยฐานะ
มือซ้ายถือปริญญาบัตรมหาบัณฑิต
กิตติมศักดิ์ พร้อมใบหน้าที่เอิบอิ่ม
แสดงถึงลักษณะของบุคคลที่ใจดี
รูปปั้นถูกตั้งไว้ทางเข้าสำนักงานใหญ่
สิ่งที่หน้าสนใจ คือ ด้านข้างของรูปปั้นปู่จุล
มีข้อความเตือนสติว่า

“นักสู้ผู้ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค มีความรัก
ความหวงแหนผืนแผ่นดิน มุ่งมั่นที่จะ

พาหมู่คณะไปสู่ความเจริญ ด้วยความเสียสละ อย่างมีจุดยืนที่มั่นคง เป็นผู้นำ
ทั้งพืชและสัตว์ อาทิ ส้ม กล้วย และหมอนไหม เข้าสู่จังหวัดเพชรบูรณ์ ตั้งแต่
พุทธศักราช ๒๔๗๕ ซึ่งในขณะนั้น ยังทຸກกันดาร และเต็มไปด้วยโรคภัยไข้ไข้
จึงต้องบากบั่นมุ่งมั่น ด้วยความเหนื่อยยากยิ่ง กว่าที่จะประสบความสำเร็จได้

เป็นเกษตรกรไทยคนแรก ที่ได้รับพระราชทานปริญญามหาบัณฑิต
กิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในพุทธศักราช ๒๕๔๗
เมื่ออายุได้ ๕๔ ปี

รูปปั้นนี้สร้างขึ้นเพื่อสดุดี และเป็นอนุสรณ์สถานที่คอยเตือนสติและ
ย้ำเตือนอยู่ในจิตใจ ให้รำลึกถึงพระคุณของคนรุ่นก่อน กว่าที่จะสร้างสังคมของเรา
ให้เป็นปึกแผ่นขึ้นมาได้ เหมือนในวันนี้...”

ลงวันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๔๗

อนุสาวรีย์รถ D8 พระราชทาน



จากคำบอกเล่าทำให้ได้ทราบว่า ครั้งหนึ่งกำนันจุลได้เคยพูดออกทีวีว่า “ในน้ำมีปลาในนามีข้าว ยกเว้นลูกมะพร้าวที่ไม่มีปลา”¹⁴⁰ อันเป็นถ้อยคำที่สร้างความประทับใจให้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและเชิญกำนันจุลเข้ามาทานข้าวในวัง หลังจากนั้นพระองค์เสด็จมาเยือนไร่ม้าของกำนันจุล ทั้งสองพระองค์ และทรงชื่นชมในความมานะอุตสาหะของกำนันจุล และได้พระราชทาน รถแทรกเตอร์แคตเตอร์พิลลาร์ ดี 8 (CATERPILLAR D8) เมื่อปี 2507 และ หลังจากในหลวงเสด็จเพียง 59 วัน ในวันที่ 21 มกราคม 2508 รถคันนี้ก็เดินทางมาถึงบริษัทไร่กำนันจุล

¹⁴⁰ สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่กำนันจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

เมื่อรถคันนี้มากลุ่มจุลเรามีเพียง 1 บริษัทเท่านั้น คือ บริษัทไร่ก้านจุล และรถคันนี้ได้สร้าง ถนนทุกสาย แหล่งน้ำทุกแหล่ง จนเกิดความเจริญรุ่งเรือง และผาสุก จนทุกวันนี้ ตลอดอายุการทำงานเกือบ 40 ปี ไม่เคยสร้างความเดือดร้อน หรือเกิดอุบัติเหตุ แม้ว่ารถคันนี้จะอายุมาก ทำงานมานาน แต่มีใช้ว่ารถคันนี้ทำงานไม่ไหวแล้วเราจึงปลดประจำการ แต่เพราะว่างานของรถคันนี้ได้หมดแล้ว งานบุกเบิกที่หนักๆ ได้หมดลง เราจึงได้สร้างอนุสาวรีย์เพื่อให้จดพิทักษ์อย่างสงบและถาวร

เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2549 เป็นวันที่เราจัดฉลองเพื่อบอกกล่าวให้คนในสังคมกลุ่มจุล ได้รับรู้ว่าเราได้จัดรถที่ในหลวงพระราชทานให้อย่างถาวรทางไร้วังจัดงานอย่างยิ่งใหญ่ ผู้คนที่มาในงานจำนวน 2,000 คน เป็นพนักงานบริษัท และครอบครัวของพนักงาน รวมถึงคนที่สนิทกับไร่ รถได้เดินขึ้นแท่นด้วยตัวเองอย่างสง่างาม และสมเกียรติเป็นอย่างยิ่ง¹⁴¹

โดยอนุสาวรีย์แสดงถึงความภาคภูมิใจของคนในสังคมและเป็นอนุสรณ์ให้คนรุ่นหลังได้สำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ และเป็นสิ่งเตือนใจให้คนรุ่นหลังได้ธำรงรักษาและดูแลสังคมนี้ให้อยู่ต่อไปให้นานที่สุด เพราะหากสังคมนี้ล่มสลาย อนุสาวรีย์นี้จะกลายเป็นสิ่งประจานคนรุ่นหลังว่าไร้ความสามารถ เราทุกคนจึงมีเป้าหมายเดียวกันคือ สร้างสังคมนี้ให้เจริญและมั่นคงต่อไป

¹⁴¹ ไร่ก้านจุล ,อนุสาวรีย์รถ D8 พระราชทาน ,
[www.Facebook.com/ notes/KamnanChulFarm](http://www.Facebook.com/notes/KamnanChulFarm)

ด้วยเหตุนี้ อนุสรณ์สถานทั้ง 3 จึงกลายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสุข และความภาคภูมิใจของชาวไร่ก้านจูลทุกคน ถึงแม้พวกเขาจะไม่ได้อยู่ใน เหตุการณ์ ณ ขณะนั้น แต่จากคำบอกเล่าและอนุสรณ์สถานที่สร้างไว้ กลายเป็น สิ่งที่เชื่อมโยงเรื่องราวความสุขจากคนในอดีตสู่ปัจจุบัน

ยิ่งไปกว่านั้น การที่สังคมกลุ่มก้านจูล สามารถประสบความสำเร็จ เจริญรุ่งเรืองและมั่นคงแก่กันทุกวันนี้ได้ อาจเป็นเพราะยึดมั่นในหลักการ ของคนในอดีต พร้อมด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นๆ คือ การสร้างคนจาก ประสบการณ์ การมีระบบบริหารและจัดการที่ดี การรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และแบ่งปันซึ่งกันและกัน รวมถึงการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมร่วมกัน อย่างเป็นธรรม จนกลายมาเป็นที่มาแห่งความยั่งยืนกว่า 7 ทศวรรษ

*“Great works are performed
not by strength but perseverance.”*

“ผลงานที่ยิ่งใหญ่หาได้ถูกสร้างขึ้นจากพลังที่ไม่
หากแต่ถูกสร้างขึ้นจากความเพียรพยายามต่างหาก”

Samuel Johnson

บทที่ 5

ผลแห่งความสุข

การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน ไม่ได้มีเพียงแค่พนักงาน
อย่างเดียวเท่านั้นที่จะได้รับประโยชน์จากผลแห่งความสุข เพราะหลังจาก
ผลแห่งความสุขสามารถแพร่ขยายปกคลุมไปทั่วพื้นที่ ช่วยให้องค์กรสามารถ
ผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆ ไปได้ และก่อให้เกิดปัจจัยด้านต่างๆ ที่ยากต่อการสร้างสรรค์
ด้วยความรู้และเทคโนโลยี แต่กลับพบได้จากผลแห่งความสุขที่เกิดขึ้น

ไวกานันจุเองก็ถือได้ว่า นำพห้จากผลแห่งความสุขมาพลิกฟื้น
วิกฤตการณ์ต่างๆ ให้ผ่านพ้น โดยพลังแห่งความสุขนั้นเป็นพลังที่ส่งตรงมาถึงหัวใจ
และไหลเวียนลงสู่ร่างกาย จนทำให้ร่างกายที่เหนื่อยล้าสามารถลุกขึ้นยืนหยัดต่อสู้
มาได้อีกครั้ง จนในที่สุด ไวกานันจุแห่งนี้ก็กลายมาเป็นองค์กรแห่งความสุข
ที่สามารถเติบโตและยั่งยืนมาได้กว่า 7ทศวรรษและยังคงอยู่ต่อไปตราบนานเท่านาน

ซึ่งผลแห่งความสุข สามารถแบ่งออกไปได้ถึง 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่

5.1 ด้านบุคคลากร

เหตุผลสำคัญที่ไรรำกันจูล เลือกที่จะนำเอาหลักการสร้างสุขมาใช้ในองค์กรนั้น เนื่องมาจากความเชื่อที่ว่า “ถ้าคนมีความสุข เขาก็จะมีความจงรักภักดี มีความสามัคคีกันภายใน มันมีพลังมากพอที่จะทำอะไรก็ได้ถ้ามีสิ่งนี้แล้ว ต่อให้ไม่มีเงินก็ซื้อไม่ได้”¹⁴²

ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่อยากจะสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร จนในที่สุดความเชื่อของเขาก็เป็นจริง

..... ความจงรักภักดี (Loyalty)

ความจงรักภักดี คำนี้ถือเป็นคำที่ยิ่งใหญ่และมีความหมายแฝงอยู่ในตัว แต่สิ่งสำคัญที่เราพบได้จากไรรำกันจูล คือ

1. ความผูกพันของพนักงาน (Engagement)

พนักงานแต่ละคนในไรรำกันจูล จะมีอายุงานเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากนำไปเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพราะอายุงานเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10 - 50 ปี และอายุงาน 10 ปี ถือเป็นเรื่องปกติสำหรับไรรำกันจูล

142

บทสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, เทคนิคการสร้างเสน่ห์ให้องค์กรแบบจงสฤษดิ์ คุ่มวงศ์, กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 403, 2545 (9 สิงหาคม).

“...ทำงานมา 7 ปี เข้าปีที่ 8 ปีนี้แล้วค่ะ แล้วพนักงานไม่ใช่คิดว่า 7 ปี เยอะ แต่สำหรับที่นี่คือ เด็กมากเหมือนเพิ่งเข้าทำงานใหม่ บางทีอาจจะไม่สังเกต ป้าเอียด ท่านทำงานมา 52 ปี แล้วทำเริ่มทำงานตั้งแต่ตอนไหน อายุ 20 หน่อยๆ แล้ว 20 ปี นี่ถือว่าเยอะ 10 ปีนี้เพียบ แล้วถ้าบอกว่า ทำงานมา 7 ปี แสดงว่ายังทำงานมายังไม่เยอะเลย...”¹⁴³

“...ผมว่า ถ้าคนที่เชื่อมั่น ถ้าคนที่ทำงานอยู่ที่นี่และรักที่นี่ ผมว่า เขามีความสุข อย่างเท่าที่เห็น พนักงานส่วนใหญ่ จะทำงานอยู่กับบริษัทเกิน 5 ปีขึ้นไป 10 30 50 ปี...”¹⁴⁴

ความรักก่อเกิดเป็นความสุข ความสุขส่งผลไปยังอายุงาน กลายเป็น ปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

2. ความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership)

พนักงานในไร่ก้านจูล แทบทุกคนเกิดความรู้สึกรักและห่วงแหนองค์กร เสมือนกับเป็นองค์กรของตนเอง จนบางครั้งพวกเขาก็ไม่ได้สนใจถึงผลตอบแทน ในขณะนั้นที่จะได้รับ แต่กลับมองถึงความอยู่รอดขององค์กรเป็นสำคัญ

¹⁴³ สัมภาษณ์, ณฤมณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555

¹⁴⁴ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

“...น่าจะสัก 5 ปีที่แล้ว ที่บริษัทเรามีบ่อปลาติดกับแม่น้ำป่าสักแต่ปีนั้น ฝนตกเยอะมาก น้ำมันจะล้นเข้าคันบ่อปลา เขาก็ประกาศแล้วก็จะระดมเลยว่า ตอนบ่ายให้ไปช่วยกันถมทราย ถึงจะเสร็จค่าก็ได้จ่ายโอที ใครไปก็ได้ไม่ไปก็ได้ แล้วคนเกือบทั้งบริษัทไปช่วยกัน ช่วยกันขนทรายกันคันบ่อ ช่วงนั้นก็ประมาณ 2-3 หุ่่ม แล้วทุกคนที่ไปก็ได้เรียกร้องโอที เพราะทุกคนที่ไป ไปด้วยความกตัญญูและรักบริษัทจริงๆ เพราะถ้าเกิดมีอะไรเสียหายขึ้นมาก็มีส่วนหนึ่งของพวกเขาทุกคน

เพราะทุกคนก็จะมีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องพวกนี้ ในแง่ของรายได้ เพราะองค์กรเอาเงินปันผลกำไรมาแบ่งกัน ตรงนี้ก็เป็นเงิน 50:50 ระหว่าง ฝ่ายบริหารกับพนักงาน เพราะฉะนั้น เขาจะดูแลรักษาผลประโยชน์ของเขาเอง โดยไม่มีใครบังคับ...”¹⁴⁵

จากกฎการแบ่งผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม สู่ความรู้สึกรักของการเป็นเจ้าของร่วมกัน ทำให้คนในไร่ก้านนจุลพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ เพื่อองค์กร

¹⁴⁵

สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านนจุล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

3. การมีส่วนร่วม (Participation)

จากการศึกษาถึงค่านิยมของคนไทย พบว่า ปัญหาหลักของคนไทย ที่ผู้จัดการชาวต่างชาติพบบ่อยที่สุด โดยเฉพาะในที่ประชุม คือ “การไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม” ถึงแม้ว่าผู้บริหารชาวต่างชาติจะคาดหวังให้พวกเขาแสดงความคิดเห็นออกมาก็ตาม แต่มักจบลงแบบไม่ได้อะไรเลย โดยสาเหตุสำคัญที่พอจะอธิบายถึงเหตุผลจากพฤติกรรมของคนไทยทั่วไปได้ว่า (1) คนไทยจะถือในเรื่องของอัตตาสูงมาก (Thai's 'Ego' Value is very high) และหากไม่เห็นด้วยในข้อเสนอของใครก็ตาม จะมีความหมายว่า คุณไม่เห็นด้วยกับคนๆ นั้น และอาจทำให้พวกเขาเสียหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อคนที่ถูกค้านมีสถานะสูงกว่า (ซึ่งอาจหมายถึงการประจานในที่สาธารณะ) และถือเป็นเรื่องที่ยากที่สุดสำหรับคนไทย (2) การแสดงความมั่นใจจะถูกมองว่าก้าวร้าว และถือเป็นคนที่ไม่ดีสำหรับคนไทย และคนที่ประสบความสำเร็จได้ตามบริบทของคนไทย คือ คนที่ต้องมีความสามารถและสาระ (Competence and Substance) แต่ที่สำคัญมากที่สุดจะต้องเป็นคนที่มีคุณลักษณะแบบ “อ่อนน้อมแข็งใน”¹⁴⁶

¹⁴⁶ Kumbanaruk (1990) quoted in Cross-Cultural Management Communication in Thailand, Suntaree Komin, Paperpresented at SEAMEO's Relc Regional Seminar on “Exploring Language, Culture, and Literature in Language Learning”, Singapore, 17-19 April, 1995.

ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การออกความคิดเห็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในที่สาธารณะ ถือเป็นสิ่งที่ยากสำหรับบริบทของคนไทย แต่สำหรับไร่ก้านจูล กลับตรงกันข้ามกัน เนื่องจากวัฒนธรรมของที่นี่ จะเน้นไปที่การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคน ถึงแม้ว่าพนักงานคนนั้นจะมีระดับการศึกษาหรือตำแหน่งงานใดก็ตาม หากแต่ความคิดเห็นนั้นสามารถนำไปพัฒนาและต่อยอดได้ พวกเขาพร้อมที่จะรับฟัง “ขอเพียงแค่กล้าที่จะพูด ผู้บริหารก็พร้อมที่จะฟัง”

“...ถ้ามีปัญหากันต้องพูด อย่าเก็บเงียบแล้วเอาไปนินทา มีปัญหาอะไร ห้องประชุมอย่างเดียวเลย ถ้าเราคุยกันในห้องประชุมแล้ว เราสรุปอะไรออกมาเนี่ย ต้องแย้งในนั้น อย่ามาพูดข้างนอก ต้องมาพูดในห้องประชุม...”¹⁴⁷

“...ฝ่ายบริหารก็จะมาคุย ใช้เวลาคุยกับพนักงาน 1-2 ชั่วโมง เขาก็จะสื่อสารถึงพนักงาน ถ้าเป็นฝ่ายบริหารคนก่อนก็จะมีวันพบพนักงาน พนักงานทุกระดับจะมาเหมือนเป็นการประชุมใหญ่ขึ้นมา เขาก็จะสอนว่าจะอยู่อย่างไร แล้วก็เปิดโอกาสให้เสนอ...”¹⁴⁸

“...ให้ความใส่ใจกับเรื่องของพนักงานเอามากๆ แล้วก็มาพูดคุย

¹⁴⁷ สัมภาษณ์, ณณณ โชคชัยมงคล, หัวหน้าแผนกฟาร์มสเตย์, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555

¹⁴⁸ สัมภาษณ์, เทพอมร มากมูล, หัวหน้าแผนกสวนส้ม, ไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

เข้าที่ประชุมดูว่าพนักงานมีความคิดเห็นอย่างไร จะต้องปรับปรุงงานอย่างไร รับฟังเสียงหลายด้านมากๆ การที่ผู้บริหารเปิดรับฟังแบบนี้ทำให้เราสามารถบอกกับผู้บริหารได้ มันทำให้งานมันรวดเร็วมากยิ่งขึ้นได้...”¹⁴⁹

“...ถ้าไม่มีการเปิดใจรับฟังพนักงาน คือครั้งสองครั้งโอเคแต่ถ้าบ่อยๆเข้า ก็ทำงานไม่มีความสุขหรอกค่ะ แต่ที่นี้ผู้บริหารรับฟังนะคะ...”¹⁵⁰

จากรูปแบบและวิธีการของไร่ก้านจูล ทำให้พนักงานกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นมากขึ้น ซึ่งถือเป็นผลดีอย่างมากต่อการนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดจากงานที่ทำ



¹⁴⁹ สัมภาษณ์, อมรรัตน์ ศรีหะวงค์, ผู้จัดการฝ่ายโรงงานสาวไหม, จุลไหมไทย, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

¹⁵⁰ สัมภาษณ์, ถาวร แซ่โค้ว, รองผู้จัดการฝ่ายค้าปลีก, ร้านค้าไร่ก้านจูล, วันที่ 11 ตุลาคม 2555.

5.2 ด้านองค์กร

นอกจากประโยชน์ทางด้านของความจงรักภักดีที่องค์กรได้รับโดยตรงจากพนักงาน (บุคลากร) แล้ว ยังส่งผลดีอย่างมากต่อองค์กรในด้านของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน

ความยั่งยืน

ตั้งแต่พ.ศ.2480 ที่กำนันจุลได้มาตั้งรกรากถิ่นฐานในจังหวัดเพชรบูรณ์ และในช่วงแรกที่มาประกอบอาชีพปลูกส้ม จะประสบความสำเร็จ อย่างท่วมท้นก็ตาม แต่หลังจากนั้นก็เกิดวิกฤตการณ์ครั้งใหญ่ขึ้น นั่นก็คือ ช่วงที่โรครากเน่าระบาด ซึ่งถือเป็นคลื่นลมขนาดมหึมาที่พัดใส่ไร่กำนันจุล

แต่ทุกวันนี้คลื่นลมใหญ่นั้นได้สงบลงมานานแล้ว เหลือไว้เพียงแค่ตำนาน บทหนึ่งที่เคยเกิดขึ้นเท่านั้น เพื่อคอยย้ำเตือนให้ผู้บริหารเห็นถึงจุดพลิกวิกฤตที่สำคัญ นั่นก็คือ การลุกขึ้นสู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ถึงแม้ว่าวิสัยทัศน์และเกณฑ์ในการเลือกอาชีพใหม่จะดีเพียงใดก็ตาม หากแต่คนในไม่สามัคคีกันและคอยช่วยเหลือซึ่งกันแล้วละก็ คงยากนักที่จะผ่านพ้นวิกฤตการณ์ในครั้งนั้นมาได้ จนกลายเป็นองค์กรแห่งความสุขที่ยั่งยืนจนถึงปัจจุบัน

5.3 ด้านสังคม

ไร่ก้านจูล ถือว่าได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากสังคมโดยรอบ ไม่ว่าจะเป็นผู้ก่อตั้งอย่างก้านจูล ซึ่งถือเป็นบุคคลสำคัญของจังหวัดเพชรบูรณ์¹⁵⁰ ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นองค์กรแห่งความภาคภูมิใจของคนในจังหวัดเพชรบูรณ์¹⁵¹ เนื่องจากการที่ทางไร่ได้กระจายความสุขและความเจริญสู่พื้นที่โดยรอบ ไม่ว่าจะเป็นการกระจายความรู้ โดยการเปิดไร่ให้ผู้ที่สนใจเข้ามาศึกษา และนำรถแทรกเตอร์ D8 พระราชทานมาปรับหน้าดินเพื่อพัฒนาชุมชน อีกทั้งยังกระจายรายได้และอาชีพสู่ชุมชน

ยิ่งไปกว่านั้น ไร่ก้านจูลยังยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและบริหารอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้ได้รับการยอมรับจากสถาบันไทยพัฒน์ ว่าเป็นองค์กรที่อยู่ในกลุ่มเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินกิจการเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่กลุ่มและส่วนรวม¹⁵³ อีกทั้งยังได้รับความสนใจจากสื่อและประชาชนมากมาย จนกลายเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับและรู้จักจากสังคมโดยรอบ

150 หอมรดกไทย, กระทรวงกลาโหม, <http://heritage.mod.go.th/nation/oldcity/phetchabun9.htm> ,วันที่สืบค้น 5 กุมภาพันธ์ 2556.

151 ไร่ก้านจูล ความภูมิใจของคนเพชรบูรณ์, OKNation blog, ไร่ก้านจูล.

153 สถาบันไทยพัฒน์ , เข้าข่าย เข้าใจ เข้าถึง กับการพัฒนา CSR เพื่อธุรกิจที่ยั่งยืน, ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์, http://rescom.trf.or.th/display/keydefault.aspx?id_colum=2484, 11 กุมภาพันธ์ 2556.

5.4 ด้านการสนับสนุน

เนื่องจากชื่อเสียงที่ขจรขยายไปในทุกพื้นที่ ทำให้ไร่ก้านจุลได้รับการสนับสนุนทางธุรกิจเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุลไหมไทย ที่ได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมโครงการไอแทป (ITAP - Industrial Technology Assistance Program) จากสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และเชิญที่ปรึกษาจากญี่ปุ่นและอินเดีย เข้ามาช่วยเราปรับปรุงในหลายๆ ด้าน อย่างด้านเกษตรกรรมและโรงงาน อีกทั้งยังได้รับการช่วยเหลือจาก ซาโตชิ โอซึกิ (Satoshi Otsuki) ผู้เชี่ยวชาญไหมจากประเทศญี่ปุ่น ผ่านทางโครงการไอแทป จนทำให้ในวันนี้สามารถผลิตไหมเกรด 3A ได้มากขึ้นจนสามารถผลิตได้ถึง 80% เลยทีเดียว¹⁵⁴

ยิ่งไปกว่านั้น ยังได้รับการรับรองจาก The Global Organic Textile Standard หรือ GOTS ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีว่าเป็นมาตรฐานกระบวนการชั้นนำของโลกในด้านสิ่งทอจากเส้นใยอินทรีย์ ประสานงานกับกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ถือเป็นบริษัทไหมไทย ๒ รายแรกที่ได้รับการรับรองรวมกันกับบริษัท สปันซิลค์เวิลด์ ซึ่งปัจจุบันในภูมิภาคอาเซียนยังไม่มีบริษัทใดได้รับการมาก่อน¹⁵⁵

¹⁵⁴ เทปบันทึกคำสัมภาษณ์, คุณจงสฤษดิ์ คัมวงศ์, สวทช.:ตอน 141 บริษัท จุลไหมไทย จำกัด, Youtube, อัปเดตเมื่อวันที่ 26 ต.ค. 2554.

¹⁵⁵ <http://www.ttistextiledigest.com/news/corporates-news/item/4937-สหภาพยุโรปและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุนให้-๒-บริษัทไหมไทยได้รับการรับรอง-gots.html>

ถึงแม้ว่าการได้รับการสนับสนุนจะเป็นไปอย่างโปร่งใสก็ตาม
แต่หากไร้ก้านจูลไม่เคยเป็นองค์กรที่เคยส่งเสริมสังคมและ
เปิดองค์กรเพื่อให้คนทั่วไปมาศึกษาแล้วละก็
คงยากนักที่จะทำให้คนในสังคมได้รับรู้และสนับสนุนเป็นแน่

*"The true test of civilization is not the census,
nor size of cities, nor the crops, but the kind of man
that country turns out."*

"ข้อพิสูจน์ที่แท้จริงของอารยธรรมมิได้อยู่ที่การสำมะโนประชากร
ไม่ได้อยู่ที่ขนาดของเมือง หรือพืชพันธุ์ธัญญาหารที่ผลิตได้
แต่อยู่ที่ประเภทของคนในประเทศนั้นๆสร้างขึ้นมา"

Herman Cain



บทส่งท้าย

แต่ละคร้องคร่อมมีบรรยากาศแห่งความสุขและหนทางสู่ความสุขที่แตกต่างกัน หากแต่ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ต้องการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน และต้องการให้องค์กรที่ท่านอยู่กลายเป็นองค์กรแห่งความสุขแล้วละก็ จงอย่ารีรอที่จะทำ เพราะไม่ว่าผลที่ตามมาจะเป็นอย่างไรก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่จะเกิดขึ้นแน่ๆ คือ ความพยายามที่จะสร้างความสุข และถึงแม้ว่าความสุขที่เกิดขึ้นมานั้นยังไม่ใช่ระดับที่เราคาดหวัง ก็ไม่ต้องเสียใจ เพราะอย่างน้อยๆ เราก็ได้เป็นผู้หนึ่งที่จุดประกายแสงสว่างแห่งความสุขให้เกิดขึ้นกับองค์กรของเราแล้วนั่นเอง

“

*Shoot for the moon.
Even if you miss,
you'll land among the stars.*

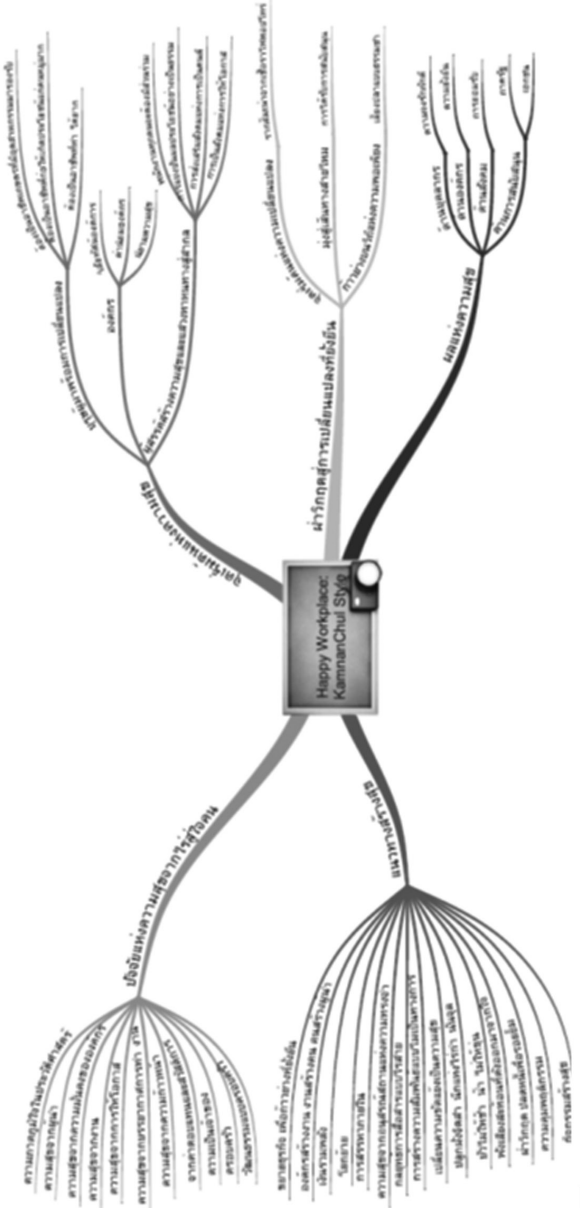
จงพยายามไปให้ถึงดวงจันทร์
เพราะถึงแม้ว่าท่านจะพลาด
ท่านก็ยังคงตกลงท่ามกลางแห่งดวงดาว

Les Brown

”



สรุปความสําคัญในแบบฉบับกํานัลจุล



ความสุขในแบบฉบับกำนันจุล (KamnanChul Happy Model)





Ysmynd

