



# A PERSPECTIVE ON 2030 BUSINESS VISION



# คำนำ

หนังสือ “A Perspective on 2030 Business Visions” เล่มนี้ เกิดจากการดำเนินโครงการผลสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ภาวะอย่าง บูรณาการ ต่อเนื่องและยั่งยืน โดยใช้ให้เห็นมุมมอง ความคิด และวิสัยทัศน์ ของเจ้าขององค์กร (CEO) หรือผู้บริหารระดับสูง และทีมงาน (TEAM) ขององค์กรหน่วยงาน ในการเตรียมความพร้อมเรื่องการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาคน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ และอุตสาหกรรม สู่การเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีอันล้ำอนาคตในยุค 2030 ภายใต้การ สนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ผู้อ่านจะได้รับแนวความคิดใหม่ๆ ความคิดนอกกรอบที่คิดไม่ถึงว่า ความคิดแบบนี้มันจะสามารถเกิดขึ้นได้จริง ทั้งนี้ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทาง ในการเตรียมตัวเองให้มีความพร้อมในการมีชีวิตอยู่กับโลกแห่งเทคโนโลยี

มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ขอขอบคุณผู้บริหาร ทุกท่านที่มาร่วมแบ่งปันมุมมองที่ดี ที่เป็นประโยชน์ของการที่จะมีชีวิต อยู่อย่างรอด ถูกถ่ายทอดผ่านหนังสือเล่มนี้

มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย  
สิงหาคม 2562

# สารบัญ

หน้า

|   |    |
|---|----|
| คำนำ  | 1  |
| Thailand Perspective : มุมมองใหม่ เปลี่ยนประเทศไทยให้ดีกว่าเดิม                                       | 4  |
| <i>ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์</i><br><i>ประธานสถาบันทางปัญญา</i>  |    |
| ทิศทางพัฒนาองค์กร และพัฒนาบุคลากร   | 17 |
| <i>คุณนพชัย วีระมาน</i><br><i>กรรมการผู้จัดการ บจก.มาสเตอร์คูล อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล (มหาชน)</i>        |    |
| ทักษะที่สำคัญ ยังล้าหน้าที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ได้   | 22 |
| <i>นางณัฐรินทร์ พงษ์วิทย์ภานุ</i><br><i>กรรมการผู้จัดการ บจก.อีซูซุกาญจนบุรี</i>                      |    |
| งานกับความสุข   | 29 |
| <i>ดร.อมร พงษ์ภคตรารัตน์</i><br><i>กรรมการผู้จัดการ บจก.ดาสโก้</i>                                    |    |
| พัฒนาองค์กร และพัฒนาบุคลากร   | 33 |
| <i>นพ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์</i><br><i>ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สสส.</i>                |    |
| พยายามสร้างคนให้เป็นคนเก่ง และพร้อมสนับสนุนส่งเสริมในเรื่องที่เขาถนัด แล้วความเก่งและดีจะมีพร้อมๆ กัน | 41 |
| <i>ม.ล.ปยุตธิกร สมิติ</i><br><i>อดีตปลัดกระทรวงแรงงาน</i>   |    |
| Workshop : Expected Bright Ideas  | 45 |
| พัฒนาองค์กร และพัฒนาบุคลากรสู่ยุค 2030  | 51 |
| <i>ดร.บวรนนท์ ทองกัลยา</i><br><i>นายกสมาคมการจัดงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)</i>                      |    |
| เคล็ดลับความสำเร็จ กิจกรรม Happy Workplace ในมุมมองของ  | 62 |
| การพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ยุค 2030  |    |
| <i>คุณอลิสรา ศิวายาธ</i><br><i>CEO โรงแรมคิวเทล</i>   |    |
| เคล็ดลับความสำเร็จ กิจกรรม Happy Workplace ในมุมมองของ  | 72 |
| การพัฒนาคนและ พัฒนาองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ยุค 2030  |    |
| <i>คุณธีระ ธนะกาญจนสุทธิ</i><br><i>กรรมการผู้จัดการทั่วไป บจก.Universal Apparel</i>                   |    |
| ปัจจัยอะไรที่ทำให้ Happy Workplace ในองค์กรไม่ยั่งยืน แล้วเราจะพัฒนาคน                                | 77 |
| และพัฒนาองค์กรอย่างไร   |    |
| <i>คุณอังคณา ภิญโญกุล</i><br><i>ผู้จัดการกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</i>                              |    |

|   |            |
|---|------------|
| ไขปมปริศนาสู่ทางรอดของธุรกิจ คนในองค์กรนั้นสำคัญ แต่ไม่ใช่ทุกคนที่สำคัญ                           | หน้า<br>94 |
| <b>คุณนพชัย วีระมาน</b><br>กรรมการผู้จัดการ บริษัท มาสเตอร์คูล อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด (มหาชน)  |            |
| <b>แลกเปลี่ยนเรียนรู้</b>   |            |
| 5 มุมมองเปลี่ยนคน และเปลี่ยนผลลัพธ์องค์กร   | 104        |
| <b>คุณณัฐดา ส่วฟ้าเจริญ</b> : SHARE Community   |            |
| มุมมองใหม่เปลี่ยนประเทศไทยให้ดีกว่าเดิม   | 109        |
| <b>คุณสุรัชวีดี ไกรสร</b><br>รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน)  |            |
| ผู้นำทีมยุคใหม่ที่ต้องขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะเพื่อมุ่งสู่อนาคตข้างหน้าต้องเตรียมพร้อมและทำอย่างไร | 112        |
| <b>คุณณัฐรินทร์ พงษ์วิทย์ภานุ</b><br>กรรมการผู้จัดการ บจก.อีซูซุกาญจนบุรี จำกัด                   |            |
| ผู้นำทีมยุคใหม่ที่ต้องขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะเพื่อมุ่งสู่อนาคตข้างหน้าต้องเตรียมพร้อมและทำอย่างไร | 127        |
| <b>คุณมณฑล จันทราชู</b><br>กรรมการผู้จัดการ บริษัท เบบีแมก จำกัด                                  |            |
| การพัฒนาองค์กรและบุคลากร  | 133        |
| <b>คุณอังคณา ภิญโญกุล</b><br>Happy Workplace Expert   |            |
| <b>คุณสุรัชวีดี ไกรสร</b><br>รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน)  |            |
| Team และการออกแบบกิจกรรมสร้างสุขในยุค 2030  | 137        |
| <b>คุณศมานนท์ สิงหนิก</b><br>Happy Workplace Expert   |            |
| สูตรลับสำเร็จแน่นอนองค์กรสุขภาวะ ถ้าเปลี่ยน...? ด้วยมือตนเอง                                      | 143        |
| <b>คุณวันชัย สุวรรณณเณี</b><br>บริษัท สามมิตรมอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ส จำกัด (มหาชน)                 |            |
| สูตรลับสำเร็จแน่นอนองค์กรสุขภาวะ ถ้าเปลี่ยน...? ด้วยมือตนเอง                                      | 150        |
| <b>คุณจุฑารัตน์ ใจรัก</b><br>บริษัท ไรนาญจูล์ คันทัน จำกัด  |            |
| สูตรลับสำเร็จแน่นอนองค์กรสุขภาวะ ถ้าเปลี่ยน...? ด้วยมือตนเอง                                      | 157        |
| <b>คุณรุ่งกิตติ ถาวรพฤกษ์</b><br>บริษัท โรงงานฟุตบอลไทย สปอร์ตติ้งกู๊ดส์ จำกัด (FBT)              |            |
| 5 มุมมองเปลี่ยนคน และเปลี่ยนผลลัพธ์องค์กร   | 165        |
| <b>คุณอังคณา ภิญโญกุล</b><br>SHARE EXPERT   |            |
| มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย   |            |

# Thailand Perspective : มองมุมใหม่ เปลี่ยนประเทศไทยให้ดีกว่าเดิม

ส่อง Vision 2030 เพื่อพลิกธุรกิจไทย  
และอุตสาหกรรมโลก

CEO Forum “how to make your workplace healthy” # 1  
ภายใต้กิจกรรม กระตุ้นแนวคิดแกนนำองค์กร ยุคไทยแลนด์ 4.0  
โครงการผลสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรสู่สภาวะ  
อย่างบูรณาการต่อเนื่องและยั่งยืน

วันที่ 18 ธันวาคม 2562

ณ โรงแรม อนันตรา ถนนนราธิวาส-ราชนครินทร์ กรุงเทพฯ



จะรู้อะไรก็ไม่สู้การรู้ที่มาจากตัวเอง  
คิดจะแข่งขันกับใครต้องชนะใจตัวเองให้ได้ก่อน

**ศาสตราจารย์ ดร.เนก เหล่าธรรมทัศน์**  
ประธานสถาบันคลังปัญญาด้านยุทธศาสตร์ชาติ

ขอตีความคำว่า “ความสุขแบบรอบด้าน” ด้วยคำว่า “การมีปัญญา” นั่นคือ ความสุข ถือเป็นความสุขที่ลึกซึ้งกว่าการยิ้ม หัวเราะ หรือการไปเที่ยวตอบได้ว่าปัญหาเป็นยอดของความสุข เช่นนี้ จะทำอะไรให้บริษัททำกำไรมากขึ้น ทำอย่างไรที่จะให้อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มแข่งกับต่างประเทศได้ ตัวผมเองมีความรู้น้อยมากเพราะเชื่อว่าทุกท่านมีความรู้ มีประสบการณ์อยู่มากแล้ว แต่ถ้าผมมาช่วยเสริมความคิดบางอย่าง แล้วท่านนำไปสังเคราะห์ หรือปรับแต่งให้เป็นปัญญาได้ก็ถือเป็นเรื่องที่ดี

มองถึงอนาคตของประเทศไทยผมจะคิดถึงอนาคตโดยการมองอดีตด้วย ในความคิดของคนฝรั่งจริงๆ แล้วไม่จำเป็นต้องถูกต้องเสมอไป คุณต้องมีแรงต้านแทนความคิดของพวกเขาบ้าง ไม่มีอะไรที่มันเกิดขึ้นโดยไม่มีอดีต เพราะทุกอย่างมันอิงกับอดีตทั้งนั้น เพราะฉะนั้นเราต้องย้อนไปถึงวิถีคิดของคนไทยโดยจะชอบนำอุดมคติ และแบบอย่างของประเทศอื่นๆ ที่เขาทำได้ดีมาเทียบกับความเป็นจริงของตัวเอง ความเป็นจริงของเราไม่ว่าจะเป็นผลงานของบริษัท ผลงานของตัวเรา ผลงานของประเทศเราถ้าเทียบกับอุดมคติไม่ได้ หรือเทียบกับที่ประเทศอื่นเขาไม่ได้ก็จะท้อแท้สิ้นหวังหมดกำลังใจ



ผมเห็นอะไรมาเยอะพอสมควร เห็นคนไทยเจริญขึ้นมาเยอะมาก ผมจะไม่เชื่อที่ใครบอกว่าประเทศไทยล้าหลัง สมัยผมเป็นเด็กประเทศไทยทุกแห่งมีขอตาน และเป็นโรคเรื้อนด้วย ผมเกิดในสมัยประเทศไทยยังไม่มีส้วมซึมมีแต่ส้วมหลุมปัจจุบันก็เป็นชักโครกแล้ว ถนนหนทางเมื่อก่อนเป็น

ลูกวิ่งไปไหนที่ไหนก็ใช้รถไฟ รถยนต์ก็จะมีแต่รถบรรทุกหน้าฝนก็วิ่งไม่ได้ เพราะถนนเป็นหลุมเป็นบ่อ เวลากลางคืนก็ไม่ค่อยจะมีคนจับรถ (ด้าน) เพราะอันตราย โรงเรียนในจังหวัดที่สอนถึงระดับมัธยมปลายก็มีจังหวัดละ 2 แห่ง เท่านั้น ชาย 1 โรงเรียน หญิง 1 โรงเรียน ผมเกิดที่จังหวัดลำปาง ถือเป็นจังหวัดใหญ่ของภาคเหนือ สถาบันการศึกษาที่สูงที่สุด คือ โรงเรียนการช่างชาย และการช่างหญิง ยังไม่มีราชภัฏ ราชชมงคล และมหาวิทยาลัย แต่อย่างใด ตอนผมเป็นนิสิตที่จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ผมเคยเป็นนายกสโมสรนิสิตจุฬาฯ ตอนเราออกมาเดินขบวนมีคนมุงดูเรา เขารู้สึกว่าเราเป็นปัญญาชนชั้นสูง เรียนก็ยังไม่จบแต่ชาวบ้านก็มองเราว่าเป็นผู้นำ เพราะชาวบ้านที่มามุงดูเราเขาเรียนจบแค่ ป.4, ป.7 เท่านั้น แต่ ณ วันนี้ประเทศไทยเราพัฒนาเรื่องการศึกษามากขึ้น

ประเทศไทยจัดให้เป็นประเทศยากจน ทุกวันนี้ประเทศไทยมีรายได้ปานกลางระดับบน สมัยก่อนยังไม่มีใครรู้จักประเทศไทยรู้จักแค่ประเทศสยาม เวลาผมไปเรียนที่อเมริกาก็บอกเขาว่ามาจาก ไทยแลนด์ (Thailand) แต่เขากลับเข้าใจว่าเป็นประเทศไต้หวัน (Taiwan) แต่ปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่คนทั่วโลกแวะมาเยี่ยมเยือน มาท่องเที่ยว มาพักผ่อน เป็นมหาอำนาจการท่องเที่ยว 1 ใน 4 ของโลก เมื่อเร็วๆ นี้ นิตยสารของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นนิตยสารเกี่ยวกับการท่องเที่ยว และการเดินทาง โหวตให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่ดีที่สุดในการท่องเที่ยว จากสำรวจทั่วโลกมาแล้วว่า พบว่า คนไทยเป็น The Best People of the World เพราะฉะนั้น ณ สถานการณ์ปัจจุบันเรากำลังมองตัวเองไม่เหมือนกับที่โลกมองเรา



ในความเป็นจริงประเทศไทยจัดเป็นประเทศหนึ่งในโลกที่ประสบความสำเร็จมาก ประเทศไทยในโลกบ้างที่ไม่มีสงครามติดต่อกันมา 200 ปี ประเทศไทยเป็นหนึ่งในไม่กี่ประเทศนั้น 200 ปี ที่เรามีแต่สันติภาพ เวียดนามเพิ่งจะจบสงครามไปเมื่อ 20 กว่าปีที่ผ่านมา อินเดียจบสงครามไปเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 จีนสิ้นสุดตอนที่ถูกคอมมิวนิสต์ยึดประเทศเมื่อปี 2492 เราอย่าไปมองด้านการเมืองมากนัก ถ้าเรามองด้านการเมืองอย่างเดียวจะเกิดอาการท้อแท้ เพราะมันไม่ใช่ภาพที่จริงเท่าไรนัก ปัจจุบันคนไทย ภาคธุรกิจไทย สังคมไทยมันโตของมันขึ้นมาเอง ที่เราวางแผนมันจะไม่ค่อยสำเร็จแต่ที่สำเร็จกลับไม่ค่อยได้วางแผนเพราะฉะนั้นการมองประเทศไทยในอนาคต ผมมองเรื่องบวกเป็นหลักจะไม่มองเรื่องลบ ฐานะผู้บริหารอย่าไปมองแต่เรื่องลบ เราต้องมองถึงโอกาสไม่ใช่ปัญหา คนที่มองปัญหาไม่สามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้ามองโอกาสสิ่งที่ดีที่สุดของเมืองไทยมีอยู่ 2-3 อย่าง คือ

1. **คนไทยเป็นคนที่มีไหวพริบ** มีน้ำใจ ไม่รังเกียจคนต่างชาติ เกิดสึนามิขึ้น คนทั้งโลกโค้งหัวให้คนไทย พายุแคทริน่าที่ถล่มหลุยเซียน่าทำให้คนอเมริกันเห็นว่าคนอเมริกันไม่ใช่คนดีเท่าไร เนื่องจากเมื่อเกิดพายุจะมีพวกขโมยของทันที

ประเทศไทยมีองคมนตรีหลายท่านที่ไม่ได้เป็นคนไทยแท้ๆ เช่น คุณสันติ ทักกราล บรรพบุรุษเป็นคนอินเดีย ดำรงตำแหน่งเป็นประธานศาลฎีกา และเป็นองคมนตรีของในหลวงรัชกาลที่ 9 พลอากาศเอก สิทธิ เศวตศิลา บรรพบุรุษเป็นชาวอังกฤษ ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายทหาร ก็เป็นลูกหลานคนจีนทั้งนั้น เห็นได้ชัดว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่เปิดโอกาสให้กับคนทุกเชื้อชาติ ทุกภาษา ทุกศาสนาอย่างเท่าเทียม คนจนของประเทศไทยก็น่ารักมากไม่อิจฉาริษยาคนรวย ไม่เคียดแค้น ผมพักอาศัยอยู่ย่านสุขุมวิท มีทั้งคนรวยและคนจนอาศัยอยู่ด้วยกัน ตอนเช้ามาก็มีหมูบึ่ง หมูย่างขายให้กรรมกรในราคาถูก แต่คนรวยก็ยังมาซื้อกิน ไม่เคยรังเกียจว่าเป็นอาหารคนจนเช่นนี้ก็อยู่กันได้อย่างมีความสุข เพราะฉะนั้นนี่คือจุดแข็งที่สำคัญ





เพราะฉะนั้นการทำธุรกิจที่เกี่ยวกับคน ผมมองว่าจะไปได้ดีโดยเฉพาะ  
สันทนาการ การดูแลคน ธุรกิจที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว บริการ สุขภาพนามัย  
ความสุขทางจิต การแก้ปัญหาความยุ่งเหยิงชีวิต ความบันเทิงรื่นเริง  
เรื่องพวกนี้คนไทยเก่งหมด ผมจึงบัญญัติศัพท์ใหม่ขึ้นมา คือ **“ลัทธิ  
economy”** เราทำเรื่องนี้เก่งที่สุด และโลกแข่งกับเรายาก แต่ถ้าเราไปเน้น  
เรื่อง 4.0 ทั้งโลกก็สามารถแข่งขันกับเราได้หมด เพราะเราตามเขาไม่ทัน  
แต่ก็ไม่ได้ทิ้ง 4.0 เราสามารถศึกษา และนำบางส่วนมาใช้ได้แต่อย่าไปคิด  
จะแข่ง 4.0 กับใครได้ เพราะเราไม่เคยแข่งกับใครได้เราตามเขาตลอด

โรงพยาบาล และการศึกษาของไทยเราไปได้ดีมาก มหาวิทยาลัย  
ในประเทศไทยต่างชาติเข้ามาเรียนก็มีไม่น้อย ธุรกิจที่เกี่ยวกับความงาม  
เราก็ไปได้ดี เพราะเราสวยเสมอไม่มีผู้หญิงที่ไหนในโลกแต่งตัวดีกว่าผู้หญิงไทย  
อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นข้อได้เปรียบของคนไทย ในปี 2030 คือ คนที่มีความสุข  
คนที่สามารถมีชีวิตอยู่ได้ถึงแม้ระบบล้มเหลว หรือระบบยุ่งเหยิง คนไทยอยู่  
ได้แต่คนต่างชาติอยู่ยาก

2. **จุดแข็งทางด้านภูมิศาสตร์** ที่ตั้งของประเทศไทยเป็นเลิศที่สุด  
ในโลก เพราะเราอยู่ติดทะเลเกือบทุกภูมิภาค เรามีชายทะเลเยอะที่สุดเป็น  
อันดับ 2 รองจากเวียดนาม แต่เวียดนามติดอยู่กับทะเลเดียว คือ ทะเลจีนใต้  
มหาสมุทรเดียว คือ มหาสมุทรแปซิฟิก แต่เราติดกับ 2 ทะเล คือ ทะเลอ่าวไทย

และทะเลอันดามัน 2 มหาสมุทร คือ มหาสมุทรอินเดีย และมหาสมุทรแปซิฟิก เมื่อก่อนมหาสมุทรที่สำคัญที่สุดในโลก คือ มหาสมุทรแอตแลนติก แต่ปัจจุบัน มหาสมุทรที่สำคัญที่สุดในโลก คือ มหาสมุทรอินเดีย และมหาสมุทรแปซิฟิก โดยเฉพาะส่วนที่เป็นทะเลจีนใต้ อ่าวไทย เราต่อกับทะเลจีนต่อกับมหาสมุทรแปซิฟิก และอีกด้านหนึ่งก็ต่อกับทะเลอันดามัน และมหาสมุทรอินเดีย จังหวัดสตูลของไทยอยู่ติดกับช่องแคบมะละกาซึ่งเป็นช่องแคบที่สำคัญที่สุดในการเดินทะเล ณ ตอนนี เพราะสินค้าทั่วไป น้ำมัน และแก๊ส ที่เดินทางผ่านช่องแคบนี้ มีมูลค่าเป็น 2 - 3 เท่าของคลองซูเอส และคลองปานามาด้วยซ้ำ

ฉะนั้นเราเป็นศูนย์กลางของอาเซียน ประเทศไหนจะเดินทางก็จะต้องผ่านประเทศไทย ประเทศจีนจะเดินทางไปประเทศมาเลเซียก็ต้องผ่านประเทศไทยก่อน เขาคิดจะทำรถไฟความเร็วสูงลงไปถึงประเทศสิงคโปร์ และต่อไปถึงเกาะสุมาตรา และจากเกาะสุมาตราก็ข้ามมาที่เกาะชวา ประเทศไทยจะเป็นศูนย์กลางของการเดินทางของคนครั้งใหญ่ และเป็นจุดที่ทำให้อาเซียนเชื่อมกับจีน และอินเดีย



ตอนนี้เศรษฐกิจของประเทศจีน ถือได้ว่าใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลก และอีกไม่เกิน 5-7 ปีข้างหน้า เชื่อว่าเศรษฐกิจจีนจะใหญ่กว่าสหรัฐอเมริกา ขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่ง ตอนนี้ถ้านับกำลังซื้อแล้วเศรษฐกิจของประเทศจีน ใหญ่กว่าเศรษฐกิจของอเมริกาด้วยซ้ำ เนื่องจากจำนวนเงินเท่ากันแต่เงินสามารถซื้อของได้มากกว่าสหรัฐอเมริกา เพราะฉะนั้นตลาดจีนถือเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุด

ประเทศอินเดียซึ่งเคยเป็นเมืองขึ้นของอังกฤษ ตอนนี้เศรษฐกิจอินเดีย ก็เติบโตกว่าเศรษฐกิจอังกฤษ แต่ยิ่งถือว่าเล็กกว่า เยอรมนี ฝรั่งเศส และ ญี่ปุ่น แต่ในปี 2030 เศรษฐกิจอินเดียจะใหญ่เป็นอันดับ 4 ของโลก อินเดียเคยเบียดเบนความสนใจไปด้านฝั่งด้านตะวันตก เพราะรบกับปากีสถาน และสนใจอ่าวเปอร์เซียของตะวันออกกลาง แต่ในเวลานี้อินเดียเบียดเบนความสนใจไปในด้านตะวันออก อาเซียน และจีนเป็นหลัก เพราะเศรษฐกิจของอาเซียน และจีนเติบโตอย่างสม่ำเสมอและรวดเร็วมาก อินเดียทำรถไฟที่วิ่งไปที่ประเทศเมียนมา หลังจากนั้นจะต่อไปที่ประเทศจีน หรือสิงคโปร์ก็จะต้องผ่านประเทศไทยอยู่ ฉะนั้นที่ตั้งของประเทศไทยถือว่าเป็นสมรภูมิที่ดีมาก นอกจากจะเป็นศูนย์กลางอาเซียนยังติดกับประเทศจีน และประเทศอินเดีย ซึ่งถือเป็นพลวัตใหม่ของระบบเศรษฐกิจโลก



ปัจจุบันพลวัตการเจริญเติบโตของโลกไม่ได้อยู่ที่ตะวันตกแต่อยู่ที่ประเทศจีน อินเดีย ญี่ปุ่น และอาเซียน เพราะฉะนั้น แผ่นดินของไทยจะไม่ใช่แค่แผ่นดินของคนไทยเท่านั้น แต่คนอื่นจะเข้ามาใช้บริการเยอะขึ้น เช่น การเดินทาง สัญจร ขนส่ง ลำเลียง แม้แต่การท่องเที่ยว เราก็จะเป็นศูนย์กลางแห่งการท่องเที่ยวของโลก เวลาพูดถึงเศรษฐกิจเราก็จะพูดถึงเกษตรกรรม และอุตสาหกรรม แต่เกษตรกรรมทำรายได้ให้ประชาชนชาติได้แค่ 8% อุตสาหกรรม 30% การท่องเที่ยว 20% ฉะนั้นถ้าอัตราการเติบโตยังเป็นเช่นนี้ ปี 2030 การท่องเที่ยวจะเพิ่มเป็น 30% เท่ากับอุตสาหกรรม เมื่อก่อนเรามองการท่องเที่ยวเป็นเรื่องรอง แต่ปัจจุบันการท่องเที่ยวควรจะเป็นเรื่องหลัก การเกษตรของเรายังสำคัญอยู่แต่การที่เกษตรจะมีรายได้มากขึ้นต้องเปลี่ยนมาเป็น “เกษตรเพื่อการท่องเที่ยว” โดยเฉพาะการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ และประเทศไทยอุดมไปด้วยธรรมชาติ และป่าไม้มานานาพันธุ้ แต่ปัจจุบันพื้นที่ป่าลดลงเนื่องจากเกิดการตัดไม้ทำลายป่า ปัจจุบันพื้นที่ป่าของเรามีไม่ถึง 40% แต่ทางป่าชายแดนด้านตะวันตกของเราที่ติดชายแดนเมียนมา ตั้งแต่แม่ฮ่องสอน ตาก กาญจนบุรี ราชบุรี และเพชรบุรี เป็นพื้นที่ป่าที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลกมีความหลากหลายทางชีวภาพไม่น้อยกว่าป่าเมซอน สิ่งที่เราเห็นชัดก็คือ มีเสือโคร่ง ช้าง นกมากขึ้น เป็นสุดยอดแห่งห่วงโซ่อาหาร “อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์” ควรจะใช้ประโยชน์จากตรงนี้ให้มากขึ้น ป่าอีกประเภทหนึ่งของไทยซึ่งเป็นป่าระดับโลกก็คือ ป่าชายเลน ที่จังหวัดระนอง ชุมพร จันทบุรี เป็นป่าชายเลนที่สมบูรณ์ระดับโลก ความสมบูรณ์ของป่าทั้ง 2 แบบนี้ถือเป็นความสำเร็จของราชประชาเสนาสตร์ของในหลวงรัชกาลที่ 9 ท่านทรงปลูกป่า ดูแลป่าชายเลนที่จันทบุรีจากเดิมที่คิดว่าไม่อาจจะเป็นไปได้จนกลับมาคืนสภาพเช่นเดิม

จากนี้ต่อไปจนถึงปี 2030 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจจะรักี่ตามที่เกี่ยวข้องกับภูมิศาสตร์ถือเป็นเรื่องที่หน้าทำทั้งสิ้น เพราะตอนนี้เศรษฐกิจด้านภูมิศาสตร์ประเทศไทยกำลังโตประมาณ 4% ถ้าสามารถขยับไปถึง 5% ได้จะดีที่สุด แต่ก่อนจะไปถึงจุดนั้นเราจะต้องทำโครงสร้างพื้นฐานในด้านการคมนาคม



ขนส่งให้มีความเชื่อมโยงครอบคลุมทั้งอาเซียน เพราะทุกภูมิภาคของประเทศ  
เชื่อมต่อกับประเทศอื่นๆ เช่น ภาคอีสานเชื่อมกับประเทศ สปป.ลาว จีน  
ภาคเหนือเชื่อมกับประเทศเมียนมา จีน สปป.ลาว ภาคอีสานตอนใต้  
เชื่อมกับประเทศกัมพูชา สปป.ลาว ภาคใต้เชื่อมกับมหาสมุทร ประเทศ  
อินโดนีเซีย เกาหลี เป็นต้น

**ปัญหาอีกอย่างของคนไทย คือ ไม่กล้าที่จะคิดการใหญ่** แตกต่างจาก  
คนจีนเป็นชาติที่ไม่กลัวอะไรทั้งสิ้น กำแพงของจีนที่มีความยาวหลายพันไมล์  
เป็นกำแพงประเทศไม่ใช่แค่กำแพงเมือง คลองของจีนเชื่อมระหว่างแม่น้ำ  
แยงซีกับแม่น้ำเหลือง เป็นคลองขุดยาว 2,000 กิโลเมตร สำหรับประเทศไทย  
คลองขุดของไทยเรายาวที่สุดน่าจะเป็นคลองแสนแสบที่เชื่อมกับแม่น้ำ  
เจ้าพระยา แม่น้ำบางปะกง มีความยาวประมาณ 100 กิโลเมตร คนไทยเรา  
ไม่เคยกล้าคิดเพราะถูกฝึกให้มีความกลัว แต่คนไทยยุคดั้งเดิมไม่ได้เป็น  
เช่นนั้น ยกตัวอย่างพระมหากษัตริย์สมัยก่อนจะเน้นเรื่องคิดการใหญ่  
เป็นสำคัญ แต่คนสมัยนี้มักจะคิดว่าเขาเก่งกว่าคนโบราณ เพราะคนโบราณ  
กล้าลงนั่นเอง

เพราะฉะนั้นการศึกษาเรื่องอดีตถือเป็นเรื่องสำคัญ สมัยก่อนการค้า  
ของไทยผลิตไม่ได้มาจากการทำนออย่างเดียว แต่เราค้าขายกับจีนมาเกือบ  
700 ปีแล้ว รู้จักขา เครื่องปั้นดินเผา เราเป็นชาติที่เปิดโลกทัศน์ มีทะเลเป็น  
ประตูของหมู่บ้านเรา เพราะสิ่งที่เรามีมากที่สุดก็คือทะเลกับมหาสมุทร แต่  
ปัจจุบันเรายังใช้ประโยชน์จากทะเลได้น้อยมากถือเป็นเรื่องที่น่าเสียดาย

ประเทศไทยมีอนาคตมากกว่าประเทศอื่นด้วยซ้ำตอนนี้เงินบาทไทยแข็งมาก คนต่างชาติกำลังมาลงทุนกัน คนไทยชอบความสำเร็จ ชอบเที่ยว ไม่ชอบทำงานหนัก แต่ผมกลับสังเกตว่าคนไทยไม่ธรรมดาถ้าเป็นงานที่ชอบก็มักจะทำงานดีเกิน เช่น ร้านอาหารในกรุงเทพฯ เปิด 24 ชั่วโมง ในขณะที่ต่างประเทศไม่ค่อยมี แสดงว่าคนไทยเป็นคนขยันแต่ที่ขี้เกียจเพราะไม่ชอบในงานที่ทำเท่านั้นเอง



โลกทุกวันนี้มันเปลี่ยนไป การท่องเที่ยว การเล่น การพักผ่อนกลายเป็นธุรกิจ กลายเป็นอุตสาหกรรม ส่วนการทำหรือประดิษฐ์อะไรที่ซ้ำๆ ก็จะกลายเป็นอุตสาหกรรมที่ล้ำสมัยกำลังจะมลายหายไปเรื่อยๆ ทั้งการปฏิบัติตัวต่อคนก็ไม่เหมือนกันคนไทยเก่งที่สุด คือ การปฏิบัติต่อคนให้เท่าเทียมกัน นั่นทำไม่เป็น ยกตัวอย่าง ถ้าคุณซื้อตั๋วเครื่องบิน ชั้น First Class หรือชั้น Business ของการบินไทย พนักงานก็บริการเราดีมาก คนไทยถนัดในการทำให้เรารู้สึกว่ามีอภิสิทธิ์ เมื่อก่อนนี้ทำไปก็ไม่ได้อะไร แต่เดี๋ยวนี้สามารถนำมาเป็นธุรกิจได้ทำให้เรารู้สึกว่ามีอภิสิทธิ์ นอกจากนี้คนไทยยังมีความสุขแบบง่ายๆ มีความทุกข์ยาก ศาสนาพุทธหล่อหลอมจิตใจเราให้เป็นคนปล่อยาว ทำให้เป็นคนที่มีจิตใจแข็งแกร่ง คนไทยฆ่าตัวตายน้อยลงแตกต่างกับประเทศจีน เกาหลี ญี่ปุ่น ที่มีคนอยากฆ่าตัวตายเป็นจำนวนมาก เพราะเขาจริงจังกับชีวิตนั่นเอง



การจะเป็น 4.0 คุณต้องเก่งคณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี วิทยาศาสตร์ และอีกมากมาย ซึ่งโดยพื้นฐานของคนไทยไม่ได้เชี่ยวชาญเรื่องพวกนี้ แต่เราพยายามบังคับคนให้เก่งเรื่องพวกนี้ เพราะโดยพื้นฐานของคนไทยแล้วชื่นชอบการเรียนรู้จากการดูคนอื่นทำ เลียนแบบ และดัดแปลงอยู่แล้ว

เรื่องเวลาการทำงานปัจจุบันอย่าทำงานมากจนเกินไป หยุดทำงานแล้วออกไปเที่ยวบ้าง เพื่อให้เศรษฐกิจดีขึ้น เอาเงินจากกรุงเทพฯ ไปกระจายในทุกจังหวัด ฉะนั้นอะไรที่ดีในสมัยก่อนอาจจะไม่ได้ดีในสมัยนี้ ส่วนอะไรที่ครั้งหนึ่งเคยไม่ดีในวันนี้โลกมันเปลี่ยนอาจจะดีก็เป็นได้ เพราะฉะนั้นความคิดของเราต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับโลกปัจจุบัน



ภาพUSSyากาศกิจกรSSU



## ประเด็นการแลกเปลี่ยน

“ในฐานะผู้ประกอบการเราต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกที่เปลี่ยนแปลง ในอนาคต แต่ถ้าหากธุรกิจปรับตัวไม่ได้ เนื่องจากขาดความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ แล้วมันล้มเหลวพนักงานที่อยู่กับเรามานานก็จะโดนผลกระทบไปด้วย แล้วเราจะดูแลพนักงานเหล่านี้ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญความเสี่ยงนี้อย่างไร?”

## คำตอบ

เมื่อ 10 ที่แล้วโลกที่ตะวันตกไม่ได้เป็นผู้นำอย่างเดิม แต่ในเวลานี้มันจะเป็นโลกที่ตะวันออกมีบทบาทสำคัญขึ้นมามาก โดยเฉพาะจีน อินเดีย และอาเซียน เพราะฉะนั้นประเทศไทยจะต้องมองตะวันออกให้มากขึ้น ใช้โอกาสทางเศรษฐกิจอันเกิดจากภูมิศาสตร์ของเราที่ดีมาๆ ให้มากขึ้น หมั่นศึกษาหาความรู้สม่ำเสมอจะเบื่อหน่ายความรู้ไม่ได้ คนไทยเป็นคนที่ไม่ค่อยจริงจังในเรื่องความรู้ เรามักจะคิดว่าเป็นเพียง “ใบขบขี้” เรียนหนังสือเพื่อให้ได้ใบขบขี้แต่ความจริงแล้วเราจะต้องใช้ความรู้ให้มากขึ้น

เรื่องการทำอุตสาหกรรมแฟชั่นก็ต้องมีความรู้ ต้องช่างคิด ช่างสังเกต คนที่ทำธุรกิจโดยเฉพาะ CEO ต้องรู้เรื่องอื่นให้มากขึ้น เพราะถ้ารู้แต่เรื่องธุรกิจก็จะเปลี่ยนแปลงมากไม่ได้ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ ถ้าไม่รู้เรื่องอื่นๆ ด้วย มันจะผลักดันธุรกิจได้น้อย จะตามหลังตะวันตก แต่ถ้าเรามีความรู้ด้านประวัติศาสตร์ เรื่องแฟชั่นไม่ได้มีแค่คนไทยภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคใต้ เท่านั้น บางทีเราอาจจะต้องอาศัยแรงบันดาลใจจากศิลปะภูมิภาคอื่นๆ หรือในต่างประเทศ เช่น ลาว กัมพูชา มาเลเซีย จากนั้นพยายามสร้างสินค้าขึ้นมาเป็นของใหม่ สิ่งเหล่านี้เองที่จำเป็นจะต้องใช้ความรู้

สำหรับคนทำธุรกิจไม่ควรคิดเฉพาะเรื่องกำไร-ขาดทุน เราจะเป็นผู้นำสังคมเราต้องรู้เรื่องสังคมให้มากถึงจะมีบทบาทที่ใหญ่ขึ้น เรื่องธุรกิจก็ต้องทำให้ดี สังคมก็ต้องดูแล เพราะถ้าสังคมไม่ดีธุรกิจก็ไม่ได้ ถ้าสังคมไทยทำให้คนมีคุณภาพไม่ได้พนักงานของเราก็ไม่มีคุณภาพ เราควรใช้ความคิด หรือ



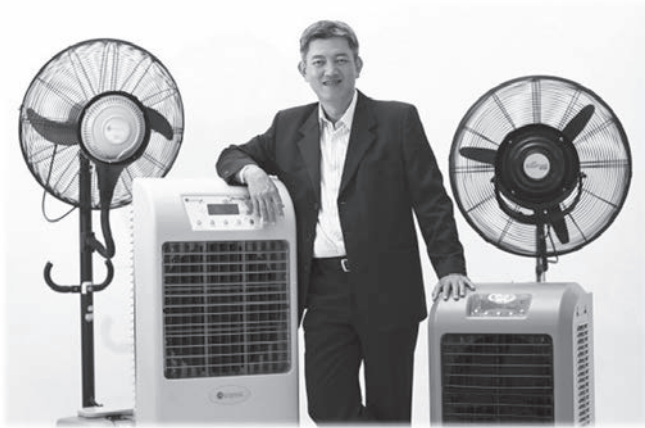
ทฤษฎีแบบไทยๆ ให้มากขึ้น สร้างความเป็นเอกลักษณ์ของเราออกมาให้  
ได้เราถึงจะอยู่รอด



ภาพบรรยากาศกิจกรรม

ทิศทางและการพัฒนาบุคลากรตนเอง

# โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เราต้องเปลี่ยนตาม คือ แผนธุรกิจ และคน



**คุณพชัย วีระมาน**

กรรมการผู้จัดการ

บริษัท มาสเตอร์คูล อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด (มหาชน)

มาสเตอร์คูล เราทำธุรกิจเกี่ยวกับพัดลมไอเย็น พัดลมไอน้ำ แก้ปัญหาอากาศร้อน ทิศทางเรากำหนดไว้ว่า มาสเตอร์คูล เป็นแค่ SME การบริหารจัดการธุรกิจก็ยังคงเป็นเหมือนบริษัทเล็กๆ ที่ยังจำเป็นต้องใกล้ชิด ๓ วันนี้สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ โลกมันเปลี่ยนการทำธุรกิจแล้วไม่มีปัญหาเลยผมถือว่าโชคร้าย เพราะอารมณ์ธุรกิจตอนนี้มันเหมือนไฟไหม้กำลังลุกลามไปเรื่อยๆ

อย่างไรก็ตามผมมั่นใจว่าถ้าคุณไม่รู้ตัวว่าไฟกำลังลามเข้ามาใกล้เราแล้ว การที่มารู้ตัวอีกทีเอาตอนที่ไฟไหม้บ้านแล้ว ณ วันนั้นคุณจะแก้ไขอะไร ก็สายไป ธุรกิจก็เช่นเดียวกันการที่ยอดขายไม่ติงกลับโทษว่าปัญหาเกิดจาก ภาวะทางเศรษฐกิจที่ไม่ดี แต่ลืมมองไปว่าสิ่งที่เกิดขึ้น คือ โลกมันเปลี่ยนแปลง นั่นเองโดยเฉพาะเรื่องของเทคโนโลยี

สิ่งที่เปลี่ยนแปลง และมีผลกระทบต่อธุรกิจมากที่สุด คือ

**1. พฤติกรรมผู้บริโภค** ณ วันนี้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปมาก การที่ลูกค้าจะหาซื้อสินค้า การตัดสินใจเลือกสินค้า มองว่าปัจจุบันเรามีระบบ ออนไลน์เข้ามามีบทบาทมากขึ้น บางที่เขาไม่ได้ซื้อของผ่านทางระบบ ออนไลน์ แต่เขาใช้ระบบออนไลน์ช่วยในการตัดสินใจ พฤติกรรมเหล่านี้เรา ต้องยอมรับให้ได้

**2. สภาพแวดล้อมการแข่งขัน** โลกปัจจุบันการแข่งขันมันสูงมาก คู่ แข่งเพิ่มขึ้นและแข็งแกร่งมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โอกาสที่เราเคยสร้างไว้ปัจจุบัน มันมีคู่แข่งเข้ามาแย่งพื้นที่เยอะขึ้น นี่คือการท้าทาย

เพราะฉะนั้น เทคนิคและกระบวนการถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ปี 2017 มาสเตอร์คูเรามีคู่แข่งเกือบ 70 ราย เติบโตเร็วมาก จากเดิมที่แทบไม่มี คู่แข่งเลย เพราะการหาซื้อสินค้ามันสะดวก และรวดเร็วขึ้น เนื่องจากมีระบบ ออนไลน์เข้ามานั่นเอง โลกมันเปลี่ยนถ้าเราปรับตัวไม่ทันอย่างนี้กว่าจะมี จังหวะในการเก็บเกี่ยว จะต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน มีการทำการตลาด และที่สำคัญต้องโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้มีความน่าสนใจ และน่าเชื่อถือใน คุณภาพ

เครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยในเรื่องการทำงานให้มันมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย เรื่องคนกับเรื่องงาน ในความเป็นจริงธุรกิจจะประสบความสำเร็จ คุณต้องมีคนที่ใช่กับแผนที่ดี กลยุทธ์ (Strategy) วันนี้ทุกคนต้องรู้ แล้วว่างานที่เรารับผิดชอบในเชิงธุรกิจมันมีผลกระทบ เราจะหาจุดแข็ง ให้อุตสาหกรรมที่เราอยู่ยังงัดกับสิ่งที่องค์กรคิดค้นขึ้น (Business Model) เรื่องพวกนี้ทุกคนคิดกันอยู่แล้ว และเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเรียนรู้ มันเป็นเรื่อง

คุณเอง คุณต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เข้าใจเรื่องราวพหุมธุรกิจ  
ของคุณแล้วก็ทำให้เจอว่าอะไรคือทางออก



ทิศทางธุรกิจยุคใหม่ต้องเป็นทิศทางที่ยั่งยืน มีอะไรที่ทำแล้วคนอื่น  
ลอกเลียนยาก โดยส่วนตัวคิดว่าขายของอย่างเดียวเป็นเรื่องที่มีแต่จะแย  
ลงไปเรื่อยๆ ถ้าคิดว่าจะขายของควรทำสินค้าที่ไม่เหมือนใคร สินค้าที่มีความ  
แตกต่างมันถึงจะยั่งยืน

**กลยุทธ์สำคัญ** คือ พยายามสร้างเรื่องการบริการ เช่น เราทำธุรกิจ  
เรื่องการประหยัดพลังงาน ในความเป็นจริงมันมีสินค้าไปขายแต่เราเห็นว่า  
การเดินไปขายสินค้าสิ่งที่ลูกค้าบอกก็คือเขาจะเทียบราคาข้างเดียว วันนี้เลย  
เปลี่ยนแผนใหม่ว่าไม่ขายแต่ให้เช่า เพราะถ้าเราไปขายลูกค้าก็ต้องมีคนลงทุน  
จ่ายเงินก้อนใหญ่ แล้วจะมากถามว่าประหยัดไหม คุ่มใหม่ มันก็จะมีความ  
ตามมาเยอะ เราต้องเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ ณ วันนี้ในทิศทางของธุรกิจงาน  
บริการจะเป็นหัวใจสำคัญที่คนอื่นจะเข้ามาแข่งขันยาก ในเชิงกลยุทธ์ทิศทาง  
ธุรกิจเราจะมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนทิศทางอย่างไรที่ยังจะทำให้ธุรกิจ  
มันมีจุดแข็งอยู่รอด

Happy Workplace จากทีม SHARE สอนให้เน้นไปที่ “คน” เป็นเรื่อง  
ที่ยากมาก วันนี้เรารู้ว่าเราจะทำอะไร เรามีทิศทาง เรามีกลยุทธ์ ปรากฏว่า

คนที่เรามีเขาใช้หรือไม่ เปลี่ยนทิศทางเปลี่ยนแผนธุรกิจนั้นทำได้แต่จะเปลี่ยนคนให้ไปในทิศทางที่เราต้องการอันนี้เรื่องยาก แต่สิ่งที่เราต้องทำ คือ ทำความเข้าใจเรื่องคนจริงๆ Happy Workplace ไม่ใช่เรื่องของการทำงานที่พนักงานมีความสุข แต่มันเป็นเรื่องที่ว่าเราต้องแก้ปัญหาในองค์กร คือ ถ้าองค์กรประสบความสำเร็จพนักงานถึงจะมีความสุข เราทำโครงการมาเกี่ยวอะไรเรียนรู้ที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงคน สรุปว่าหัวใจสำคัญในการทำงานกับคนคือ คนที่ใช่สำหรับองค์กรเราควรจะเป็นคนแบบไหน เรากำลังจะเปลี่ยนค่านิยม เปลี่ยนความเป็นคนที่เขาเป็นอยู่ในสังคมปัจจุบันมาเป็นคนที่เหมาะกับองค์กรเรา สำหรับคนที่ใช่ของมาสเตอร์คูล คือ ต้องเป็นคนที่มีมุ่งมั่น พัฒนาด้วยใจ

## โครงการ Kool Talk

เกิดจากปัญหาด้านการสื่อสาร ได้เริ่มทำโครงการ Morning Talk ให้แต่ละหน่วยงานคุยกันในทุกเช้า หลังจากนั้นปัญหาในหน่วยงานเริ่มลดลง เพราะพนักงานแต่ละคนได้คุยกันว่าเจอปัญหาอะไร และจะหาทางออกอย่างไร ปัญหาในหน่วยงานจึงลดลง แต่เมื่อกลับประเมินดูบริษัทยังมีปัญหาเรื่องการสื่อสารในองค์กร จึงเกิดเป็น Morning Talk ทั้งบริษัท ทำทุกวัน ทุกเช้า โดยใช้ Line เป็นช่องทางในการสื่อสารกันกับตัวแทนแต่ละหน่วยงาน ช่วงแรกดูเหมือนพนักงานจะไม่เข้าใจว่าทำโครงการนี้มาเพื่ออะไร และจะได้อะไร ณ วันนี้ครบ 100 วัน ที่ทำโครงการ เห็นได้ชัดว่าพนักงานมีการสื่อสารกันดีขึ้น และคอยช่วยเหลือกันมากขึ้น ทุกเรื่องที่ทำมักจะมีเรื่องดี และไม่ดี ช่วงเริ่มต้นมักจะมีแต่เรื่องไม่ดี แต่ถ้าเราผลักดันให้ผ่านเรื่องไม่ดีไปได้เรื่องที่ดีก็จะเกิดขึ้นเอง ปัจจุบันได้ทำโครงการ Kool Talk ทุกเช้าวันละประมาณครึ่งชั่วโมง สามารถช่วยแก้ปัญหาให้การทำงานลงตัวมากขึ้น

**สำหรับคน สิ่งที่สำคัญที่สุด** คือ เรื่องค่านิยมถือเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด และต้องใช้เวลามาก ฉะนั้นควรตอบคำถามให้ได้ว่าองค์กรต้องการคนแบบไหน และสร้างคนแบบนั้นให้ได้ คนที่จะอยู่กับองค์กรได้ควรจะมีค่านิยมแบบเดียวกับองค์กร



บริษัทระดับโลกที่เกี่ยวกับเรื่องคน พนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่ไม่ใช่เพราะเงินเดือน แต่เพราะพนักงานไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กร สรุปคือพนักงานเขารู้ตัวหรือไม่ว่าเขามีความสำคัญ รู้เรื่องเป้าหมายองค์กรหรือไม่ รู้หรือไม่ว่าเขาทำหน้าที่อะไร ถ้าเราเข้าใจเรื่องพวกนี้เราอาจจะนิยามความสุขพนักงานใหม่ไม่ใช่เรื่องต้องให้สวัสดิการ แต่เรื่องการให้ความสำคัญ และเราจะทำงานกับทุกคนได้ง่ายขึ้น นี่คือสิ่งที่เขาเรียกว่า Engagement ความผูกพันของพนักงานในองค์กร



ภาพUSSยกภาคกิจกรสม

# ทักษะที่ว้าสำคัญ ยังสู้ผู้นำที่พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงไม่ไ้



**คุณณัฐรินทร์ พงษ์วิทย์กานู**  
กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท อีซูซุกาญจนบุรี จำกัด

อีซูซุกาญจนบุรี ถือเป็นบริษัทเล็กๆ เป็นดีลเลอร์ (Dealer) รถยนต์  
การพัฒนาองค์กร และบุคลากรของเรา จากโจทย์ที่ทาง SHARE ให้มา  
มี 3 ข้อด้วยกัน

1. บริษัท
2. ภาพรวมที่เราคิด

### 3. เรื่องที่มีอิทธิพลต่อองค์กรของเรา แม้กระทั่งการวางแผนจะพัฒนา สู่อนาคตปี 2030

บริษัท อีซูซูกาญจนบุรี จำกัด เราเป็นธุรกิจบริการด้านรถยนต์ยี่ห้อ อีซูซุ เฉพาะในจังหวัดกาญจนบุรี เรามี 3 สาขา นอกจากนี้ยังมีธุรกิจโรงแรม บิมน้ำมัน และอุตสาหกรรมอาหารในจังหวัดกาญจนบุรีด้วย การทำงานจะเป็นลักษณะของการให้บริการโดยเน้นเรื่องของคนในการให้บริการเป็นหลัก นี่คือเหตุผลส่วนหนึ่งในการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

**เป้าหมายองค์กร** เราพยายามผลักดันกันมาโดยตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา อันดับแรก คือ ทุกคนต้องพัฒนาตัวเองก่อน คือ มองว่าเราไม่ใช่องค์กรใหญ่ดังนั้นเราต้องไม่หยุดนิ่ง เพราะถ้าเราหยุดเมื่อไร จะมีคนที่พร้อมจะก้าวนำเราอยู่ตลอดเวลา นั่นคือสิ่งสำคัญ เราบอกพนักงานเสมอว่าต้องสร้างมูลค่าของตัวเองให้เกิดขึ้นแต่ต้องเกิดด้วยความภูมิใจของพนักงานเอง เพราะถ้าเขาไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ได้มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ในส่วนงานของตัวเอง ปัญหาที่ต้องรอหัวหน้าเพียงคนเดียวทั้งหมดนี้ไม่มีทางที่เราจะเท่าทันกับโลกที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปได้แน่นอน

การยกระดับมาตรฐาน และการบริการเพื่อให้ทันโลกดิจิทัล (Digital) กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สิ่งที่เราต้องตระหนักให้มาก คือ ต้องเพิ่มความแตกต่างให้กับตัวเองมากที่สุด เราเป็นดีลเลอร์ (Dealer) รถยนต์ชื่อที่ไหนก็ได้ ในเรื่องของการทำตลาด การแข่งขัน แนวความคิด และบอกพนักงานว่าเราต้องอยู่ในองค์กรที่ทุกคนฝันอยากอยู่ด้วย และต้องก้าวทันกับโลกดิจิทัล (Digital) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด เพราะฉะนั้นทุกอย่างมันจะต้องมีเรื่องของการออกแบบ (Design) การประกอบกิจกรรมที่ทำหายแตกต่างจากที่อื่น พยายามนึกตลอดเวลาว่าจะเราต้องแตกต่างไม่ใ้เหมือนใคร ทั้งนี้ นอกจากจะได้เรื่องยอดขายแล้วที่สำคัญกว่านั้น คือ ลูกค้าประทับใจ และอยากกลับมาหาเราอีก เราต่อสู้หนักมากกับการตลาดในโลก



ออนไลน์ (Online) และยี่ห้ออื่นๆ รวมถึงแบรนด์ตัวเองนี่คือสิ่งที่ต้องทำ แม้กระทั่งเรื่องของการทำงานเราจะใช้ระบบไคเซน (Kaizen) และ ไอเอสโอ (ISO) อีซูซุทั่วประเทศไม่มีใครใช้ระบบไอเอสโอ (ISO) เลยเราเป็นธุรกิจเล็กๆ ลำดับต้นๆ ที่นำมาใช้ และยืนยันว่าจะต้องพัฒนาต่อ สิ่งที่ทำเพียงเพราะเราต้องการมีมาตรฐาน ต้องพัฒนาตัวเองมิเช่นนั้นเราแข่งขันกับคนอื่นไม่ได้ บริษัทแม่เขาก็มีมาตรฐานในแบบฉบับของเขา แต่ขึ้นอยู่กับว่าเราจะสร้างมาตรฐานให้กับตัวเองให้เป็นระบบสากลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น อย่างไม่มากกว่า จังหวัดกาญจนบุรีถือว่าโชคดีที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศพม่า มองว่าในอนาคตประเทศพม่าระบบเศรษฐกิจเขาอาจจะดีขึ้น ประชาชนชาวพม่าได้เข้ามาตั้งฐานในจังหวัดกาญจนบุรีก็พอสมควร และเราก็เป็นบริษัทที่ได้รับการรับรองนั่นก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมในเรื่องของการพัฒนาเราในอนาคต



SHARE ได้ให้โอกาสเราไปทำกิจกรรมร่วมกันตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้รู้ว่าเราจะทำอย่างไรเพื่อที่จะให้พนักงานเขาอยู่กับเรา เนื่องด้วยภาวะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น มีบริษัทที่กำลังเติบโตในจังหวัดกาญจนบุรีก็มามากขึ้น เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราจะต้องทำ คือ การรักษาทีมงาน และบุคลากรของเราให้ยั่งยืนที่สุด แล้วจะรักษาคนไว้ได้อย่างไรสิ่งนี้ถือเป็นเรื่องแปลกใหม่สำหรับเรา และคนเมืองกาญฯ และถือเป็นความท้าทายที่เราจะต้องสร้างให้มันเกิดขึ้นให้ได้

เราก็พยายามนำระบบดิจิทัล (Digital) ให้สามารถผลักดันองค์กรรวมไปถึงเปลี่ยนวิธีการขายใหม่ๆ เพราะปัจจุบันผู้คนสนใจมาขายของผ่านระบบออนไลน์กันมากขึ้น ลูกค้าส่วนหนึ่งก็มาจากออนไลน์ (Online) มีมากถึง 30% จากยอดซื้อทั้งหมด ถึงแม้จะเป็นรถยนต์ระดับราคาหลักล้านหรือหลักแสน และไม่แน่ใจว่าในอนาคตดีลเลอร์ (Dealer) รถยนต์ยังคงอยู่ได้หรือไม่ การลงทุนของมันเป็นค่อนข้างมหาศาลพอสมควรฉะนั้นเราก็ต้องรู้จักปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

**แนวโน้มที่จะมีผลกระทบกับเราในปี 2030 ประกอบด้วย**

1. การพัฒนา และการเปลี่ยนผ่าน
2. การเปลี่ยนผ่านของสังคมผู้สูงอายุ
3. การขยายตัวของสังคมเมือง
4. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
5. การปรับเปลี่ยนสภาพอากาศ

ทั้งหมดคือภาพแนวโน้มหลักในปี 2030 ที่คาดการณ์ว่ามันจะเกิดขึ้น (เป็นเพียงความคิด) เราได้มีการวางแผนบางอย่างไว้แล้ว บางอย่างก็ไปได้ในระดับหนึ่ง เช่น ระบบออนไลน์ (Online) ศูนย์บริการเราก็มีโซล่าเซลล์ (Solar Cell) รองรับแต่ต้องมีการพัฒนาต่อเนื่องจะช่วยลดค่าใช้จ่ายได้มากขึ้น นำเรื่องระบบคอมพิวเตอร์ (Cloud Computing) เข้ามาช่วยในการทำงานให้มากขึ้นเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

**เป้าหมายในปี 2030** เราจะต้องเพิ่มพัฒนาศักยภาพในแต่ละด้านเพื่อรองรับโอกาส หรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคตนั้นอย่างไร หลักการคือ

- เพิ่มทักษะความรู้ของทีมงาน ไม่ว่าจะเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ การสรรหา และคัดเลือกผู้ค้าที่ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆ

ส่วนการบริหารเครื่องมือต่างๆ การจัดเก็บพลังงาน หรือโปรแกรมต่างๆ เริ่มใช้เป็นทางเดินไปสู่สังคม (Passage of Society) ให้เรื่องของ

การจัดการภายในกับสิ่งที่เราสามารถทำได้ อะไรที่มันจะเกิดขึ้น แก้ไขได้ ปรับได้ เราก็ทยอยทำไปเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดมากขึ้นว่ากำลังเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับสิ่งที่เกิดในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนผ่าน สังคมผู้สูงอายุ ปัจจุบันในเรื่องของสวัสดิการเราปรับให้เหมาะกับเพศ อายุ วัย และความเสี่ยงของพนักงานให้มากขึ้น อนาคตคือเราสามารถมีสิทธิที่จะเลือกสวัสดิการของตัวเองให้เหมาะสมเพื่อที่จะเป็นแรงจูงใจ หรือแม้กระทั่งอบรมทักษะการจัดการคนต่างวัย เรื่องของอายุคนทำงานมีผลกระทบต่อระบบการทำงานมากขึ้นคนเจยุคใหม่จะเข้ามามีบทบาทต่อกระบวนการทำงานเยอะขึ้น



### อนาคตสิ่งที่เราต้องทำ คือ

1. การใช้เทคโนโลยีในสำนักงานต่างๆ มากขึ้น เพื่อทดแทนการขาดแคลนแรงงานคน เทคโนโลยีบางตัวที่เราสามารถใช้เพื่อที่จะพัฒนา และลดจำนวนต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost) ต่างๆ ได้ คิดว่าเป็นส่วนหนึ่งที่เราจะเริ่มพัฒนาความมีทักษะอันหลากหลาย (Multi Skill) ความแข็งแกร่งของแรงงานก็สูงขึ้น การแข่งขันของต่างชาติ และบริษัทข้ามชาติก็มีมากขึ้น รวมถึงกระบวนการวางแผนงาน (Succession Plan) ก็เป็นสิ่งสำคัญ บางครั้งการที่พนักงานของเราไม่อยากจะเติบโตเพราะเขามองไม่เห็นภาพตัวเองในอนาคตที่ชัดเจนนั่นเอง ฉะนั้น ถ้าเราไม่มีการวางแผนการทำงานมันไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน และเมื่อมีคู่แข่งเข้ามาในแต่ละช่วงๆ เวลาแน่นอนว่าคนต้องการสิ่งที่ดีที่สุดในเมื่อเราให้เขาไม่ได้ในช่วงจังหวะนั้นเราต้องตรงเตรียมตัว และต้องทำใจในที่สุด

2. ต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับตลาดปัจจุบัน ด้วยระยะทางกรุงเทพฯ-กาญจนบุรี แค่ 70 กิโลเมตร โอกาสที่จะสูญเสียพนักงานที่จะหันหน้าไปทำงานในเมืองมีเยอะขึ้น คนเมืองกาญจนบุรีจะไปทำงานกรุงเทพฯ เยอะ แต่ด้วยปัจจัยหลายๆ ที่ยังไม่เอื้อเท่าที่ตนเอง อนาคตถ้ามีเส้นทางคมนาคมที่ใกล้ขึ้น สะดวกสบายขึ้นเราอาจจะเสียบุคลากรที่สำคัญไปตลอดกาลเลยก็ได้ ถ้าเรามีการเปรียบเทียบให้เรื่องของ ค่าจ้าง ค่าแรง และต้นทุนค่าใช้จ่ายระหว่างเมืองกับกาญจนบุรี สิ่งนี้เองที่ทำให้เรารักษาทีมงานเราไว้ได้ แต่ หลังจากนั้นสิ่งที่เราต้องทำ คือ การดูแลซึ่งกันและกัน การใส่ใจพนักงานที่มากกว่าพนักงาน นึกถึงใจเขาใจเรา และสุดท้ายเขาก็จะรักเรารักองค์กร



**คำถามที่สำคัญ คือ คุณรักองค์กรหรือไม่?**

บางอย่างที่เคยเป็นจากบนลงล่าง (top down) แต่วันนี้เราขอให้เป็นจากล่างขึ้นบน (bottom up) หลายๆ ครั้ง ก็กับการที่มี bottom up สิ่งที่ได้กลับมา คือ เขารู้หน้าที่ดีกว่าเราด้วยซ้ำแต่บางครั้งไม่มีสิ่งใดเลยที่จะดึงเอาความรู้จากเขาได้ ถ้าเกิดว่าใช้เสียงเล็กๆ น้อยๆ จากเขาจะทำให้เขามีตัวตนในสังคม หรือในองค์กรมากขึ้น การใช้หลัก bottom up ถือเป็นการใช้ชีวิตศักยภาพหลายๆ ด้านของเขา สุดท้ายเขาจะเกิดความภาคภูมิใจที่มีชื่อเขาเองเป็นคนคิด เป็นคนทำ เป็นคนสร้าง สุดท้ายเขาจะเกิดการรัก และผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

สิ่งสำคัญอีกประการ คือ ผู้นำต้องมีประสบการณ์ และสิ่งที่ผู้บริหารหน้าใหม่ต้องทำ คือ ต้องทุ่มเทให้พนักงานได้เห็นสิ่งนั้น ต้องลงไปร่วมมือกับคอยระดับประคอง เป็นผู้นำให้เขาตลอดเวลา เอาจุดเด่นที่เรามีช่วยเขา เช่นนี้เราจะได้รับการยอมรับ สิ่งที่สำคัญอีกประการ คือ การเปิดใจ ถ้าเขาเป็นน้ำครึ่งแก้วถึงจะอายุงานเยอะแต่เราผลักดันให้เขาเห็นภาพอาจจะล้มเหลวบ้าง แต่ถ้าเราอยู่ข้างเขาทุกอย่างมันก็ผ่านไปได้

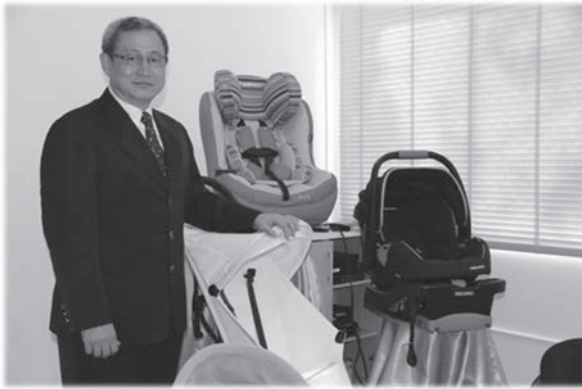
**Happy Workplace** บางคนอาจมองว่ามันเป็นงานเพิ่ม แต่ถ้าเอามาทำจริงจัง มาพัฒนาต่อเนื่อง มันจะอยู่ยั่งยืน อยากให้มันเป็นส่วนหนึ่งของงาน 8 ชั่วโมง ที่พนักงานต้องอยู่กับเรา ถ้าเขารู้สึกสุขกับงานที่เขาทำด้วยการแก้ไขปัญหาทุกอย่างด้วยตัวเขาเอง และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สิ่งสำคัญคือ เปิดเผยให้พนักงานได้เห็น และได้ร่วมมือผลักดันองค์กร และแก้ไขปัญหา เช่น จะลดค่าใช้จ่ายยังไง จะเพิ่มรายได้ยังไง เราจะได้การทำงานที่มีความแข็งแกร่งมากขึ้น ขนาดแม่บ้านก็ต้องรู้ถึงความเป็นไปขององค์กรว่าเป็นอย่างไร และสามารถช่วยเสนอไอเดียที่ดีบ้างส่วนกับทีมเรา



ภาพบรรยากาศกิจกรรม

# งานกับความสุข

มันเหมือนเรากำลังอยู่ในสนามรบ  
ถ้ารู้จักตีตัว เตรียมพร้อมตลอดเวลา  
ต้องมีสักครั้งที่เราชนะ



**ดร.อมร พงษ์เกตุรัตน์**

ประธานกรรมการ  
บริษัท ดาสโก้ จำกัด

ถ้าเราไม่รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังจะเกิดขึ้นเช่นนี้เราก็ออยู่ไม่ได้แล้ว เราผลิตเก้าอี้ที่นั่งในรถ (car seat cover) แต่ไม่ได้ทำส่วนพลาสติกเราทำ ส่วนที่เป็นเบาะ เราทำธุรกิจนี้มาเกือบ 30 ปี เป็นเจ้าเดียวในประเทศไทย คู่แข่งของเรา คือ จีน และเวียดนาม เป็นตลาดเล็กๆ คิดว่าเล็กๆ นี่แหละดี คู่แข่งน้อย แต่ปรากฏว่าเราลืมนิดว่าบริษัทใหญ่ๆ เขาไปสร้างคู่แข่งได้ ไม่ใช่ บอกว่าเราเป็นผู้ชำนาญมา 30 ปี แล้วต้นทุนเราต้องสูงขึ้น ฉะนั้นเมื่อก่อน

ที่คิดว่าการส่งมอบ คุณภาพดี อะไรก็ดีแท้จริงแล้วเราไม่เคยฟังสิ่งที่ลูกค้าต้องการเลย มองแต่ว่าเราดีให้คุณภาพ ได้ให้บริการ ได้ให้แบรนด์ระดับโลก เบอร์ 2 เบอร์ 3 เท่านั้น นี่คือการเปลี่ยนแปลงของโลก ด้วยการที่โลกมันเปลี่ยนเร็วมาก การสื่อสารต่างๆ เช่นนี้แล้วเราจะทำอย่างไรให้อยู่ได้ในอีก 5 ปีข้างหน้า

ทุกคนพูดถึงยุค 4.0 เราจะอยู่ในโลกแห่งการแข่งขันนี้ได้อย่างไร ถ้ามีคู่แข่งไปมุ่งเรื่องอื่นๆ เราก็ออกไป พอออกแล้วเราก็คิดว่าทำไม ลูกน้องถามป็นเป็นอย่างไร ปีหน้าเป็นอย่างไร เราก็บอกว่าไม่เป็นไรเราแค่แต่งตัวให้สวย เตรียมตัวให้พร้อม เต็มมันก็ดีเอง คำว่า “เต็มยัดเอง” คือ เราเข้าใจลูกค้าดี หรือยัง เราตอบโจทย์ลูกค้าดีหรือยัง และเราให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือยัง นี่คือนสิ่งที่เราต้องทำให้เจอถ้าเราหาโจทย์นี้ไม่เจอต่อให้ตอบลูกค้าถูกเราก็ไปไม่รอด เพราะสิ่งที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด คือ **เรื่องราคา**



ยุค 4.0 Artificial Intelligence (AI) มันไม่สามารถตอบโจทย์เราได้ทั้งหมดทุกอย่าง เพราะเรายังคงต้องอาศัยความรู้ ความสามารถเฉพาะตัวของคนในการเย็บ แต่ก็ไม่มีปฏิเสธที่เทคโนโลยีจะเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงาน เราให้คล่องตัวมากขึ้น เป็นต้นว่า

1. ช่วยลดต้นทุนได้
2. ช่วยลดเวลาในการทำงาน

ดังนั้น สิ่งที่เราจะต้องคำนึงต่อมา คือ การวางแผนด้านกลยุทธ์ แผนกับกลยุทธ์มันไม่ใช่เรื่องง่าย คุณเขียนแต่คุณปฏิบัติจริงได้หรือไม่ สิ่งที่ผมพูดว่า 3-4 ปี พนักงานของเราเห็นภาพความสำเร็จเป็นแบบเดียวกันกับเราหรือไม่ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ต้องพยายามทำ ผมก็ต้องพยายามทำเท่าที่เวลาผมมี เราสั่งให้ทำโครงการเริ่มทำไป เพราะเราจะสร้างคน ก็สร้างพฤติกรรมให้เกิดให้ได้โดยการค่อยๆ เปลี่ยนแปลง การทำงานเราก็ออกแบบการทำงานเหมือนเราสร้างละครเรื่องหนึ่ง เราต้องออกแบบการแสดงจะทำอย่างไรให้มันสามารถร่วมกันได้ พุดง่ายแต่ทำยาก จะทำยังไงให้คนเล่นบทคล้อยตามกัน แต่ละคนมีไอ้ต่างกัน สร้างระบบขึ้นมาเพื่อฝึกคนให้ทำงานเป็นงานประจำให้ได้ พยายามขายไอเดียพนักงานทำอย่างไรให้องค์กรมีประสิทธิภาพ



**Happy Workplace** เป็นเรื่องยาก มันเหมือนกับว่าเราอยู่ในสนามรบ แล้วเราจะมีความสุขได้อย่างไร ต้องออกรบกันทุกอาทิตย์ ช่วงงานน้อยทุกคนกังวลมากถึงได้รู้ว่าพนักงานเรารักองค์กร เราอยู่กันมานานเป็น 20 ปี วัฒนธรรมองค์กรคือเราอยู่แบบฉันทันพี่น้อง เรามีความรักกัน ผู้บริหารต้องลงมาเป็นผู้นำทัพ ต้องฝึกเขา พัฒนาเขา แทนที่เราจะไปหาวิศวกร (engineer) มาร่วมทัพแต่เราเปลี่ยนเป็นฝึกให้เขาเป็น ขอแค่มุ่งหัวใจของการทำงาน



สรุปอนาคตองค์กรจะอยู่รอดได้ ต้องประกอบด้วย

1. ทุกคนมองเห็นภาพเดียวกัน แล้วตั้งใจทให้ได้ มันคืออะไร
2. ออกแบบการทำงานร่วมกันว่าเราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร
3. มาลงมือทำร่วมกัน



ภาพบรรยากาศที่กิจกรรม

## พัฒนาองค์กร และพัฒนาบุคลากร

ปัจจุบันคนมักจะไปมองหาปัญหา  
แต่อนาคตเป็นเรื่องของโอกาส  
เพราะโอกาสจะทำให้เราแตกต่างจากคนอื่น



**นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์**

ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

คนไทยในปี 2030 จะมีหน้าตาเป็นอย่างไร ในขณะที่ผู้บริหาร (CEO) ยังหน้าเดิม แต่คนที่เข้ามาทำงานหน้าตาเป็นยังไงยังไม่รู้ เพราะคนเริ่มเปลี่ยนไปเรื่อยๆ และเปลี่ยนแปลงเร็วมากคนยุคใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรแล้วเราจะออกแบบบริษัท หรือองค์กรอย่างไร หลายคนบอกว่าคนยุคไหนๆ ก็เหมือนกัน แสดงว่าคุณยังไม่เข้าใจเรื่องคน องค์กรต้องถามตัวเองว่า “องค์กรเพศอะไร” ถ้าองค์กรมีเพศหญิงเยอะคุณต้องคิดแบบเพศหญิง หรือชาย หรือเพศที่ 3 ก็ต้องมีชุดความคิดอีกแบบหนึ่ง

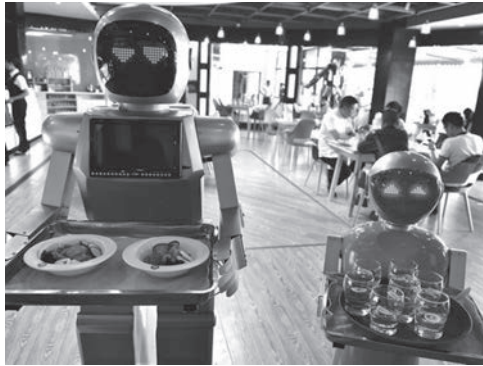
ปีหน้าจะเป็นปีที่แตกหักเรื่องเทคโนโลยี ถ้า 5G เข้ามามันอาจจะเปลี่ยนวิถีชีวิตเราไปหมด เทคโนโลยีจะทำให้คนอีก 5 ปีข้างหน้าต่างจากปัจจุบันอย่างรุนแรง คนแรก คือ พนักงาน คนที่สอง คือ ลูกค้า ลูกค้าจะไม่เดินมาหาเราแต่เราต้องวิ่งเข้าไปหาเขา และต้องยึดเยียดให้กับเขา การยึดเยียดก็เป็นสิ่งยาก เพราะเขามีตัวเลือกเยอะเปิดมือถือนี่มาเขาจะมีของที่เหมือนกับเรามากเป็นหมื่นๆ ขึ้นจากทั่วโลก วลีที่ว่า “ส่งออกสะใจต่างชาติเลย เดียวเราจะดึงลูกเขามาให้เรา” มองอาจดูเฉยๆ ดูไร้สาระ แต่ตอนนี้สะใจต่างชาติสร้างคุณค่า (value) ให้คนภาคอีสานเป็นอย่างมาก บางหมู่บ้านส่งลูกหลานไปเรียนอยู่ยุโรปกลับมาพัฒนาหมู่บ้านมากกว่าคนที่เรียนจบกรุงเทพฯ เสียอีก คนแบบนี้จับมาเขาไม่มองระดับเราด้วยซ้ำแต่เขาไปมองระดับโลก



Microsoft บอกว่า อนาคตพนักงานจะหายาก ยิ่งเก่งยิ่งหายาก และคนเก่งอาจจะไม่เลือกเราแล้วเพราะคนเก่งๆ ไม่ต้องการเป็นลูกจ้าง แต่อยากเป็นหุ้นส่วน (Partner) เพราะฉะนั้น Microsoft ต้องหาวิธีจ้างงานใหม่ แทนที่จะจ้างงานแบบตลอดชีวิต แต่จะจ้างแค่ 2 ปี เป็น Part Time แต่ทำงานเต็มเวลา 2 ปีต่อมา พนักงานเหล่านี้อาจจะออกไปทำงานกับ Apple แทนพนักงาน และลูกค้ารู้จักใช้เทคโนโลยี แต่ถ้าเราไม่ใช่เราก็จะคุยกับเขาไม่รู้เรื่อง ชีวิตคนในองค์กรมันเปลี่ยนไปเรื่อยๆ นี่คือการท้าทายของคนที่เป็นผู้บริหารต้องมองคนให้ออก ทั้งลูกค้ากับลูกจ้าง ถ้าใช้ความคิดแบบเดิมที่คิดว่าไม่มีปัญหาออกแล้วก็จ้างคนใหม่ใช้ความคิดแบบนี้ไม่ได้อีกแล้ว ต้องเข้าใจถึง

- เทคโนโลยีที่เปลี่ยน
- องค์ความรู้
- ยุคของคนที่เปลี่ยนแปลง

เราต้องเอาจุดแข็งด้านภูมิกายภาพ คน ทรัพยากร และทุนต่างๆ มาร่วมออกแบบธุรกิจ เพื่อให้การจัดการได้หลากหลายยิ่งขึ้น



“คนที่ออกแบบตึกส่วนใหญ่เขาจะออกแบบห้องน้ำชาย และห้องน้ำหญิง ในจำนวนที่เท่ากัน ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงจะมีจำนวนผู้หญิงอยู่ 90% ในองค์กร ผู้หญิงต้องต่อคิวยาวรอเข้าห้องน้ำ สุดท้ายก็คือห้องน้ำทั้งตึกเป็นของผู้หญิงหมดแล้วไปสร้างห้องน้ำผู้ชายตามซอกเล็กๆ”

ผมกำลังพูดถึงการออกแบบชีวิต เพราะเราไม่เคยคิดถึงสัดส่วนประชากรจริงๆ บางบริษัทไม่ต้องแยกห้องน้ำชายหญิง พนักงานมีอยู่ 10-20 คน เข้าได้ทุกเพศ เรื่องพวกนี้ถ้าเราไม่เห็นปัญหามันก็คิดไม่ออก บางบริษัทคิดว่า การปวดประจำเดือนของผู้หญิงเป็นเรื่องเจ็บป่วย ต้องไปรับรอรองแพทย์จึงจะลาหยุดได้ แต่ในประเทศแถบสแกนดิเนเวียเขามองว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องปกติของมนุษย์ บริษัทต้องรับสภาพ

เวลาเราพูดถึงอุปสรรค อย่างแรก คือ **เรื่องวิถีคิด** วิถีคิดเรื่องมุมมองในการบริหารจัดการคน แต่คำว่าจัดการกับบริหารก็ยังคงต่างกันต้องคิด

คนละแบบ เช่น เราทำเรื่ององค์กรแห่งความสุข พบว่า บริษัทไหนที่พยายามให้ HR ลงไปทำโครงการองค์กรแห่งความสุขเองมักจะล้มเหลว แต่ในความเป็นจริงคือ HR ต้องถอยจาก “คนที่ทำ” มาเป็น “คนสนับสนุน” ส่วนคนที่ต้องทำจริงๆ คือพนักงานทุกคนต้องทำกันเองถึงจะเกิดความยั่งยืน เพราะสิ่งนี้คือการปรับเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานใหม่

หัวหน้างานพาลูกน้องมาเตรียมทำงาน เช่น ให้ทุกคนเล่าเรื่องที่อยากเล่า ซึ่งจริงๆ กิจกรรมเช่นนี้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้คนพร้อมทำงาน มีคนบอกว่าเด็กมหาลัยประสิทธิภาพในการเรียนต่ำมาก แต่เด็กอนุบาลถึงมัธยมจะมีเครื่องมือบางอย่างในการเตรียมตัวก่อนที่จะเรียนหนังสือ คือ การเข้าแถวเคารพธงชาติ แต่เด็กมหาวิทยาลัยไม่ต้องเคารพธงชาติเพราะเราเชื่อว่าเด็กโตแล้ว มีความรับผิดชอบเพียงพอจึงมีเด็กที่ไม่ได้ไปเรียนบ้าง มาเรียนสายบ้าง เด็กมัธยมที่มาสายมีแค่ 2 กรณี เท่านั้น คือ มาสายเพราะการเดินทางหรือมาสายเพราะตั้งใจ สาเหตุการมาเรียนหนังสือต้องเตรียมตัวก่อน เพราะเขาเชื่อว่า เด็กที่มาจากบ้านยังไม่พร้อมจะเรียนหนังสือโดยธรรมชาติ เพราะฉะนั้นโรงเรียนต้องมีกระบวนการอย่างน้อย 10-15 นาที ในการเตรียมพร้อมก่อนเรียน เช่น สวดมนต์ไหว้พระ ร้องเพลงชาติ มีการพูดคุยกัน เพื่อให้ที่มาจากหลายๆ บ้านมีสมาธิกับการเรียนมากขึ้น

เรื่องนี้องค์กรก็ต้องเข้าใจในเรื่องของคนว่าจะออกแบบยังไง ระเบียบวินัยที่เราต้องการสร้างควรจะเป็นระเบียบวินัยของบริษัท หรือของทุกคนของทุกคน หมายถึง ทุกคนจะต้องมีระเบียบวินัยร่วมกันเป็นพื้นฐาน เช่น การซื้อสัตย์ ตรงต่อเวลา สิ่งนี้ทุกบริษัทต้องเริ่มหยิบมาพูดคุยให้มากขึ้น เพราะมันคือการเตรียมคนทำงาน เรามักจะพูดว่าทำไมคนญี่ปุ่นมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูงมาก เพราะเขาถูกเตรียมเรื่องพวกนี้มาโดยตลอด เพราะฉะนั้นหลายๆ บริษัทจึงให้พนักงานที่มาจากหลายๆ ที่ ได้เข้าร่วมมาพูดคุยกันก่อนที่จะเริ่มงาน เป็นการเตรียมตัวก่อนทำงาน เพราะถ้าเกิดให้พนักงานมาถึงที่บริษัทแล้วเริ่มทำงานเลย ยิ่งต้องทำงานกับเครื่องจักรก็ยิ่งมีความเสี่ยงสูง ทุกวันนี้บริษัทรับความเสี่ยงทุกวัน เพราะไม่มีเวลาที่จะเตรียมตัวพนักงาน

สอดส่องพนักงานว่า มีสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจพร้อมจะทำงานหรือไม่ มีสติในการทำงานหรือไม่ เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ยังคงควรจะต้องให้ความสนใจ เช่นนี้ 10-15 นาที ก่อนเริ่มงานอาจจะเป็นการพูดคุยกัน เพราะการพูดคุย การได้เห็นหน้า การมีปฏิสัมพันธ์ก่อนทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มากกว่าการที่มาถึงที่ทำงานแล้วเริ่มทำงานเลย

พนักงานเราทำงานซ้ำๆ เราควรตั้งโจทย์ว่าจะทำงานแบบเดิมแต่ใช้เวลาน้อยลงจะได้อย่างไร เราอาจจะเห็นวิธีการทำงานอีกเป็นร้อยแบบ ให้พนักงานช่วยกันคิด เพราะสิ่งนี้ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของ Happy Workplace หมายถึง พนักงานต้องช่วยกันคิด และเข้ามามีบทบาทในการออกแบบสภาพการทำงานกับเรามากขึ้น อย่าไปคิดว่าสิ่งที่เราออกแบบนั้นเปลี่ยนแปลงไม่ได้

อีกอุปสรรคหนึ่งของเราไม่มีเครื่องมือมากพอ มองว่าเครื่องมือในการพัฒนาคนของผู้ประกอบการหลายๆ คนยังไม่ชัดเจน ตอนทำ Happy Workplace เราพบว่าเครื่องมือในการพัฒนาคนมันมากขึ้น หลากๆ คนมีเครื่องมือในการพัฒนาใหม่ๆ 10 ปี กับในปัจจุบัน เครื่องมือในการพัฒนาคนในอินเทอร์เน็ตภายใต้แนวคิด Happy Workplace เยอะมากขึ้น อย่างชัดเจน เพราะมันมีกระบวนการให้คนต้องเริ่มคิดรูปแบบที่หลากหลาย เพราะฉะนั้นเครื่องมือสำคัญมาก ยิ่งองค์กรที่ใหญ่มากเท่าไร ยิ่งจะหาเครื่องมือเยอะ หนึ่งเครื่องมืออาจจะไม่จำเป็นต้องครอบคลุมทุกเรื่อง แต่อาจจะแค่บริบทเฉพาะพนักงานกลุ่มหนึ่ง อีกกลุ่มอาจจะต้องใช้อีกเครื่องมือหนึ่ง และเครื่องมือต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือบางเครื่องมือ ณ วันนี้ใช้ได้ พรุ่งนี้อาจจะใช้ไม่ได้แล้วก็ได้ เพราะฉะนั้นองค์กรต้องไม่หยุดหาเครื่องมือใหม่ๆ นอกจากจะเปลี่ยนวิธีคิด หาเครื่องมือใหม่ๆ อีกสิ่งหนึ่งคือ มุมมอง เป็นเรื่องสำคัญมาก มุมมองของเราต้องยอมเปลี่ยน วันนี้ผมเห็นความหลากหลายของเด็กรุ่นใหม่ ที่เข้ามาทำงาน เหมือนกับว่าเป็นไปทุกๆ ปี ความต้องการของลูกค้าก็เปลี่ยนเร็วมาก และจะสะท้อนมาที่ตัวพนักงานของเราด้วย พนักงานของเราอาจจะมีวิธีคิดที่จะการเปลี่ยนตามยุคใหม่ๆ เข้ามา

คนไทยใช้ความเป็นเครือข่ายน้อยชอบทำงานแบบคนเดียว แต่ถ้าเรามารวมกลุ่มเป็นเครือข่ายกันบ่อยๆ เจอกันบ่อยๆ เราก็เก่งขึ้นได้ เพราะเห็นมุมมองใหม่ๆ มีวิธีคิดใหม่ๆ เห็นเครื่องมือใหม่ๆ เพราะทั้งหมดมาจากเครือข่าย บริษัทที่ทำทุกอย่างด้วยตัวเอง เก่งด้วยตัวเองหายากมาก เพราะคุณต้องเก่งมาก โชคดีมาก และเหนื่อยมาก



**อุปสรรคของเรา** คือ วิธีคิด ต้องหาวิธีคิดใหม่ๆ ให้ได้ และต้องกระตุ้นให้คนในองค์กรคิดด้วย ความฝันของเราในฐานะผู้บริการก็คืออยากให้นักงนาคิด แต่ปัญหาก็คือทำอะไรให้เขาคิด เราเอากระดาษหนึ่งแผ่นไปให้เขาคิด เขาก็ไม่คิด เพราะความคิดเกิดจากหน้างาน หมายถึงต้องกระตุ้นให้เขาสามารถกล้าที่จะคิด พัฒนางาน ณ ตรงหน้างานที่เขาเห็น

**หน้าที่ของหัวหน้างาน** คือ ต้องดึงความสามารถของคนในองค์กร คนในทีมออกมาให้ได้ เพราะหัวหน้างานไม่ใช่ นาย (Boss) แต่เป็น ผู้ฝึกสอน (Trainer) ก็ต้องมีหน้าที่กระตุ้นส่งเสริม นี่คือการบ้านข้อใหญ่ของผู้บริหารว่า จะทำให้หัวหน้างานมีคุณสมบัติแบบนี้ได้อย่างไร ถ้าเราหาหัวหน้างานแบบนี้ได้มากเท่าไรบริษัทก็ไปรอด และเขาก็จะจัดการตัวเองให้อยู่กับบริษัทได้ สำหรับองค์กรที่มีความหลากหลายทางเพศ ควรมีการเรียกพนักงานมาพูดคุยกันในทุกเช้า จะได้ว่าพนักงานมีประสิทธิภาพพร้อมจะทำงานหรือไม่ เพราะถ้าพนักงานทำงานไม่ได้ ทีมงานก็ทำงานไม่ได้ หัวหน้างานจะเป็น

กฎแจ่มสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากกว่าระบบเสียอีก หมายถึง หัวหน้างานต้องจัดการงานของตัวเองให้ดีขึ้นยิ่งกว่าเดิม ต้องเริ่มพัฒนาหัวหน้างานในการที่จะบริการจัดการทีมให้ดีขึ้น ซึ่งหัวหน้างานคนเดียวไม่มีวันทำได้ ควรจะให้หัวหน้างานหลายๆ คนมานั่งพูดคุย แลกเปลี่ยนกัน



ฉะนั้น การพัฒนาคนในการทำงาน ต้องมีเครื่องมือ วิธีคิด มีการทำ  
 เครือข่าย และมีการพัฒนามุมมอง เช่น คนที่มี Tacit Knowledge (ความรู้  
 ที่ไม่สามารถอธิบายได้) เราจะต้องดึงความรู้นี้ออกมาได้อย่างไร เช่น พนักงาน  
 คนหนึ่งขายของให้ลูกค้าเก่งมาก จะให้มาสอนพนักงานคนอื่นก็สอนไม่ได้  
 สิ่งที่ต้องทำคือต้องลงทุนหาใครสักคนไปตามติดชีวิตของคนๆ นั้น ทั้งวิธีพูด  
 วิธีวาง Position นี่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำการบ้าน ไม่ใช่แค่ซื้อเครื่องมือ  
 มาแล้วจบแค่นั้น จะต้องมีการจัดการภายในเพื่อพัฒนาความรู้ของเราด้วย

ผมว่าอุปสรรคจริงๆ แล้วมันไม่มีจะมีแต่สิ่งที่เราคาดไม่ถึง เช่น

เราคาดไม่ถึงว่า เราต้องมีเครื่องมือมากกว่านี้

เราคาดไม่ถึงว่า เครือข่ายมันช่วยให้เราทำงานได้ดีขึ้น

เราคาดมาถึงว่า ผู้บริหารจะต้องคิดเยอะขนาดนี้





ภาพบรรยากาศกิจกรรม



**พยายามสร้างคนให้เป็นคนเก่ง  
และพร้อมสนับสนุนส่งเสริมในเรื่องที่เขาถนัด  
แล้วความเก่งและดีจะมีพร้อมๆ กัน**



**ม.ล.ปุนทรภัก สมิตี**  
อดีตนายกกระทรวงแรงงาน

อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มต่อสู้ด้วยตนเองอย่างมาก และสามารถเอาตัวรอดมาได้ ช่วงที่ค่าเงินตกต่ำอุตสาหกรรมอื่นล้มเหลวแต่เครื่องนุ่งห่มยังอยู่ได้ และเป็นช่วงที่ได้เปรียบด้วยซ้ำเขาสร้าง Labor Productivity ในการปรับตัวด้านธุรกิจในเรื่องของการเปลี่ยนรายการผลิตคนหนึ่งทำได้หลายอย่าง ทดแทนกันได้หมด จัดการสายการผลิตใหม่ทั้งระบบ เมื่อตอนค่าแรงงานขั้นต่ำขึ้นมา 300 บาท จังหวัดที่อยู่นอกกรุงเทพมหานครแทบอยู่

ไม่ได้ เช่น จังหวัดยโสธรต่อสู้กับภาวะ 300 บาท ด้วย Productivity ผู้จัดการทุกคนลุกขึ้นมาสู้ ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัท พนักงานทุกคนรู้สึกเป็นตัวแทนของบริษัท บริษัทประกาศว่าไม่จ้างแรงงานต่างด้าวเราจะมาสู้กันเอง ด้วย productivity คือ ตัวผู้บริหารเห็นว่าลูกน้องเป็นคนที่มีความค่ากับบริษัท ผู้จัดการทุกคนผูกพันกันมาช่วยกัน ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนการทำงานสู้จน 300 บาท ผ่านได้

**ความอยู่รอดของธุรกิจ** คือ คน อย่างไรก็ตามต้องให้คนของเราเก่งให้ได้ ในทุกปีกระทรวงแรงงานจะมีโปรแกรมทำ Labor Productivity 100 กว่าโรงทั่วประเทศ หลายอุตสาหกรรม หรือเราไปขอเขามาทำแค่ 2 กระบวนการ เรื่อง Logistic ของหนักเอาไว้นใน ของเบาไว้นอก หรือคุณสั่งวัตถุดิบมาแล้วมันไม่ได้ใช้ขายไม่ออก กลายเป็น Lost เรื่องต้นทุนไป พนักงานเก่งขึ้นมาทันตาเห็นเลยซึ่งสามารถกู้เงินมาทำเฉพาะเรื่องได้ เพราะฉะนั้นการพัฒนาคนเป็นเรื่องสำคัญ อย่างไรก็ตาม ถึงมีเทคโนโลยีเข้ามาก็ต้องใช้คน

### “สตรีคีนสติ”

คืออีกโครงการที่นำผู้บริหาร และพนักงาน โดยให้เสถียรธรรมสถาน จัดโปรแกรมให้ เป็นการฝึกการเรียนรู้จากการเห็น การปฏิบัติต่างๆ สรุปคือ การให้ความรักกับคนในองค์กร ให้ความเข้าใจ ทำอย่างไรให้เขา ลดต้นทุน ลดรายจ่าย ปลูกผัก รู้จักออกกำลังกายดูแลสุขภาพตัวเอง ให้มีความสามัคคีในองค์กร ความผูกพันในองค์กร หลังจากที่ผู้บริหารหลายองค์กรเข้าร่วมโครงการนี้นำไปทำตามในบริษัททำให้องค์กรดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น



การทำงานเมื่อคนมีสติ ความปลอดภัยสูงมาก อันตรายน้อยลงมาก เมื่อมีใจ Productivity ก็ดีขึ้นด้วยการประหยัด หรือลดขั้นตอนการผลิต

เมื่อพูดถึงคนเก่ง และคนดีในองค์กรเราต้องการคนทั้ง 2 แบบ เก่งก่อนแล้วค่อยดี หรือดีก่อนแล้วค่อยเก่งบางทีมันอาจจะมาพร้อมกันไม่ได้ อย่างเช่น SCG เขาอยู่รอดได้เพราะว่า คนเก่งต้องคิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพราะฉะนั้นเขาเปิดรับคนรุ่นใหม่ซึ่งมีความแตกต่างกับคนรุ่นเก่ามาก แต่จะอย่างไรให้เขาเดินหน้าได้เต็มที่ และเราพยายามเข้าใจเขา

เมื่อพูดถึงวัฒนธรรมองค์กรหลายท่านพูดว่า มี Morning Talk ซึ่งถือว่ามาถูกทาง เราอาจจะสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยชูประเด็นว่าเราเป็นองค์กรประสิทธิภาพ เราเป็นองค์กรของทีมเวิร์ค (Teamwork) การทำให้เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมก็มีความสำคัญ อย่างช่วงเช้าเห็นด้วยการเตรียมตัวก่อนที่จะทำงาน เช่น บริหารร่างกาย พูดคุยให้พนักงานตื่นตัวให้มีสมาธิที่ดี เมื่อสมาธิดี การที่จะทำงานผิดพลาดต่างๆ ก็จะลดน้อยลง เพราะฉะนั้นช่วงเช้าก่อนทำงาน สัก 5 นาที ก็จะได้กับพนักงาน

ในเรื่องของ Happy Workplace สิ่งหนึ่งที่สำคัญก็คือ Happy Money พนักงานมีปัญหาเรื่องการจัดการเงินของตัวเอง การที่เขาทำ OT ของเงินเพิ่ม เพราะเขาไม่ไหวในการที่จะแบกภาระ เขาอยากให้เราให้เงินเพิ่มตลอดเวลา แต่การที่ให้เราเงินเพิ่มโดยไม่ได้เขาไปช่วยจัดการก็ไม่เพียงพอ บางบริษัทหรือองค์กรถึงกับเข้าไป Refinance (การชำระเงินกู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันด้วยเงินกู้ใหม่) เรื่องบ้าน หรือรถต่างๆ ช่วยเจรจาให้เพื่อลดค่าใช้จ่าย เราอาจจะต้องใส่ใจตรงนี้มากขึ้นให้มีความสำคัญกับเขาเสมือนว่าเขาเป็นคนสำคัญในครอบครัว เช่น ประเทศสิงคโปร์เขาตั้งองค์กร ชื่อ Skill Future เตรียมคนสำหรับ Global Citizen คนแต่ละกลุ่มจะมีความหลากหลายที่เหมาะสมในการอยู่ใน Global Citizen เพราะฉะนั้นเขามีองค์กรที่จะช่วยสนับสนุนเพื่อการนั้น ไม่จำเป็นที่ทุกคนจะต้องเป็น High Technology ทั้งหมด คนที่เก่งทำมือก็ทำต่อไป คนเก่งเรื่องไหนก็ให้เก่งไปในเรื่องนั้น คนไหนเก่งงานบริการก็ส่งเสริมเขา

เพราะฉะนั้นเครื่องนุ่งห่มที่มีอยู่ในบ้านเรา คือ เครื่องนุ่งห่ม High End เราต้องขายของแพงได้แล้วถึงจะอยู่รอด ต้องทำคนของเราให้เก่ง คนเก่งก็ต้องให้หัวใจเขาด้วย ทางสิงคโปร์ไม่ได้ปลูกข้าวเพราะไม่มีที่ปลูก แต่ทำโครงการ “R&D” (Research and Development) วิจัยและพัฒนาเรื่องข้าว ถ้าประเทศไหนซื้อเขาจากเขาจะรับรองได้เลยว่าผลผลิตจะออกมาเท่าไร แต่เขาไม่เพาะพันธ์เองต้องซื้อใหม่ทุกครั้ง และขายของแพงเท่านั้น



ภาพUSSEYภาคกิจกรSSU

# Workshop

## Expected Bright Ideas

### ประเด็นคำถามที่ 1

กระแสโลกหันมาสู่บูรณาการวิวัฒนาการซึ่งนำนักทางเศรษฐกิจรวมทั้งมิติอื่นๆ ของโลกก็หันมาสู่ภาคตะวันออกมากขึ้น ท่านมีแนวทางในการปรับปรุงองค์กร และบุคลากรอย่างไร ?

### คำตอบ

โรงเรียนกวดวิชาบ้านวิชาการ เดิมไม่เจตนาจะทำเป็นธุรกิจแต่มีผลสำเร็จเกิดจากการสอนลูกตัวเองทั้ง 3 คน ให้ได้ทุนทุกคน หลังจากตอนนี้ได้มีสาขาเพิ่มขึ้น ตัวเองก็กลายเป็นผู้สูงอายุ และเกิดอุบัติเหตุล้ม และขาหัก 3 ท่อน ซึ่งมองว่าต่อไปน่าจะเปิดภาระของสังคม ภายหลังจากที่ทาง สสส. ได้ให้การอบรมสนับสนุนบุคลากรจาก 9 สาขา รวมถึงธุรกิจแล้ว เกือบ 400 คน แต่ละสาขาก็อยู่กันมานาน เช่นสาขาเซ็นทรัลปิ่นเกล้าอยู่ตั้งแต่เปิดโรงเรียน คำถาม คือ

1. แล้วเราจะเอาบุคลากรที่มีค่าเหล่านี้ไปไว้ที่ไหน
2. เราจะตอบแทนเขาได้อย่างไร

หลังจากที่ SHARE ได้เข้าไปให้ความรู้เราก็ได้ประชุมฝ่ายหัวหน้างาน

ทั้งหมด ผลปรากฏว่าหลังจากประชุมเกิด Idea อันหลากหลายโดยที่ได้คิดหลักสูตรขึ้นมาเป็นหลักสูตรการป้องกันอัลไซเมอร์ในผู้สูงอายุ เนื่องจากตัวเองจบปริญญาตรีคณิตศาสตร์ และทำ Attitude Test และปัญหาของผู้สูงอายุก็คือ การพูดซ้ำซาก พูดจนน่าเบื่อหน่าย จึงนำเอาทุกปัญหามาตั้งหลักสูตรใหม่ โดยมีผู้สนับสนุน คือ พี่ชายซึ่งเป็นที่ปรึกษาของ สสส. หลังจากเขียนหลักสูตร รวบรวมปริญญานิพนธ์ทั้งหลายได้เป็นดังนี้

**ส่วนที่หนึ่ง** คือ ย้อนกลับไปวัยเด็กสมองของเด็กกำลังพัฒนา ส่วนผู้ใหญ่สมองกำลังจะเสื่อม เพราะฉะนั้นจะอย่างไรให้เสื่อมน้อยลง

**ส่วนที่สอง** คือ ทำกิจกรรมทางด้านกายภาพทางด้านสมอง และอาหาร บางส่วนที่เป็นสมุนไพร ให้เซลล์ของสมองเสื่อมถอยน้อยที่สุด แต่งานวิจัยก็บอกว่าใช้ได้แค่บางจุด

ทำอย่างไรที่จะให้สังคมลดภาระผู้สูงอายุในอนาคต ทำอย่างไร อัญมณีของครอบครัวเหล่านี้จะอยู่กับเราได้นาน หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เพราะถ้าเป็นผู้สูงอายุที่ติดเตียง แน่นนอนว่าค่าใช้จ่ายสูง ติดบ้านไม่ออกไปไหนเลย หรือติดสังคมไม่อยู่บ้านเลย เพราะฉะนั้นเราจึงเอาข้อดีทุกส่วนมารวมกัน ในขณะเดียวกันตัวเองเป็นผู้สูงอายุที่ต้องใช้อุปกรณ์การแพทย์ เมื่อถึงเวลาที่เดินได้แล้วคงไม่อยากจะเก็บไว้เป็นที่ระลึกหรือเก็บไว้ใช้อีกครึ่ง เพราะฉะนั้นทำอย่างไรจึงจะไม่ต้องซื้อใหม่ จึงเป็นอาชีพที่ 2 คือ การให้เช่าอุปกรณ์สำหรับผู้สูงอายุ ถือเป็นการช่วยภาระทางสังคม ช่วยภาระทางครอบครัว และได้ติดต่อทางประเทศได้วันในการนำเข้าอุปกรณ์สำหรับผู้สูงอายุมือสองมาจำหน่าย ความรู้ทั้งหมดได้รับอิทธิพลมาจาก Happy Workplace สสส.และวิทยากรทุกท่าน

### นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์

ที่ผ่านมาในมุมมองของแพทย์จะเป็นการบริจาคแต่คุณภาพมันบอกไม่ได้ แต่ถ้าเป็นอุปกรณ์ผู้สูงอายุมือสองมันสามารถรู้ได้ อนาคตมันจะจำเป็นเพราะเขาเข้าถึง เช่น อยากจะได้ของดีๆ แบบญี่ปุ่นในราคาญี่ปุ่น แต่คนไทย

เข้าไม่ถึง แครดเซ็นก็ราคา 20,000 บาทขึ้นไป ซึ่งที่เราเห็นที่เป็นราคาถูก ซึ่งหนักและอันตรายมาก

ผมชอบสิ่งที่เป็น Creative (ความคิดสร้างสรรค์) คือ คิดจะยกระดับคุณภาพชีวิตของคน คือ ต้องเอาของดี ๆ มาให้ใช้ แล้วในอนาคตราคามันก็จะถูกลง

## ประเด็นคำถามที่ 2

แนวโน้มของโลกใบนี้จะเน้นเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น องค์กรและบุคลากรของเรามีแนวทางในการปรับตัวอย่างไร ?

### คำตอบ

เนื่องจากมันเป็นทิศทางของสังคมยุคนี้ ผู้บริโภคก็ต้องการเรื่องนี้มากขึ้นเรื่อยๆ ทางออกทางเดียวคือต้องทำจริงๆ คือต้องกำหนดทิศทางของบริษัทจริงๆ ว่าเราจะต้องทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมจริงๆ และทำทุกๆ วันอย่างแท้จริง หลังจากที่เรามาจริงๆ อาจจะมีผิดพลาดบ้าง ตกหล่นบ้าง ผมเชื่อว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่พร้อมจะให้ okay และให้โอกาส

### ม.ล.ปยุตตริก สมิติ

ไรส์มก้านันจูล เป็นตัวอย่างของการสร้างนวัตกรรมใหม่ มีเรื่องของ R&D (Research and Development) นำผลิตภัณฑ์มาต่อยอดจนนักท่องเที่ยวที่ไปเพชรบูรณ์ต้องแวะเข้ามา เนื่องจากความทุ่มเท และนวัตกรรมของบริษัทนี้เป็นตัวอย่างในการขายของที่แพง และดี และไม่หยุดนิ่ง



## นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์

อุตสาหกรรมตอนนี้เป็นเรื่องของ Lifestyle (วิถีการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคล) เป็นเรื่องของการใช้ชีวิต เช่น โรงเรียนกวดวิชาที่กลายเป็น Lifestyle ของสังคมผู้สูงอายุ เพราะฉะนั้น Product Life Style เยอะมาก ผมว่าต้องแยกกันระหว่างทักษะของคนที่เคยทำงานนี้ กับทักษะของเขาในการจัดการที่ดี เขาสามารถทำงานอีกงานหนึ่งได้ ไม่จำเป็นต้องทำงานอย่างเดียว เพราะทุกคนมีพื้นฐานในการทำงานเหมือนกันอยู่แล้ว เพียงแต่จะทำให้เขาทำอะไรได้บ้าง ดีกว่าให้เขาออกไปหางานใหม่ ควรให้เขาทำที่มันเหมาะกับบริบทของเขา คือ คนหนึ่งคนสามารถทำงานได้หลายอย่าง

### ประเด็นคำถามที่ 3

ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบอะไรบ้างในระดับภูมิภาค และระดับโลก ?

#### คำตอบ

ข้อได้เปรียบของประเทศไทย ประกอบด้วย

1. เรื่องคน
2. เรื่อง Location (สถานที่ตั้ง)

ถ้าเราเป็น SME อาจจะตีโจทย์ยาก ในแง่บริษัทใหญ่อาจจะมองเห็นโอกาสแล้ว เขารู้แล้วว่าจะใช้เรื่อง Location Base เช่น ธุรกิจท่องเที่ยว ห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ เขาเปิดเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว ไม่ได้รองรับคนไทย แต่ถ้าเป็นธุรกิจ SME ทำอย่างไรให้ 2 เรื่องนี้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ เป็นโจทย์ยาก ในส่วนตัวบริษัทที่ทำอยู่เราก็ยอมรับว่ายังไม่ได้หยิบเอา 2 เรื่องนี้มาเป็นโอกาสของธุรกิจ

ไม่ว่าโลกจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นก็ยังเชื่อว่าเมืองไทยยังมีจุดแข็ง และอย่างน้อยยัง maintain โอกาส ในการทำธุรกิจ และประคับประคองตัวเองให้อยู่รอด

## นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์

ทุกวันนี้ไม่มีเอกชนกับสถาบันการศึกษาที่มีความสามารถในเชิงทำงานวิจัยมาทำงานร่วมกัน เกาหลีหรือญี่ปุ่น มหาลัษย์ในต่างจังหวัดของเขาไม่ได้เก่งกว่าเรา แต่เอกชนกับมหาลัษย์ของเขาทำงานด้วยกันมากจนมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ จริงๆ ในเมืองไทยก็มีแต่กลุ่มเอกชนของเราไม่ได้มีแนวคิดแบบนี้เลยไม่สามารถจะรวมกลุ่มกันเพื่อที่จะคุยกับมหาลัษย์ในพื้นที่ที่จะสามารถสนับสนุนได้ เพราะฉะนั้น เรื่อง R&D (Research and Development) สำคัญมาก

ประเทศสิงคโปร์เขาอาจจะสู้เรื่องการเกษตรประเทศไทยไม่ได้ แต่เรื่อง Bio Technology (เทคโนโลยีชีวภาพ) เหนือกว่าแน่นอน ความต้องการของเอกชนกับความสามารถของสถาบันการศึกษาในเรื่องการทำ R&D (Research and Development) ผมยังเชื่อว่าทำคนเดียวไปไม่รอดยิ่งธุรกิจเล็กยิ่งยาก

## ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม

เรื่องงานวิจัยที่บริษัททำค่อนข้างเยอะ เราทำธุรกิจมา 10 กว่าปี เราก็มั่นใจว่า พยายามการสร้างนวัตกรรมเราก็ไปร่วมกับสถาบันการศึกษาใช้โครงการของกระทรวงวิทยาศาสตร์ที่ทำเรื่องการพัฒนา นวัตกรรม เราทำโครงการกับ iTAP ก่อนช้านานก็ได้ผลตอบรับว่ามีบริษัทไทยไปขอให้ทุนแล้วสำเร็จน่อยมาก เมื่อคนรู้ว่ามิโครงการก็เข้าไปเริ่มทำ ไปเสนอขอโครงการจากทาง iTAP ได้ทุนมาจับมือกับมหาลัษย์ร่วมกันพัฒนาแต่ก็ล้มเหลว หรือจบเป็นผลิตภัณฑ์ออกมาก็ไม่สามารถออกสู่ตลาดได้ กระบวนการจะประสบความสำเร็จก็ค่อนข้างเยอะ เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาสะสมองค์ความรู้ต่าง ๆ

เมืองจีนมีนโยบายในการทำเรื่องนี้ดีมาก เขาเห็นว่าประเทศจีนมีปัญหาอากาศเสีย เครื่องฟอกอากาศมากขายอยู่เต็มไปหมด แต่เขารู้ว่าถ้าคนจีนไปซื้อเครื่องฟอกอากาศใช้จะขาดทุนเยอะ ภาครัฐเป็นคนกำหนดว่าให้มหาวิทยาลัยทำงานวิจัยเรื่องเครื่องฟอกอากาศ และตั้งบริษัทผลิตขายคนจีน

ทางมหาวิทยาลัยเป็นคนหันด้วย ภาครัฐเขาสนับสนุนดีมากเขาทำเรื่องนี้มาหลายสิบปีแล้วจนมหาวิทยาลัยนี้มีบริษัทที่อยู่ในกลุ่มงานวิจัยกว่า 200 บริษัท มหาวิทยาลัยนี้มาที่ตลาดหลักทรัพย์ประกาศว่ามีบริษัท มีสินค้าอะไรบ้างเชิญบริษัทในตลาดหลักทรัพย์มาฟัง หากคนร่วมงาน หรือนำสินค้ามาขายร่วมกันตั้งโรงงาน หรือถ่ายทอดเทคโนโลยี ตอนนี้ขายคนในประเทศแล้วจึงออกมาขายกับตลาดต่างประเทศ เพราะเขาสันับสนุนเรื่องนี้ชัดเจนมากจึงทำให้การพัฒนาเติบโตเร็ว



ภาพบรรยากาศโดยรวมของกิจกรรม

## พัฒนาคน พัฒนางองค์กรสู่ยุค 2030

หัวใจสำคัญของคนที่จะเก่งหรือไม่  
ขึ้นอยู่กับคนที่เป็นเ้าแก่ หรือนายจ้างว่า  
คุณจะสามารถทำให้เขาเก่งได้อย่างไร  
**เพราะระบบการบริหารคนที่ดี  
ย่อมมาจากเจ้านายที่เข้าใจเรื่องคน**



**ดร.บวรนันท์ กองกัลยา**

นายกสมาคมแห่งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย หรือ PMAT

ความสำเร็จของการทำธุรกิจตามความเชื่อของ แจ็ค หม่า ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็ที่อยู่ที่ความชำนาญลาดของคนที่เป็น  
เ้าแก่ ถ้าเ้าแก่เก่ง ธุรกิจก็ไปได้รอด
2. หัวใจสำคัญของธุรกิจขนาดกลางอยู่ที่ระบบบริหารจัดการ
3. หัวใจสำคัญของธุรกิจใหญ่อยู่ที่การบริหาร “คน”

ยกตัวอย่างเช่น สโมสรรแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ดเป็นอีกองค์กรหนึ่ง  
ที่ประสบกับปัญหาการบริหารจัดการคน แต่สิ่งหนึ่งที่แมนยูไนเต็ดมีผลงาน  
ออกมาไม่ได้ดีเท่าที่ควร คือ ความล้มเหลวเรื่องการบริหารคนถือเป็น  
Succession Plan การวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน เทคนิคหนึ่งในการ  
บริหารองค์กรถ้าท่านอยากให้องค์กรเติบโต ควรหาจุดสำคัญที่เป็นกลยุทธ์  
ของท่าน แล้วประเมินความสามารถว่ามีท่านความสามารถพอหรือไม่  
ความรู้ และทักษะมีเพียงพอหรือไม่ เช่นนี้แมนยูไนเต็ดจึงล้มเหลวในการ  
เลือกคนที่มาดำรงตำแหน่งโค้ช (Coach) นั้นเอง



ธุรกิจไม่จำเป็นต้องมีขนาดใหญ่ก็สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการ  
บริหารคนได้ แก่นของการบริหารคนไม่ได้ซับซ้อนมาก ในฐานะที่ท่านบริหาร  
คน ท่านเป็นผู้ประกอบการ เป็นเจ้าของบริษัททั้งนั้น ถ้าอยากให้องค์กรของ  
ท่านเติบโตขึ้นจงให้ความสำคัญกับเรื่องคน เพราะการบริหารคนมันเปลี่ยน  
องค์กรได้จริง เพราะองค์กรไม่มีชีวิต สิ่งที่ทำให้องค์กรมีชีวิต คือ คน  
คนเป็นแบบไหนองค์กรก็เป็นแบบนี้ ถ้าคุณอยากจะเป็น High Performance  
Organization คำถามก็คือ องค์กรเป็น High Performer หรือไม่ มีแต่บุคคล  
ที่มีความสามารถหรือไม่ ถ้าบุคลากรเป็น High Performer องค์กรก็เป็น  
High Performance Organization ได้

อยากให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คำถามคือ บุคลากรเป็น Learner หรือไม่ กระตือรือร้นในการเรียนรู้หรือไม่ แต่ถ้าบุคลากรเป็นคนที่ไม่เรียนรู้ เหมือนกับเป็นน้ำที่เต็มแก้วเช่นนี้ก็ไม่สามารถจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนองค์กร ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนคน และสิ่งที่ท่านต้องคำนึงถึง คือ

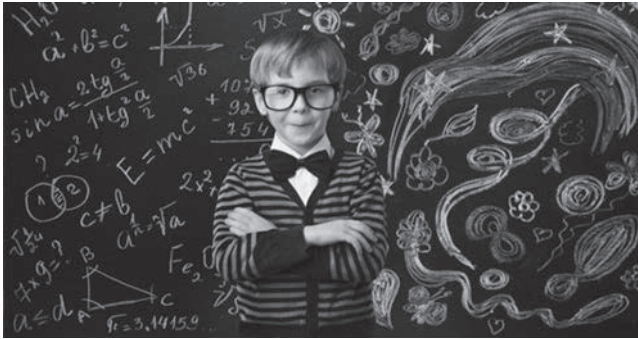
#### ☑ How to recruit top talent

หาคนเก่งและคนดีเข้ามาทำงาน เก่งแต่ไม่ดีก็เป็นแค่ทรัพย์สินของตัวเอง เมื่อไหร่ที่ได้คนเก่งแต่ไม่ใช่คนดีมันคือสินทรัพย์ของตัวเอง พร้อมที่จะกอบโกยทุกอย่างเข้าหาตัวเอง แต่ถ้าเก่งแล้วดีด้วยนั่นคือสินทรัพย์อันมีค่ายิ่งขององค์กร ดังนั้น แนะนำผู้ประกอบการทุกท่านเวลาเลือกคนเลือกดี ๆ เพราะเขาคือคนที่จะเปลี่ยนองค์กรคุณ ฉะนั้น How to recruit top talent สำคัญมากเก่งอย่างเดียวไม่พอ วิธีคิดก็สำคัญ

#### ☑ How to develop people

คุณจะทำให้เขาเก่งขึ้นได้อย่างไรบ้าง ช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมารูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของคนในองค์กร CCL ใช้ Model ที่เรียกว่า 70:20:10 Development Approach ผมทำงานที่บริษัทมิตรผล ผมปรับ Model ใหม่หมด และใช้คำว่า 70:20:10 มาเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน คนเราอาจจะเก่งได้จากการแก้ปัญหา การมีประสบการณ์ที่มากขึ้น การได้สอนคนอื่น แต่ผมเชื่อว่าการที่คนเราจะเก่งขึ้นได้นั้นขึ้นอยู่กับโอกาสในการใช้ชีวิตด้วย โจทย์ในวันนี้ คือ คุณจะทำอะไรให้คน มีความใฝ่รู้ในตัวเอง ให้เขามีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Peter Senge เป็นอัจฉริยะทางด้าน Learning Organization หนังสือของเขาพูดถึงวินัย 5 ประการของมนุษย์ ถ้าเมื่อไรที่คนมีวินัย 5 ประการนี้ คนจะเรียนรู้ได้เร็ว ได้เก่ง การเปลี่ยนแปลงของโลกใบนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เร็วมาก โดยเฉพาะเรื่องของ Learning Skill ถ้าคุณสามารถปลูกฝังวินัยนี้



ในตัวคุณ และในตัวลูกน้อง คุณจะเป็นคนที่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงโลกภายนอก

Jack Welch ผู้บริการ GE เคยกล่าวไว้ว่าถ้าเมื่อไรการเปลี่ยนแปลงภายนอกเร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้นก็ย่อมล่มสลาย แต่ในทางกลับกันถ้าเราพัฒนาตัวเองเร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงข้างนอกเราก็อยู่ได้ และอยู่ได้ดีด้วย

## วินัย 5 ประการ

**1. Mental Model** คือ กรอบความคิด เปลี่ยนกรอบวิธีคิด อย่าทำตัวเองให้เป็นน้ำเต็มแก้ว ถ้าเมื่อไรที่เป็นน้ำเต็มแก้วคุณก็จะไม่เรียนรู้อะไรเลย โลก ณ วินาทีนี้ใครจบปริญญาตรีระบบการศึกษาเนื้อหาความรู้จะอยู่ได้แค่ 5 ปี ฉะนั้นคนต้องเปลี่ยนกรอบ ต้องกระหายในการเรียนรู้ตลอดเวลา ขึ้นค่าจ้างมีเหตุผลอยู่ 2 ประการ คือ บางที่ขึ้นค่าจ้างเพราะ Consumer Price Index (CPI) ดัชนีราคาผู้บริโภคให้เท่ากันหรือเกินไป แต่อีกนัยยะหนึ่งคือ เขามีมูลค่าที่เพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นคุณก็ขึ้นค่าจ้างตามความสามารถที่เพิ่มขึ้น คำถามง่ายๆ ใครที่เป็นลูกจ้าง แต่ละปีคุณมีอะไรที่เก่งขึ้น คุณมีความสามารถอะไรที่เพิ่มขึ้น ใครที่เป็นเจ้าของบริษัท เคยตั้งคำถามหรือไม่ว่า ลูกน้องของคุณ ไม่ว่าจะกี่คนก็ตามเขามีความสามารถอะไรเพิ่มขึ้นบ้าง หรือมีทักษะอะไรเก่งขึ้นบ้าง ปีนี้เราติดอาวุธอะไรให้เขา ติดอาวุธอะไรที่ทำให้

เขามี value Added มากขึ้น ถ้าเปลี่ยนกรอบความคิด เปิดกว้าง เราก็คือเป็นคน que เรียนรู้มากขึ้นได้

**2. Personal Mastery** คือ การเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ทักษะที่รู้ลึก รู้จริง ทุกวันนี้คนเราอยากรู้อะไร คุณสามารถรู้ได้ทุกเรื่องในโลกใบนี้ ณ วันนี้ ลืมเรื่องปริญญาบัตรไปได้เลย ปริญญาไม่ได้หมายความว่าจำกัดกรอบ การเรียนรู้ เช่น ตำแหน่ง HR มาจากไหนก็ได้ไม่สำคัญแต่ที่สำคัญขอให้มีการเรียนรู้ที่ดี

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ ผมเคยต้องไปเจอจาดอรองเด็กคนหนึ่ง อายุ 32 ปี เป็นคนชาติเนเธอร์แลนด์ (Netherland) ปรากฏว่าเขาเรียกเงินเดือนที่แพงมากเท่ากับรถเก๋งดีๆ หนึ่งคันต่อเดือน และยังขอหุ้นอีกด้วย และที่สำคัญเขาไม่จบปริญญาตรี เขาบอกว่าวุฒิการศึกษาไม่จำเป็น เพราะเขามีผลงาน มี Success Profile มี Network (เครือข่าย) มี Mentor (ที่ปรึกษา) ที่ตีรอบตัวเขา โลกเราทุกวันนี้ในยุคที่ดิจิทัล (Digital) เข้ามา การเรียนรู้นั้นอยู่รอบตัว ขอให้แค่เรามีเป้าหมายในการเรียนรู้ที่ชัดเจนครับ ถ้าเมื่อไรที่คุณปลุกฝังคนในองค์กรของคุณให้มีเป้าหมายในการเรียนรู้ที่ชัดเจนเขาก็เป็นเลิศได้

**3. Team Learning** บางทีการเรียนรู้คนเดียวก็ไม่ได้ไปไกลเท่าการเรียนรู้เป็นทีม จะทำอย่างไรให้เกิดบรรยากาศแบบนี้ในองค์กรของท่าน ตอนนี้ในยุคของแนวคิดการทำงานขององค์กร (Agile Organization) ทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัว การเรียนรู้แบบใช้ทีมเป็นฐานการเรียนรู้ (Team Based) สำคัญมาก ว่าเราจะสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้คนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างไรได้บ้าง

**4. Share Vision** สร้างเป้าหมายร่วมกัน วิสัยทัศน์ร่วมกัน

**5. การคิดเชิงระบบ**





### ทฤษฎี 70:20:10

ประการที่หนึ่ง คนเราถ้าโชคดีอยู่ในองค์กรที่ดีได้เปรียบคนอื่น ฉะนั้นจงทำให้องค์กรที่ท่านบริหารอยู่ ไม่ว่าจะเล็ก กลาง ใหญ่ เป็นที่ที่สามารถพัฒนาคนได้ ตัวชีวิตก็คือวันแรกที่เข้ามาทำงานกับวันที่ออกจากงานทักษะเขาเท่าเดิมหรือไม่ ถ้าเมื่อไรที่วันแรกที่เข้ามาทำงานงานกับวันที่ออกจากงานมีความรู้เท่ากัน องค์กรของคุณคือองค์กรที่ Fail State (รัฐล้มเหลว) เราต้องทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดี จะทำอย่างไรถ้าพนักงานที่มีอยู่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่นนั้นแล้วคุณจ้างเขามาทำไม เขามาทำงานกับคุณแล้ว หน้าที่ของคุณคือทำให้เขาเก่งขึ้น ผลงานของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของคนเป็นนาย และองค์กรด้วย เพราะฉะนั้นหัวใจสำคัญของการเก่งเร็วเก่งช้าขึ้นอยู่กับองค์กรด้วย นี่คือ 70% แรก **จงทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

ประการที่สอง คนเราจะเติบโตตามโจทย์ที่เจอในชีวิต คนไม่ได้เก่งขึ้นตามประสบการณ์ ไม่ได้เก่งขึ้นตามอายุงาน คุณทำงานมา 30 ปี แต่เจอโจทย์แบบเดิมซ้ำๆ คุณก็จะเก่งอยู่แค่นั้น แต่ถ้าในแต่ละปีคุณเจอโจทย์ที่ซับซ้อนขึ้น ยากขึ้น คุณก็จะเติบโตขึ้น เพราะฉะนั้นหัวใจสำคัญของคนที่เป็้นนายคนเป็นองค์กร คุณต้องวางโจทย์ให้เขาทำ ยิ่งเป็นยุค Generation Y หรือ M (เด็กยุคใหม่) เขาชอบงานที่ทำหาย งานที่เขามีความหมาย สังเกตว่ากลุ่ม Gen y, Gen z, Gen m นอกจากตัวเองแล้ว ก็จะมี Mark Zuckerberg, Elon Musk, Steve Jobs เป็น Idol เพราะคนเหล่านี้เขาเป็นคนเปลี่ยนโลก เด็กพวกนี้ชอบทำอะไรที่ใหญ่กว่าตัวเอง ชอบทำงานที่ทำหาย มีคุณค่า

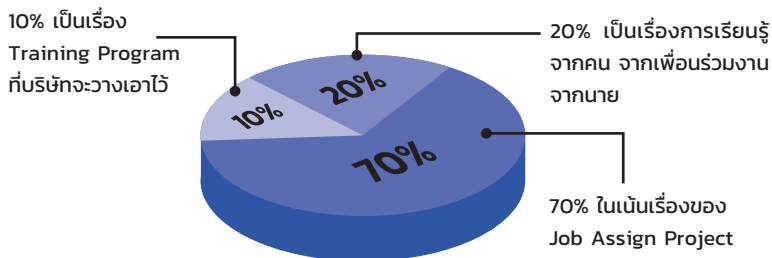
หัวหน้ายุคนี้ไม่ใช่แค่คุณทำงานตามแบบแผนอย่างเดียว คุณต้องสร้างสรรค์งานอะไรใหม่ๆ งานที่มีคุณค่า งานที่ทำท่าย เพราะฉะนั้นจบออกแบบ (Design) งานให้ดี ใครเป็นเจ้าขององค์กรอย่าให้มีแต่งานเดิมๆ ซ้ำๆ เพียงอย่างเดียว ควรมีงานที่ Innovate (แหวกแนว) ด้วยสำคัญมาก



### สรุป

- ☑ 70% คือการเรียนรู้จากงานยากๆ ที่มันทำท่าย พยายามหาโปรเจกต์ให้ลูกน้อง
- ☑ 20% คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่น ต้องสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่น เจ้าหน้าที่สามารถจะลงมาโค้ช (Coach) ลูกน้องได้อย่างไรบ้าง เพื่อนร่วมงานจะแบ่งปันประสบการณ์องค์ความรู้ต่างๆ ได้อย่างไรบ้าง ใช้วิธีตั้งคำถามก็ได้ ไม่ว่าจะรูปแบบไหนก็ตาม ตรงนี้คือสิ่งสำคัญในเรื่องของการพัฒนาคน
- ☑ 10% เป็นเรื่อง Training Program ในระบบ ทำให้องค์กรเป็น Development Process ที่ดี มี Signature Program มีรูปแบบการพัฒนาที่ดี

### 70:20:10 คือ การวางสัดส่วนการพัฒนาคน



#### ☑ How to engage people

Engage เป็นเรื่องของความไวใจเชื่อใจ “Stay Stay Strive” เราอยู่กับองค์กรนี้แต่เหนือกว่านั้นต้อง strive ที่แปลว่า หยาดเหงื่อเพื่อองค์กร จะทำอย่างไรให้คนทุ่มเทเพื่อองค์กร ทำอย่างไรให้เขาผลักดันความสำเร็จให้องค์กร ผู้ที่เป็นเจ้าของธุรกิจลองคิดว่าอะไรคือเหตุผลที่พนักงานควรอยู่กับเรา หัวหน้างานที่ดี เพื่อนดี ผลตอบแทนดี? เงินเสมอไปหรือไม่ที่ทำให้คนอยู่กับเรา เช่น ธุรกิจเรื่องปศุสัตว์ เรื่องการเกษตร เรื่องอาหารการกิน กำลังมาแรง ไม่ว่าโลกเปลี่ยนไปขนาดไหน คนยังต้องกินอยู่ ตำแหน่งคุณเลขาธิการ เป็นตำแหน่งสำคัญมาก ทางบริษัทคู่แข่งกำลังจะเปิดรับตำแหน่งใหม่ที่ตรงกับคุณเลขาธิการ มากๆ ผมเสนอเงินเดือนให้คุณเท่ากับ 2.5 เท่า จากที่คุณได้อยู่ ลูกน้องคุณ ตัวคุณเอง ถ้าโดนยื่นข้อเสนอแบบนี้ ยืนยันว่า ไม่ได้ตอบตกลงทันทีแน่นอน คุณจะมีคำถามอยู่ในหัวมากมาย บริษัทอะไร ที่ไหน เจ้านายเป็นใคร งานที่ให้ทำเป็นอย่างไร ทำทนายหรือไม่ สนุกหรือไม่ งานมีคุณค่าหรือไม่ มีความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาการเรียนรู้ Career Opportunities โอกาสเติบโตเป็นอย่างไรบ้าง เหตุผลที่คนอยู่มีเยอะแยะมากมาย

มีงานวิจัยเรื่องหนึ่งเรื่อง เหตุผลที่คนอยู่ คนที่มีอายุน้อยบอกอีกประเด็นหนึ่ง คนที่มีอายุเยอะก็มองอีกประเด็นหนึ่ง คนเก่งๆ ก็มองอีกแบบหนึ่ง คือ ชอบงานท้าทาย ชอบอิสระ เมื่อไรที่คุณให้เขาทำงานตามแบบแผนเขาไม่อยู่กับคุณแน่นอน พวกเด็กรุ่นใหม่อาจจะชอบ Starting Rate

ชอบ Flexible Work How แต่ไม่ว่าจะเป็นเด็กใหม่ เด็กเก่ง หรือคนทำงานมานานแล้ว จะมีปัจจัยร่วมกันหนึ่งอย่างของการ Engagement หัวใจสำคัญในการ Engage คน คือ มนุษย์กับมนุษย์ และยืนยันได้เลยคนเข้ามาทำงานเพราะองค์กร ออกจากงานเพราะเจ้านายก็มีเยอะ ที่ไหนมีการลาออกมีเหตุผลอยู่ 2 อย่าง ไม่ใช่เรื่องงานก็เรื่องนาย แต่ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องนาย เพราะบริหารงานไม่ดี ถ้าเป็นผู้นำ (Leader) เป็นนายที่สร้างแรงบันดาลใจให้คนต่อให้ยากขนาดไหนต่อให้มันเป็นปัญหามันก็คือการเรียนรู้ How to engage people แก่นอยู่ที่ภาวะผู้นำ (Leadership)

### ☑ How to motivate people

คุณจะสร้างแรงจูงใจอย่างไรให้คนมาทำงานทุกวัน ทุกอาทิตย์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน บริษัทที่อยู่ในช่วงขาลงนอกจากปรับโครงสร้างแล้วก็ทำเรื่องของ How to motivate people จะมีระบบปัจจัยการตอบแทน (Reward Commission) อย่างไร จะทำเรื่องของเป้าหมายให้ชัดเจนอย่างไร มีแรงจูงใจในการทำงานทุกวัน ตัววัดแรงจูงใจในการทำงาน คือ ลองเข้าไปถามพนักงานว่า วันจันทร์เขารู้สึกอย่างไรบ้าง อยากมาทำงานหรือไม่ เมื่อไรที่องค์กรมีการกระตุ้นที่ดี วันจันทร์พนักงานจะมีความสุขกับการมาทำงาน หรือ เมื่อถึงวันศุกร์แล้วไม่อยากหยุดยังอยากทำงานต่อ



### ✓ How to people serve organization target

จะทำอย่างไรให้คนสามารถตอบโจทย์องค์กรได้ ทำอย่างไรให้คนทุกคนเป็นคนที่มีความหมาย เขามีส่วนสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรอย่างไรบ้าง เมื่อไรที่มนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่ชัดแล้วสามารถส่งต่อไปยังประโยชน์ให้ผู้อื่นได้ถือว่าสุดยอด การที่จะออกแบบบริษัทใหม่ก็ต้องทำเป้าหมายให้ชัดเจน ให้รู้ว่าเราจะจัดการอย่างไรบ้าง นำ OKR มาใช้ให้เต็มรูปแบบ ให้แต่ละคนรู้ว่าในแต่ละเดือน ต้องเก็บอะไรที่เป็นเรื่องสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทำให้ทุกคนเป็นคนสำคัญขององค์กร นี่คือแก่นของการบริหารคน

### ✓ How to recruit top talent

ระบบการเลือกคน เจ้าของบริษัทและเจ้าแก๊ เลือกให้ดี เพราะต่อให้ระบบไม่ดีให้ใช้ระบบ Bias Similar to Me คนสัมภาษณ์เป็นแบบไหนก็ได้ คนถูกสัมภาษณ์แบบนี้

### ✓ How to develop people

วางระบบอย่างไรบ้าง จะพัฒนาความสามารถในงานอย่างไรบ้าง จะพัฒนาอย่างไรให้เขาไปกับองค์กรได้ ระบบ Engage คน จะปรับบทบาทของหัวหน้าอย่างไร เรื่องการ Engage เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้า การบริหารคนหัวใจสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความเก่งของ HR อย่างเดียว ระบบการบริหารคนที่ดีต้องมาจากนายที่เข้าใจเรื่องคน

### ✓ How to motivate people

สร้างแรงจูงใจให้เขาและสุดท้ายทำให้ทุกคนตอบโจทย์ได้ว่า การที่มาทำงานให้บริษัท ช่วยตอบโจทย์องค์กรได้อย่างไรบ้าง เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรนี้สำเร็จได้อย่างไรบ้าง งานของเขามีคุณค่าอย่างไรบ้าง นี่คือการพัฒนาคน พัฒนางค์กร ทั้งหมดเปลี่ยนที่ ระบบความคิดของคนก่อน ถ้าเขาไม่เชื่อในศักยภาพตัวเองต้องให้กำลังใจเขา

ขอยกตัวอย่างคน 2 คนที่มีแนวคิดไม่เหมือนกัน คนแรก คือ “Jim Collins” เขียนหนังสือเรื่อง **องค์กรอัมตะ** (Built to Last) บอกว่า คนเราเปลี่ยนแปลงได้ไม่เยอะหรอก อย่าไปเสียเวลา เพราะฉะนั้นใช้คนให้ตรงกับงาน เลือกคนให้ตรงกับงาน อีกคนที่ความคิดตรงข้ามกันชื่อ “Kenneth Blanchard” เขียนหนังสือ **ผู้จัดการหนึ่งนาที** (The One Minute Manager) เขาบอกว่า สัตว์ยังเปลี่ยนได้ ทำไมคนจะพัฒนาไม่ได้

“จงทำให้องค์กรของท่านเป็นองค์กรของโอกาสของพนักงาน โอกาสที่ได้ทำงานที่ทำให้เขาเก่งขึ้น มีความสามารถมากขึ้น มีความสุขในชีวิตมากขึ้น งานของคนที่เป็นเจ้าของ หัวใจสำคัญของการเป็นเจ้าแก๊ว ไม่ใช่แค่สร้างรายได้ แต่การทำงานกับมนุษย์เป็นสิ่งดี ๆ ที่ให้โอกาสกับคน”



ภาพUSSยาคาศึกจกSSU



## Share & Show เคล็ดลับความสำเร็จ กิจกรรม Happy Workplace ในมุมมองของการพัฒนาคน และพัฒนา องค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ยุค 2030

การทำงานที่ดีย่อมเกิดจากการที่ตัวเรา  
มีความสุขก่อน และที่สำคัญต้องมีจุดยืน  
เป็นของตัวเอง



**คุณอลิสรา ศิวيارส**  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
โรงแรมศิวาเทล กรุงเทพมหานคร

SIVATEL HOTEL ได้เข้าสู่โครงการ Happy Workplace ตั้งแต่ปี 2017  
ปัจจุบัน SIVATEL HOTEL ใช้ Happy Workplace เป็น Model ในการ  
ขับเคลื่อนสร้างพัฒนาองค์กร เรียกว่า เป็น Model หลักไม่ได้มองว่า เป็น  
เพียงแค่กิจกรรมเสริม แต่เป็น Core Value ของโรงแรม การที่เราจะไป  
ปี 2030 องค์กรต้องมีความยั่งยืนซึ่งเป็นหัวใจหลัก การทำธุรกิจทุกวันนี้

มีการแข่งขันกันสูงมาก ทุกคนจะเจอเรื่องของสงครามราคา จะต้องคิดโปรโมชั่น และต้องหาว่าลูกค้าชอบอะไร พยายามหาจุดขาย แต่ในมุมมองของเราเรากลับมองต่างมองว่าสิ่งที่สำคัญ และเป็นหัวใจที่จะทำให้องค์กรหรือบริษัท เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดำเนินธุรกิจอยู่ได้อย่างยั่งยืน แบนด์ดิ้ง (Branding) เป็นเรื่องที่เราควรให้ความสำคัญ

แบนด์ดิ้ง (Branding) ในที่นี้องค์กรก็ต้องมามองว่าจุดยืนในการทำงานของเรา หรือคุณค่าของ Brand หรือขององค์กรนั้นคืออะไร เมื่อเราเป็น Brand ที่ใช้ก็จะสามารถดึงลูกค้าที่รักเราเข้ามา เมื่อลูกค้ารู้ถึงคุณค่าในตัวเรา เราก็จะอยู่เหนือสงครามราคาได้ เป็นการเดินทางที่ยาวนาน อาจจะไม่เห็นยอดขายสูงภายในหนึ่งปีแต่ว่าการสร้างองค์กรนั้นย่อมใช้เวลา

**การทำงาน** เรายึดหลักการทรงงานของในหลวงรัชกาลที่ 9 โดยเฉพาะข้อที่ให้ความสำคัญที่สุด คือ การทำงานอย่างมีความสุข เพราะว่าการทำโรงแรม คือ งานบริการ เราไม่สามารถที่จะบอกให้พนักงานยิ้มหรือว่ามีการบริการด้วยใจรัก (Service Mind) แต่ที่เราเชื่อว่าการทำงานที่ดียอมเกิดจากการที่ตัวเรามีความสุข

**การทำ Brand** เรายึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นพื้นฐาน คนอาจจะมองว่าพอเพียง กับการทำธุรกิจจะไปกันได้อย่างไร แต่เรามองว่า คือ การรู้จักตน การรู้จักหาคุณค่าของตัวเองให้เจอ การทำธุรกิจโดยที่เรายังเน้นยอดขาย เน้นการเติบโตนั้นมันสามารถไปด้วยกันได้กับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง





### 3 ช่วง 2 เจ็อนไซ โมเดล

**ช่วงที่หนึ่ง** คือ การรู้จักตน หมายถึง Brand Positioning คือ ความสุขอย่างสมดุล และการแบ่งปันอย่างยั่งยืน ส่วนเหตุผลก็คือ เมื่อเรามีความรู้ตน ในการ Operation จะมีเหตุผลเสมอ การที่เรามองว่าที่นี่คือ บ้านหลังที่สอง การที่เราดูแลพนักงานเหมือนครอบครัว ทำให้เขามีความสุข

**ช่วงที่สอง** คือ การแบ่งปัน เราให้ความสำคัญในเรื่องของการใช้วัตถุดิบ Organic เราใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็น SME Thai Brand ในโรงแรมเราไม่ใช่ House Brand เนื่องจากว่าเป็นโรงแรมแค่ Outlet เดียวไม่มีความคุ้มค่าในการสร้าง House Brand แต่เรายินดีที่จะสนับสนุน เรื่อง SME คนไทยด้วยกันที่เป็น ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าแล้วใช้ตัวเราซึ่งเป็นช่องทางการบอกกล่าวให้กับ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติทราบว่าของไทยดี และมีคุณภาพ

**ช่วงที่สาม** คือ เราเน้นเรื่องการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เมื่อเรารู้ตน เรามีเหตุผลในการทำงานของเรา นั้นจะนำไปสู่ภูมิคุ้มกัน หรือความยั่งยืน ขององค์กร ในการที่เรามองว่าเราเป็น Happy Workplace และเราก็เป็น Brand ที่มีจุดยืนในการทำงาน และมีคุณค่าในการที่จะสื่อสารออกไปให้ผู้คน โดยมองว่า Brand หรือจุดยืนของ Brand เป็นสิ่งที่เราจะปักหลัก และมัน จะไม่เปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เราใช้ถ่ายทอดสื่อสารให้ทั้งกับพนักงานและลูกค้า

การเป็นธุรกิจครอบครัวมันคือจุดยืน และความเชื่อที่เราต้องถ่ายทอดไปให้รุ่นสู่รุ่น เพราะถ้าธุรกิจยึดโยงอยู่ด้วยตัวเลข ด้วยเงิน ด้วยผลกำไร เมื่อถอยกลับมาเป็นธุรกิจครอบครัวเวลาเปลี่ยนผ่านไปในแต่ละรุ่น เมื่อทุกคนยึดกับตัวเงินแน่นอน สิ่งที่เราเห็น คือ การทะเลาะเบาะแว้งกันของคนในครอบครัว บางธุรกิจต้องแตกแยกกันไป บางธุรกิจคือล้มหายตายจากกันไป แต่ในวันที่เรามี Brand Purpose หรือ Brand เรามีคุณค่ามันเอง



**จุดยืนในวันนี้** คือ การที่เราเป็นโรงแรมแห่งความสุขอย่างสมดุล และการแบ่งปันอย่างยั่งยืน มันจะเป็นความเชื่อ และจุดยืนในการทำงานที่จะสืบต่อส่งไปให้กับรุ่นอื่นๆ ปัจจุบันเราเป็น Gen รุ่นที่สาม เราจะต้องปลูกฝังลูกหลานต่อไป ในการทำงานมันไม่ใช่แค่ตัวเราที่ได้เงินกลับมาเป็นรายได้เข้ามาให้ครอบครัว แต่มันยังคงเป็น Brand ที่มีคุณค่ากับสังคม และประเทศชาติด้วย เราให้ความสำคัญเรื่องของคุณภาพชีวิตที่แบ่งปันได้ คือ พนักงานเขาถึงจะส่งมอบบริการที่ดีที่สุดไปลูกค้า เมื่อลูกค้ามาพักที่โรงแรมเกิดความทรงจำที่ดี นอกจากนั้น เขายังได้กินอาหารจากวัตถุดิบปลอดภัย วัตถุดิบ Organic (ปลอดภัยพิช) และด้วยกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการที่เราซื้อวัตถุดิบโดยตรงกับเกษตรกร ถือเป็น การสนับสนุนเกษตรกรวิถีอินทรีย์ ทั้งหมดจะนำไปสู่การส่งเสริมให้สังคมเกษตรอินทรีย์เข้มแข็ง และเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ดี เช่นนี้จะทำให้ประเทศชาติไปสู่ความยั่งยืนได้

แต่ละคนที่เราเลือกทำงานด้วยไม่ได้ทำงานแค่พื้นฐานธุรกิจของเขา แต่ว่าทุกคนล้วนทำงานเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย ในปีนี้เราจะเชื่อมโยงทุกคนเข้าด้วยกันเป็นเครือข่ายเกิดขึ้น อย่างคุณแอปเปิ้ล เขาถนัดเรื่องของการปลูกผักแต่มีความสนใจเรื่องการทำหมูอินทรีย์ เพราะทางเชียงใหม่ข้อมูลเหล่านี้อาจจะน้อย ปีนี้เป็นปีที่เราจะเชื่อมโยงทุกคนเข้าด้วยกันเป็น Network แล้วก็ภายในปลายปีนี้ เราจะจัด SIVATEL Market เมื่อลูกค้าได้ทานอาหารได้รู้จักเกษตรกร อยากพบเจอ อยากสั่งซื้อ สามารถสั่งซื้อได้ และปีหน้าเราจะเชื่อมโยงกับฟาร์มทริปปีหน้าน่าจะเปิดให้ลูกค้าสามารถเข้าไปเยี่ยมชมฟาร์มได้



นอกจากในเรื่องของวัตถุดิบ Organic เราก็จะมีเรื่องมิติของสิ่งแวดล้อม มองว่าโรงแรมสามารถมีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ เรากินเยอะ เราพร้อมจะจ่ายเกษตรกร เพื่อกระบวนการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ลดสารเคมีที่จะตกค้างในดิน น้ำ และอากาศ อีกสิ่งหนึ่งที่โรงแรมผลิตเยอะที่สุด คือ ขยะ ถ้าโรงแรมตั้งเป้าไปที่เรื่องการกิน เรื่องการลดปริมาณขยะ ธุรกิจโรงแรมก็จะเป็นภาคส่วนที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศได้ ในวิธีการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากจะกำจัดขยะในกลุ่มของเศษอาหาร เรามีการใช้แก้ว Bio Cup ซึ่งผลิตจากพืช สามารถย่อยสลายได้ ลดการใช้พลาสติก ภายในห้องพัก เปลี่ยนสบู่ และ แชมพูเป็นแบบ Refill ช่วยลดขยะพลาสติก แชมพูขวดเล็กๆ ปีละ 9,600 ชิ้น ลงได้ ขวดน้ำในโรงแรมใช้เป็นขวดแก้ว 100% ลดขยะขวดพลาสติกไปอีกปีละ 120,000 ชิ้น ตัวหลอดใช้หลอดกระดาษ ทุกวันนี้ในห้องพัก ไม่เสิร์ฟหลอดลดขยะได้อีก 9,000 ชิ้นต่อปี และมีการทำโครงการขยะทองคำ สร้างขึ้นเพื่อปลูกจิตสำนึกให้พนักงานหันมาใส่ใจเรื่องขยะ ปกติโรงแรมที่ทำ Green Hotel จะมีการชั่งน้ำหนักขยะเดือนละประมาณ 12,000 กก. ปัจจุบันเราอยู่ที่เดือนละ 5,900 กก. ลดลงเกือบ 50% (ขยะพลาสติกคิดเป็นแค่ 10% เท่านั้น ที่เหลือ คือ ขยะเศษอาหาร)



## ผลที่ได้รับ

ผลที่เกิดขึ้นต่อการเข้าพักของลูกค้า 1 คน จะผลิตขยะคนละประมาณ 2 กก. แต่ทุกวันนี้ลดลงเหลือ 1 กก. และเราหวังว่าจะต้องให้ลดลงน้อยกว่านี้ได้อีกอย่างแน่นอน ทั้งหมดนี้คือ Core Value Brand ของโรงแรมที่เป็นความสุขอย่างสมดุล และเป็นการแบ่งปันอย่างยั่งยืน ฉะนั้นเวลาลูกค้ามาพักที่โรงแรมจะไม่ใช่แค่ความสุขของลูกค้าเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป เนื่องจากการได้รับประทานอาหารที่ปลอดภัย สิ่งเหล่านี้จะกลับเกื้อกูลสู่พี่น้องเกษตรกรวิถีอินทรีย์ การช่วยลดปริมาณขยะในโรงแรมถือเป็นการทำให้มีขยะออกไปสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกน้อยลง ทั้งหมดทั้งหมดตัวองค์กรจะขับเคลื่อนเองไปไม่ได้ถ้าพนักงานไม่มีความเข้าใจ เช่นนี้ SIVATEL จึงนำเอา Happy Workplace มาเป็น Model ทั้งหมดในการจัดกิจกรรมนอกจากจะสนุกแล้วยังได้สร้างวัฒนธรรมขององค์กรเข้าไปได้อย่างกลมอีกด้วย

การขับเคลื่อน Happy Workplace มองว่าเป็นหน้าที่ของทุกๆ คนที่จะต้องทำให้องค์กรมีความสุข ไม่ใช่หน้าที่ของ HR หรือของใครคนใดคนหนึ่ง ผู้บริหารระดับสูง (CEO) คนเดียวก็เสกให้ไม่ได้ องค์กรจะมีความสุขเป็นหน้าที่ของทุกคน ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมกับการทุกกิจกรรม และที่สำคัญกิจกรรมนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย หรือวัฒนธรรมขององค์กรด้วยความสุขถึงจะยั่งยืน

## ตัวอย่างกิจกรรม

ในทุกๆ หนึ่งปีเราจะมีหนึ่งวันที่ในการทำ Happy Workplace Hay ถือเป็นการ Refresh ให้ความรู้แก่พนักงานเก่าและใหม่ว่า Happy Workplace คืออะไร มีการแบ่งกลุ่มเล่นเกมส์ทำให้เกิดความสนุก ได้ทั้งความรู้ เป็นวันที่ทุกคนได้มาพบเจอกัน มีการจัด Training Happy Together ให้กับพนักงานที่เข้าใหม่ รวมถึงพนักงานฝึกงาน คือ เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับ Brand วัฒนธรรมองค์กร และ Value ของ Happy Workplace สุดท้ายนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความสุขอย่างยั่งยืน

☑ **กิจกรรม Happy Body + Happy Relax** มีการเล่นเกมส์ จัดบอร์ด ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ มีแข่งขันกีฬา กิจกรรมทั้งหมดเกิดจากแต่ละกลุ่ม คิดขึ้นมาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน Happy Heart + Happy Soul จะมีการใส่บาตรร่วมกันทุกต้นเดือน (เดือนละ 1 ครั้ง) และในอนาคตจะมีการเชิญลูกค้าในภายในโรงแรมมาร่วมใส่บาตรด้วยกันกับพวกเรา มีการเอาของไปให้น้องที่มูลนิธิชัยพฤกษ์ รวมตัวกันไปทำความสะอาดศาลาวัด เรียกได้ว่าเป็นกิจกรรมนอกเวลางานที่ทำให้ทุกคนได้ทำกิจกรรมดีๆ ร่วมกัน

☑ **Happy Money + Happy Brain** คือ การกินอาหารที่ปลอดภัย (Organic) บวกกับเรื่องของสิ่งแวดล้อม กิจกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร กับ Value ขององค์กร คือ มีการอบรมให้พนักงานปลูกผักอินทรีย์ กำลังจะต่อยอด คือ การปลูกผักในโรงแรม มองว่าสามารถเป็นกิจกรรมสร้างความสุขได้ มันสามารถส่งต่อแนวคิดนี้ไปยังครอบครัวของพนักงานได้ด้วย เช่น ภรรยาใครที่ไม่ได้ทำงาน หรือมีคุณพ่อคุณแม่เป็นผู้สูงอายุอยู่ที่บ้าน ก็สามารถปลูกกินเองได้ ได้กินของปลอดภัย ลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน อีกทั้งยังสามารถขายเพื่อนบ้านใกล้เคียงได้ และถ้าปลูกได้เยอะกว่านี้ก็สามารถนำมาขายให้ทางโรงแรมในราคาที่เป็นธรรมได้อีกด้วย

☑ **ธนาคารขยะทองคำ** คือ เป็นเรื่องเรื่องจิตสำนึกคนกับสิ่งแวดล้อม เรามีการอบรมให้พนักงานรู้จักคัดแยกขยะ เช่น ขวดพลาสติก (แยกพลาสติก ชุ้น พลาสติกใส) ทำให้ขายได้มูลค่ามากขึ้น สามารถสอนสมาชิกในบ้านตัวเองก็ได้ให้รู้จักคัดแยกขยะ แล้วสามารถนำมาฝากกับที่โรงแรมได้ ทั้งนี้เรามีจัดการแข่งขันการคัดแยกขยะ พอถึงสิ้นปีสามอันดับที่มียอดขายสะอาด เยอะสุด จะได้รางวัลเพิ่มไปอีก

สิ่งที่เกินความคาดหมายไปกว่านั้น คือ มีพนักงานหลายคนกลับบ้านเดินจะเก็บขยะไปตลอดทาง เพื่อที่จะเอามาขายให้กับโครงการเรา หรือพนักงานคนใดที่มีพี่น้องหลายคนทุกวันเสาร์ และอาทิตย์จะตระเวนตามชุมชนตัวเองเก็บขยะ ทิมฟุตบอลไปซ่อมเสื่อก็เก็บขวดพลาสติกมาจากสนามฟุตบอล เป็นต้น เรามองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่อยากปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงาน



☑ **Happy Family + Happy Society** จะมีเรื่องของ Birthday Party เมื่อก่อนจะเป็นการ จัดตลาดเอาของมาขายของแลกเปลี่ยนกัน ปีนี้มีการปรับเป็นสมบัติผลัดกันชม มีการประเมิน ปรับเปลี่ยนกิจกรรมไปในแต่ละปี ทั้งหมดนี้ก็ชี้วัดกลับมาด้วยเครื่องมือ Happimometer จากเริ่มแรกก่อนเข้าโครงการ Happimometer เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 62% ล่าสุดทำมาปีที่แล้วเพิ่มมาเป็น 69% ที่เราคาดหมายเอาไว้ก่อนเริ่มเข้าโครงการอย่างเรา คนทำงานเองก็มีความดีใจ และภาคภูมิใจที่เราเห็นการเพิ่มขึ้นของ Happimometer ในมิติต่างๆ สุดท้ายสิ่งที่กลับมา คือ โรงแรมของเรา อัตราการ Turnover Rate อยู่ที่ 3% หลังจากเข้าร่วมโครงการ เฉลี่ยอยู่ที่ 1% ในแง่ของโรงแรมการที่ลูกค้ากลับมาเจอพนักงานคนเดิมที่จดจำลูกค้าได้ถือเป็นสิ่งสำคัญ



## สะท้อนความรู้สึกรักของพนักงานคิวาเทล จากการขับเคลื่อนโครงการ Happy workplace

“ทุกคนชอบมากเราเป็นองค์กรที่มีทัศนคติที่ดี ก่อนที่จะเริ่มทุกอย่าง ควรปรับทัศนคติให้ได้ ถ้ามีทัศนคติที่ดีแล้วก็จะทำให้เราทำงานง่ายขึ้น ทุกคนมีทัศนคติในการนำองค์กร นำเพื่อนร่วมงาน เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเป็นมิตร การให้อภัย ผิดพลาดอะไรเราก็ช่วยเหลือกัน เพราะเราคือครอบครัวเดียวกัน”

เสียงสะท้อนจากพนักงาน คนที่ 1

“หลังจากเข้าร่วมโครงการ Happy Workplace ในมิติของ Happy Body เรามีการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การออกกำลังกายเริ่มมีกิจกรรมตีเบตต์ กิจกรรมเต้นแอโรบิค”

เสียงสะท้อนจากพนักงาน คนที่ 2

“ชอบกิจกรรมเกี่ยวกับมิติของ Happy Soul เช่น ใส่บาตรทำบุญ เพราะนานๆ ทีที่ทุกคนจะได้มีโอกาสทำบุญร่วมกัน”

เสียงสะท้อนจากพนักงาน คนที่ 3

“ได้เล่นกับพี่ๆ น้องๆ ในโรงแรม ทำให้เรามีความสนิทใจกันมากขึ้น คับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก แต่ที่นี้คือ เราอยู่แล้วสบายใจ พี่ๆ น้องๆ ทุกคนช่วยเหลือกัน”

เสียงสะท้อนจากพนักงาน คนที่ 4

“ต้องขอบคุณ ผู้บริหาร (คุณหนึ่ง) ที่นำเอา Happy Workplace เข้ามาทำให้เพื่อนพนักงานได้มีกิจกรรมทำร่วมกัน ได้สานสัมพันธ์ และมีความสุขมากขึ้น”

เสียงสะท้อนจากพนักงาน คนที่ 5

“จะทำงานที่นี่ จนกว่าจะไม่มีแรงที่จะทำ”

เสียงสะท้อนจากพนักงาน คนที่ 6

“การที่เรามีจุดยืน เราสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง พนักงานทำงานแล้วรู้ว่างานของเขามีคุณค่าอย่างไร ทั้งตัวเรา ทั้งผู้คน ทั้งสังคมก็จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ทั้งหมดนี้ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะนำพาเราไปสู่ปี 2030 หวังว่ามีประโยชน์กับทุกคนไม่มากก็น้อย”



ภาพUSSยาคาศึกษกรสม



## Share & Show เคล็ดลับความสำเร็จ กิจกรรม Happy Workplace ในมุมมองของการพัฒนาคน และพัฒนา องค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ยุค 2030

การทำ Happy Workplace ให้ประสบความสำเร็จ  
มันต้องใจเย็นๆ และจะสำเร็จได้ต่อเมื่อคนมีใจ  
ที่จะทำ และที่สำคัญต้องให้อิสระทางความคิด  
พร้อมกับการมีส่วนร่วม



**คุณธีระ รัตกาญจนสุทธิ**

กรรมการผู้จัดการทั่วไป

บริษัท ยูนิเวอเซล แอปพาราเรล จำกัด (มหาชน)

อุปสรรคและความสำเร็จนั้นมันแบ่งกันด้วยโยบางๆ ถ้าคุณทำแล้วไม่มี  
อุปสรรคมันก็จะไปสู่ความสำเร็จ เพราะฉะนั้นทุกคนมักจะกล่าวว่าแล้วทำ  
อย่างไรให้สำเร็จ? แต่สำหรับนิยามผม คือ การเริ่มมค้นหาอุปสรรคให้เจอ  
ฝ่าฟันมันไปให้ได้ เมื่อไม่มีอุปสรรคมันก็คือความสำเร็จที่รออยู่ข้างหน้า เพราะ  
เรารู้อยู่แล้วว่าขั้นตอนจะต้องทำอย่างไร เพราะเรามีคณะกรรมการบริหาร  
เรามีที่ปรึกษาจากทาง SHARE โรงงานผมก็ถือว่ายังไม่ประสบความสำเร็จ

ในเรื่องของ Happy Workplace แต่เรารู้อุปสรรค และมีปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (CEO) ถ้าไม่สนับสนุนก้าวแรกก็ไม่เกิดขึ้น สาเหตุ ที่ CEO ไม่สนับสนุนเพราะ

1. ไม่เห็นประโยชน์
2. เห็นว่าเสียเวลา
3. ไม่ยอมให้ผู้บริหารระดับรองลงมา ลงไปขับเคลื่อน  
สุดท้ายถ้า CEO ไม่มีวิสัยทัศน์ในเรื่องเหล่านี้ก็เริ่มต้นไม่ได้

2. ต้องมีคณะกรรมการขับเคลื่อน บางองค์กร CEO อาจจะตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเอง โดยไม่ได้ถามความสมัครใจที่จะทำ หรือมีความรู้เรื่องนี้หรือไม่ ทำประกาศเป็นนโยบายออกมาเลย คนที่ทำไม่รู้เลย พอไม่รู้ก็ไม่รู้จะทำอย่างไร บางคนถึงขั้นต่อต้านเพราะไม่รู้ว่าจะอยู่ๆ มามอบหมายงานอะไรให้ หรือบางที่เป็นลักษณะ CEO ทำเองเกือบทุกอย่างแล้วก็คอยสั่งออกไป (Top Down) นั่นก็หมายความว่าสำเร็จแต่สำเร็จด้วยตัว CEO เอง ไม่มีส่วนร่วมจากทีมงาน หรือบางครั้งแต่งตั้งคณะกรรมการเรียบร้อยแต่เมื่อลงมือทำก็ไม่ได้มอบหมายงานเท่าที่ควร ความสำเร็จจึงไม่ค่อยเกิด หรือคณะกรรมการเกี่ยวกันทำงาน การมีกิจกรรมหลากหลายแน่นอนมันไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทุกคน แต่ทุกกิจกรรมจะกระจายกันตอบโจทย์แต่ละคนจนครบทุกคน

แต่ถ้าเป็นผมจะบอกเลยว่า เราทำเพื่ออะไร เช่น เพื่อลดทุกข์ ทำเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร ทำแล้วได้อะไร องค์กรได้ผลตอบแทน ได้กำไร ได้รายได้ที่ดี ต้องพูดให้ชัดเจน เรามีหลักเกณฑ์สิ่งที่จะพูดหรือไม่ ถ้าไม่มีอย่าพูดอย่างเดียวให้เขียนเป็นระเบียบปฏิบัติ (Procedure) ให้ชัดเจน ถ้าผลประกอบการดี เราจะมีการปรับขึ้นอัตราเงินเดือน ถ้าผลประกอบการดีมีกำไรดี เราจะมีรางวัลโบนัสตามอัตรา เมื่อเห็นว่าชัดเจน ถ้าคนส่วนใหญ่ทำ

คนส่วนน้อยจะถูกบังคับโดยอัตโนมัติ ถ้าไม่ทำเขาก็จะกลายเป็นแกะดำในที่สุด

3. **ต้องมีแผนงานและระบบงาน** ถ้าไม่มีแผนงาน ไม่มีระบบงาน โครงการก็เดินต่อไปไม่ได้ บางครั้งจะเจออุปสรรคในระหว่างดำเนินการ เช่น ไม่ทำตามแผน ไม่ทำตามขั้นตอน ไม่ทำตามที่ปรึกษาแนะนำ และก็มีมักจะมีความกลัวว่าฉันไม่ใช่จริตขององค์กร คนไม่เห็นด้วย คนไม่มีเวลา ให้ทำนอกเวลา (เป็นการเอาใจผู้บริหาร) เมื่อมีแผนการแล้วบางครั้ง CEO ชอบล้วงลูกการล้วงลูกเพื่อให้เดินหน้ามันไม่ใช่อุปสรรค แต่บางคนล้วงลูกเพื่อห้ามทำตรงนั้น ห้ามทำตรงนี้ ตัดตรงนั้น ตัดตรงนี้ออก ถ้าเจอสถานการณ์แบบนี้ก็ต้องคุยกับ CEO ใหม่ขอให้อใจเย็นๆ Happy Workplace ไม่ได้ทำให้สำเร็จภายใน 1-2 วัน หรือ 1 เดือน มันจะค่อยๆ สำเร็จเมื่อคนมีใจ



4. **การมีส่วนร่วม** เมื่อ CEO เห็นด้วย มีคณะกรรมการ มีแผนงาน ปรากฏว่าไม่ได้มอบหมายงานให้ชัดเจน จนไม่มีการมีส่วนร่วม ส่วนร่วมในที่นี้ คือรวมถึงทุกคน จะมอบหมายตามความถนัดก็ได้ เหมือนกับคำว่า put the right man on the right job แต่บางครั้งเราต้องค้นหาช่วยให้เขาค้นหาตัวตนลักษณะทางกายภาพที่แท้จริงระบบของ Happy Workplace มีการสร้างทีมเทรนเนอร์การฝึกฝนตามหลักสูตรต่างๆ ที่ SHARE จัดขึ้นมีส่วนร่วม

ทำให้เกิดการค้นพบตัวเอง แล้วเขาก็จะได้มีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมอีกอย่างหนึ่งที่จะกระตุ้นให้เขามาร่วมกัน คือ การประชาสัมพันธ์

**5. ต้องจัดสรรเวลาและบริหารเวลา** การจัดสรรเวลาสำหรับอุตสาหกรรมของผมทำเสื้อผ้าแฟชั่น แฟชั่นก็หมายถึงฤดูกาลมันก็มี Season อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการโรงแรมก็เช่นเดียวกัน มี High (สูง) มี Low (ต่ำ) เพราะฉะนั้นเราก็สามารถไปเน้นช่วง Low Season ได้ นอกจากนี้จะเป็นช่วยพัฒนาบุคลากร Happy Workplace ก็เป็นส่วนหนึ่งที่น่าไปใช้เวลาช่วงนั้นได้

**6. ต้องทำอย่างต่อเนื่อง** สิ่งนี้คือสิ่งที่ยากมาก เพราะส่วนใหญ่จะทำเป็นแบบคลื่นกระทบฝั่ง ฉะนั้นต้องมีคนคอยกระตุ้นไม่ว่าจะเป็นทีมเทรนเนอร์ รวมทั้ง CEO ก็ต้องกระตุ้น

**7. ต้องให้กำลังใจ หรือให้รางวัล** ถ้าพนักงานเขาไม่ให้ความร่วมมือจะอย่างไร เราต้องสร้างแรงจูงใจ นอกจากจะให้เห็นความสำคัญแล้วว่าทำแล้วได้อะไร บางครั้งการมอบประกาศเกียรติคุณอย่างเป็นทางการ จะทำเป็นประจำทุกเดือน ประจำไตรมาส หรือประจำปีก็ได้ ประจำปีก็อาจจะเป็นงานที่จัดใหญ่โต มีการให้ประกาศเกียรติคุณ มีการมอบรางวัล หรือเงินรางวัล หรือเลี้ยงฉลองเล็กๆ น้อยๆ ในช่วงความสำเร็จ และอีกวิธีหนึ่งที่ไม่ต้องใช้เงิน คือ การให้คะแนน เชื่อว่าทุกคนมีระบบการประเมินการทำงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะเป็นประจำปี ประจำไตรมาส หรือประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะรู้ว่าผ่านความเป็นมืออาชีพหรือไม่ การให้คะแนนถือเป็นการเพิ่มเป็น Extra (พิเศษ) หรือเป็นคะแนนโบนัส เป็นต้น

**8. ความมีอิสระ ลูกจ้าง และผู้บริหารในยุค 4.0** ชอบความอิสระ ซึ่งค้ำกับการที่เราจะต้องมีขั้นตอน มีนโยบาย เพราะทุกอย่างมันเหมือน

ชาวกับด้า เนื่องจากทุกคนถูกตีกรอบว่าต้องทำตามสิ่งเหล่านั้น แต่ปรากฏว่า คนยุคนี้ต้องการความเป็นอิสระ คืออิสระทางความคิด อิสระในการแสดงออก เพราะฉะนั้น ในเมื่อมันขัดแย้งกันอันหนึ่งเป็นกรอบอีกอันเป็นอิสระ สิ่งที่ต้องทำ คือ การให้เขามีส่วนร่วมในการคิดกรอบนั้น คนส่วนใหญ่จะยอมรับสิ่งที่ตัวเองคิด เพราะฉะนั้นให้พวกเขามาช่วยกันคิด CEO อย่าคิดเองคนเดียว กรรมการ คณะกรรมการอย่าคิดเพียงฝ่ายเดียวต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วม

**9. การใช้ไอที (IT)** ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด อะไรที่เป็น Hard Copy (ต้นฉบับพิมพ์) ก็อาจจะต้องเลิก หรือใช้ให้น้อยลง การสื่อสารด้วยไอทีจะทำให้รวดเร็วยิ่งขึ้น



ภาพบรรยากาศกิจกรรม

# แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัจจัยอะไรที่ทำให้ Happy Workplace ในองค์กรไม่ยั่งยืน แล้วเราจะพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร อย่างไร



**คุณอังคณา ภิทยโยกุล**

Happy Workplace Expert มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

## กระบวนการ

แบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่ม พร้อมส่งตัวแทนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## กลุ่มที่ 1

### สิ่งที่ได้รับ

1. การเลือกคนเข้ามาในองค์กรต้องเลือกคนที่มีความรู้ค่อนข้างดี มีบุคลิก มีแนวคิดอันสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

2. รู้ในเรื่องการพัฒนาตามหลัก 70:20:10 ว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร แล้วก็นำเน้นเรื่องของการสร้างความผูกพันในองค์กร และสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้เขาอยากขับเคลื่อนในสิ่งที่องค์กรคาดหวัง

3. การขับเคลื่อน Happy Workplace ต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับแนวทางการสร้างความสุข การกำหนดนโยบาย การสร้างเป้าหมาย การกำหนดหน้าที่ของแต่ละคน ให้มีความสอดคล้อง และมีผู้รับผิดชอบ มีบทบาท ซึ่งก็จะมาจากความต้องการของกลุ่ม ของพนักงานอยู่แล้ว ไม่ได้เป็นการบังคับ สร้างการมีส่วนร่วม มุ่งเน้นที่ผู้บริหารมีส่วนร่วม

## กลุ่มที่ 2

### สิ่งที่ได้รับ

1. การพัฒนาตัวเอง ข้อแรกก็คือหาคนที่ใช้ก่อน ต่อไปก็คือพัฒนาให้เขาเก่งขึ้นได้อย่างไร เมื่อพัฒนาเก่งแล้ว ทำให้เขาทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด มีเรื่องของการคิดให้เป็นระบบ (Systematic Thinking) เพื่อที่เราจะเปลี่ยนแผนงาน และมีการถอดถ่ายได้อย่างต่อเนื่อง

2. เรื่องของ Happy Workplace เป็น Happy We Can Share คือจะต้องมีการแบ่งปันที่ไม่ใช่แค่ตัวเราอย่างเดียว แต่ดูในเรื่องของต้นน้ำ เรื่องของลูกค้า และเรื่องของสังคมด้วย การขับเคลื่อน Happy Workplace อย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ต้องประกอบด้วย

ข้อที่ 1 คือ CEO ผู้นำสูงสุดต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนในการทำกิจกรรม อย่างเห็นได้ชัด และเป็นแบบอย่างที่ดี

ข้อที่ 2 คือ มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่จะมาสานต่อ และทำให้เขาเกิดความคิดที่ให้เป็นความคิดของตัวเอง

ข้อที่ 3 คือ ทำแผนงานให้เป็นระบบ เพื่อที่จะเดินตามแผนไม่ออกนอกกรอบทิศทาง

ข้อที่ 4 คือ การประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงานด้วยกัน โดยพร้อมที่จะเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

ข้อที่ 5 คือ การจัดสรรเวลา สำหรับธุรกิจที่เป็นวงจร เช่น ท่องเที่ยว, เสื้อผ้า, โรงแรม ช่วงไหนที่เป็นช่วง Low Season ก็ให้ช่วงนี้จัดกิจกรรม

ข้อที่ 6 คือ คือการทำอย่างต่อเนื่อง

ข้อที่ 7 คือ มีการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ ให้พนักงานมีความรู้สึก และสามารถแสดงออกได้ว่า เขาเป็นที่รู้จัก และมีการรับรู้ภายในองค์กร

ข้อที่ 8 คือ เน้นเรื่องการเมืองอิสระในการคิด และอิสระในการทำงานของเด็กสมัยใหม่

### กลุ่มที่ 3

#### สิ่งที่ได้รับ

1. เรื่องคนเราได้การเน้นเรื่องการสรรหาคน และ เราพัฒนาเขาอย่างไร รักษาเขาให้อยู่ในองค์กรอย่างไร

2. วิธีการสร้างแรงจูงใจ และความผูกพันกับองค์กร หลักๆ คือทาง ตัวเจ้าของ หรือหัวหน้ามีหน้าที่ Engage เราไม่สามารถใช้หัวหน้าเขา หรือ ลูกจ้าง หรือสวัสดิการทั้งหมด หรือเงินเดินค่าตอบแทน เรามักจะมองผิด หลักก็คือเราต้องปรับที่ตัวเราในฐานะของเจ้าของ หรือหัวหน้า

3. SIVATEL and Happy Workplace เราเห็นการเชื่อมต่อของต้นน้ำ กับปลายน้ำ คือ Supplier ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นฟาร์ม เป็นการปลูกผัก และ ตัวพนักงานเอง ได้เห็นถึงคุณค่าของการอยู่ร่วมกันบนโลกใบนี้ รวมถึงองค์กร ภายในก็สามารถใช้ Happy Workplace ในการขับเคลื่อนทำให้พนักงาน มีความสุข และสิ่งที่องค์กรได้รับ คือ การบริการลูกค้าอย่างคนที่มีความสุข

4. องค์กร ได้เรื่องเกี่ยวกับการทำวัฒนธรรมองค์กรให้มันชัดเจนว่า เราต้องการอยู่กับคนแบบไหน คัดกรองคนอย่างไร เมื่อเข้ามาแล้วให้ วัฒนธรรมเป็นตัวจับเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายองค์กร ส่วนคนที่ไม่ใช่ เขาก็จะยอมรับและสลายออกไปเอง คนที่ใช่เขาก็จะอยู่ในแบบผูกพัน และ มีความสุขมากขึ้น



## กลุ่มที่ 4

### สิ่งที่ได้รับ

1. ได้เรียนรู้ว่าธุรกิจทุกระดับเขาสำเร็จได้อย่างไร ธุรกิจขนาดเล็ก  
ถ้าแก่ต้องแก่ ธุรกิจขนาดกลางจะต้องมีระบบบริหารจัดการที่ดี ส่วนธุรกิจ  
ขนาดใหญ่เป็นเรื่องของการบริหารคนที่ดี โดยมีแก่นของการบริหารคน 5  
ข้อ ประกอบด้วย

ข้อที่ 1 หาคคนเก่ง และคนดี

ข้อที่ 2 เมื่อเขาเข้ามาแล้วจะอย่างไรให้เขาเก่งขึ้น โดยใช้หลักกลยุทธ์

70:20:10

∞ มอบหมายงานให้เขาเรียนรู้เอง = 70%

∞ การเรียน (Learning) ระหว่างเพื่อนต่อเพื่อน

หรือ ทางเจ้านายเป็นคนสอน = 20%

∞ จัดโปรแกรมฝึกอบรม (Training) ให้เขา = 10%

ข้อที่ 3 ทำอย่างไรที่จะทำให้เขามีความผูกพันมากขึ้น ใช้ใจกับใจ

ข้อที่ 4 ต้องให้เขามีแรงจูงใจทุกๆ วันเพื่อให้เขาอยากมาทำงานทุกวัน

ให้ทุกเช้าวันจันทร์เป็นวันที่อยากจะมาทำงาน

ข้อที่ 5 ดูว่าที่สุดแล้วคนคนนั้นสามารถบริการองค์กร หรือตอบแทน  
เรากลับมาได้อย่างไรบ้าง

2. เทคนิคการขับเคลื่อน Happy Workplace ให้ประสบความสำเร็จ  
คือ

๑ เรื่องของการสนับสนุน

๑ มีคณะกรรมการ มีแผนงาน มีระบบ

๑ มีส่วนร่วม ข้อนี้สำคัญถ้าไม่มีส่วนร่วม ทำไม่ได้

๑ การมีเวลา และการบริหารเวลา

๑ มีการประชาสัมพันธ์

๑ ทำอย่างต่อเนื่อง

๑ ให้กำลังใจ

- ๑ ให้อิสระทางความคิด
- ๑ ใช้ไอที (IT) ตอนนี้นักต้องตามให้ทัน มิเช่นนั้นจะไปถึง 2030

## กลุ่มที่ 5

### สิ่งที่ได้รับ

แบ่งเป็นเรื่องของคน เรื่องขององค์กร และเรื่องของ Happy Workplace

★ **เรื่องคน** ได้รับการเรียนรู้ว่าต้องไปเน้นเรื่องของการสรรหาคน หลักการ คือหาคนเก่งและคนดีตั้งแต่ต้นจะได้ไม่ต้องแก้ปัญหามาก หลังจากนั้นเราก็ต้องพัฒนาคนเหล่านี้ให้มีความสามารถมากขึ้น เน้นให้เขารักองค์กร สร้างแรงจูงใจให้เขาอยู่กับบริษัท และเขาเข้าใจคุณค่าของตัวเอง ทั้งหมดนี้ต้องมีเป้าหมายให้ชัดเจนว่าเขาเห็นเป้าหมายของตัวเอง และองค์กรอย่างไร ถ้าเป้าหมายชัดเจนแล้วก็จะทำให้เขารักองค์กร

### ★ เรื่ององค์กร กลยุทธ์ 70:20:10

องค์กรเล็กจะเน้นความสำเร็จไปอยู่ที่ถ้าแก่

องค์กรขนาดกลางความสำเร็จไปอยู่ที่การบริหารจัดการ

องค์กรขนาดใหญ่ความสำเร็จอยู่ที่คน

★ **เรื่อง Happy workplace** เข้าใจในเรื่องของการต้องมี Plan มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี และต้องมีความต่อเนื่อง มีการให้รางวัล เน้นไอที (IT) และปล่อยให้เขามีอิสระทางความคิด กำหนดวัฒนธรรมขององค์กรให้ชัดเจน มี CEO สนับสนุน และก็ต้องมีคณะกรรมการรักษาระบบให้มั่นคงอยู่



ภาพWUSSยาคาศึกจกSSU

## ประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### ประเด็นคำถาม 1

“บางครั้งเราได้ทฤษฎีพวกนี้มาหรือได้ข้อมูลที่เราเรียนรู้มาทั้งหมด เยอะแยะมากมาย แต่ทำไมเราทำโครงการอะไรแล้วมันไม่ต่อเนื่อง มันหยุดชะงัก มันมีปัจจัยอะไร ที่เกิดจากในองค์กรของเรา ปัจจัยอะไรที่ทำให้ Happy Workplace หรือการพัฒนาบางสิ่งบางอย่างในองค์กรของเรา ไม่ยั่งยืน ลองนึกกลับไปหน่วยงานของเรา ทำไมทำแล้วหาย วันที่ได้รับรางวัล หรือได้รับใบรับรองแล้วอยู่ดีๆ มันก็หายไป หรือบางทีทำ Happy Workplace มาแล้วระยะหนึ่ง สุดท้ายพอไม่มีคนไปตรวจติดตามผล มันก็หายไป หรือบางทีทำเรื่อง Productivity หรือผลผลิตอะไรออกมาดี ทุกคนชื่นชอบแต่พอมันผ่านไประยะหนึ่งก็หายอีก ลองคิดดูว่าปัจจัยพวกนี้คืออะไร ทำไมมันถึงได้หายจากองค์กรเราไป?”

### คำตอบ

#### กลุ่มที่ 1

เหตุที่โครงการ Happy Workplace หรือนโยบายต่างๆ โครงการต่างๆ ที่ทำอาจจะไม่ยั่งยืน เพราะ

1. พนักงานอาจจะมองว่า งานพวกนี้เป็นงานเพิ่มไม่ใช่งานหลัก ทำให้เขารู้สึกว่ามันไม่ได้เกี่ยวข้องกับเขาเลยไม่ได้ใส่ใจพอไม่ได้ใส่ใจจึงขาดความเป็นทีมเวิร์ค
2. ไม่มีแรงจูงใจ เพราะไม่ได้รางวัลกับการที่เขาทำแล้วได้ เพราะมันไม่มีการพิสูจน์ทราบ
3. CEO ไม่ให้การสนับสนุน หรือไม่มีส่วนร่วมที่จะผลักดันให้ Happy Workplace เกิดขึ้น
4. ขาดภาวะผู้นำ ณ ที่นี้คือ จะเกี่ยวข้องกับการขาดผู้นำที่เก่ง เพราะการทำอะไรที่เป็นของใหม่ ปัญหาก็คือเขาทำไม่เป็นจึงเกิดความล้มเหลว

ไม่เห็นสำเร็จ และก็ตามมาด้วยแรงต่อต้าน สุดท้ายจึงสรุปว่าไม่ทำดีกว่า และจะไม่มีใครทำอีก เหตุนี้จึงไม่มีผู้นำที่ดีในการสนับสนุนให้ยั่งยืน

5. การไม่สื่อสารไม่เป็นระบบ คือ Project Manager อาจจะไม่ได้อสื่อสารกันเองภายในว่า ควรจะทำอะไรบ้าง เป้าหมายไม่ชัดเจนทำไปเพื่ออะไรก็ไม่รู้ รู้แต่ว่าวันนี้ต้องทำ Happy Workplace เพราะเดี๋ยว SHARE จะมาตรวจ

6. กิจกรรมไม่สนับสนุนเป้าหมาย เช่น เราจะไปตักบาตร แต่พนักงานก็ไม่เข้าใจว่าตักบาตรไปแล้วได้อะไร เพราะฉะนั้นกิจกรรมอาจจะไม่สนับสนุนเป้าหมาย

7. ขาดทัศนคติเชิงบวก หลายคนพอล้มเหลวแล้วคิดในเชิงลบไปหมด ทำแล้วรู้สึกไม่ดี ทำแล้วเหนื่อย ทัศนคติเชิงบวกจึงหายไป เช่นนี้เราจึงต้องมาปรับทัศนคติกันก่อน



ภาพบรรยากาศกิจกรรม

## กลุ่มที่ 2

ปัจจัยที่ทำให้ Happy Workplace ในองค์กรไม่ยั่งยืน คือ

1. พนักงานคิดว่ามีเป็นภาระ
2. งานเพิ่มขึ้น กิจกรรมเพิ่มขึ้น แต่เงินเท่าเดิมไม่คุ้มค่า
3. ไม่มีเวลา
4. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน และไม่ใช่วิธีแบบอย่างที่ดี
5. พนักงานโดนบังคับ ไม่เกิดจากความสมัครใจ

6. กิจกรรมไม่ตอบโจทย์ในแต่ละช่วงอายุวัย
7. ไม่มีแรงจูงใจ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเรื่องของการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน



ภาพบรรยากาศกิจกรรม

### กลุ่มที่ 3

ปัจจัยที่ทำให้ Happy Workplace ในองค์กรไม่ยั่งยืน คือ

1. คือเรื่องคน งานเขาเยอะแล้ว จะทำไปทำไม ทำแล้วได้อะไร
2. ขาดความเข้าใจ ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนว่า Happy Workplace คืออะไร มีประโยชน์อะไร

3. ขาดแรงจูงใจในการขับเคลื่อน

4. แผนงานไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีนโยบายที่ชัดเจน และไม่มีเป้าหมายที่ตรงกัน

5. ทักษะคนไม่ตรงกัน

6. เรื่องเวลา เพราะ Happy Workplace จะใช้เวลาในงานทั้งหมดที่เดียวเลย ในบางธุรกิจอาจจะไม่ตอบโจทย์ที่เขาจะใช้เวลาในธุรกิจทั้งหมด เราอาจจะแบ่งเป็นในเวลาทั้งในงาน และนอกเวลา งานด้วย

7. ขาดการประเมินผล ว่าทำแล้วดีขึ้นหรือไม่ ได้อะไรมากขึ้น ทำแล้วเขาได้อะไร เขามีความสุขขึ้นหรือไม่



ภาพบรรยากาศกิจกรรม

## กลุ่มที่ 4

ปัจจัยที่ทำให้ Happy Workplace ในองค์กรไม่ยั่งยืน คือ

★ เรื่องการสื่อสาร “ผู้รับ สาร และผู้สื่อ” เรื่องของผู้รับอาจจะเกิดจากการที่เขาไม่มีความรู้สึกถึงสิ่งนั้น ไม่มีความชื่นชอบในการที่จะรับสารตรงนั้น ไม่สนใจในการที่จะรับสารที่ต้องการสื่อ จริงๆแล้วการสื่อสารเป็นปัญหาของทุกองค์กร เพราะต้องมีทั้งผู้สื่อ ตัวสื่อ และผู้รับ เรื่องสาร ส่วนหนึ่งอาจจะไม่ชัดเจน

★ เรื่องคน การขาดภาวะผู้นำคนที่มีอิทธิพลในการทำโครงการต่างๆ จะต้องสร้างผู้นำในกลุ่ม คือ อาจจะต้องสร้างให้เป็น change agent เป็นกลุ่มที่จะเข้าไปขับเคลื่อน หรือผลักดันโครงการต่างๆให้เกิดผลลัพธ์ อาจจะขาดเรื่องของการสร้างคนที่จะไปเป็นแกนนำในแต่ละหน่วยงาน เพราะว่าบางที พนักงานเองอาจจะยังไม่เห็นประโยชน์ว่าเขาทำแล้วเขาได้อะไร

★ การมีส่วนร่วม จะเป็นแค่คนบางกลุ่มซึ่งเป็นกลุ่มเล็ก ดังนั้น พอกลับไปอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดิมๆ พอเจอความคิดในแง่ลบจะพากันคิดในแง่ลบกันไป เช่น ไม่ทำดีกว่า ทำแล้วมันไม่เห็นผล มันไม่ยั่งยืน แต่จริงๆ แล้วต้องกลับมาดูว่ามันจะยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับทุกคน ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับใครคนใดคนหนึ่ง ทุกคนจะมองว่ามันเป็นภาระแล้วต่างคนต่างทำงาน การที่จะมาเชื่อมโยงกันในองค์กรก็ค่อนข้างยาก เพราะว่าส่วนใหญ่จะเป็นการที่ต่างคนต่างทำงาน อาจจะไม่ได้มีกิจกรรม คือทำแล้ว ทำๆ หยุดๆ มันก็จะไม่ยั่งยืน

★ ขาดผู้นำที่ดี หรือคนที่จะเป็นผู้นำที่จะเห็นความสำคัญจริงๆ แล้วทำให้ยั่งยืน แม้กระทั่งเจ้าของเองบางครั้งพอเริ่มต้นทำอะไรสักอย่างหนึ่ง พอทำไม่ครบกระบวนการมันก็จะทำๆ หยุดๆ ถ้าเราต้องการให้ยั่งยืนก็ต้องมีวินัยในการทำ

★ เรื่องงาน เป็นเรื่องของเป้าหมายองค์กรอาจจะไม่ชัดเจน

★ ไม่มีวินัย ในการทำอย่างต่อเนื่อง เพราะเรื่องวินัยเป็นเรื่องสำคัญ



ภาพBUSYภาคกิจการSSM

## กลุ่มที่ 5

ปัจจัยที่ทำให้ Happy Workplace ในองค์กรไม่ยั่งยืน คือ

1. สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ CEO เข้าใจแค่ไหนว่า Happy Workplace คืออะไร คุณกำลังจะเข้าไปทำอะไร แล้วคุณอยากได้อะไร บางทีเราทำเพราะว่ามันเป็นกระแสนิยม ถ้า CEO ไม่รู้ว่าเราจะทำอะไรแล้วเราจะทำไปในทิศทางไหนก็ไม่มีทางเลยที่ลูกน้องเขาจะตามเราได้ เพราะสำคัญที่สุดคือตัว CEO ที่จะเข้าไปทำโครงการนี้ ต้องมุ่งมั่นตั้งใจ และติดตามผลจริงๆ

2. CEO มีวิสัยทัศน์หรือไม่ และวิสัยทัศน์นี้จะไปอยู่ตรงไหน คุณจะเน้นที่วิสัยทัศน์ เน้นที่เป้าหมายองค์กร หรือจะเน้นที่วัฒนธรรมองค์กร ความจริงแล้วมันต้องมาทั้ง 2 ส่วน ว่า CEO ต้องการอะไร จากนั้นก็ดูว่าทีมงานของคุณ มีเป้าหมายเดียวกันกับ CEO หรือไม่ และทีมงานของคุณเขาเป็นคนที่ใช่สำหรับงานนี้หรือไม่ หรือใช่สำหรับองค์กรหรือไม่ ถ้าคนที่ไม่ใช่อยู่ไปก็ไม่มีประโยชน์ แต่ถามว่าฝึกได้หรือไม่

3. นอกจากคนที่ใช่ในเรื่องของ Style Image หรือความใส่ใจแล้ว ดูว่าความคิดของเขาเหมาะสมหรือไม่ที่จะทำโครงการนี้ หรือเหมาะสมหรือไม่ที่จะอยู่กับองค์กรเรา ไม่ใช่เข้ามาอยู่ในองค์กรเรา ได้แต่คุยแต่เมื่อตอนอยู่ข้างนอกกลับบอกว่าองค์กรนี้แย่มาก หรือทำโครงการนี้แย่มากที่สุดๆ คือคุณต้องมีความคิดที่เชื่อก่อนว่าเข้าใจหรือไม่ว่า Happy Workplace คืออะไร เข้าใจ

หรือไม่ว่าองค์กรต้องการอะไร และคุณช่วยอะไรกับองค์กรได้บ้าง คุณทำ อะไรกับองค์กร หรือทำกิจกรรมอะไรกับโครงการนั้นๆ ถ้าคุณบอกว่าเป็นคนที่ใช่ ลักษณะใช่ อย่างเดียวไม่ได้ประโยชน์ หรือความคิดที่ใช่ 2 อย่างนี้ก็คือว่า ดี แต่ถ้า 3 อย่างคือ คุณต้องทำด้วย ไม่ใช่คิดอย่างเดียวแต่ไม่ลงมาทำเลย ผลงานก็ไม่เกิด

4. คุณได้กำหนดตัวเลขอะไรให้กับเขาบ้าง เป้าหมายเชิงตัวเลขเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งสำคัญที่ได้แน่นอนก็คือการทำ Happy Workplace ถ้าบอกว่าเอาแต่ตัวเลขขององค์กร ผลประโยชน์รายรับ ฯลฯ แต่คุณไม่มีตัว KPI ว่าเขาทำอะไรให้กับคุณ ทำแล้วเขาจะได้อะไร ตัวเขาเองมีความสุขเพิ่มขึ้น หรือน้อยลงหรือไม่

5. ผลงานของเขาที่ทำให้ Happy Workplace มันเข้าตาพวกคุณหรือไม่ ไม่ใช่ว่า Happy Workplace วัดประเมินเห็นผลในการส่งงานทาง SHARE หรือคนที่เป็นตรวจติดตามเท่านั้น แต่ปรากฏว่ามันไม่เชื่อมโยงกับงานขององค์กร ถามว่า Happy Workplace มันจะอยู่ได้อย่างไร คำตอบคือมันอยู่ไม่ได้ เพราะเวลาทำงานเราหวังผลลัพธ์ทางธุรกิจ แต่เวลาให้ทำโครงการเราเน้นความสุขของพนักงาน มันก็ไปกันคนละด้าน ทำอย่างไรให้มันมาเป็นตัวเดียวกัน ถ้าคุณทำได้มันจะเกิดค่าว่ายั่งยืน

6. CEO ลองกลับมาคิดทบทวนว่า เราเป็นคนอย่างไร ถ้าผลงานเราไม่ ถึงเป้าหมายความสำเร็จ แสดงว่าการใส่ใจ การสนับสนุนของไม่มีเลย หรือน้อย ตัวเลขนั้นนอกจาก KPI แล้ว มันยังหมายถึง Intensive ที่พนักงานเขาได้ด้วย

7. ธุรกิจต้องเดินไปแต่เราต้องพัฒนาคน และพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆ กัน ถ้าเราต้องการให้ธุรกิจเติบโต สิ่งที่เราต้องพัฒนาคือ ตัวคน แต่สิ่งที่พัฒนายากที่สุดสำหรับคนคือ ความคิดของคน

8. CEO ถือเป็นจุดที่สำคัญ และ CEO คือคนที่จะทำให้โครงการสำเร็จ หรือไม่ประสบความสำเร็จ แต่ CEO มีมือผู้ช่วย คือ ทีมงาน ถ้าคุณใช้เขาเป็น พูตกับเขาเป็น ความสำเร็จก็ยิ่งก้าวขึ้นกระโดดได้ไวขึ้น แต่ถ้าเมื่อไรที่คุณ



ชัดเจนในเรื่องเป้าหมายตัวเลขไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไร มันก็จะยิ่งทำให้การขับเคลื่อนง่ายขึ้นไปเรื่อยๆ

9. วิธีการ หาที่ไหนก็ได้แต่วิธีการที่เป็นมาตรฐานนั้นสำคัญกว่า ไม่ใช่ทำไปอาทิตย์นี้เป็นแบบนี้ พออาทิตย์หนึ่งไปเจออะไรแปลกใหม่มาน่าจะเพิ่มเข้าไปได้พนักงานก็จะรู้สึกว่ามันไม่มีมาตรฐาน และเขาก็จะพูดอยู่เสมอว่าองค์กรนี้มันไม่มีมาตรฐานจริงๆ แล้วมันมีแต่ว่าผู้บริหารเปลี่ยน แทรกเข้าไปบ้างจนไม่รู้ว่ามีมาตรฐานมันคืออะไร ถ้าสิ่งที่เขียนมาทั้งหมดมันเป็นสิ่งที่ไม่ควรเราอยากให้ Success เราก็ต้องทำตรงข้าม ทฤษฎีอะไรก็ได้แค่ลองคิดมูมกลับดู



ภาพWUSSภาคศึกษากสส

## ประเด็นคำถาม 2

*“คุณมีแนวคิดอย่างไร ในการพัฒนาคน และพัฒนาองค์กรของคุณ?”*

### คำตอบ

#### กลุ่มที่ 1

★ เรื่องพัฒนาคนจะต้องเตรียมคนที่เขาพร้อมจะทำธุรกิจ เช่น เขาควรจะต้องมีคุณสมบัติเป็น เจ้าแก้ว เรามองคนเป็น 2 ระดับ โดยพื้นฐานจะต้องมีในการทำธุรกิจ คือ ความเป็น เจ้าแก้ว รับผิดชอบในหน้าที่การงาน สิ่งนี้

เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาทุกคนให้มันเกิดขึ้น แต่พอจะก้าวไปสู่ยุค 2030 มันจะกลายเป็นอีกโลกหนึ่ง คุณต้องมีทักษะเพิ่มเติม คุณต้องมีความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยี มีความเข้าใจในเรื่องการใช้โซเชียลมีเดีย หรือเรียนรู้พร้อมจะเปลี่ยนแปลง อันนี้ก็เป็นอีกทักษะหนึ่ง ที่คนควรจะมีคุณสมบัติแบบนั้นด้วย

★ พยายามนำเรื่อง Kaizen เข้ามาใช้ในเรื่องการพัฒนาคน อาจจะต้องทำความเข้าใจเรื่อง Artificial Intelligence (AI) การเป็นบุคลากรในยุค 2030 ในอนาคตองค์กรน่าจะเล็กลง แล้วพยายาม Outsource งานออกไปให้มากขึ้น อะไรก็ตามที่เป็นต้นทุน อะไรที่ทำได้ ลดต้นทุน ทุกคนพยายามหยิบกลับมาทำเองหมด แต่ถ้าเป็นยุค 2030 แนวคิดเช่นนี้มันยังเกิดขึ้นได้ เพียงแต่ไม่ใช่เรื่องการ Outsource โดยจ้างคนอื่นเขาทำ แต่มันต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย อันนี้อาจจะช่วยลดต้นทุนได้ด้วย เพิ่มประสิทธิภาพได้ด้วย

## กลุ่มที่ 2

★ 2030 ทีมเราต้องเน้นคน คือบุคลากรต้องคล่องตัว และทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะถ้างานนั้นไม่มีประสิทธิภาพเราจะถูกแทนด้วย Artificial Intelligence (AI) แน่นนอน เรื่องของเวลาอาจจะมีความยืดหยุ่นพอสมควร เพราะว่าคนรุ่นใหม่ไม่อยากรัดเข็มขัด

★ Multi-skill หมายถึง หนึ่งคนจะต้องทำได้หลายอย่าง โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี เพราะบางครั้งเราต้องมีเวลาให้พนักงานไปขายของออนไลน์บ้าง (เนื่องจากมีภาระ) พร้อมๆ กับอยากมีการทำงานที่มันคง

★ บุคลากรต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีให้ดี แล้วมันจะทำให้ทุกอย่างเป็นเรื่องง่าย

★ เรื่ององค์กร ทุกคนต้องรู้ว่าคุณค่าของงานคืออะไร ทำอะไรอยู่ สมมติว่าทำเกี่ยวกับพลาสติก พลาสติกนี้เอาไปทำอะไร สร้างมูลค่าอะไรบ้าง หรือเป็นอุปกรณ์ทางการแพทย์ ช่วยเหลือผู้ป่วย เป็นต้น

★ Fast Move และ Flexible คือ พนักงานสามารถจะปรับเปลี่ยน

หรือเปลี่ยนแปลงตัวเองตามกาลเวลาได้ดี โดยใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลัก

⊗ การแบ่งปัน (sharing) ทุกวันนี้เราอยู่กันเองเพียงลำพังไม่ได้ดี ทุกอย่างมันต้องมีเครือข่าย โยมพะการทำธุรกิจยิ่งสำคัญที่จะต้องมีการแบ่งปัน

### กลุ่มที่ 3

⊗ เน้นทักษะ (Skill) ให้พนักงานเพิ่มมากขึ้น ต้องรู้มากขึ้น หมายถึง คนหนึ่งคนสามารถเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติได้มากกว่าหน้าที่หน้าที่เดียว ที่ตนรับผิดชอบ

### กลุ่มที่ 4

⊗ ทำให้พนักงานเห็นภาพในรูปแบบเดียวกัน เห็นอนาคตเหมือนกัน ต้องเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างแรก CEO ต้องศึกษาภาพรวมของอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร คุยกับผู้นำหรือทีมบริหารถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต บวกกับการมี Multi Skill (ทักษะอันหลากหลาย) ในการที่จะทำงานให้ตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เพราะฉะนั้นในอนาคตเราต้องทำให้คนแต่ละคนมีประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น เพราะในเรื่องของค่าจ้างก็จะสูงขึ้นเรื่อยๆ ถ้าเราไม่สามารถที่จะแบกรับกับจำนวนทุนของค่าจ้างแรงงานต่างๆ ได้ เราก็ไม่สามารถที่จะทำรายได้ให้มีประสิทธิภาพได้

⊗ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เมื่อมันมีการเปลี่ยนแปลงเราต้องเข้าใจว่าถึงแม้จะบริษัทเล็กๆ เราก็สามารถเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ เราต้องเริ่มมาเรียนรู้ว่านวัตกรรมต่างๆ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร บวกกับเรื่องของเทคโนโลยีในการทำงาน พยายามผลักดันให้มีบทบาทกับทุกแผนกทุกหน่วยงาน และนำบทบาทไอทีเข้ามาช่วยให้เราสามารถสื่อสารได้คล่องตัวขึ้น เพื่อลดต้นทุน หรือเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสาร

⊗ เรื่องผู้นำจะต้องมีการแบ่งปันความคิดเพื่อเตรียมรับมือกับการ

เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในเร็วๆ นี้ และทำให้เป็นเรื่องปกติในที่ทำงานให้ได้ รวมถึงเราต้องสามารถยืดหยุ่น กับแนวคิดต่างๆ หรือแม้กระทั่งการบริหารคน การจัดการคน เพื่อให้เข้าสู่ Generation (กลุ่มประชากร) ต่างๆ ให้ได้มากที่สุด เพื่อเราจะได้ยังคงรักษาทีมงาน พนักงานของเราได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นคนรุ่นเก่า หรือรุ่นใหม่ที่เรารับเข้ามา

✪ เรื่องของการร่วมมือและพัฒนา เรื่องของลูกค้า ผู้ค้า อาจจะใช้ความมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะตัวเราเองหรือลูกค้า ผู้ค้า เพื่อที่จะลดต้นทุนในการจัดการ รวมไปถึงรัฐบาล ชุมชน มหาวิทยาลัย เพื่อให้การเรียนรู้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเรียนรู้ที่มากขึ้น เราเองอาจจะไม่รู้ทุกเรื่อง แต่ถ้าเกิดมีช่องทางของสื่อในรูปแบบของรัฐบาล สามารถส่งเสริมเราหรือให้ความรู้เพิ่มเติมกับเรา เราก็แบ่งปันข้อมูลเหล่านั้นส่งต่อให้กับลูกน้อง และทีมงานเพิ่มเติม

✪ ให้พนักงานทุกคนเห็นภาพเดียวกันว่าวันนี้เราต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ฉะนั้นเราต้องพร้อมอยู่เสมอเพื่อที่อนาคต ถึงแม้เราจะอยู่ด้วยกันมีการเติบโตในองค์กรต่อไป แต่ทุกคนสามารถเป็นวัยที่สดใสได้ตลอดเวลา ถึงแม้คุณจะแก่แล้วแต่คุณยังมีความสามารถ คุณยังมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องกันเรา

## กลุ่มที่ 5

1. ควรปรับทัศนคติของพนักงานให้เขาคิดบวก
2. สื่อสารให้มีประสิทธิภาพ คืออธิบายทำความเข้าใจ ให้เขาสามารถมีแรงจูงใจในการทำ Happy Workplace
3. สร้างความเป็นกันเองให้กับลูกน้อง
4. มีแนวทางแผนงานที่ชัดเจน
5. กระบวนการในการเลือกคน เลือกกิจกรรมให้สอดคล้องกับบุคลากรในกลุ่ม
6. วัดผลประเมินผล ให้เห็นภาพชัดเจน

7. อีก 10 ปีข้างหน้า Artificial Intelligence (AI) จะเข้ามาเราก็ต้องมีการปรับตัว โดนเฉพาะเรื่องการต้องวางกฎระเบียบให้มีความเข้มงวด



ภาพUSSyakaศกกิจรรม

### สรุป

1. จะเห็นว่าแต่ละคนจะมีแนวคิดในการพัฒนาคน พัฒนางองค์กรในยุค 2030 จะสังเกตได้ว่า มีครึ่งหนึ่งของความคิดที่เขียนมา เป็นสิ่งที่เราควรจะต้องพัฒนามานานแล้ว ไม่ใช่กำลังจะพัฒนา เช่น เรื่องการให้ความร่วมมือ แต่สิ่งที่อยากเพิ่มเติม คือทักษะของพนักงาน สิ่งที่ Artificial Intelligence (AI) เข้ามาทดแทนคนไม่ได้ คือ ความคิดในเชิงระบบ ความคิดในการแก้ปัญหา ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความคิดในเชิงบวก

ถ้าเมื่อไรที่เราไม่ฝืนคนของเรา ให้มีความคิดเชิงบวก หรือความคิดเชิงสร้างสรรค์ งานทุกอย่างในองค์กรจะเหมือนเดิม และสิ่งที่จะแข่งขันกับตลาดไม่ได้เลยคือ ผลลัพธ์ การทำงานวิธีการบริการที่เหมือนเดิมก็เท่ากับศูนย์ สุดท้ายก็ไม่ได้อะไร อย่าให้พนักงานทำงานตามคำสั่งแต่ให้พนักงานทำงานตามความคิด และดูว่ามันเป็นไปได้หรือไม่ ช่วยกันปรับปรุง ต้องสร้างคนในองค์กรให้เป็นคนเก่งทางด้านความคิด

2. คนในองค์กรของเราทุกคนอาจจะมีความรู้ อาจจะมีความคิด อาจมีความสร้างสรรค์ แต่สุดท้ายพวกเขาไม่มีภาวะผู้นำเลย ถ้าเมื่อไรที่คุณไม่มีภาวะผู้นำ ต่อให้คุณคิดดี หรือเข้าใจอะไรมากมาย แต่คุณไม่สามารถนำเสนอได้สุดท้ายองค์กรก็เท่ากับศูนย์เช่นกัน



ภาพบรรยากาศกิจกรรม

ไขปมปริศนาสู่ทางรอดของธุรกิจ

# คนในองค์กรนั้นสำคัญ แต่ไม่ใช่ทุกคนที่สำคัญ

CEO Forum “how to make your workplace healthy” # 3  
ภายใต้กิจกรรม กระตุ้นแนวคิดแกนนำองค์กร ยุคไทยแลนด์ 4.0  
โครงการผลสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรสู่สภาวะ  
อย่างบูรณาการต่อเนื่องและยั่งยืน

วันที่ 26 กรกฎาคม 2562

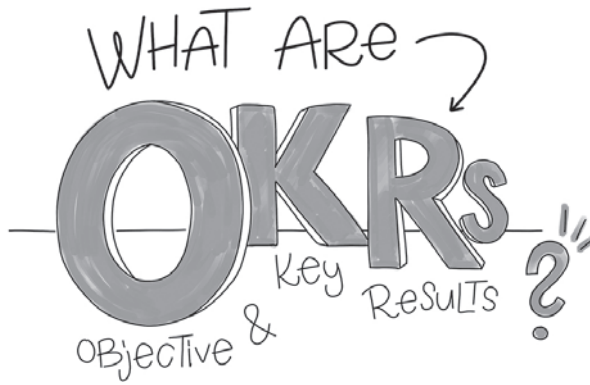
ณ อาคารศูนย์เรียนรู้อุทยานอุตสาหกรรม สสส.



**คุณนพชัย วีระมาน**

กรรมการผู้จัดการ

บริษัท มาสเตอร์คูล อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด (มหาชน)



### OKRs คือ?

การบริหารจัดการของ บริษัท มาสเตอร์คูล อินเทอร์เน็ตชั้นแนล จำกัด (มหาชน) ปัจจุบันใช้ระบบ OKRs (Objective & Key Results) ถือว่าเป็นระบบการทำงานที่ดี ได้รับความนิยมในกลุ่มธุรกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่เพิ่งจะเริ่มต้นใหม่

วัตถุประสงค์หลัก คือ เครื่องมือในการวัดผลประเมินผล เปรียบเทียบ OKRs จะเหมือนกับ KPI แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่บ้างนอกการเป็นเครื่องมือในการวัดผลประเมินผล ยังเป็นเครื่องมือในการช่วยบริหารจัดการธุรกิจด้วย สามารถดำเนินงานตามแผนได้ดีขึ้น

John Doerr แต่งหนังสือเรื่อง “Measure What Matters” เขาเคยทำงานที่ Intel และที่นี่ก็ได้ใช้ระบบ OKRs ในการทำธุรกิจมานานหลายสิบปี จนเขาออกจาก Intel แล้วไปลงทุนใน Google และแนะนำกับผู้บริหารว่าควรจะนำ OKRs มาใช้ในการบริการจัดการ ผลลัพธ์ที่ได้มันประสบความสำเร็จมาก จึงทำให้ OKRs เป็นที่รู้จักกันทั่วโลก ปัจจุบันจึงเป็นที่นิยมไม่เฉพาะองค์กรใหญ่เท่านั้น องค์กรเล็ก SME หรือบริษัทที่ไม่ได้ทำกำไร เช่น NGO โรงเรียน

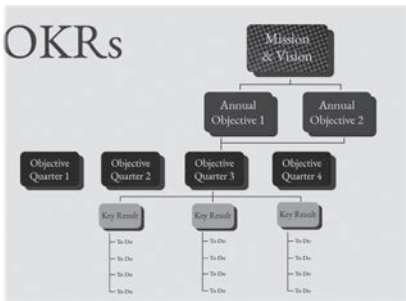
รศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์ ปัจจุบันถือเป็นเชี่ยวชาญในเรื่อง OKRs ในประเทศไทย แต่งหนังสือชื่อ “พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด



OKRs” ซึ่งตอนนี้มี Application สำหรับการทำให้ OKRs และมีเว็บไซต์ช่องทางอื่นๆ พูดเรื่อง OKRs ไว้มาก สำหรับผู้ที่สนใจแล้วลองไปทำดู และทาง สสส. ควรจะจัดกิจกรรมให้คนที่ทำ OKRs ได้มาร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน

เวลาพูดถึง Objective & Key Results (OKRs) คือ การกำหนดเป้าหมาย และกำหนดผลลัพธ์สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมาย เมื่อพูดถึง KPI มันคือเป้า เช่น KPI ของฝ่ายขายคือ ยอดขาย แต่ก็มีปัญหาว่ายอดขายไม่ตรงเป้า แต่ OKRs Objective ของมันคือยอดขาย แต่ KRs คืออะไรคือเรื่องสำคัญที่ฝ่ายขายต้องทำให้ยอดขายเข้าเป้า ถ้าเราทำ KRs สำเร็จ Objective เราก็สำเร็จ

ตัวอย่างจากเมืองนอกในหนังสือเรื่อง “Measure What Matters” เขาทำเรื่อง Management เป็น Objective หน้าที่ของพนักงาน คือ ไปหาวิธีการทำเอง ทำงานก็คล่องมากในการที่จะทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย KRs ของค่อนข้างจะยากสำหรับนำมาปรับใช้ในไทย เช่น จะโปรโมทเว็บไซต์นี้ให้ประสบความสำเร็จ KRs คือ ต้องดึงคนเข้ามาดูเว็บไซต์ทั้งหมดล้านคนภายในเวลาเท่าไร ซึ่งในไทยเราต้องจ้องจ้องต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้คนมาดูเว็บไซต์ทั้งหมดล้านคน ต้องช่วยหาเหตุและผลนี่คือปัญหาในเมืองไทยในการทำ OKRs



## คนในองค์กรสำคัญหรือไม่ และปฏิบัติกับพวกเขาอย่างไร

บริษัท มาสเตอร์คูล ทำงานเรื่องการจัดการคนมาเยอะพอสมควร โดยเฉพาะในโครงการ Happy Workplace ถึงได้รู้ว่าคนสำคัญมากจริงๆ ผมทำงานมา 35 ปี พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมาก เราารู้สึกว่าเป็นหัวหน้าที่ดี ลูกน้องรัก แต่สุดท้ายแล้วกลับคิดว่าผมไม่ได้เรื่อง ไม่เข้าใจจริงๆ ว่าคนสำคัญอย่างไร เวลาคุยกับคนทำธุรกิจแล้วคุยเรื่องพนักงาน น้อยบริษัทที่จะชื่นชมพนักงานของตัวเองว่าทำงานเก่ง ชยัน

บางคนเจอปัญหาว่าเป็นบริษัทเล็กๆ พนักงานไม่เก่งเพราะไม่มีเงินไปจ้างพนักงานเก่งๆ มาทำงาน ที่มีอยู่เงินเดือนไม่เยอะก็เลยไม่ยอมเก่ง บางคนเจอปัญหาว่าจ้างคนเก่งๆ มาทำงานใช้เงินเยอะในการจ้าง แต่กลับไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มาสเตอร์คูลก็ประสบปัญหาเรื่องคนเช่นกัน

ทฤษฎี Barrier to Entry การที่คู่แข่งจะเข้ามาในตลาดมันไม่ใช่เรื่องง่าย กว่าจะมีสินค้า นำสินค้าเข้ามาเป็นที่รู้จัก การหาช่องทางการขาย แต่ปรากฏว่าคู่แข่งในห้าง และในช่องทางออนไลน์เยอะขึ้นมากเกือบ 100 เจ้า ปี 2016 เราได้กำไร 100 ล้านบาท แต่ปี 2017 เราขาดทุนเกือบ 100 ล้านบาท สิ่งที่ได้เรียนรู้ คือในโลกของธุรกิจใหม่ไม่มี Barrier to Entry (อุปสรรคจากการนำเข้า) ใครเห็นสินค้าตัวไหนดี สามารถสั่งซื้อมาจากจีน และมาขายได้ในเว็บไซต์ ฉะนั้นไม่ควรที่จะวางใจ หรือหยุดพัฒนาธุรกิจของตนเอง เพราะการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบันอาจทำให้ธุรกิจของเราเกิดผลกระทบได้ ควรศึกษาคู่แข่ง และพัฒนากลยุทธ์การขายไปพร้อมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ถึงแม้ว่าธุรกิจจะคงที่แล้วก็ไม่ควรประมาท

ปัจจัยภายในองค์กรมีผลกระทบ คือ ทีมเวิร์ค (Teamwork) ปัญหา คือ มีการทำงานเป็นทีมก็จริง แต่เพียงแคในทีม หรือหน่วยงานเดียวเท่านั้น เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดส่ง หรือฝ่ายต่างๆ อีกปัญหาคือเรื่องเป้าหมาย บางที KPI ของหน่วยงานไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร



### เป้าหมายที่สอดคล้องกัน

ทีม SHARE ได้เข้ามาทำ Workshop เรื่องค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรให้ว่า ค่านิยม คือสิ่งที่คนเราเป็น โดยคนปกติทั่วไปมักจะมีค่านิยมเป็นของตนเอง และส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กร ถึงได้รู้ปัญหาว่าเราไม่เคยสร้างค่านิยมขององค์กร ทุกคนที่เข้ามาทำงานในองค์กรเขามีค่านิยมเป็นของตนเอง เขาจะเรียนรู้เรื่องคนในองค์กรว่ามีนิสัย หรือเป็นคนอย่างไร และเมื่อทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ ก็จะเป็นวัฒนธรรมขึ้นมา

Peter Drucker กล่าวไว้ว่า “Culture eats strategy for breakfast” ในความเป็นจริงเวลาทำงาน สิ่งที่คุณเคยทำคือวางแผนธุรกิจ วางกลยุทธ์ แต่สิ่งหนึ่งที่เราไม่ค่อยให้ความสนใจคือเรื่อง การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรม สุดท้ายวัฒนธรรมก็จะกลืนกินกลยุทธ์ของคุณเป็นอาหารเข้าต่อให้วางแผนธุรกิจดีอย่างไรก็ตาม สุดท้ายถ้าคนมันไม่ใช่แผนที่ว่าไว้ก็ไม่มี ความหมาย และโดยธรรมชาติถ้าเราไม่สร้างค่านิยมในองค์กร องค์กรจะสร้างค่านิยมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเอง

สิ่งที่เราทำมาไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การวางแผนทางธุรกิจเปรียบเหมือน การพายเรือในทะเลที่สดใส ไร้คลื่นรบกวน ไม่มีคู่แข่ง คนบนเรือก็สบายขึ้นก็เกยบังเพราะมีปลาให้จับเยอะ ต่อมาจากเหตุการณ์ที่บริษัททยอยขาดขาย ตกในปี 2017 จากที่เคยพายเรืออยู่ใน Blue Ocean ก็กลับกลายเป็น Red Ocean โดนคลื่นซัด โคนสิ้นเชิง คลื่นลมรุนแรงทุกคนเกิดการแก่งแย่งกันจับปลา

เต็มไปหมด จากที่เคยรู้ทันตลาดกลายเป็นว่าปรับตัวไม่ทันจึงทำให้เกิดภาวะ การขาดทุน และนั่นก็คือบทเรียนที่ได้รับ สุดท้ายปัญหาก็คือคนที่อยู่บนเรือ มันไม่ใช่ ปัจจัยภายนอก เช่น คู่แข่ง สภาพอากาศ เราควบคุมไม่ได้

**หัวใจของความสำเร็จของธุรกิจมีอยู่สองเรื่อง คือ เรื่องแผนที่ใช้และ เรื่องคนที่ใช้** คนในองค์กรล้วนแต่มีความสำคัญ แต่ไม่ใช่ทุกคนที่สำคัญมีแต่ คนที่ใช่คนที่เหมาะสมเท่านั้นที่สำคัญ คนไม่ใช่ไม่สำคัญ การที่จะหาคนที่ เหมาะสมได้นั้น เราต้องสร้างขึ้นมาเพราะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เอง คนที่ เหมาะสมกับองค์กรอื่นอาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรเราก็ได้ ฉะนั้นอยู่ที่ว่า เราจะสามารถสร้างคนที่เหมาะสมกับองค์กรได้หรือไม่ เริ่มต้นจากการทำ แผนกลยุทธ์และกำหนดค่านิยมขององค์กร ใช้ OKRs เป็นเครื่องมือในการ ปฏิบัติงานและติดตามวัดผล เราสร้างค่านิยมนั้นคือ มุ่งมั่น พัฒนา ด้วยใจ คนของบริษัทจะต้องมีความมุ่งมั่น พัฒนา ด้วยใจ นำสิ่งนี้มาขับเคลื่อนธุรกิจ ตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งต้องใช้เวลาและจริงจัง

ปัจจุบันเราเปลี่ยนจาก KPI มาเป็น OKRs องค์กรมีเป้าหมายหลัก คือ ต้องมีกำไรทุกไตรมาสให้เป็นไปตามแผน และเรื่องสุดท้ายคือเรื่องการสร้าง ค่านิยมให้พนักงานมีค่านิยมที่ใช่ ถ้าทั้งหมดนี้คือเป้าหมายอะไรคือสิ่งที่ ต้องทำ ในหน่วยงานที่เล็กลงมาพนักงานก็หิบบ OKRs ไปตั้งเป็นเป้าหมายต่อ และกำหนด OKRs ของเขาต่อไป เราทำแบบประเมินผลขององค์กร ในเรื่อง ค่านิยมตามค่านิยมขององค์กร สอบถามประเมินพนักงานว่ามีความเข้าใจ เรื่อง OKRs หรือไม่ บรรลุเป้าหมายในเรื่องปริมาณ และคุณภาพหรือไม่ และ ให้คะแนน

หัวใจสำคัญของการสำเร็จในการเปลี่ยนค่านิยมในพนักงานไม่ได้เกิดขึ้น เพราะการวางแผนที่ดี หรือความเข้าใจ หรือการเห็นความสำคัญ ถ้าปัจจุบัน ไม่มีความเดือดร้อน ดังนั้น หน้าที่ของผู้นำคือสร้างความเดือดร้อนขึ้น ในปัจจุบันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมองเห็นปัญหาในอนาคต เพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจุบันให้ดีขึ้น ถ้าผู้นำหวังจะให้พนักงานเปลี่ยนค่านิยมไป ในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ตนเองกลับไม่เปลี่ยน สิ่งที่ตั้งใจไว้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ

ฉะนั้น ถ้าคิดจะเปลี่ยนแปลงองค์กรผู้นำต้องเริ่มเปลี่ยนแปลงจากตนเองเสียก่อน

หน้าที่ของผู้นำ คือ สร้างความเดือดร้อนให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง มีคนไม่มากนักที่มองเห็นปัญหาในอนาคตและเปลี่ยนแปลงตัวเองในปัจจุบันเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่โดยธรรมชาติคนส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นเช่นนั้น เขาไม่ได้เห็นสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นเราในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนตัวเองให้ได้ก่อน



ภาพ USS วิทยาการศึกษามจร

## ประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### ประเด็นคำถามที่ 1

“ในกรณีที่ Top Sell เข้ากับเพื่อนร่วมงานคนอื่นไม่ได้ วัฒนธรรมของตัวเขาอาจจะดีก็ได้ มีบางอย่างที่เราต้องปรับวัฒนธรรมเราเพื่อให้ยกศักยภาพทีมของเราขึ้นไป คำถามคือวัฒนธรรมของเราถูก หรือต้องแก้ไข ?”

### คำตอบ

ถ้าพูดถึง Sell ผมแนะนำให้ลองไปถามลูกค้าดูว่า ชื่อของเราเพราะอะไร เพราะ Sell หรือเพราะบริษัท ถ้าเขาชื่อเพราะ Sell นั้นหมายถึงว่า วัฒนธรรมขององค์กรยังไม่ดีพอ เราไม่ได้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพียงแต่มี Sell ที่ใช่ แต่ถ้าเขาชื่อเพราะบริษัทเราก็มั่นใจได้ แต่ปัญหาก็คืออะไรคือ

วัฒนธรรมที่เราอยากให้เกิดขึ้น ถึงแม้ว่า Sell จะนิสัยไม่ใช่แต่ถ้าค่านิยมขององค์กรชัดเจนเขาก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตาม

## ประเด็นคำถามที่ 2

*“ยกตัวอย่างเพิ่มเติมว่า 2 ปีที่ผ่านมา ผลลัพธ์ขององค์กรเป็นอย่างไรบ้าง?”*

### คำตอบ

วันนี้พอเราเข้าใจเรื่องค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ว่า **“มุ่งมั่น พัฒนา ด้วยใจ”** มากขึ้น ยกตัวอย่างเมื่อก่อนเมื่อยอดขายไม่ถึงเป้า พนักงานจะเก่งในการหาเหตุผลมาบอกว่าทำไมแล้วก็จบแค่นั้น แต่ปัจจุบันพนักงานจะต้องบอกได้ว่าจะทำอย่างไร หรือจะพัฒนาอย่างไรเพื่อให้ยอดขายถึงเป้า เราพยายามสร้างบรรยากาศแบบนี้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งต้องใช้เวลาอย่างมากในการให้พนักงานเข้าใจ ที่สำคัญ คือ คนเป็นผู้นำต้องชัดเจน และพยายามสร้างความเดือดร้อนให้เกิดขึ้นกับพนักงานมันถึงสามารถทำให้คนเปลี่ยนแปลงได้

## ประเด็นคำถามที่ 3

*“ยกตัวอย่างการสร้างความเดือดร้อนให้กับพนักงาน?”*

### คำตอบ

จากคำกล่าวที่ว่า **“ที่ผ่านมาเราจะทำงานดีขนาดไหนไม่สำคัญ แต่ปัจจุบันและอนาคตเราต้องพัฒนา และก้าวไปข้างหน้า แล้วให้โจทย์ว่าอยากทำอะไร อะไรที่คิดว่าคุณทำแล้วทำได้ดี เพราะฉะนั้นถ้าไม่สร้างความเดือดร้อนในกับพนักงานเราก็อยู่ที่นี้ไม่ได้”**

เมื่อก่อนเวลาประเมินผลงานพนักงานเรามักจะกลัวการให้คะแนน แต่ในปัจจุบันเราต้องเด็ดขาด เราจะสร้างการเปลี่ยนแปลง เราต้องสร้างคนที่เข้ขึ้นมาเป็นตัวอย่งให้เห็นชัด เราต้องสื่อสารเรื่องนี้ให้ชัดเจน พนักงานเสมอว่าคนในองค์กรสำคัญแต่ไม่ใช่ทุกคนที่สำคัญ

#### ประเด็นคำถามที่ 4

“การบรรยายทำให้เห็นถึงความสำคัญของ Value (ราคา) แล้ว Value ที่ใช้จริงจะทำให้คุณเป็นคนที่ใช่ ที่องค์กรกำลังจะมีการเปลี่ยนแปลง แต่ Value เป็นลักษณะของเรื่องราวซึ่งยังไม่ได้ถูกคิดถอดออกมาเป็นคำพูด ในบางองค์กรก็ทำสวนทางกัน คือ สร้างค่าขึ้นมาก่อน และจึงสร้างเรื่องราวตามมาให้พนักงานท่องจำ จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องถอดเรื่องราวต่างๆ ออกมา เป็นคำพูด เพราะเรารู้หลักการของคนที่ใช้แล้ว แต่ไม่รู้ว่ามีมันใช่ตรงไหน อย่างไร หรือไปที่ OKRs เลย คือแต่ละคนต้องมี Objective (วัตถุประสงค์) แล้ว Objective นั้นคือใช่ หรือต้องมี Value ที่ใช่มาก่อนถึงจะมี Objective ที่ใช่ ?”

#### คำตอบ

สิ่งที่เราพยายามทำ คือ สร้างความเข้าใจให้กับพนักงานว่าสิ่งที่คุณทำ แล้วถ้ามันไม่ส่งผล หรือตอบโจทย์กับเป้าหมายองค์กรก็ไม่มีความหมาย กลายเป็นปัญหาเสียด้วยซ้ำ เราจึงต้องมาใส่ใจกับสาระสำคัญมันเริ่มต้นที่ตัวเราว่าต้องชัดเจน มีความเข้าใจถึงจะบอกได้ว่าอะไรคือใช่ หรือไม่ใช่ และชี้ชัดออกมา พอชัดเจนแล้วพนักงานก็จะเข้าใจขึ้นว่าบริษัทต้องการอะไร ถ้าคนเข้าใจ เขาก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ถ้าคนไม่เข้าใจทำไม่ได้เขาก็จะออกจากองค์กรไปเอง

#### ประเด็นคำถามที่ 5

“สามารถพูดได้หรือไม่ว่า Value (ราคา) คือ มุ่งมั่น พัฒนา ด้วยใจ และ เพิ่มคำว่ายอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือ Aliment เข้าสู่เป้าหมายองค์กร ?”

#### คำตอบ

แต่ละหน่วยงานคงจะต้องไปคิดค่าขึ้นเอง สิ่งหนึ่งที่ทำได้ คือ หาเป้าหมายหลักขององค์กรคืออะไร และคุยกับพนักงานว่าที่เราเจอปัญหา หรือ

ทำเรื่องนี้ไม่ได้เป็นเพราะอะไร ที่น่าประหลาดใจคือคุณจะได้คำตอบที่เหมือนกันจากทุกฝ่าย และถ้าต้องแก้ปัญหา หรือต้องทำเรื่องนี้ให้ได้ ต้องทำอย่างไร แล้วก็จะได้คำตอบ แต่ละองค์กรจะมีปัญหาไม่เหมือนกัน พอเราสรุปออกมาได้เราก็จะเจอ Key Word และสิ่งที่เราต้องทำ



ภาพบรรยากาศกิจกรรม





# แลกเปลี่ยนเรียนรู้

“5 มุมมองเปลี่ยนคน และเปลี่ยนผลลัพธ์องค์กร”  
จากการเยี่ยมชมงาน SHARE CHANGE CHOICE 4 YOU

**คุณยุดา ลำฟ้าเริงธ : SHARE Community**

## กระบวนการ

1. แบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มเข้าเยี่ยมชมบูธนิทรรศการ SHARE CHANGE CHOICE 4 YOU ทั้ง 5 มิติ รวม 30 บูธกิจกรรม
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งที่ได้รับจากการเยี่ยมชมบูธนิทรรศการ

## กลุ่มที่ 1

สมาชิกจะให้ความสนใจเรื่องการปลูกผัก หรือผลไม้ต่างๆ โครงการนี้ถือว่าเป็นโครงการที่ได้รับอิทธิพลมาจาก Happy Workplace สุขนอกงาน โดยจะทำกิจกรรมนี้หลังเลิกงาน คนในองค์กรได้รับทั้งความรู้ ประสบการณ์ เกี่ยวกับการปลูกผัก และความบันเทิง อีกทั้งยังมีรายได้เสริมควบคู่ไปอีกด้วย



ภาพบรรยากาศการแลกเปลี่ยน

## กลุ่มที่ 2

ให้ความสนใจ คือ เรื่องเกี่ยวกับเครือข่ายออนไลน์ เช่นเดียวกับ Facebook เพื่อให้เป็น Community ของคนในองค์กร และได้เรียนรู้เรื่อง

- © Lean and Learn
- © 5M Model
- © Kaizen
- © Morning talk



ภาพบรรยากาศการแลกเปลี่ยน

## กลุ่มที่ 3

ได้เรียนรู้เรื่อง

- © การส่งเอกสารต้องมีการลงเวลา ให้ทำงานได้รวดเร็ว
- © CEO talk
- © งดเหล้าเข้าพรรษา
- © ซื้อมะเขี๊ยะ
- © การออกกำลังกาย สะสมแต้มวิ่ง ไม่ทานข้าวเย็น ทานผลไม้ ทำให้

BMI ลดลง

© Smart Farmer การใช้โดรนรดน้ำต้นไม้ อพแกเรตผลไม้ เพิ่มประเภทผลไม้มากขึ้น ลดจำนวน และเพิ่มประเภท เพื่อกระจายความน่าสนใจของผลไม้ไปยังผู้ซื้อ



ภาพบรรยากาศการแลกเปลี่ยน

#### กลุ่มที่ 4

ได้เรียนรู้เรื่อง

© นำ CEO Talk ไปใช้กับองค์กรของตนเอง เพราะเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีสาขาเยอะ อาจจะเริ่มจากการจัดกิจกรรมนี้จากผู้จัดการเขตก่อน เพราะเรามีพนักงานประมาณ 700 คน การสื่อสารจาก CEO ลงไปถึงพนักงานอาจจะผิดเพี้ยนได้

© การขายอุปกรณ์ หรือสินค้าที่ไม่ได้ผ่านเซลล์อย่างเดียวแต่อาจจะให้พนักงานในตำแหน่งอื่นช่วยกันขาย ถือเป็นการช่วยเพิ่ม Productivity ขององค์กรได้



ภาพบรรยากาศการแลกเปลี่ยน

## กลุ่มที่ 5

ได้เรียนรู้เรื่อง

ขอโครงการ Body Firm ที่เน้นด้านโภชนาการให้กับพนักงาน แนะนำแม่ครัวให้ทำอาหาร ลดเค็ม ลดมัน มีการย้ายลานจอดรถให้ไกลจากตัวอาคารเพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์กรได้เดินออกกำลังกาย รวมถึงย้ายเครื่องถ่ายเอกสารให้อยู่ไกลจากจุดทำงาน เพื่อให้พนักงานได้เดินให้มากกว่าวัน สิ่งที่น่ายินดีคือผู้บริหารก็ร่วมโครงการนี้ด้วย



ภาพบรรยากาศการแลกเปลี่ยน

## สรุป

Happy Workplace เหมือนเป็นตัวช่วยนำไปปรับละลายพฤติกรรมของพนักงาน แต่จะสำเร็จหรือไม่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และความร่วมมือของคนในองค์กร แต่สิ่งที่ได้รับนอกเหนือจากการสัมมนา ก็คือการนำประสบการณ์การบริหารบุคลากรในองค์กร ที่ได้มาร่วมแลกเปลี่ยนกันในครั้งนี้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนบัตรเพื่อการแบ่งปันข้อมูล และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในอนาคตสืบไป นี่คือจุดประสงค์สูงสุด

## บรรยากาศโดยรวม CEO FORUM #3



# แลกเปลี่ยนเรียนรู้

มุมมองใหม่เปลี่ยนประเทศไทยให้ดีกว่าเดิม

**คุณสุรชวดี ไกรสร**

รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน)

## Dream Team Forum # 1

ภายใต้กิจกรรม กระตุ้นแนวคิดแกนนำองค์กร ยุคไทยแลนด์ 4.0

โครงการผลสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ภาวะ  
อย่างบูรณาการต่อเนื่องและยั่งยืน

วันที่ 25 มกราคม 2562

ณ โรงแรม สิวอลล์เลย์ รีสอร์ท จังหวัดเพชรบุรี

### วัตถุประสงค์

- เพื่อเรียนรู้โอกาสในการดำเนินธุรกิจของประเทศไทยในอนาคต

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. กิจกรรมจัดกลุ่มเพื่อร่วมทำเวิร์คช็อปในหัวข้อ “ประเทศไทยมีดีอะไรบ้าง?” เพื่อหาจุดเด่นหรือศักยภาพของประเทศในเชิงธุรกิจ โดยใช้กระดาษแผ่นใหญ่ (Flipchart) และปากกาที่เตรียมไว้ให้ผู้เข้าร่วมต้องทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด พร้อมนำเสนอ

2. กิจกรรมจัดกลุ่มเพื่อร่วมทำเวิร์คช็อปในหัวข้อ “แต่ละภาคมีดีอะไร?” เพื่อหาจุดเด่นหรือศักยภาพของภูมิภาคในเชิงธุรกิจโดยใช้กระดาษแผ่นใหญ่ (Flipchart) และปากกาที่เตรียมไว้ให้ผู้เข้าร่วมต้องทำให้เสร็จ



## ★ เรื่องที่จะเปลี่ยนไปจนถึงปี 2030

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• เทคโนโลยีการฝังตัวเราจะมีรอยสักดิจิทัลสำหรับการปลดล็อคสิ่งต่างๆ</li> <li>• การมองการควบคุม เช่น แวนสายตาเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตซึ่งมีจำหน่ายจริงแล้ว</li> <li>• อินเทอร์เน็ตสวมใส่ได้ เช่น สมาร์ทวอช</li> <li>• คอมพิวเตอร์พบได้ทั่วไป</li> <li>• อินเทอร์เน็ตเข้าได้ทั่วโลก</li> <li>• รถเมล์มีอินเทอร์เน็ตฟรี</li> <li>• ซุปเปอร์คอมพิวเตอร์ในกระเป๋ากางเกง เช่น สมาร์ทโฟน ไอแพด</li> <li>• Internet of things ทุกอย่างเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีพื้นที่จัดเก็บข้อมูลในคลาวด์</li> <li>• เมืองอัจฉริยะ</li> <li>• Big data</li> <li>• รถยนต์ไร้คนขับ</li> <li>• ปัญญาประดิษฐ์</li> <li>• หุ่นยนต์</li> <li>• บิตคอย บล็อกเชน</li> <li>• เศรษฐกิจแบ่งปัน</li> <li>• การพิมพ์ 3 มิติ</li> <li>• การตัดต่อยีนส์</li> <li>• รถยนต์ตรวจสอบสภาวะของคนขับได้</li> </ul> |
|--|--|



ภาพUSSยามาศกิจกรสม



# แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้นำทีมยุคใหม่ที่ต้องขับเคลื่อนองค์กรสู่ภาวะเพื่อมุ่งสู่ออนาคตข้างหน้าต้องเตรียมพร้อมและทำอย่างไร

**คุณณัฐรินทร์ พงษ์วิทย์ภานุ**

กรรมการผู้จัดการ

บจก.อีซูซุกาญจนบุรี จำกัด

## สรุปสาระสำคัญ

บจก.อีซูซุกาญจนบุรี จำกัด เป็น Family Business ในจังหวัดกาญจนบุรี ภายใต้กลุ่มโลว์เฮงหมง ซึ่งทำหลากหลายธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่นคือเริ่มต้นตั้งแต่ยุคของเหล่าอากงเหล่าอามาที่เสื่อผืนหมอนใบมาจากเมืองจีนเป็นยุคบุกเบิกไม่ค่อยมีเงินมากนัก พอมาในรุ่นที่ 2 คือรุ่นลูกพัยค์มีลูกอยู่ 5-6 ท่าน ท่านหนึ่งคืออากงของวิทยากรที่พยายามสร้างธุรกิจซึ่งเหล่าอากงก็ทำมากระดับหนึ่งจนมีธุรกิจอยู่ประมาณ 5 อย่าง ในสมัยนั้นใช้วิธีจับฉลากว่าลูกคนไหนจะได้ธุรกิจอะไร ซึ่งอากงของวิทยากรจับฉลากได้ธุรกิจมอเตอร์ไซค์ก็เปิดเป็นบริษัทขายฮอนด้า ยามาฮ่า ภายใต้ชื่อโลว์เฮงหมง ซึ่งอามาอากงก็มีลูกประมาณ 9 คนด้วยกัน หนึ่งในนั้นคือคุณพ่อของวิทยากรก็เข้าสู่ยุคของการต่อยอดธุรกิจให้ใหญ่ และมีหลายๆ ธุรกิจขึ้นไป ส่วนตัววิทยากรอยู่ในเจน 4 ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อยุคดิจิทัล ซึ่งความกังวลของเราในฐานะรุ่นลูกก็คือความยั่งยืนขององค์กรต่อไปในอนาคต เพราะมันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงถ้าใครวิ่งไม่ทันคือล้มทันที

จากวันที่มาเปิดกิจกรรมจำหน่ายรถมอเตอร์ไซด์ทางโลว์เฮงหมงก็ได้รับการติดต่อจากอีซูซุเพื่อให้เป็นดีลเลอร์จำหน่ายรถยนต์ในจังหวัด

กาญจนบุรี เนื่องจากเห็นว่าผลประโยชน์ค่อนข้างดีมียอดขายในหลายจังหวัด ปัจจุบันมีสาขาทั้งหมด 3 สาขา ในเฉพาะจังหวัดกาญจนบุรีเท่านั้น โดยยังคงมีธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ไฮโดรเจนกว่า 40 สาขา ในหลายจังหวัดของภาคกลาง นอกจากนี้ยังมีกิจการในกลุ่มโลว์เฮงหมงซึ่งมีเครือข่ายดำเนินงาน กิจการอยู่ เช่น โครงการอสังหาริมทรัพย์รวมถึงคอมมูนิตี้มอลล์ โรงแรม รวมกว่า 20-30 โครงการ และบริษัททวิกลิชซึ่งที่มีสามร้อยสาขาทั่วประเทศ และกำลังจะนำเข้าตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงธุรกิจออนไลน์ คือ Tarad.com

จากตรงนั้นในฐานะลูกซึ่งเป็นผู้บริหารที่ดูแลกลุ่มอิชูธุรกิจส่วนหนึ่ง ประมาณ 5 ธุรกิจ สิ่งที่ต้องรับผิดชอบ คือ การทำงานหน้าที่เพื่อครอบครัว หรือเพื่อลูกหลานในตระกูลโลว์เฮงหมงเขาสร้างมาเขาเหนื่อยมากกว่าจะมา ถึงตรงนี้ จริงๆ มันก็มีเรื่องเล่าที่สืบทอดกันมาจนตอนนี้เอามาทำเป็นหนังสือ เพื่อขอบคุณรุ่นก่อนๆ ที่ทำกันมาว่ากว่าจะมีวันนี้ได้ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย มันเหนื่อย มันทำหาย ต้องต่อสู้กับทุกอย่างทุกอย่างมีวันนี้ได้เพราะความรักและความสามัคคี และสิ่งที่เห็นได้ว่าสำคัญคือความเสียสละ และการช่วยเหลือซึ่งกัน และกันจึงทำให้เติบโตไปพร้อมกันได้ คือความทุ่มเท มุ่งมั่น ตั้งใจ รับผิดชอบ รักในงานที่ทำ และทำหน้าที่ให้เต็มกำลังความสามารถของเราเพื่อให้พ่อแม่ ครอบครัวภูมิใจและทำให้เพื่อนร่วมงานทุกคนอยู่ด้วยความเชื่อมั่นและรัก ในองค์กรที่ทำอยู่

บางท่านในที่นี้เป็นเจ้าของบางท่านเป็นพนักงานแต่สิ่งสำคัญ คือ เมื่อคุณเข้ามาในส่วนของบริษัทที่คุณเลือกแล้วสิ่งที่คุณต้องให้ คือ ให้ใจกับเขา เต็มที่กับงานนั่นคือโอกาสที่คุณจะเติบโตได้ซึ่งนี่เป็นสิ่งที่เรารอบอกกับพนักงาน อยู่เสมอ และบริษัทก็ให้เวทีกับเราได้เรียนรู้ ผู้บริหารเองก็ต้องเปิดใจรับฟัง พนักงาน และพนักงานก็ต้องแสดงศักยภาพของตัวเองให้เต็มที่ เพราะเรา ต้องมองว่าทุกปีที่เราอยู่ในบริษัทใดๆ นั้นเราเติบโตขึ้นไหม เราเก่งขึ้นไหมเราจะอยู่ตรงนี้ได้ตลอดหรือไม่ก็ไม่ใช่ เราอยู่ตรงนี้เพื่อที่เราจะได้เติบโตเติบโต ในที่นี้ คือ อย่างน้อยก็มีประสบการณ์ ความคิด ทุกอย่างมาจากประสบการณ์ ทั้งสิ้น แต่ว่าถ้าคุณไม่ได้ไขว่คว้าสิ่งนั้นเอาไว้วางใจไม่ได้อะไรกลับไปจาก

บริษัทนี้เลย เราจะบอกพนักงานเสมอว่าให้คุณทำให้เต็มที่ที่เราเปิดเสรีทางความคิดนำเสนอได้เต็มที่เรายินดี ถ้าคุณทำตามวิธีของคนเก่าแล้วมันไม่ใช่วิธีของคุณถ้านั้นถ้าเป็นตัวคุณคุณจะทำให้มันเจ๋งขึ้นได้อย่างไร คุณใช้ชีวิตภาพตรงนั้นมา คุณก็จะเติบโตเป็นระดับที่สูงขึ้นได้โดยไม่ต้องรออายุงาน วันนี้ถ้าเรากลับไปดูตัวอย่างคนที่อายุน้อยร้อยล้านบางคนทำงานตั้งแต่วัยเรียนหนังสือวันนี้จบมาก็พร้อมแล้วออกมาก็เป็นนักธุรกิจได้เลย และมีเงินร้อยล้านแล้ว ซึ่งแต่ละคนก็ไม่เชื่อว่าเส้นทางจะโรยด้วยกลีบกุหลาบอยู่ที่ว่าเขามีความมุ่งมั่นมากน้อยแค่ไหนเขาล้มมาแล้วกี่ครั้งเขาไม่ได้บอกอาจจะเป็นร้อยรอบแล้ว แต่ว่าเขาก็ลุกขึ้นแล้วเผชิญหน้ากับปัญหาตรงนั้นทุกคนเจอปัญหาเจอวิกฤตเราต้องเปลี่ยนตัวเองให้มันได้โอกาส ดังนั้น ไม่ว่าเราจะเป็นพนักงานหรือเป็นผู้บริหารสิ่งที่สำคัญคือทุกวันที่เราทำงานเราต้องเรียนรู้กับการทำงานของเรา และยินดีเปลี่ยนแปลงเพราะเราต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบรับสิ่งใหม่ๆ เพราะโอกาสเข้ามาตลอดเวลา สมมติวันนี้มีผู้จัดการคนหนึ่งลาออก เราจะหันมามองพนักงานภายใต้เราก่อนถ้าเกิดวันนี้เราเห็นไฟในตัวคุณเราก็จะเลือกคุณขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการต่อไป ดังนั้น สิ่งสำคัญคือการใช้ชีวิตภาพของตัวเองให้นายเห็นรวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วยถ้าเราเก่งขึ้นทุกวัน ทุกคนมองเห็นทุกคนยอมรับมันก็จะไม่มีข้อกังขาอะไรที่คุณจะได้เลื่อนขั้น วิทยากรในฐานะที่เป็นเจ้าของธุรกิจต้องบอกว่าต้องรับภาระหลายอย่าง มันไม่ได้ง่ายในเมื่อคุณพ่อคุณแม่ทำมาตึขนาดนี้เราในฐานะที่ต้องมาดูแลต่อเราจะทำให้มันดีขึ้น แยก หรือว่าคงเดิม สิ่งที่สำคัญเลยคือรักในงานถ้าคุณไม่รักในธุรกิจที่พ่อแม่ทำมาให้มันก็ยากแต่ถามว่าเราจะสานต่อในสิ่งที่ทำมา 50 ถึง 60 ปีได้อย่างไร ซึ่งการทำชื่อเสียงที่ดีให้กับวงศ์ตระกูลก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายมันต้องใช้เวลา



**วิสัยทัศน์** คือ เราจะเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจรถยนต์อีซูซุที่ได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าและลูกค้า พร้อมมุ่งมั่นพัฒนาการทำงานและการให้บริการที่เป็นเลิศ และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรรวมทั้งยึดมั่นความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมี

#### **พันธกิจ** คือ

- 1) เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อีซูซุที่ส่งมอบคุณภาพ และมาตรฐานการให้บริการระดับสากลเพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า
- 2) มุ่งมั่นพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการทำงาน และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
- 3) ยึดมั่นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรเพราะเราเชื่อมั่นว่าเมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงานย่อมส่งมอบงานบริการที่มีคุณภาพ
- 4) ยึดมั่นการทำงานอย่างโปร่งใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม และรับผิดชอบต่อสังคม

#### **วัฒนธรรมองค์กร** คือ

มุ่งเน้นที่ลูกค้าหรือ Customer Focus เรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันโลกทันเทคโนโลยีทันต่อเหตุการณ์ ทำงานเป็นทีม เรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอเราจะคุยกับพนักงานอย่างชัดเจนวันนี้เราก็มั่นใจเรื่องความสุขของพนักงานตอนนี้เราทำโครงการกับ สสส. มาเป็นปีที่ 2 แล้วเพราะเราเห็นความสำคัญของพนักงานและเรามีความเชื่อมั่นว่าการสร้างสุข และการสร้างคุณภาพชีวิตให้พนักงานจะสะท้อนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้นได้อย่างสมบูรณ์แบบและยั่งยืน พนักงานที่อยู่กับบริษัทได้นานก็ต้องมั่นใจว่าเขามองเห็นว่าบริษัทมีความพิเศษน่าจะอยู่ด้วยกันได้นาน ดูผู้บริหารดูสภาพองค์กร ดูสภาพการเงิน ดังนั้น ถ้าพนักงานเห็นว่าสภาพของการดูมีความมั่นใจ ผู้บริหารลุย ทุกสิ่งอย่างลงตัวตอบโจทย์กับตัวของพนักงานเอง

ลักษณะการทำงานคล้ายๆ กัน ชอบการทำงาน ชอบการเปลี่ยนแปลงไม่ชอบ อยู่เฉยๆ คุณก็จะสนุกกับการอยู่ในองค์กรนี้นั้นๆ

### เป้าหมายอิชูชุกาญจนบุรี

จะต้องมีบุคลากรที่เก่งขึ้นดีขึ้น และสุขขึ้นเพราะว่าเราต้องการความ ยั่งยืนของทั้งพนักงาน และองค์กรนี่คือผลลัพธ์ที่เราอยากจะได้แต่กว่าจะได้ ตรงนั้นเราก็ต้องผ่านกระบวนการหลายๆ อย่างทั้งมีการอบรมพัฒนาการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำ Brain Storm การทำ Action Plan รวมถึงการทำ Happy workplace เมื่อพนักงานมีความสุขและองค์กรมีความสุขหรือไม่ บริษัทเมื่อทำโครงการก็ต้องการผลกำไรเพราะเราไม่ใช้องค์กรที่ไม่แสวงหา รายได้ เราจะมีกำไรชี้แจงว่าผลประโยชน์ประกอบต่อการปีนั้นเรามีการแบ่งเป็นโบนัส ให้พนักงานเท่าไรก็เปอร์เซ็นต์ เมื่อเราได้เยอะเขาได้เยอะวินวินทั้งสองฝ่าย ถ้าหากพนักงานช่วยลดค่าใช้จ่ายโบนัสก็จะได้เพิ่มมากขึ้นถ้าหากว่าพนักงาน ขายได้ดีขึ้นเราก็แบ่งปันผลกำไรได้มากขึ้น เพื่อสร้างให้พนักงานมีความเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร ถ้าหากอยากได้กำไรที่ดีขึ้นขึ้นเงินเดือนที่ดีขึ้นโบนัส มากขึ้นก็ต้องทำผลประกอบการให้ดีขึ้น ตรงนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้มีพันธะ สัญญาร่วมกันระหว่างบริษัทกับพนักงาน

### Productivity

ในด้านของผลผลิตทั้งในเรื่องบุคลากร องค์กร และทีมดำเนินงาน จะต้องมีความสุขขึ้น ดีขึ้น และเก่งขึ้น โดยในแต่ละส่วนงานเราจะมี เครื่องมือต่างๆ เข้าไปช่วย Support เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยทาง สสส. จะมีคำแนะนำในเรื่องของแบบสอบถาม และแบบประเมินต่างๆ ที่เป็นกลาง และให้เจ้าของเครื่องมือเป็นผู้วัดผล ถือเป็นความชัดเจนทั้งในด้าน ของตัวพนักงาน และบริษัทว่าเขามีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับความสุขกับการ อยู่ใ้ในองค์กร ช่วยให้นักงานและบริษัทได้มองเห็นตัวเองอย่างชัดเจน มากขึ้น จากข้อมูลที่มีความเป็นกลางเป็นเหมือนเงาสะท้อนที่บอกกลับมาว่า

ตัวเองเป็นอย่างไร ซึ่งเราต้องมองบวกเข้าไว้มันเป็นส่วนส่งเสริม ผลักดันให้เรารู้ตัวเองมีทางออกกว่าจะต้องทำอะไรต่อไป และต้องแก้ปัญหาอย่างไร

คนที่เป็นทีม Happy workplace ต้องมีจิตใจที่ชอบในการช่วยเหลือผู้อื่นคนเป็นผู้นำก็ต้องมีความมั่นใจ และผลักดันให้โครงการดำเนินต่อไปให้ได้ ผู้บริหารไม่เสียเงินและเสียเวลาฟรีๆ การที่เขาให้เวลา และลงเงินกับโครงการตรงนี้ก็เพราะว่าเขาอยากให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขจริงๆ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับคนที่รับสารด้วยว่าเขายอมเปิดใจปรับทัศนคติหรือเปล่า ถ้าเขาไม่เปิดใจมันก็จะทูกข้ออยู่อย่างเดิม ถ้าสุดท้ายแล้วเขาไม่ยอมเปิดใจก็ต้องปล่อยวาง

สำหรับกิจกรรมที่ไอชูกาญจนบุรีทำจะเป็นกิจกรรมที่เน้นการสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างแผนก และทุกฝ่ายจะเป็นคนร่วมกันทำ เช่น

### 1. โครงการตลาดนัดออนไลน์

พนักงานทุกคนจะมีสิทธิ์ในการขายของเพราะว่าพนักงานหลายคนมีมากกว่า 1 Job หลังจากทำงานบริษัทเสร็จแล้วก็ไปขายของตลาดนัดต่อเราก็เลยเปิดตลาดนัดในกลุ่มพนักงานให้คุณมีรายได้มากขึ้น เพราะว่าจากการประเมินทุกคนไม่แฮปปี้กับรายได้ซึ่งการเปิดตลาดออนไลน์ให้สามารถขายของให้กับพนักงานกันเองได้มากขึ้นก็เป็นช่องทางที่พนักงานจะมีรายได้มากขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ หลังจากนั้นก็จะมีการทำประเมินผลว่าพนักงานมีรายได้นอกเหนือจากงานประจำเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าที่ขายซึ่งบางครั้งตลาดนี้ก็ช่วยให้พนักงานไม่ต้องทำงานเสริมที่อื่นอีกเพราะลูกค้าของพนักงานก็คือคนในบริษัทเดียวกันซึ่งมีหลายร้อยคน ทำให้รายได้เพิ่มมากขึ้นจนเพียงพออยู่ได้แล้ว

# ISUZU อีซูซุกายอนมูรี กิจกรรม ตลาดนัด ISK ออนไลน์

ตลาดนัดISK  
ออนไลน์

พุธที่ 20 มีนาคม 2562

ชิงสินค้าดี สินค้าถูก  
ราคาดีของดีแบบ...

11.00 น. - 13.00 น.  
ณ Facebook อีซูซุกายอนมูรี

อีซูซุกายอนมูรี

ตลาดนัดISK  
ออนไลน์ 2562

|            |             |
|------------|-------------|
| 3 เมษายน   | 4 กันยายน   |
| 8 พฤษภาคม  | 2 ตุลาคม    |
| 5 มิถุนายน | 6 พฤศจิกายน |
| 3 กรกฎาคม  | 4 ธันวาคม   |
| 7 สิงหาคม  |             |

ชิงสินค้าดี สินค้าถูก  
ราคาดีของดีแบบ...

อีซูซุกายอนมูรี



## 2. โครงการผู้ช่วยขาย

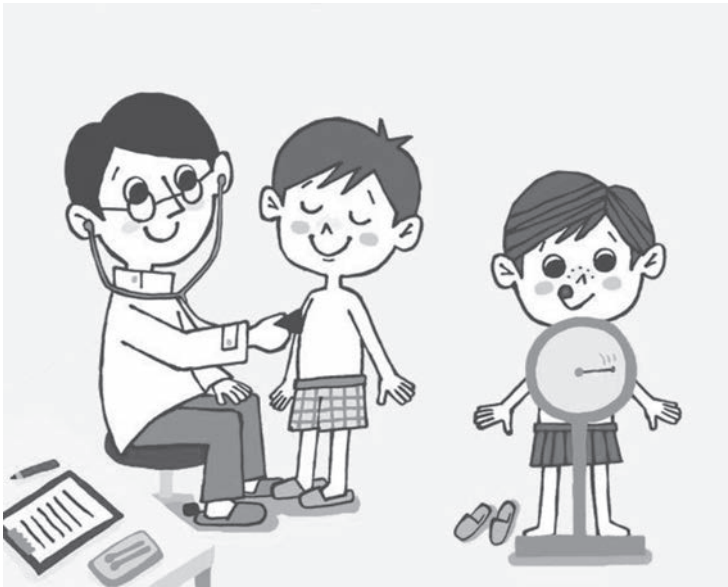
เนื่องจากบริษัทขายรถจะมีกิจกรรมการออกบูธเพื่อสร้างยอดขายเพิ่มเติม บางครั้งก็มีคนแนะนำซึ่งเป็นอดีตพนักงานซึ่งก็จะให้คำแนะนำทำให้เกิดเป็นรายได้พิเศษ บางครั้งพนักงานแค้โพสต์ใน Social Media ของตัวเองซึ่งบางครั้งก็เป็นความสามารถเฉพาะตัวถ้าเขาสามารถแชร์ว่าเขาอยู่บริษัทนี้ บริษัทเขาขายรถเขาสามารถทำให้เกิดการซื้อได้จากการโพสต์ของเขา เขาก็ได้คำแนะนำแล้วโดยที่ไม่จำเป็นต้องอยู่แผนกเซลล์ เรื่องนี้ก็จะตอบโจทย์พนักงานในเรื่องของการมีรายได้เพิ่มซึ่งทางบริษัทก็สามารถได้ยอดขายเพิ่มมากขึ้น ตรงนี้พนักงานกับบริษัทก็สามารถช่วยกันได้เมื่อบริษัทมียอดขายกำไรมากขึ้นบริษัทก็สามารถแบ่งปันกลับมาเป็นโบนัส และเงินเดือนที่ดีขึ้นให้พนักงานได้





### 3. โครงการสุขภาพของคนรุ่นใหม่ isk

บริษัทก็ดูแลด้วยการตรวจสุขภาพ และให้หาทางป้องกันซึ่งพนักงานบางคนก็มีความเสี่ยงบางอย่างจากการทำงาน บริษัทก็ควรที่จะจัดการตรวจสุขภาพให้เหมาะสมกับช่วงอายุ และความเสี่ยงของพนักงานคนนั้นๆ รวมถึงปรึกษาคุณหมอเพื่อหาวิธีป้องกันเพื่อให้พนักงานทุกคนแข็งแรงขึ้น ใช้สิทธิ์ป่วยน้อยลง แต่ถ้าพนักงานใช้ลาป่วยน้อยลงแล้วมาเพิ่มผลผลิตให้กับบริษัทก็เป็นเรื่องที่ดีกว่า รวมถึงการผลักดันให้พนักงานออกกำลังกาย และดูแลสุขภาพตัวเองมากขึ้นด้วย



#### 4. โครงการจิตอาสาแบ่งปัน

โครงการนี้จะทำให้พนักงานอ่อนโยนขึ้นไม่เห็นแก่ตัว เป็นการฝึกการเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ หลายๆ คนเคยชินกับการเป็นผู้รับอย่างเดียวถ้าไม่ได้รับก็ไม่ให้ แขนงอื่นไม่ช่วยแผนกอื่นก็ไม่ช่วยเหลือเหมือนกันแต่โครงการจิตอาสาจะเป็นการแบ่งปันให้กับผู้อื่นที่เราไม่รู้จัก เมื่อเราเริ่มชินกับการเป็นผู้ให้เราก็จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น



## 5. โครงการชุมชนปลอดภัยอุบัติเหตุ

เราให้ความสำคัญกับอุบัติเหตุบนท้องถนน โดยสร้างความตระหนัก และทำให้เกิดความระมัดระวังในการใช้รถใช้ถนนมากขึ้นจะได้ไม่เป็นภาระให้กับคนอื่น ๆ ซึ่งเราสามารถรู้ได้จากการที่ลูกค้าเข้ามาเคลมเรื่องสิน้อยลง เพราะว่าเกิดการเฉี่ยวชนกันน้อยลง



## 6. โครงการพัฒนา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุดแม้กระทั่งตัวผู้บริหารเองก็เช่นกันมีพนักงานคนหนึ่งไปเรียนวิชา Story telling management ซึ่งเป็นเหมือนกันเล่านิทานเพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายซึ่งเราก็ไม่เคยได้ยินคำนี้มาก่อน ผู้บริหารก็มีความจำเป็นที่จะต้องไปเรียนเพื่อเปิดโลกทัศน์ให้มากขึ้น ความรู้ที่เดี๋ยวนี้หาในออนไลน์ได้ง่ายขึ้นแต่ถ้าเราไม่เชี่ยวชาญเราก็สามารถหาผู้เชี่ยวชาญมาเสริมได้ โครงการเหล่านี้ก็เป็นโครงการที่เราพยายามจะผลักดันให้เกิดขึ้นซึ่งตอนนี้ก็เกิดขึ้นจริงแล้วพนักงานก็เริ่มมีรายได้ที่ดีขึ้น มีความเป็นจิตอาสามากขึ้น โดยพนักงานเป็นผู้เริ่มต้นแทนที่บริษัทจะเป็นฝ่ายเริ่มต้น แม้มีจำนวนน้อยก็ยังดีกว่าไม่มีเลยจึงอยากบอกทีมงานว่าอย่าทำถึงแม้วันนี้จะมีคนเข้าร่วมโครงการเพียงหนึ่งหรือสองคนก็ตาม สิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลาแต่ว่าแม้เปลี่ยนแปลงเล็กน้อยก็ยังดีกว่าอยู่กับที่รอให้คนอื่นมาฆ่าเราถ้าเราไม่ปรับหรือเปลี่ยน



## ผู้นำในอนาคตควรจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

อย่างแรกคือเนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปมากซึ่งอาจจะ มีผลกับธุรกิจของทุกท่านรวมถึงการขายการตลาดการสร้างธุรกิจการบัญชี ทุกอย่างเปลี่ยนแปลง อย่างรูปแบบบัญชีสมัยก่อนกับเดี๋ยวนี้นคนที่ใช้ในการทำ บัญชีก็ลดลงซึ่งไอชูชุกาญจนบุรีก็ทำให้กลายเป็นอีกหนึ่งโครงการ ปีที่แล้วลด การใช้คนในการทำบัญชีไป 5 คนซึ่งสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายไปได้หลาย แสนบาท เพราะว่าเทคโนโลยีเข้ามาเราก็ใช้ระบบในการจัดการด้านบัญชีมากขึ้น ในวันนี้พนักงานจึงไม่ควรมองตัวเองให้เป็นแค่ระดับปฏิบัติการอีกต่อไป แต่ควรจะพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นไปในระดับที่สูงกว่านั้นด้วยการพัฒนาความรู้ด้านใดด้านหนึ่ง เพราะมันจะกลายเป็นความโดดเด่นที่ทำให้เราสามารถอยู่ ได้ในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารทุกท่านจึงควรจะพัฒนาทักษะใหม่ๆ อยู่ เสมอ ในทุกสายงานต้องพยายามพัฒนาทักษะให้ดีให้เก่งยิ่งขึ้นเพื่อเตรียม ความพร้อมให้รับกับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น โดยเฉพาะองค์กรใหญ่ๆ ที่ซับซ้อนยาก และใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนมาก

ดังนั้น คุณสมบัติของผู้นำที่มียุคใหม่

- 1) ทักษะในการผลักดัน และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
- 2) ทักษะในการแสวงหา และสร้างคนเก่งให้เกิดในองค์กร
- 3) ทักษะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่
- 4) ทักษะการสอนงาน และการพัฒนาลูกน้อง
- 5) ทักษะการวางแผน และผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ

ผู้นำที่ดีต้องสามารถวิเคราะห์สภาพขององค์กร ณ ปัจจุบันเพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์หาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่เป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น



นโยบายการขับเคลื่อนองค์กรบริษัท อีซูซูกาญจนบุรี จำกัด ประจำปี 2562 ได้แก่

1) ส่งเสริมพัฒนาผลการดำเนินงาน ได้แก่ การเพิ่มรายได้การลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่

2) ส่งเสริมพัฒนาการบริหารจัดการ ได้แก่ ตรวจสอบระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องพัฒนา และปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องวางแผน และผลักดันกลยุทธ์

3) ส่งเสริมพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากร ได้แก่ สำนักรักองค์กร สนับสนุนบุคลากรดีเด่น succession plan and Career path Multi Skill วางแผนงานพัฒนางาน HRD

## ภาวะผู้นำแบบใดเป็นที่ต้องการขององค์กรในปี 2030

- 1) ผู้นำต้องมีจริยธรรม
- 2) กำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน
- 3) สื่อสารความคาดหวังต่างๆ ให้ชัดเจน
- 4) มีความยืดหยุ่น
- 5) ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
- 6) เปิดรับความคิดและวิธีการใหม่ๆ

Global Mega Trend 2030 ทั้ง 6 ประการที่ได้กล่าวมาเราย่อมตระหนักว่าเราอยู่ในยุคที่ความเจริญทางวัตถุสูงมากแต่เราไม่สามารถนำความเจริญนั้นมาสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชากรโลก และสังคมโลกได้ดีเท่าที่ควรจึงเป็นสาเหตุให้ผู้นำทั้งหลายมองว่าภาวะผู้นำของทศวรรษหน้าควรมี “จริยธรรม ใจกว้าง ยืดหยุ่น เป็นนักสื่อสาร และพัฒนาคนที่สามารถร่วมมือเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำองค์กรยุคใหม่ร่วมกัน”

“พนักงานไม่ควรมองตัวเองว่าเป็นแค่ระดับปฏิบัติการ แต่ควรจะพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นในระดับที่สูงกว่าด้วยการพัฒนาความรู้ ตัวผู้บริหารเองก็ควรจะพัฒนาทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ ต้องพยายามพัฒนาทักษะให้ดี ให้เก่งเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น”



ภาพบรรยายภาคกิจกรรรม

# แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้นำและทีมยุคใหม่ที่ต้องขับเคลื่อนองค์กร  
สู่ภาวะเพื่อมุ่งสู่อนาคตข้างหน้า

คุณมณฑล จันตราชู  
กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท เบบีแมก จำกัด

## สรุปสาระสำคัญ

ในยุคปัจจุบันนี้เราจะพัฒนาองค์กรพัฒนาคนในองค์กรอย่างไรเพื่อให้  
องค์กรไปรอด พนักงานยังอยู่กับองค์กร และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข  
เพราะเมื่อคนมีความสุขก็สามารถทำงานออกมาได้ดีขึ้น ในยุคปัจจุบัน  
การทำธุรกิจความยากเท่ากับทางรอด หากทำสิ่งที่ง่าย ๆ ท่านก็จะไม่รอด  
เพราะว่าจะถูก Disrupt ผมเองเป็นเจ้าของธุรกิจที่สร้างมาด้วยมือของตัวเอง  
ไม่ใช่ทายาทธุรกิจ ดังนั้น กว่าจะมีวันนี้ได้ก็ไม่ง่ายและต่อจากนี้ไปก็จะยิ่งยาก  
กว่าเดิมหากใครที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงก็จะเห็นได้ว่ามันค่อนข้างรวดเร็ว  
รุนแรง และไม่มีเวลารอคอยซึ่งไม่ว่าจะเป็นผู้นำระดับไหนก็จะได้รับผล  
กระทบทั้งสิ้นจะปรับตัวหรือไม่ปรับตัว หรือปรับตัวช้าค่อยๆ ปรับไปจะอยู่  
รอดอย่างไรก็ยังไม่รู้ เพราะอนาคตเราพยากรณ์ไม่ได้

ธุรกิจของผมเป็น ODM คือ รับจ้างผลิตไม่มีแบรนด์ของตัวเองผมเป็น  
นักรับจ้างผลิตมืออาชีพ สินค้าของผม คือ “Car Seat” สิ่งที่ผมทำมาตลอด  
คือ ต้องรู้ว่ากำลังทำอะไรทำสิ่งเหล่านั้นไปเพื่ออะไร ต้องรู้ว่าทำอย่างไร และ  
ต้องรู้ให้ได้ว่าต้องทำเท่าไร เช่น สำหรับคนที่ เป็น HR Manager ต้องการ  
จะเป็น Director ก็ต้องรู้ว่าจะต้องทำอย่างไรถึงจะเป็น Director ได้ และ  
ที่อยากจะเป็น Director ไปเพื่ออะไร ต้องทำอย่างไรบ้างถึงจะเป็นได้ เช่น



ได้ภาษาหรือไม่ ภาวะผู้นำเราโอเคหรือไม่ เรื่องคนเราทำได้หรือเปล่า เราต้องทำมากน้อยแค่ไหนใช้เวลากี่ปี เป็นต้น

โลกยุคปัจจุบันอยู่ยาก ปั่นป่วน พยากรณ์อะไรไม่ได้ การมาถึงของยุคดิจิทัลเทคโนโลยีในด้านการสื่อสาร ยุคคนอ่านข่าวจากมือถือมากกว่าหนังสือพิมพ์ต่อไปคงถึงคราวอาจารย์หรือครูในมหาวิทยาลัยอาจจะตกงาน เพราะมีการสอนแบบออนไลน์ในทุกวิชา ในอนาคตเครื่องบินจะเป็นแบบไร้คนขับ แม้แต่ประกันชีวิตก็ซื้อผ่านออนไลน์ นักศึกษามหาวิทยาลัยไม่ค่อยสนใจความจำเป็นหรือธรรมเนียมปฏิบัติแบบดั้งเดิมถ้าหากค้นหาค้นหาหนทางของตัวเองเจอ

ต่อไปปัญญาประดิษฐ์จะทำงานแทนเรา ปัจจุบันงานบริการต่างๆ ก็โดนทดแทนไปเยอะ เช่น ในสายโรงแรมงานต้อนรับต่างๆ สืบเนื่องจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ก้าวหน้าขึ้นมากเราเข้าใจกลไกความเป็นอมตะมากขึ้น เพราะวิทยาการในการรักษาดีขึ้น ตายยากขึ้น มนุษย์เดินทางไปเหยียบดาวอังคารได้สำเร็จแต่ความท้าทายในปัจจุบันยังมีเรื่องของการที่เราไม่สามารถพยากรณ์อะไรได้เลย เช่น เรื่องของพายุ สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป ภาวะฝุ่น PM 2.5 เป็นต้น

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้มีผลกระทบต่อธุรกิจโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีผลในด้านการขาย และงานบุคลากร เมื่อพูดถึงการเปลี่ยนแปลงกับการไม่เปลี่ยนแปลง เช่น Kodak Motorola และ Nokia ซึ่งเป็นบริษัทที่มีมูลค่าในตลาดมหาศาลในยุคนั้นใครๆ ก็อยากทำงานใน 3 บริษัทนี้ แต่การที่ไม่เปลี่ยนแปลงก็ทำให้ 3 บริษัทนี้ต้องปิดกิจการไปอย่างเหลือเชื่อ ณ วันนี้ไม่ว่าจะบริษัทเล็กหรือบริษัทใหญ่ก็สามารถปิดกิจการได้ หากไม่ยอมเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามเราควรมองการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในแง่บวกบางคนกลัวว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเราจะถูกทดแทนด้วยสิ่งอื่นๆ แต่ถ้าเรามองว่าการเปลี่ยนแปลงมันเป็นโอกาส ปัญหาโอกาสก็จะเกิดกับเรา ในด้านธุรกิจก็เช่นกัน เราควรมองว่าเป็นโอกาสในการยกระดับองค์กร หรือการสร้างองค์กรให้เกิดการเติบโต ซึ่งการเตรียมตัวที่ดีที่สุดก็คือ

ทัศนคติของเราเอง ทัศนคติของเราก็คือความคิดถ้าเราคิดแบบไหนเราก็จะทำแบบนั้น เทคโนโลยีไม่สามารถทำให้องค์กรเจ๋งแต่เป็นผู้บริหารหรือพนักงานที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงต่างหากที่ทำให้องค์กรเจ๋ง ถ้าโชคร้ายเจอผู้นำที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ไม่กระตือรือร้น มองอนาคตไม่เห็น ตัดสินใจลาออกอาจจะดีกว่าเพราะมันไม่ก้าวหน้า หรือถ้าตัวเราเองเป็นนักเปลี่ยนแปลงก็ต้องกลับไปเปลี่ยนแปลงองค์กรของตัวเองเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตต่อไป ตอนนี้เราอยู่ในโครงการ Happy Workplace เพื่อให้คนมีความสุขในที่ทำงานเราก็ต้องกลับไปทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน เพราะฉะนั้นเราต้องช่วยกันเปลี่ยนแปลงตัวเองเมื่อเราเปลี่ยนแปลงตัวเองได้องค์กรก็ได้ด้วย

ผมเองมาจากศูนย์หรือติดลบกว่าจะมีวันนี้ที่พอมีกินมีใช้ทั้งผม และลูกน้องเพราะเรามีโครงการ Happy Workplace ที่ทิ้งเอาไว้เป็นมรดกให้กับเรา ที่ผมภูมิใจมากที่สุดก็คือ “โครงการการออม” ตอนนี้อ่างค์กรมมีคนที่ร่ำรวยประมาณ 80% คนรวย หมายถึง คนมีตังค์ ตอนนี้นักงานของผมทุกคนมีเงิน เป้าหมายคือ ทุกคนต้องมีเงินออมอย่างน้อย 6 เท่า ของรายได้ต่อเดือน และเราเพิ่งเปิดตัวเวอร์ชันใหม่ โดยการนำเงินไปต่อเงินซื้อสลากออมสินได้ลุ้นถูกรางวัล เดิมเราบังคับให้พนักงานออมเงินแบบ Fix ยอด เช่น วันละ 50 บาท แต่หลังๆ เราเปิดพรีออมเท่าไรก็ได้ เพราะพนักงานเริ่มเห็นว่าการออมมีประโยชน์ บางคนเดี๋ยวนี้ออมครั้งละ 1,000 บาท โดยเรามากคิดว่าถ้าออมแล้วต้องไปให้สุดทางระหว่างทางจะไม่มีการเบิกออกมาใช้เพราะไม่ใช่การออมเพื่อจะนำมาใช้จ่าย เปลี่ยนจากการออมเฉยๆ มาเป็นการออมเพื่อการเกษียณ บางครั้งทีมที่ทำโครงการก็ท้อทำแล้วก็เหนื่อยมันจะมีกลุ่มคนที่ไม่ให้ความร่วมมือ (มือไม่พายเอาเท้าราน้ำ) ใช้แต่ปากทำงานก็มีมันก็เลยท้อก็อยากจะบอกว่าไม่มีอะไรง่ายแต่ถ้าเราทำผ่านไป ได้ผลลัพธ์ของมันจะงดงาม

วันนี้ผมได้รับผลกระทบทางด้านนวัตกรรม ลูกค้าต้องการเทคโนโลยี ด้านการผลิตที่สูงขึ้น เร็วขึ้นในราคาที่แข่งขันได้มากขึ้น ผลิตภัณฑ์ทุกตัว

ที่ลูกค้าสั่งตอนนี้ต้องใส่นวัตกรรมไว้ให้เต็มเราที่ต้องผลิตให้ได้ ธุรกิจเดียวกันจะโดน Disrupt ครั้งใหญ่ คือ การผลิตจะไม่ใช้เข็มและด้ายอีกต่อไป คือจะมีนวัตกรรมที่ทำให้ของสองสิ่งติดกันด้วยความร้อน เช่นนี้ทำให้เครื่องจักรที่เราถืออยู่กลายเป็นของที่ใช้ไม่ได้ ตอนนี้ก็ยังไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรกับเครื่องจักรที่มีอยู่จะทิ้งไปก็เสียเปล่าต้องมานั่งคิดกับทีมว่าจะทำอย่างไรต่อไปดีที่จะให้เครื่องจักรเก่ายังใช้ได้ และเป็นการยกระดับพัฒนาให้ไปไกลกว่าเดิม บางครั้งเครื่องจักรที่ทันสมัยมากก็ไม่ครอบคลุมทั้งหมดมันจะต้องเปลี่ยนรุ่นการซื้อเครื่องจักรจึงไม่ตอบโจทย์เสมอไป เมื่อเลือกที่จะรับเทคโนโลยีใหม่เข้ามาก็ต้องเลือกอันที่มีประสิทธิภาพ อย่างน้อยก็ต้องทำได้หลายอย่างให้มันครอบคลุม ไม่ควร Single แต่เป็น Multiple คือ ทำได้หลายอย่าง ต้องนำผลที่ได้มาเทียบเคียงกันลงทุนไป 5 ได้ 10 เมื่อเราเป็นนักบริหารเราจะต้องคิดได้ว่าเราลงทุนไปเท่าไรได้ผลกลับคืนเท่าไรไม่อย่างนั้นก็เป็นหนี้ท่วมหัว

แต่ถึงแม้จะไม่ใช้คนธุรกิจจะเป็นแค่พนักงานก็ต้องอยู่ให้รอดไม่เช่นนั้นนั่งอยู่ดีๆ ก็อาจมีคนมานั่งแทนเราได้ อาชีพ หรือหน้าที่ในองค์กรที่อันตรายที่สุดก็คือหน้าที่ที่เป็น Specialist เช่น วิศวกร นักบัญชี หมอ ซึ่งมีความเสี่ยงสูงที่จะถูกแทนที่ได้ง่าย อนาคตองค์กรจะต้องการ Generalist คือ คนที่รู้ลึกและรู้กว้าง นอกจากนี้ก็ต้องคิดเป็นด้วยจะมีคุณค่าสูงกว่าเพราะสามารถทำประโยชน์ให้บริษัทได้เยอะ สามารถบริหารงานในขอบเขตที่กว้างกว่าทำสิ่งที่ซับซ้อนได้มากกว่า ไม่ต้องเก่งขั้นเทพ แต่บูรณาการได้ขั้นเทพ คนแบบนี้กำลังเป็นที่ต้องการ

ในองค์กรถ้ามีคนเก่งอยู่คนเดียวก็ไม่รอดการเป็นเจ้าขององค์กรก็ต้องคิดถึงผลประโยชน์ขององค์กรก่อนเช่นกัน ตอนนี้องค์กรของเรามีเป้าหมายอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ก็เช่นกันผมพยายามบริหารงานให้โปร่งใสชัดเจนพนักงานทุกคนรู้ว่าถ้าบรรลุ KPI แล้วจะได้อะไร ได้เท่าไร ต้องปรับปรุงอย่างไร ผลลัพธ์ได้เกิน 100% องค์กรก็ต้องให้ผลตอบแทนที่คุ้มกับเขาพนักงานก็แฮปปี้มากเพราะรู้ว่าทำไปเพื่ออะไร และได้อะไร ได้เท่าไร

โจทย์ที่ผมต้องทำงานร่วมกับทีมงาน มีเป้าหมายกับทีมงานว่าเราจะทำอะไรให้การผลิตแบบซีทีพีมีประสิทธิภาพมากขึ้น เร็วขึ้น ราคาสามารถแข่งขันได้ ผมเองก็มีคู่แข่งแต่ไม่ถึงกับเป็นศัตรู ณ วันนี้โจทย์จากลูกค้าบอกว่าข้อกำหนดส่งสินค้าจาก 4 สัปดาห์ หรือ 3 สัปดาห์ เราก็ต้องไปปรับทุกอย่างให้ต้องเร็วขึ้นทั้งหมด ทั้ง Supplier การทำตัวเราให้ไวก็ยากแล้ว การไปชวนคนอื่นให้ไวด้วยยิ่งยากกว่า และอีกจุดหนึ่งก็คือตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็น Order ที่จะมาแบบไม่มีดีเซ็มอีกต่อไป ซึ่งเครื่องจักรที่เรามีอยู่ย่อมจะใช้ไม่ได้ตอนนี้ก็ยังไม่รู้จะไปต่ออย่างไร เมื่อผลิตภัณฑ์เปลี่ยนความต้องการลูกค้าเปลี่ยนก็กระทบกับกระบวนการขององค์กรซึ่งเมื่อมองในระดับกระบวนการก็คิดว่าต้องการพัฒนาใน 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. ระดับใหญ่ คือ การลงทุนในเครื่องจักรกลที่เป็น Automatic มากขึ้น ซึ่งในอนาคตถ้าสามารถสร้างสายการผลิตแบบ Automatic ได้ด้วยก็จะดีมาก

2. ระดับกลาง คือ เรานำแนวคิดในการปรับปรุงมาใช้แต่สิ่งหนึ่งที่อยากให้เกิดคือ เราอยากมีระบบการผลิตเป็นของตัวเองเหมือนกับ Toyota ซึ่งเราก็เอาโครงการที่หลากหลายเข้ามาในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของซอฟต์แวร์อย่างการซื้อเครื่องจักรเข้ามา 1 ตัว ก็ต้องซื้อค่าเขียนซอฟต์แวร์เพิ่ม ซึ่งราคาแพงมากกว่าการซื้อฮาร์ดแวร์เสียอีก

3. ระดับเล็กลงมาเราจะให้ความสำคัญกับพนักงาน ข้อเสียของพนักงานคือ เราไม่ค่อยมีวินัย ซึ่งถ้าเราไม่จัดการกับโจทย์นี้เราก็จะถูก Disrupt อย่างแน่นอน

สิ่งที่ผมต้องทำคือต้องทำให้โรงงานของผมเป็น Smart Factory โดยใช้ IT หรือ Information Technology และ OT - Operation Technology พยายามนำทั้งสองอย่างมาผสมผสานกันให้ได้ ส่วนเป้าหมายในการพัฒนาคนก็คือ พัฒนา Single Skill สู่ Multi skill และสร้าง General List ให้มากขึ้น

“ไม่ว่าบริษัทจะเล็ก หรือใหญ่ก็สามารถปิดกิจการได้เช่นกันหากไม่ยอมเปลี่ยนแปลง เราควรมองการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในแง่บวกอย่ากลัวการเปลี่ยนแปลง มองว่าการเปลี่ยนแปลงมันเป็นโอกาส โอกาสก็จะเกิดขึ้นกับเรา ต้องเตรียมตัวให้พร้อมซึ่งการเตรียมตัวที่ดีที่สุดก็คือทัศนคติของเราเอง เทคโนโลยีมันไม่ทำให้องค์กรเจ๊งได้ แต่การเป็นผู้บริหาร หรือพนักงานที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงต่างหากที่ทำให้องค์กรเจ๊ง”



ภาพบรรยายภาคกิจกรสม

# แลกเปลี่ยนเรียนรู้

## การพัฒนาองค์กรและบุคลากร

คุณอังคณา ภิทยโณกุล

Happy Workplace Expert

คุณสุรชวดี ไกรสร

รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน)

### วัตถุประสงค์

เพื่อฝึกฝนทักษะความคิด และการต่อยอดองค์ความรู้สู่การนำไปใช้จริงในองค์กร

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจัดกลุ่มย่อย แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่ม และรองหัวหน้ากลุ่ม ละลายพฤติกรรมด้วยกิจกรรมกลุ่มที่เน้นการสร้างความร่วมมือภายในกลุ่ม
2. ผู้นำกิจกรรมสรุปสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ซึ่งต้องการให้เกิดการทำงานร่วมกัน โดยกล้าที่จะออกจากเงื่อนไขเดิมๆ และยอมรับความช่วยเหลือจากคนที่มีประสบการณ์มากกว่าในการแก้ปัญหา
3. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำงานกลุ่ม และนำเสนอ โดยให้ช่วยการคิดวิธีการในการพัฒนาคนไปสู่ปี 2030 ระดมสมองเขียนลงกระดาษแผ่นใหญ่ (Flip chart) ภายในเวลาที่กำหนด
4. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแบ่งแยกข้อมูลในกระดาษเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ เรื่องใกล้ตัว และเรื่องไกลตัว โดยให้ขีดทิ้งเรื่องที่ใกล้ตัวออกไปเพราะไม่ทันใช้

## สรุปสาระสำคัญ

แนวทางการพัฒนาคนไปสู่ปี 2030 จากความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

- **การพัฒนาคน**ในด้านต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความรักดีในองค์กร คิดนอกกรอบ มีความสุขในการทำงาน มีเป้าหมายในอนาคต รู้ลึก รู้กว้าง ทักษะที่ดี เปิดใจ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและวางแผนนโยบายต่างๆ ในอนาคต การยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะได้หลายอย่าง พัฒนาความรู้ในด้านทักษะต่างๆ มีจริยธรรม และคุณธรรม มีการให้คำปรึกษาในการปรับตัว และพัฒนาทักษะต่างๆ สร้างการตระหนักรู้ให้กับพนักงานว่าสถานการณ์ของบริษัทเป็นอย่างไร มี work Life Balance

- **การพัฒนาองค์กร**ต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลา หาโค้ชดีๆ และมอบความรู้ให้กับเขาทุกคนจะต้องทันกับเทคโนโลยี ทุกคนในองค์กรจะได้สามารถมีความคิดที่จะปรับเปลี่ยนให้องค์กรเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีได้ รวมถึงมี Product Innovation ใหม่ๆ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามโลกตามเทรนด์ได้ ต้องสร้างคนภายใน นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เข้ามาทดแทนได้ และมีการสนับสนุนจากผู้บริหารมีการทำ CSR ทั้งในด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ KM มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าจะทำอย่างไรให้ตัวเราแตกต่างทาง Product และ Service จะมีการ Down Sizing ในกระบวนการไหน และ Process ไหนที่จะ Outsourcing ออกไปเอาเทคโนโลยีมาช่วยทางไอทีและโอที ต้องมีการบอกกลยุทธ์ขององค์กรว่าตอนนี้เรากำลังเข้าสู่ยุค 2030 มีการปรับปรุงองค์กรทั้งหน่วยเล็ก และหน่วยใหญ่ ซึ่งอาจต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีการตลาดออนไลน์หรือปรับแผนกให้มีขนาดเล็กลง คัดคนที่เหมาะสมมาลงในตำแหน่งที่เหมาะสมในสายงานที่ Create ขึ้นมาใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ต่อองค์กร ใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่องค์กรเป็นจุดเด่นแล้ว แต่จุดด้อยออกไป ทำ Digital HR ใช้ Innovation ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน

การทำ SWOT Analysis เป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร คือ การดูตัวเองก่อนว่าอยู่ในระดับใด เมื่อก่อนอาจจะต้องใช้เวลาเป็นวันในการทำ แต่เดี๋ยวนี้สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำให้เสร็จอย่างรวดเร็ว และ World Wide มากขึ้น หลีกเลี่ยงการเสียเวลาจัดการเรียกประชุมรวมกัน ได้การนำเทคโนโลยี AI และ Digital Transformation มาใช้มีผลกระทบทั้งในแนวนอกและแนวลบ เช่น คนตงงานหรือมีการทำงานน้อยลงแต่ก็มีผลกระทบแนวนอก คือ งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีมาตรฐานมากขึ้นนำมาสู่เรื่องของความคิดนอกกรอบจะได้มีความคิดพัฒนาการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การวางแผนบริหารจัดการ การอยู่ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง และสร้างทักษะการเป็นผู้นำใช้วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานเป็นการปรับทัศนคติเพื่อเตรียมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น RE-Engineering การปลุกฝังให้คนเป็น Facilitator ให้องค์กรทันสมัยทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

เทรนด์ของปี 2030 คือ การผลิตบุคลากรมากขึ้นจากยุค 30 ปีที่แล้ว ประเทศไทยมีคนเยอะเกินไปให้มีการคุมกำเนิด ธรรมชาติให้มีลูกเพียง 1-2 คนตามแบบแผนเดียวกับประเทศญี่ปุ่น คือ ตั้งแต่เมื่อ 5 ปีที่แล้วเกิดคนน้อยลงต้องใช้ผู้สูงอายุทำงานมากขึ้น ซึ่งในไทยและต่างประเทศอย่างยุโรปและอเมริกากลายเป็นโลกของผู้สูงอายุ ภายใน 30 ปีข้างหน้า คนกลุ่มนี้ก็จะต้องใช้แรงงานจากผู้สูงอายุมากขึ้น ธุรกิจในประเทศไทยก็ต้องเปลี่ยนไป เพราะในโลกว่า 70% จะกลายเป็นผู้สูงอายุ เราซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมโรงงานจะทำอะไรให้สามารถใช้ผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในโรงงานได้หากไม่ปรับวิธีคิดก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้

โลกจะมีทรัพยากรที่น้อยลงประเทศจะประสบปัญหาเรื่องของฝุ่น ขาดแคลนต้นไม้ในการดูดซับหรือช่วยเหลือในเรื่องของฝุ่นละออง เรา



ขาดแคลนออกซิเจนกับน้ำ น้ำในแม่น้ำลำคลองจะเน่าเหม็น น้ำขวดจะมีราคาเพิ่มสูงขึ้น ในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงงานจะมีการหมุนเวียนน้ำอย่างไรให้สามารถใช้ได้ในอนาคต

โลกไร้พรมแดนจะควบคุมอย่างไรให้เกิดประโยชน์ โทรทัศน์เริ่มหายไป ทุกอย่างถูกนำมาเป็นศูนย์รวมอยู่ในโทรศัพท์มือถือทั้งหมดมีการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี และ AI มากขึ้น และใช้กันหมดทุกประเทศทั่วโลก โดยเฉพาะในธุรกิจบริการ เช่น ร้านอาหารซื้อ ปั่นน้ำมัน ห้างสรรพสินค้า รถยนต์ปกติจะน้อยลงจะเป็นแบบไร้คนขับมากขึ้นทำให้การเดินทางสั้นลงสามารถรับประทานอาหารบนรถยนต์ที่เป็นลักษณะยานได้เลย ซึ่งหากองค์กรรถแท็กซี่จะไม่สามารถเตรียมการรับมือได้ หรือแย่กว่านั้นอาจจะต้องปิดกิจการไป

ปัจจุบันเจ้าของธุรกิจมีอายุน้อยลงเรื่อยๆ เพราะเราไม่ดูกันด้วยอายุอีกต่อไปแต่ดูที่เรื่องของความรู้ ความกล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าลงมือทำ คนที่อายุมากจะกลายเป็นลูกจ้างของคนอายุน้อยทำให้มีปัญหาระหว่างวัย

ในอนาคตเราจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของตัวเอง องค์กร และสังคม เมื่อคนอายุมากขึ้นคนต้องมีสุขภาพแข็งแรงด้วยการมีสุขภาพที่ดีเป็นเรื่องที่เราต้องเข้ามาเรียนรู้กับ สสส. ซึ่งจะทำให้ได้ยากหรือง่ายก็ขึ้นอยู่กับผู้นำไปปฏิบัติว่าลงมือทำมากน้อยอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนพฤติกรรมจะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติไปในทางที่ดีก่อนพฤติกรรมถึงจะออกมาดี



ภาพUSSEYภาคกิจกรSSU

# แลกเปลี่ยนเรียนรู้

Team และการออกแบบกิจกรรม  
สร้างสุขในยุค 2030

คุณศมานนท์ สิงหนิก  
Happy Workplace Expert

## Dream Team Forum # 2

ภายใต้กิจกรรม กระตุ้นแนวคิดแกนนำองค์กร ยุคไทยแลนด์ 4.0  
โครงการผลสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะ  
อย่างบูรณาการต่อเนื่องและยั่งยืน

วันที่ 26 มกราคม 2562

ณ โรงแรม สิวาลเลย์ รีสอร์ท จังหวัดเพชรบุรี

### วัตถุประสงค์

เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการเตรียมความพร้อมในด้านคน ทีม และ  
กิจกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาบุคลากร

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. จัดเก้าอี้เป็นรูปตัวยู (ไม่ใช่โต๊ะ) ผู้เข้าร่วมทุกคนหันหน้าเข้าหากัน  
ที่กลางวง เพื่อสะดวกต่อการทำกิจกรรม เน้นการปฏิบัติ คิดตาม และลงมือทำ
2. วิทยากรบรรยายปูพื้นฐานความรู้ ทบทวนบทเรียนที่ผ่านมา และ  
ตั้งโจทย์ในการทำกิจกรรมกลุ่ม คือ “ต้องพัฒนาทักษะของคนและทีม  
ในองค์กรอย่างไร เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคอนาคต ?” ภายในเวลา  
ที่กำหนด

3. ให้ผู้เข้าร่วมแบ่งกลุ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มมีคนที่มีจากบริษัทเดียวกัน น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเขียนข้อสรุป ลงในกระดาษแผ่นใหญ่ของกลุ่ม พร้อมนำเสนอ

4. วิทยากรกล่าวสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม

5. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเขียน ข้อสรุปลงในกระดาษแผ่นใหญ่ (Flip chart) ของกลุ่ม พร้อมนำเสนอใน หัวข้อ “กิจกรรมสร้างสุขใหม่ๆ ที่จะทำในอนาคตที่ไม่ซ้ำกับที่เคยมีมา”

6. วิทยากรกล่าวสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม

7. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเขียนข้อสรุป ลงในกระดาษแผ่นใหญ่ (Flip chart) ของกลุ่ม พร้อมนำเสนอในหัวข้อ “ทำอะไรให้คนในองค์กรทำไคะเซนให้สนุก ?”

8. วิทยากรกล่าวสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรม และสรุปองค์ความรู้ตลอด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### สรุปสาระสำคัญ

ในอีก 5 ปีข้างหน้าเรามีแนวทางในการเตรียมคนเตรียมความพร้อม ขององค์กรอย่างไร มีสิ่งต่างๆ ใหม่ๆ เข้ามาทุกวัน เทรนด์ขององค์กรเป็น อย่่างไร คนในองค์กรมีหลายช่วงอายุ มีทั้งคนรุ่นใหม่ที่กำลังเริ่มเข้าสู่องค์กร คนที่อยู่มานาน มีปัจจัยหลายอย่างทั้งในความแตกต่างเรื่องเพศ เรื่องอายุ เราจะทำอย่างไรให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้เป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้าเราพัฒนา คนในองค์กรของเราแล้วเขาลาออกไปอยู่กับองค์กรอื่น แล้วเราจะพัฒนา องค์กรของเราอย่างไร ถ้าเราไม่พัฒนาคนในองค์กรแล้วเขายังอยู่ในองค์กร ของเราจะเกิดอะไรขึ้น ? จะมีแนวทางอย่างไรให้คนที่ถูกพัฒนาแล้วยังอยู่ใน องค์กร ?

แนวคิดที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้การบริหารจัดการคนได้ คือ

1. ผลิตคนให้เหมาะกับงาน พยายามพัฒนาคนให้มี Multi-Skill

ไม่สามารถพัฒนาทักษะเพียงด้านเดียวได้อีกต่อไป

2. รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร
3. นำกลยุทธ์เทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

### ความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม เรื่อง การพัฒนาคนและทีม

ต้องพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ และการแสดงออก ความคิดสร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับปัญหา รู้จักการใช้เทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูล การสร้างแรงจูงใจให้ตัวเอง ความมีน้ำใจ ความร่วมมือ ความรักในองค์กร การวิเคราะห์การแก้ปัญหา การเจรจาต่อรอง

Life Skill การมีจิตอาสา ทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารด้วยภาษาที่ถูกต้อง การกล้าแสดงความคิดเห็น และวิจารณ์คนอื่นอย่างสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำเชิงรุก การทำงานเป็นทีม การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างแรงจูงใจ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การจัดการสร้างโครงการใหม่ การมีวินัย ความรับผิดชอบในหน้าที่ พัฒนาทักษะการสื่อสาร การตั้งเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน การติดตามผล และประเมินผล การเรียนรู้เทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้ทีม เช่น การใช้โซเชียลมีเดียในการสื่อสาร การบริหารจัดการคนและงาน การวางแผน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคนในทีม การสร้างแรงจูงใจ และการประเมินผล เปลี่ยนทัศนคติผู้นำองค์กรให้เปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ เสนอกิจกรรมที่ล้ากับวิสัยทัศน์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอไอเดีย สร้างทีมงานจากหลายๆ แผนกมารวมเป็นทีม ระดมสมอง และกระจายความรู้ไปในองค์กร ซึ่งทักษะเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็น Soft Skill ซึ่งทักษะเหล่านี้มีใช้มานานแล้ว ปัจจุบันยังใช้อยู่ อีกสิบปีข้างหน้าทักษะเหล่านี้ก็ยังคงจำเป็นอยู่

ความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม เรื่อง กิจกรรมสร้างสุขใหม่ๆ ที่จะทำในอนาคตที่ไม่ซ้ำกับที่เคยมีมา

1. Happy Body & Money แอปพลิเคชันแจ้งเตือนเรื่องสุขภาพ

ให้กับพนักงาน จองคิวหมอมผ่านแอปพลิเคชัน ให้คำแนะนำเรื่องการดูแลสุขภาพ มีการเก็บแต้มในด้านสุขภาพ มีการให้โบนัสตามแต้มที่มี เพื่อให้การทำงานในอนาคตราบรื่น

2. Technology : VR การใช้ VR ในการเล่นเกมส์ร่วมกัน และการใช้โดรนในการขนส่งสินค้า การใส่ปุ๋ยการเกษตร ให้พนักงานฝึก Skill ในการใช้งาน การฝึกดับไฟ

3. การสร้างเกมส์ออนไลน์บนสมาร์ตโฟนซึ่งสามารถเล่นได้ทุกที่ บริษัทอาจให้แต้มแลกเงินเพื่อสร้างแรงจูงใจ หรืออาจเป็นเกมส์สามมิติในห้องที่จัดไว้ที่พนักงานสามารถร่วมเล่นเกมส์ได้

4. ฟังชีพในตัวพนักงานให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลสุขภาพกับแพทย์ในโรงพยาบาลได้

5. เทคโนโลยีสามมิติเลือกที่ทำงานได้ตามไลฟ์สไตล์ของพนักงานด้วยโฮโลแกรม

6. นำ E-Sport มาประยุกต์ในการทำงาน

7. Mobile Office ทำงานที่ไหนก็ได้ไม่จำเป็นต้องเข้าออฟฟิศ

8. พาเที่ยวหลายๆ ที่

9. กีฬาสีระหว่าง AI กับคน

10. Outcome Base ไม่จำเป็นต้องตอกบัตรสำหรับงานที่ไม่จำเป็นต้องเข้าสายการผลิตให้เน้นที่ผลงานเป็นหลัก การควบคุมในสายการผลิตให้ควบคุมจากที่บ้านได้ จัดออฟฟิศให้เหมือนบ้านเป็น Family Office

11. Google Doc ที่ให้รายละเอียดการรักษาสุขภาพ การวัดค่า BMI ด้วย Smart Watch ประเมินผ่าน Google form โดยไม่ต้องใช้กระดาษเพื่อลดโลกร้อน

12. มหรสพแนวบันเทิงสู่ชุมชนรอบข้างเป็นช่องทางในการสื่อสารร่วมกัน และต่อยอดการบำรุงรักษาสาธารณะประโยชน์ให้กับชุมชนให้สามารถอยู่ร่วมกันได้

13. เกมสืวีช่วผู้อาวุโสฝึกการใช้ AI เพื่อสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกัน

★ **Kaizen** หรือการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ซ้ำๆ แต่ว่าเดินอยู่ตลอดเหมือนเต่า ในอดีตในองค์กรต่างๆ จะมีคู่แข่งในทางธุรกิจมากมาย ในปัจจุบันยังมีมากขึ้นเรื่อยๆ ลูกคามีตัวเลือกเยอะขึ้น เพราะการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว และหลากหลาย มีเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามามากมายเพื่อช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงร้านค้าได้ง่ายลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง

**การปรับปรุงที่ให้องค์กรได้กำไรมากขึ้น คือ**

- 1) การขึ้นราคาขายซึ่งทำให้ลูกค้าอาจจะหนีไปซื้อที่อื่น แม้ผู้ขายจะได้กำไรมากขึ้นก็ตาม
- 2) ลดต้นทุนในองค์กร
- 3) เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการทำให้ลูกค้าอยากได้สินค้า หรือบริการนั้นมากขึ้น

**Kaizen** เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาที่แฝงอยู่ในองค์กรซึ่งช่วยในการลดต้นทุน ช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ คิดบวก มีกำลังใจในการทำงาน โดยมีแนวคิดหนึ่งคนหนึ่งแนวคิด เมื่อคุณด้วยจำนวนพนักงานองค์กรจะได้โอเคี้อย่างมากมายในการปรับปรุงงานซึ่งสามารถทำได้ผ่านระบบเสนอแนะ เช่น มีแบบฟอร์มให้กรอก แสดงผลก่อนหลังให้เห็นโดยไม่จำเป็นต้องทำสิ่งใหญ่ๆ ในการผลิต แต่สามารถทำได้ในออฟฟิศ แม้ในสิ่งเล็กๆ เช่น บอร์ดติดประกาศ ระบบการยืมของ เป็นต้น

**ความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม** เรื่อง ทำอย่างไรให้คนในองค์กรทำ Kaizen ให้สนุก

1. เชิญชวนด้วยแอปพลิเคชัน LINE หรือจัดประชุมหรือกิจกรรมเล็กให้สมัครเข้าร่วมกิจกรรม มีการแบ่งกลุ่มตามแผนก มีกีฬาเซทให้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วม ตั้งชื่อทีมน่ารักๆ เก็บสะสมแต้มจากการทำ Kaizen ด้วยการถ่ายรูปส่งใน LINE ประเมินผลนอกสถานที่เพื่อให้พนักงานมีความสุข และได้ท่องเที่ยวต่างประเทศเป็นรางวัล

2. การจัดการประกวดกระตุ้นให้แต่ละทีมสามารถทำ Kaizen ได้อย่างสนุกสนาน และมีรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำ เช่น KPI สะสมแต้ม และลดแลกแจกแถม

3. Kaizen League เริ่มจากการปรับทัศนคติในการทำ Kaizen มีการแข่งขัน มีรางวัล และมีการโชว์ผลงานอย่างยิ่งใหญ่ เช่น จัดรายการเหมือนชิงร้อยชิงล้านโชว์ขึ้นผ่านเฟสบุ๊ก และยูทูปเพื่อส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง มีสร้างทายาทให้สอนคนอื่นต่อให้มีความคิดในการทำ Kaizen มีการอัปเดตผลงานต่อไป

4. จัดตั้ง Kaizen Team จำการประกวด Kaizen ตามช่วงเวลาต่างๆ มีการประชาสัมพันธ์ สร้างช่องทางการรับเรื่อง มีการให้รางวัลให้กับผู้เข้าร่วมประกวด มีการติดบอร์ดหน้าโรงงานเพื่อเชิดชูเกียรติ และมีรางวัล

Work Skill และ Life Skill ต้องให้สมดุลกัน เพื่อรักษาพนักงานเอาไว้ให้อยู่กับองค์กร พนักงานต้องทั้งมีความสุขและได้ผลงานไปพร้อมๆ กัน



ภาพUSSยากาศกิจกรรสุ

# แลกเปลี่ยนเรียนรู้

## สูตรลับสำเร็จแน่ องค์การสุขภาวะ ถ้าเปลี่ยน...? ด้วยมือท่านเอง



คุณวันชัย สุวรรณภณ  
บริษัท สามมิตรมอเตอร์ส  
แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน)

### Dream Team Forum # 3

ภายใต้กิจกรรม กระตุ้นแนวคิดแกนนำองค์กร ยุคไทยแลนด์ 4.0  
โครงการผลสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์การสุขภาวะ  
อย่างบูรณาการต่อเนื่องและยั่งยืน

วันที่ 25 กรกฎาคม 2562  
ณ อาคารศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ สสส.

#### ลักษณะองค์กร

บริษัท สามมิตรมอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด (มหาชน) ประกอบไปด้วยทั้งหมด 4 สาขา อยู่ในอำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร โดยทำเรื่องของยานยนต์ ส่วนประกอบรถยนต์ต่างๆ ทั้งรถกระบะ และรถบรรทุก



ภาพด้านหน้าและผลิตภัณฑ์องค์กร



ตัววิทยากร (วันชัย สุวรรณมณี) ได้ทำงานในเกี่ยวกับ Happy Workplace มาตั้งแต่ปี 2554-2555 ที่บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จังหวัดสงขลา และได้ย้ายงานมาทำงานในกรุงเทพมหานคร และชลบุรี แม้จะเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรสร้างสุขตั้งแต่เริ่มต้นแต่ภายหลังจากลาออกองค์กรเดิมเขาก็สามารถขับเคลื่อนได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้บริหารเห็นความสำคัญส่งผลให้องค์กรยังคงใช้การสร้างสุขในงานอย่างยั่งยืน

## โครงสร้างของการทำงาน Happy Workplace ในองค์กร

### 1. บุคลากร

คณะทำงาน และสนับสนุนการขับเคลื่อน Happy Workplace

1.1 ระดับบริหาร ผู้ให้นโยบาย และสนับสนุนการทำงานขับเคลื่อนองค์กร

1.2 คณะทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยมีทีมงานที่ทำงานด้านนี้ ดังนี้ ทีมประชาสัมพันธ์ ทีมองค์ความรู้ ทีมปฏิบัติการ และทีมวัดประเมินผล

ซึ่งการทำงานขับเคลื่อนองค์กรในแง่มุมนี้ บุคลากรมีความสำคัญมาก เนื่องจากเราต้องการขับเคลื่อนองค์กรทั้งองค์กร ดังนั้นการที่มีระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการอยู่ในกลุ่มคณะทำงานทำให้ทราบได้ว่าจะจัดกิจกรรมอย่างไรให้ตอบสนองคนทั้งองค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. นโยบาย

ต้องมีความชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อกำหนดทิศทางในการจัดโครงการและ กิจกรรม นอกจากนี้ยังต้องมีแผนของการทำกิจกรรมต้องเขียนให้ชัดเจนว่า รายละเอียดของกิจกรรม และช่วงระยะเวลาในการทำกิจกรรมจะอยู่ในช่วงใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบบ้าง การวางแผนการทำกิจกรรมนี้ มีข้อดี 2 ประการ ได้แก่

1. ชัดเจนในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่ต้องขอความร่วมมือ

2. ช่วยเรื่องการจัดสรรงบประมาณได้อย่างลงตัว

นอกจากนี้ยังต้องมีเครือข่ายความร่วมมืออื่นๆ เพื่อให้โครงการสามารถขับเคลื่อนไปได้ เช่น ในเรื่องของสุขภาพ จะมีโรงพยาบาลสมุทรสาคร สมาคมพัฒนาสิ่งแวดล้อม คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เข้ามาช่วยดูแลและติดตามผล รวมไปถึงองค์กรเหล่านี้ยังสนับสนุนเรื่องงบประมาณได้อีกด้วย



### 3. กิจกรรม โดยสังเขป

3.1 **Beauty Morning Exercise** จัดกิจกรรมทุกวันตั้งแต่วันจันทร์ ถึงวันศุกร์ เป็นเวลา 30 นาที ตั้งแต่ 07.30 - 08.00 น. โดยหมุนเวียนพื้นที่ในการจัดกิจกรรมไปตามแผนกต่างๆ ซึ่งพนักงานทุกคนที่อยู่在那个 จะมาออกกำลังกายร่วมกัน และก่อนการออกกำลังกายจะมีเวทีเพื่อให้พนักงานได้พูดคุยแลกเปลี่ยน สอบถามข้อสงสัยได้โดยตรง สำหรับในช่วงนี้ ไม่เพียงแต่ออกกำลังกายเพียงอย่างเดียว ยังมีกิจกรรมสนทนาการอื่นๆ และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เช่น การสัมผัสระหว่างกัน กอดกัน จับมือ เป็นต้น

ในบางวันจะเชิญพนักงานออกมาเพื่อแสดงออกในกิจกรรมต่างๆ หรือเพื่อดื่ดศักยภาพที่แต่ละคนมีออกมาแสดง ข้อดีคือ ทำให้มีความใกล้ชิดกัน และเกิดความไว้วางใจกันมากขึ้น ดื่ดศักยภาพต่างๆ ร่วมถึงชมเชยถึงลักษณะเด่นของแต่ละคน เพื่อให้มีกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม

มากขึ้น อีกทั้งยังเป็นยังทำให้คนในองค์กรได้รู้จักกันมากขึ้น (การตั้งมาเป็นพวก)

3.2 Morning Talk ช่วงเช้าแต่ละแผนกจะจัดการพูดคุยกันเพื่อสอบถามข้อสงสัย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในช่วงเช้าก่อนการทำงาน

3.3 การเล่นเกม แข่งขันระหว่างสาขามีการถ่ายทอดสดใน facebook เล่นกีฬาช่วงพักกลางวัน

3.4 อาหารเพื่อสุขภาพ ใช้งบประมาณ 5,000 บาท มาจัดสรรเพื่อบริการอาหารว่างให้พนักงาน โดยหมุนเวียนไปในแต่ละเดือน และเน้นว่าต้องเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ นอกจากนี้ อาหารที่ขายในโรงอาหารจะเน้นเรื่องการปรุงอาหาร ลดหวาน มัน เค็ม ตามบริบทเท่าที่จะทำได้

3.5 ส่งเสริมการลดการสูบบุหรี่ของพนักงาน ตั้งแต่ปี 2559 จนถึงปัจจุบัน มีการติดตั้งป้ายห้ามสูบบุหรี่ สำหรับพนักงานที่สามารถเลิกบุหรี่ได้ จะมีการมอบรางวัลเป็นโล่ โดยผู้จัดการฯ และมีการตรวจพื้นที่ในการสูบบุหรี่เพื่อป้องกันเพลิงไหม้ ซึ่งส่งเสริมการลดการสูบบุหรี่ทั้งในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ

สำหรับโครงการนี้ได้มีเครือข่ายที่เข้ามาช่วยส่งเสริมร่วมกับองค์กร เช่น ร่วมกับโรงพยาบาล และองค์กรต่างๆ เมื่อพนักงานที่ประสบความสำเร็จในการเลิกบุหรี่ก็จะมีรางวัลให้ ทำให้ผู้ที่ประสบความสำเร็จรู้สึกภาคภูมิใจเป็นต้น รวมไปถึงการได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลในการช่วยพนักงานให้เลิกบุหรี่ร่วมกับโรงพยาบาลสมุทรสาคร ผลในปีแรกพนักงานเลิกบุหรี่ได้เป็นจำนวน 16 คน ปีที่ 2 จำนวน 13 คน และปีที่ 3 (ปัจจุบัน) เลิกได้ 9 คน นอกจากนี้ยังมีการตรวจนิโคตินในปัสสาวะด้วย จากโรงพยาบาลในเครือข่ายเพื่อเป็นการประเมินผล

3.6 จัดเหล่าเข้าพรรษา ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี และจับมือกับเครือข่ายเพื่อทำกิจกรรมและประเมินผลของกิจกรรม

3.7 โครงการทวิภาคี การรับนักเรียน นักศึกษาเข้ามาทำงานโดยจ้างเป็นรายวัน วันละ 200 บาท และให้สวัสดิการเหมือนพนักงานในบริษัท เป็น

เวลา 3 ปี พร้อมกับรับเข้าทำงานเมื่อเรียนจบ

3.8 กิจกรรมอื่นๆ เช่น งานเลี้ยงปีใหม่ หรือตามเทศกาลต่างๆ กิจกรรม สันทนาการอื่นๆ เช่น การร้องเพลง การส่งเสริมเรื่องอาชีพ เช่น การปลูกผัก สวนครัว เลี้ยงปลา เลี้ยงกบในพื้นที่ว่างในโรงงานเอาไว้ขาย กิจกรรมธนาคาร ชยะ ตลาดนัดสามมิตร นำสินค้าราคาที่ถูกกว่าข้างนอกมาขายให้พนักงาน รวมถึงให้พนักงานมาขายเองด้วย การให้ความรู้ต่างๆ แก่พนักงาน กิจกรรม อวยพรวันเกิด การบริจาคโลหิต การเตรียมตัวก่อนวัยเกษียณ กิจกรรมทาง ศาสนา (พุทธ) กิจกรรมร่วมกับสังคม เช่น การรณรงค์ความปลอดภัยในช่วง วันหยุดกิจกรรมรับบริจาคเพื่อช่วยเหลือสังคม ระบบ 2s (คล้ายกับ 5 ส.)



### แรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม

✓ การให้รางวัล เมื่อเข้าร่วมกิจกรรม หรือประสบความสำเร็จในการ เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ให้ในทุกๆกิจกรรม

✓ การนำครอบครัว หรือสิ่งที่พนักงานมีความผูกพันเข้ามาเป็น แรงจูงใจในการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น โครงการเลิกบุหรี่ยุ่ พนักงานบางคน เข้าร่วมกิจกรรมเพราะลูกป่วยเป็นภูมิแพ้เฉียบพลัน จึงทำให้อยากเลิกบุหรี่ยุ่ เพื่อลูก เป็นต้น

✓ เรียนเชิญระดับผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น ผู้บริหาร บางคนที่สามารถเลิกสูบบุหรี่ได้ ก็เรียนเชิญให้มาเป็นตัวอย่างแก่พนักงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำกิจกรรมต่อไป

- ✓ พนักงานคนใดที่มีความสามารถในด้านต่างๆ ก็จะทำให้เขาเข้ามาทำกิจกรรม หรือเป็นตัวแทนในกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้เขารู้สึกภาคภูมิใจ
- ✓ ครั้งแรกในการเชิญชวนมาร่วมกิจกรรมต้องสร้างแรงจูงใจโดยการจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ก่อน และในครั้งต่อไปจะเข้าร่วมง่ายขึ้น

#### 4. การประเมิน

1) การวัดความสุขรายบุคคล Happinometer

2) การวัดความสุของค์กร Happy Workplace Index (MapHR)

บริษัทได้จัดซื้อลิขสิทธิ์แบบประเมินนี้เพื่อมาใช้ในองค์กร เสียค่าใช้จ่ายเป็นรายหัว โดยการประเมินนี้จะทำในช่วงกลางปี ที่เป็นช่วงหลังจากรับโบนัส (ถือเป็นเทคนิคในการประเมินของตัววิทยากรเอง) และในทุกกิจกรรมจะต้องมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ การหยุดงาน และความพึงพอใจก็เป็นหัวข้อหนึ่งสำหรับการประเมินผลของกิจกรรม โดยการประเมินจะดูผลที่ 70% ซึ่งผลการประเมินอยู่ที่ประมาณ 60-65 % สำหรับความพึงพอใจ อุบัติเหตุลดลงเป็น 0%

#### 5. ผลลัพธ์

บริษัทได้รับรางวัลจากแหล่งทุนต่างๆ ในเรื่องการจัดกิจกรรม Happy Workplace เช่น พัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม รางวัลการส่งเสริม และดูแลพนักงานเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วยจากโรงพยาบาล รางวัลนวัตกรรม จาก สสส.

#### 6. อุปสรรค

1) บุคลากรในองค์กรเป็นกลุ่ม Baby Boom Generation คนรุ่นนี้จะมีลักษณะไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้นโยบาย หรือกิจกรรมในการขับเคลื่อนเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการแสดงให้เห็นความสำคัญจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โครงการสามารถขับเคลื่อนได้ดีอีกทางหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ระยะเวลา

2) พนักงานออฟฟิศจะมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมน้อยกว่าพนักงานอื่นๆ

**แนวคิด และวิธีการที่จะทำให้เกิดจุดเปลี่ยน  
และแรงจูงใจในการทำ Happy Workplace ให้ได้ผลลัพธ์ที่เร็วที่สุด**

1. จุดประกาย ตั้งคำถามว่า ทำทำไม ทำแล้วได้อะไร เช่น ความพึงพอใจต้องดีขึ้น
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับพนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถดูแลตัวเองได้ในยามเกษียณ
4. วินัย โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย
5. เข้าใจองค์กร และพนักงานที่อยู่ในองค์กร การเข้าถึง ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ และพัฒนา

“ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้ถ้าคิดจะทำ ได้มากได้น้อยดีกว่าไม่ได้ทำ”

วันชัย สุวรรณมณี



ภาพวสสยกาศกิจกสส

# สูตรลับสำเร็จแน่ องค์กรสุภาวะ ถ้าเปลี่ยน...? ด้วยมือตนเอง



**คุณจุฑารัตน์ ใจรัก**

บริษัท ไร่นายจุล คຸ່นวนคຸ່ จำกัถ

## ลักษณะองค์กร

บริษัท ไร่นายจุล คຸ່นวนค่ຸง จำกัถ ตั้งอยู่ที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ก่อตั้งองค์กรมาประมาณ 80 ปี โดยผู้บริหารปัจจุบันอยู่ในรุ่นที่ 3 (หลานของกำนันจุล) มีพนักงาน 1,500 คน บนพื้นที่ทั้งหมด 10,000 ไร่ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนงาน คือ 1) กลุ่มจุลไหมไทย ผลิตเส้นไหม ทอเส้นไหม ฯลฯ 2) กลุ่มไร่ เช่น ทำสวนส้ม ประมง ปศุสัตว์ แบ่งเป็นบ่อปลา 3,000 ไร่ ส่วนผลไม้ 1,000 ไร่

ลักษณะเด่นของไร่ คือ แม้ว่าจะมีพื้นที่จำนวนมากแต่ไม่ได้รวมกันเป็นผืนเดียว และไม่มีรั้วรอบขอบชิด หากมีพื้นที่ว่างที่ใดทางองค์กรก็จะเข้าไปทำไร่ในพื้นที่นั้น เช่นนี้ถือเป็จุดเด่นที่ทำให้เราเป็นมิตรกับชาวบ้าน



## วิสัยทัศน์ของบริษัท

เราจะทำให้ทุกคนมีความสุขด้วยการมีคุณภาพชีวิตที่ดี, สุขภาวะดี และสิ่งแวดล้อมดี

## อุปสรรคในองค์กร

เนื่องจากปัจจุบันเป็นรุ่นที่ 3 ของการบริหาร พนักงานที่อยู่ในบริษัท จะประกอบด้วยพนักงานที่มีทั้งกึ่งเก่า และกึ่งใหม่ ซึ่งมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน และมีการกระทบกระทั่งกันบ้าง

## โครงสร้างของการทำงาน Happy Work Place ในองค์กร

### 1. การสร้างนโยบายโดยผู้บริหาร

โดยองค์กรของเราเริ่มจากการไม่ได้มีนโยบาย หรือ Vision (วิสัยทัศน์) ใดๆ เลย แต่ภายหลัง ผู้บริหารองค์กรคำนึงว่าสิ่งที่จะเป็นองค์กรที่สมบูรณ์ควรมีเป้าหมายของตนเอง โดยเริ่มต้นจากการกำหนด วิสัยทัศน์ขององค์กรว่า **“องค์กรเราจะมีความสุขของทุกคน”**

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว พบว่า การนิยามหาความสุขค่อนข้างกว้างมากขึ้น เช่น ตัวพนักงาน ความสุข คือ การมีเงินไว้ใช้จ่าย มีฐานะมั่นคง มีครอบครัว ฯลฯ ซึ่งไม่ตอบโจทย์กับความหมายขององค์กรสร้างสุข แต่พอได้รับการช่วยเหลือจาก สสส. และผ่านกระบวนการในการกำหนดนโยบาย การทำกิจกรรมมากมาย จนตอนนี้พบกับเป้าหมายแล้ว และยังคงพัฒนาต่อไปไม่หยุดยั้ง

### 2. การประเมินก่อนการจัดกิจกรรมสร้างสุข

จากการเกิดปัญหาในช่วง 6 เดือนแรก ผลประกอบการ ผลลัพธ์องค์กรไม่ได้ดีขึ้น ทำกิจกรรมแล้วไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ องค์กรจึงได้ร่วมมือกับ SHARE เพื่อประเมินความสุขขององค์กรว่าคืออะไร และปัญหาเป็นอย่างไร โดยใช้การประเมิน Happy8 และ MapHR ในที่สุดก็พบว่าปัญหา



ขององค์กร คือ บรรยากาศในการทำงาน (Atmodphere & Environment) เช่น พื้นที่ทำงานยากมาก (ร้อน เหนื่อย) เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ทำงานในไร่ในสวน

### 3. บุคลากร

เริ่มต้นจากผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารเองยังต้องให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานด้วยว่าต้องการอะไร อยากทำอะไร หลังจากที่พนักงานตัดสินใจได้ว่าต้องการอะไรบ้าง การตัดสินใจนั้นจึงเป็นเหมือนพันธสัญญาซึ่งกัน และกันว่าเป้าหมายที่เราต้องการ และสิ่งที่จะต้องทำมีอะไร องค์กรไม่ได้กำหนดนโยบายขึ้นมาจากผู้บริหารอย่างเดียว แต่ต้องการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรให้ได้มากที่สุด

### 4. กิจกรรม

กิจกรรมที่ทำในกลุ่มงานไร่ คือ “Smart Farmer เกษตรอัจฉริยะ” เน้นเรื่องความสุขในงานเนื่องจากความแตกต่างกันในเรื่องกลุ่มอายุของคนทำงาน เช่น กลุ่มพนักงานเก่าจะไม่กล้าแสดงออกเนื่องจากมีความรู้น้อย ทางองค์กรจึงจัดเวทีให้พนักงานกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็น เปลี่ยนรูปแบบการสัมมนา จากการให้ข้อมูลมากๆ เป็นให้ข้อมูลเท่าที่จำเป็น เช่น สถานการณ์เราอยู่ตรงไหน เราต้องทำอะไรกับองค์กรเราบ้าง หรือว่าเราต้องแก้อย่างไรบ้าง แบ่งแผนในการทำงานให้เป็น และเพิ่มการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น แผนในการทำกิจกรรมแบ่งเป็น ดังนี้

- **Master Plan A** สร้างบรรยากาศ และการมีส่วนร่วม ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานโดยตรง ไม่ต้องผ่านหัวหน้าแผนก การทำงานต้องใช้หลายแผนกทำงานร่วมกันเราจะไม่แยกงานกันรับผิดชอบ แต่จะให้ทุกแผนกเข้ามาร่วมกันลงมือทำงานเพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหา และช่วยกันแก้ปัญหา ไม่กล่าวโทษซึ่งกันและกัน

## ● Master Plan B

- 1) นำเครื่องจักร และเทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เช่น ใช้โดรนในการเกษตร รถไถ เซนเซอร์ช่วยการวิเคราะห์ เป็นต้น
- 2) เพิ่มมูลค่าผลไม้ เช่น ผลไม้ที่เสียเอามาตัดแต่งเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าที่เสียได้
- 3) เพิ่มชนิดผลไม้ และปริมาณผลไม้

## 5. การประเมิน

มีการติดตามผลว่าประสบความสำเร็จไหม

## 6. ผลลัพธ์

เห็นผลงานในปีที่ 3 คาดหวังว่า ปี พ.ศ.2564 จะประสบผลสำเร็จ

## 7. อุปสรรค

- 1) ในระยะเวลา 6 เดือนแรก ทางองค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ แต่ผลที่ออกมาไม่ได้ทำให้เกิดองค์กรสร้างสุขอย่างแท้จริง ผลประกอบการไม่เพิ่มขึ้น ความสุขไม่ดีขึ้น
- 2) บรรยากาศในการทำงาน เนื่องจากพื้นที่ของบริษัททั้งหมดเป็นพื้นที่การเกษตร ทำให้การทำงานจะต้องอยู่กับธรรมชาติซึ่งบางครั้งมีทั้งความร้อน และการทำการเกษตรต้องออกแรง ดังนั้น เมื่อใส่กิจกรรมที่ใช้แรง เช่น การออกกำลังกายในเวลาพักเบรก เข้าไปอีกจึงทำให้พนักงานไม่มีความสุขเหมือนที่ควรจะเป็น (สำหรับในพื้นที่ที่ไร่ 4,000 ไร่ เท่านั้น แต่ในส่วนโรงงานสาวไหม และออฟฟิศใช้ได้)
- 4) เมื่อผลลัพธ์ไม่ได้อย่างที่ต้องการ หัวหน้างานเองก็มีความวิตกกังวล และสุดท้ายจะระบายนามณ์กับลูกน้อง
- 5) ช่วงอายุของพนักงานที่มีทั้งกลุ่มเก่า (มีลักษณะไม่ได้เรียนหนังสือ เจียมเนื้อเจียมตัว) และไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

6) ในกลุ่มพนักงานจะถูกจัดออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มที่ให้ทำอะไรก็พร้อมที่จะทำเสมอ
- 2) เฉยๆ
- 3) ถ้าดีก็จะทำด้วย
- 4) กลุ่มที่มีอคติ

ใน 4 กลุ่มนี้ พบว่า กลุ่มที่รู้สึกเฉยๆ มีมากที่สุด และกลุ่มที่มีอคติ มีจำนวนรองลงมา นอกจากนี้กลุ่มที่มีอคติจะมีความคิดที่ค่อนข้างรุนแรง และแสดงออกชัดเจน เช่น ทำแล้วได้อะไร ทำแล้วไม่เห็นจะมีความสุขเลย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ดูแลเรื่องนี้รับรู้ว่ามีกลุ่มพนักงานบางกลุ่มที่ไม่เข้าใจ เป้าหมายที่องค์กรอยากให้เกิดขึ้น



### แรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานร่วมทำกิจกรรม

✓ เวลาทำกิจกรรมจะมีกิจกรรมสั้นทนาการก่อน เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ในตอนนี้ (Facilitator) เป็นบทบาทที่สำคัญมาก

✓ ใช้เวทีของการสัมมนา หรือ Work Shop เพื่อให้พนักงานได้พูดถึงปัญหาให้ผู้บริหารได้รับฟัง

✓ ไม่บอกว่าพนักงานทำผิดตรงๆ เพื่อลอคอคติของพนักงาน แต่จัดประชุมสัมมนาเพื่อชี้แจงสถานการณ์ขององค์กรปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และต้องเดินหน้าแก้ปัญหาอย่างไรบ้าง

✓ พนักงานกลุ่มที่มีจิตอาสา (ซึ่งมีอยู่ในทุกแผนก) เป็นกลุ่มสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมที่ดี องค์กรต้องสนับสนุน และผลักดันจากกลุ่มนี้

✓ ให้รางวัล เช่น เพิ่มตำแหน่ง หรือการลาพักเมื่องานไร้อันตรายช่วงนั้น  
หยุดพัก เพิ่ม Life Balance รวมถึงการยกย่องให้เกียรติ

### ข้อเสนอแนะ

1) เมื่อกำหนดกิจกรรมใดขึ้นมา ควรคำนึงถึงบริบทของการทำงานด้วย เช่น ในกลุ่มของพนักงานที่อยู่ในไรที่ต้องใช้แรงในการทำงานทั้งวัน กิจกรรมการออกกำลังกายไม่เหมาะกับกลุ่มพนักงานกลุ่มนี้ แต่หากไปใช้กิจกรรมเดียวกันกับกลุ่มที่ไม่ได้ออกแรงมากๆ เช่น พนักงานออฟฟิศ หรือโรงงานสาวไหม พบว่าประสบความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากกลุ่มหลังต้องการการยืดเส้นยืดสาย และการผ่อนคลาย

2) การพูดคุยกันในเวลาที่เล็ก ๆ เช่น พนักงานในแต่ละแผนกบอกปัญหา กับหัวหน้าแล้วแต่ไม่ได้รับการแก้ไข การจัดเวทีใหญ่ และมีการพูดคุยถึงปัญหาได้ผลมากกว่า

3) การใช้ Reflection (การสะท้อนกลับ) โดยให้แต่ละคนได้มีการสะท้อนกลับต่อประเด็นนั้นๆ สร้างมุมมองให้เกิดขึ้นกับทุกคน และได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ที่เราอาจคาดไม่ถึง

4) การสื่อสารด้วยวิดีโอ หากมีปัญหาเฉพาะจัดทำวิดีโอขึ้นโดยใช้พนักงานในองค์กรเป็นสื่อ ข้อดีคือ เข้าถึงพนักงานได้ง่ายขึ้น

5) ทำงานเป็นคอก หมายถึง จัดให้พนักงานแต่ละฝ่ายได้ทำงานร่วมกัน เพื่อเข้าใจบริบทของแต่ละฝ่ายมากขึ้น และร่วมจัดการแก้ปัญหาด้วยกัน อีกทั้งลดการกระทบกระทั่งในงานด้วย (เน้นการสื่อสาร)

6) มุ่งทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เห็นผล และค่อยๆ ขยายไปหน่วยงานอื่น โดยให้หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวอย่างให้การประสบความสำเร็จ ในกิจกรรมนั้นๆ

“Happy Workplace ทำให้เกษตรกรอย่างเราเป็นผู้ทรงความรู้  
ภาคภูมิใจ ยิ้มได้ไม่อายใคร”



ภาพบรรยากาศกิจกรรม

# สูตรลับสำเร็จแน่ องค์กร สุขภาวะ ถ้าเปลี่ยน...? ด้วยมือท่านเอง



**คุณรุ่งกิตติ ถาวรพุกษ์**  
บริษัท โรงงานฟุตบอลไทย  
สปอร์ตติ้งกู๊ดส์ จำกัด (FBT)

## ลักษณะองค์กร

บริษัท โรงงานฟุตบอลไทย สปอร์ตติ้งกู๊ดส์ จำกัด (FBT) ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลากว่า 60 ปี ผลิตอุปกรณ์กีฬา เช่น เสื้อผ้ากีฬา รองเท้า โดยเฉพาะรองเท้าวิ่ง และรองเท้ามวย ลูกบอล โต้ะปิงปอง แบ๊นบาส ฯลฯ มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 1,800 คน เป็นพนักงานต่างตำแหน่งประมาณ 800 คน

α องค์กรติดหนึ่งในเจ็ดศูนย์การเรียนรู้องค์กรแห่งความสุขขององค์กร สุขภาวะ สสส. โดยโดดเด่นในเรื่อง ทีมงานสร้างสุขในองค์กร

α ความสุขของพนักงาน มี 10 ความสุข ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ/หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน ทำงานเป็นทีม วางแผน เป็นระบบ การสื่อสาร กิจกรรมนำสุข และรักและผูกพันกันองค์กร

α เป็นองค์กรบุกเบิกเมื่อมีโครงการองค์กรสร้างสุข และมีฝ่ายบุคคล เป็นผู้ดูแล ทั้งในเรื่องการหาโปรแกรมดีๆ มาส่งความสุขให้พนักงาน ผู้บริการ เห็นความสำคัญถึงการเป็นองค์กรสร้างสุข เพื่อให้พนักงานมีความสุข ทำให้พนักงานมีรายได้ที่พึงพอใจ พร้อมทั้งจะทำงานอย่างสดใส อยากรมาทำงาน จึงได้สนับสนุนให้มีโครงการนี้เกิดขึ้น และเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรมีความสุข

α การประเมินผลก่อนๆ : พบว่า พนักงานขาดความสุขุมิตีด้านการเงิน (Happy Money) องค์กรไม่นิ่งเฉย ได้จัดทำโครงการต่างๆ ให้กับพนักงาน ทั้ง Work Skill และ Life Skill

α วิสัยทัศน์ขององค์กร “FBT สร้างความสุขให้กับพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน”

α เมื่อพนักงานทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข ทำให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้นเกือบ 100 %



### ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อ Happy Workplace

“ชอบที่เจ้านายมีความเป็นกันเอง บรรยากาศรอบโรงงานดี มีต้นไม้มีน้ำพุ ฯลฯ”

พนักงานคนที่ 1

“ชอบกิจกรรมวันเกิดพนักงานได้มีการจัดอวยพรวันเกิดให้”

พนักงานคนที่ 2

“เมื่อได้มาทำงาน ช่วงพักเที่ยงได้เจอกับลูก เห็นคนที่ได้เจอลูกตอนกลางวันแล้วมีความสุข รวมไปถึงบรรยากาศของโรงงานมีส่วน ทำให้บรรยากาศร่มรื่น”

พนักงานคนที่ 3

“ได้จัดโครงการสินค้ามือสอง โดยรวบรวมสิ่งของจากพนักงานมาขาย เมื่อได้เงินมาเป็นต้นทุน จึงได้มาจัดรวบรวมให้เป็นกองทุนกู้ยืมไปทำโครงการ แต่ละโครงการ”

พนักงานคนที่ 4

“กิจกรรมรดน้ำดำหัววันสงกรานต์ ที่ให้ผู้บริหารผู้ใหญ่มาเป็นประธาน และให้พนักงานได้รดน้ำดำหัวขอพรกัน จัดทุกปีก่อนหยุดเทศกาลสงกรานต์”

พนักงานคนที่ 5

“ชอบจัดอวยพรวันเกิดให้กับพนักงาน ซึ่งจะจัดที่ร้านอาหาร ทำให้พนักงานมีความสุข เพราะบางคนที่บ้านไม่ได้จัดให้ (หัวเราะ)”

พนักงานคนที่ 6

“ก่อนที่เราจะเลี้ยงลูก เรากังวลมากว่าถ้าเรามีลูกเราจะเอาลูกไปไว้ที่ไหน จะเอาไปให้ใครเลี้ยง เมื่อทางโรงงานมีกิจกรรมเลี้ยงลูกให้พนักงาน ทำให้เราอุ่นใจว่ามีคนดูแลลูกให้เรา ตอนเช้าที่มาทำงานก็ส่งลูกที่ nursery กลางวันก็ไปกินข้าวกับลูก อาบน้ำให้ และพาเข้านอนกลางวัน ทำให้รู้สึกมีความสุขที่ได้อยู่กับลูก”

พนักงานคนที่ 7

“ทำงานมา 7-8 ปี ไม่มีเงินเก็บ แต่เมื่อมีโครงการเงินออมของโรงงาน ก็สามารถเก็บเงินเป็นเงินก้อนได้ คิดไว้ว่าจะเอาไปให้พ่อแม่ รู้สึกภูมิใจ”

พนักงานคนที่ 8

“การทำงานในออฟฟิศทำให้พนักงานมีอาการปวดเมื่อย อีกทั้งยังต้องขึ้นบันไดไปทำงานประมาณ 4-5 ชั้น จึงได้จัดโครงการออกกำลังกายขึ้นและเชิญชวนให้พนักงานได้มาออกกำลังกายกัน ในช่วง 17.00-17.30 น. นอกจาก



นี่ยังมีออกกำลังกายตอนช่วงที่ทำโอทีของพนักงานด้วย กิจกรรมนี้ไม่ได้เน้นการลดน้ำหนัก แต่เน้นเรื่องความแข็งแรงของร่างกาย เห็นผลชัดจากคำบอกเล่าของพนักงานเย็บผ้าว่า เหนื่อยน้อยลงเมื่อขึ้นบันได และเมื่อเย็บผ้านานๆ ดังนั้น ทุกคนจึงเห็นว่าควรมีกิจกรรมนี้ต่อไป”

พนักงานคนที่ 9

## แนวทางการขับเคลื่อน Happy Workplace

1. มีกิจกรรมเดิมอยู่แล้ว แต่ไม่เป็นระบบ เดิมทางองค์กรได้จัดกิจกรรมที่เหมือนกับกิจกรรมที่ได้รับการอบรมมาอยู่แล้วแต่สิ่งที่แตกต่างกันคือไม่ได้ทำให้เป็นระบบ โดยการจัดกิจกรรมเดิมไม่ได้จัดหมวดหมู่ เมื่อได้รับการอบรมมาทำให้คณะทำงานมีเครื่องมือในการจัดกิจกรรมได้ดีขึ้น มีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น ตามการจัดหมวดหมู่ของ Happy8

2. มีเครื่องมือที่ง่ายต่อการจัดกิจกรรม ทำให้จัดลำดับได้ว่าควรทำอะไรก่อนหลัง และมีการประเมินที่ง่ายว่ากิจกรรมเหล่านี้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของ Happy8 หรือไม่

3. การจัดจากใหญ่มาเล็ก โดยเริ่มจากชมรม การเริ่มต้นไม่ได้ของบประมาณจากทางบริษัทเลย งบประมาณที่เกิดขึ้นมีจุดเริ่มต้นมาจากการขายของมือสองที่พนักงานเอาสิ่งของที่ไม่ได้ใช้มาบริจาค และขายเป็นสินค้ามือสอง โดยทางคณะขอแค่ความอนุเคราะห์สถานที่เป็นห้องในการจัดการขายของ และการบริจาคเท่านั้น หลังจากนั้นก็นำเงินที่ได้มาเป็นกองทุนให้กับชมรมที่ต้องการจัดกิจกรรมต่อไป เมื่อแต่ละชมรมได้ทำอะไรก็นำเงินมาคืนให้กองทุน และให้ชมรมอื่นได้เบิกทำกิจกรรมต่อไป

4. การจัดอบรมตามแบบฉบับ Happy Workplace ตอบวัตถุประสงค์ของการรับโครงการเพื่อสร้างสุของค์กร โดยเริ่มจากตึกเสื้อผ้า ขณะนั้นได้เกิดปัญหาขึ้นจากตอนแรกให้พนักงานทำงานโดยเหมาเป็นรายชิ้น หลังจากนั้นมาเปลี่ยนเป็นสายพาน เนื่องจากคิดว่าผลผลิตได้น้อย แต่ไม่ได้รับการตอบรับที่ดีจากพนักงานเลย พนักงานลาออกจำนวนมาก เมื่อโครงการ

Happy Workplace เข้ามา ได้มีโครงการเพื่อเชื่อมสัมพันธ์กัน และการจัด  
อบรม โดยเนื้อหาในการอบรมจะใช้ต้นแบบจาก SHARE

เคล็ดลับในการจัดอบรมเพื่อป้องกันการทะเลาะกัน คือ ระบุหัวข้อ  
หรือประเด็นให้แต่ละคนเพื่อสะดวกในการเตรียมตัว และง่ายต่อการนำเสนอ  
เช่น มีปัญหาอะไรในงาน ต้องการแก้ไขอย่างไร ต้องการการช่วยเหลืออย่างไร  
 เป็นต้น



### กิจกรรมสร้างสุของค์กร FBT (โดยสังเขป)

- ✓ ขยายของมือสอง
- ✓ DIY (Do it yourself) ได้แก่ การซื้ออุปกรณ์ทำเครื่องอุปโภค เช่น  
น้ำยาล้างจาน ผงซักฟอก ฯลฯ มาจัดใส่ภาชนะและจำหน่ายในราคาถูก  
(ตอบสนอง Happy Money)
- ✓ สวยสร้างสุข บริการแต่งหน้าทำผม ค่าบริการ 30 บาท
- ✓ ปลูกผัก เรามีพื้นที่ให้ปลูกผัก พนักงานหาผักมาปลูกเอง แต่ไม่ได้  
นำมาขาย นำมาแลกเปลี่ยนกันเอง
- ✓ แอโรบิค
- ✓ เงินออม เช่น ออมสัปดาห์ละ 500 บาท มีการให้กู้ยืมโดยคิด  
ดอกเบี้ยต่ำ ผ่อนทอง

- ✓ ตลาด
- ✓ สุขภาพ เช่น ฉีดวัคซีน
- ✓ การทำใบขับขี่
- ✓ กิจกรรมทางศาสนา เช่น พนักงานเมียนมาขอให้จัดเต็นท์เพื่อมินิมต์พระจากประเทศตนเองมาทำกิจกรรมทางศาสนาที่โรงงาน
- ✓ Nursery ผู้ที่ดูแลเด็กจะต้องอบรมเพื่อให้ได้ใบ Certification ก่อนจึงจะดูแลเด็กได้
- ✓ กิจกรรมวันเด็ก

### ผลสำเร็จของกิจกรรมสร้างสุขขององค์กร

มีทั้งกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จและไม่สำเร็จ การทำกิจกรรมทุกอย่างขึ้นอยู่กับพนักงานด้วยว่า พนักงานอยากทำหรือไม่

- ✓ ที่ทำสำเร็จ เช่น กิจกรรมการปลูกผัก ตอนนี้นำปรับเปลี่ยนพื้นที่ใหม่ดูสวยงามมากขึ้น พนักงานไม่ใช่แค่คนไทยเท่านั้นที่สนใจทำกิจกรรมปลูกผัก พนักงานต่างต่างเองก็สนใจและทำกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่องเช่นกัน

### ข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม

กิจกรรมบางกิจกรรมเกิดขึ้นแล้วก็หายไปไม่ได้ทำต่อเนื่อง การจะทำให้กิจกรรมได้มีการทำต่อเนื่องนั้น ทางองค์กรควรที่จะเริ่มทำกิจกรรมที่ต้องทำเป็นประจำทุกปี หรือทุกเดือนก่อน เช่น กิจกรรมอวยพรวันเกิด ประการที่สองคือ ทำกิจกรรมในสิ่งที่พนักงานชอบ หากพนักงานจำนวนหนึ่งชอบแล้วพวกเขาจะพูดปากต่อปากเอง



ประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ประเด็นแลกเปลี่ยนที่ 1

*บริษัทฟาร์มไก่ดำ เริ่มทำ Happy Workplace ประมาณ 1 ปี เมื่อมีกิจกรรมพนักงานส่วนมากไม่ให้ความร่วมมือ ต้องให้ผู้บริหารสั่งการพนักงานถึงจะเข้าร่วมกิจกรรม ?*

Reflection จากวิทยากร : มีปัญหาเหมือนกันการแก้ปัญหาขององค์กรที่ทำอยู่คือ การเริ่มต้นคิดจากตัวพนักงานเอง และต้องมีการกระจายงานไปที่หัวหน้างานอีกส่วน และรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานตอบกลับมาว่าอยากได้กิจกรรมแบบไหน และเสนอต่อไป สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานกลับด้วย (ต้องตอบโจทย์)

ประเด็นแลกเปลี่ยนที่ 2

*จัดกิจกรรมเยี่ยมผู้ป่วยที่ติดเตียงที่เป็นครอบครัวของพนักงานที่มีผู้ป่วยดังกล่าว โดยพนักงานร่วมกันทำบุญบริจาคเงินเพื่อซื้อของใช้จำเป็นในการเยี่ยมผู้ป่วย ซึ่งกิจกรรมนี้เกิดขึ้นในแอปพลิเคชัน (Line) ทำให้เห็นว่าพนักงานทุกคนมีจิตใจที่อยากทำสิ่งดีๆ ร่วมกัน แต่ยังไม่เป็นรูปธรรม ?*

Reflection จากวิทยากร : ทุกๆ บริษัทมีกิจกรรมที่ดีเป็นของตัวเองอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าเรายังไม่ได้ทำต่อ และจัดการให้เป็นระบบ เมื่อริเริ่มทำกิจกรรมใดขึ้นมาสิ่งที่ตามมาคือเราจะได้ค้นพบว่าคนที่จะช่วยผลักดัน เป็นผู้นำจากกิจกรรมต่างๆ ได้จากการทำกิจกรรมเหล่านี้ และกลุ่มคนเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้กิจกรรมดำเนินต่อไปได้

ประเด็นแลกเปลี่ยนที่ 3

*กิจกรรมทำความดีให้กับสังคมที่จะจัดทำขึ้นในทุกๆ ปี โดยในปีดังกล่าวมีการจัดกิจกรรมสัญจรงานวันเด็ก พนักงานขับรถคนหนึ่งซึ่งมีลักษณะชอบให้ความบันเทิงแก่ผู้อื่นมาช่วยในการทำกิจกรรม ซึ่งในรอบปีมีการรับบริจาคทั้งเงิน และสิ่งของ ซึ่งในแต่ละปีจะมีการหมุนเวียนกันไป*

ในสถานที่ที่แตกต่างกัน โดยพนักงานจะเป็นคนที่สำรวจหาสถานที่ที่จะไปกันเอง ?

### Reflection ของวิทยากร

1. ทุกๆ บริษัทที่มีกิจกรรมที่ดีๆ อยู่แล้ว ใช้กิจกรรมเดิมในการสานต่อการทำงาน

2. ทำอย่างไรให้กิจกรรมดีๆ นี้ ได้ดำเนินต่อไป หลักการได้กล่าวไว้ข้างต้น เช่น สานต่องานที่ทำอยู่แล้ว เน้นกิจกรรมที่พนักงานชอบ ดึงคนที่เข้าร่วมกิจกรรมมาช่วยบ่อยๆ เป็นต้น

3. การตั้งคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่ตอบโจทย์ของแต่ละบริษัท ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละบริษัทด้วย เช่น บริษัท สามมิตรฯ ทำเรื่องการสูบบุหรี่ เพราะการสูบบุหรี่มีผลต่อการทำงาน เมื่อเราตั้งโจทย์ที่ตอบสนองต่อทั้งคนและทั้งองค์กรแล้ว โครงการหรือกิจกรรมก็จะสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

4. การเริ่มต้นทำเป็นสิ่งที่สำคัญ ต้องมีการเริ่มทำก่อน และการประสบความสำเร็จจะตามมา การไปศึกษาดูงานจากบริษัทอื่นก็ถือเป็นสิ่งที่จะสามารถนำสิ่งที่ดีๆ กลับมาปรับแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทเราได้ เช่น ได้ไปดูงานที่บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง เรื่อง 5ส. หรือ 2S ทางบริษัทนั้นได้ทำให้การตรวจสอบเป็นวัฒนธรรมองค์กร และการตรวจสอบเป็นเรื่องปกติที่พนักงานยอมรับ แม้ว่าช่วงแรกจะมีการต่อต้าน และมีบทลงโทษเมื่อไม่ทำตาม แต่สิ่งที่ทำมันตอบโจทย์กับสิ่งที่ทั้งองค์กร และพนักงานต้องการ เลยทำให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในที่สุด

“วันนี้ความสำเร็จจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่เริ่มต้นทำ”



ภาพUSSยาคาศึกษารวม

# Share & Show “5 มุมมองเปลี่ยนคน และเปลี่ยนผลลัพธ์องค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ยุค 2030”

โดยการเยี่ยมชมงาน  
“SHARE CHANGE CHOICE 4 YOU”

คุณอังคณา ภิญญกุล

SHARE EXPERT

มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

## กระบวนการ

1. แบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มเข้าเยี่ยมชมบูธนิทรรศการ SHARE CHANGE CHOICE 4 YOU ทั้ง 5 มิติ รวม 30 บูธกิจกรรม
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งที่ได้รับจากการเยี่ยมชมบูธนิทรรศการ

## กลุ่มที่ 1 (Life Skill)

ทางกลุ่มมีความเห็นร่วมกันว่าบูธนิทรรศการที่ประทับใจมากที่สุดจากทั้งหมด 7 องค์กร คือ บริษัท อิชูชูกรุงเทพเซลล์ส์ ที่ทำโครงการ Happy Body การลดน้ำหนัก

สิ่งที่น่าสนใจ ได้แก่

1) การได้เห็นภาพถ่ายที่พนักงานมีส่วนร่วมในการออกกำลังกายจริง และมีการประเมินผลด้วยการประเมินก่อน และหลังโครงการว่าน้ำหนักของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการน้ำหนักลดจริง หรือไม่ ความดันโลหิตอยู่ในระดับปกติหรือไม่ หัวใจทำงานปกติหรือไม่

2) การวัดผลมีความชัดเจน โดยวัดจากค่า ROI นอกจากนี้ยังมีการวัดผลแยกระหว่างพนักงานที่ทำงานแตกต่างกัน เช่น วัดในส่วนของ

พนักงาน และวัดในส่วนของช่างบริการ วัดจากค่างานกับวันทำงาน ซึ่งบริษัท อิชูซูกรุงเทพเซลล์ส์มีหลายสาขา และแต่ละสาขาสามารถทำได้ การวัดผลนี้ จึงเป็นตัวอย่งที่ดีที่จะให้องค์กรนำไปเป็นต้นแบบในการใช้งานได้



ภาพBUSSEYAKAKIKIGSSU

## กลุ่มที่ 2 (Work Skill)

บุรณิทรศการที่รับผิดชอบด้าน Work Skill ส่วนใหญ่แล้วจะทำโครงการเกี่ยวกับ “โคเซน” ปัญหาที่พบในแต่ละที่ได้เยี่ยมชม คือ ปัญหาเรื่องการสื่อสาร กล่าวคือ ใช้เวลาในการสื่อสารนานมาก และไม่ได้ประสิทธิผล (ไม่ทราบว่ามีใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร)

☑ บริษัทที่ประทับใจมากที่สุดจากการดูงาน คือ บริษัท ลัคกี้ ซึ่งบริษัท เริ่มการทำโครงการ “โคเซน” ตั้งแต่กลุ่มเล็กๆ และจ่ายงานให้แต่ละคนว่า ใครต้องทำการบ้านอะไรบ้าง เช่น กำหนดหัวข้อว่าเมื่อวานคุณทำอะไร เมื่อเข้าร่วมกิจกรรมสมาชิกในกลุ่มจะต้องบอกได้ว่า งานที่ทำเมื่อวานนั้นคืออะไร และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ทำนั้นคืออะไร และสุดท้ายคือวันนี้คุณวางแผนว่าจะทำอะไร นอกจากนี้ ยังมีหัวข้อให้กล่าวขอบคุณ หรือกล่าวขอโทษคนที่สมาชิกต้องการด้วย ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์กับเราได้



ภาพบรรยากาศกิจกรรม

### กลุ่มที่ 3 (Work Life Balance)

ดูงานทั้งหมด 4 บูธ ประกอบด้วย

- 1) บริษัท ซันเทค เมทัลส์ จำกัด
- 2) บริษัท ยูนิเวอร์แซล แอปพารเอล จำกัด (มหาชน)
- 3) บริษัท เวท โปรดักส์ และ
- 4) บริษัท ไร่หน่ายจุล โดยสรุป

ทั้ง 4 บริษัทเริ่มต้นจากการสำรวจก่อนว่าตนเองมีจุดบกพร่องอะไรบ้าง และนำมาแก้ไข โดย 2 บริษัทแรกพบว่า ต้นทุนของบริษัทสูงมาก ทำให้พนักงานในบริษัทขาดเรื่อง Happy Money และ Happy Time ดังนั้น ทั้ง 2 บริษัทจึงแก้ไขโดยการที่เมื่อมีเครื่องจักรเสียใช้งานไม่ได้แทนที่จะจ้างให้คนอื่นมาซ่อมแซม ทางบริษัทจะเป็นผู้ซ่อมเอง เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และลดต้นทุน อีก 2 บริษัท มีปัญหาเรื่องการสื่อสาร ทำกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนคุยกันมากขึ้น และทำทุกอย่างร่วมกันมากขึ้น



ภาพบรรยากาศกิจกรรม



## กลุ่มที่ 4 (Decent Work)

ที่ประทับใจมากที่สุด คือ S&P Food ที่มีสวัสดิการร้านค้าคนดี คือ หากพนักงานไม่ขาด ลา มาสาย ภายในระยะ 3 เดือน จะได้รับคุ้มครองมูลค่า 100 บาท และไปแลกซื้อสินค้าในร้านค้าสวัสดิการคนดี นอกจากนี้ยังมีการให้ปันผลแก่พนักงานทุกคนที่ร่วมเข้าโครงการนี้

อีกหนึ่งบริษัทที่ประทับใจคือ บริษัท คิง บางกอก อินเตอร์เทรต ผลิตสินค้าประเภทเครื่องมือช่าง หากสินค้าค้างในคลังสินค้ามากจะมีการสอนพนักงานเรื่องการขายสินค้าให้ด้วย หากพนักงานคนใดสามารถขายสินค้าได้ ก็จะเป็นค่าคอมมิชชั่นของพนักงานคนนั้นไป เช่น หากบริษัทตั้งราคาสินค้าไว้ 3,000 บาท หากพนักงานขายได้ในราคาเท่าใด รายได้ส่วนที่เกินจากที่บริษัทตั้งไว้ก็จะเป็นรายได้ของพนักงานไปเลย

## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากวิทยากร

สาระของการทำ Decent Work คือ ถ้ามองจากผลผลิตขององค์กร ก็คือ เพิ่มค่าของผลผลิต การเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร ทำให้องค์กรเกิด Productivity นอกจากนี้ยังส่งผลต่อพนักงานด้วยทั้งเรื่องรายได้ที่เพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพในการทำงาน จากแรงจูงใจ Decent Work ได้ประโยชน์ทั้งพนักงาน และองค์กร



ภาพUSSจากคึกกรSSU

## กลุ่มที่ 5 ปัจจัยเสี่ยง

พบว่า บริษัท ไตโซ แอโรโซล จำกัด เป็นโรงงานที่ผลิตแก๊ซ ดังนั้นจึงต้องลดความเสี่ยงเกี่ยวกับเรื่องไฟ โดยการรณรงค์ให้พนักงานไม่พกไฟแช็คหรือสูบบุหรี่ในโรงงาน และมีโครงการให้พนักงานเลิกบุหรี่ โดยให้รางวัลคนที่สามารถเลิกบุหรี่ได้

สำนักงานจดเหล่า จะเป็นสถาบันที่รณรงค์จัดกิจกรรมต่างๆ ในภาพใหญ่ ไม่ได้เจาะจงไปที่บริษัทใดบริษัทหนึ่ง

## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากวิทยากร

ปัจจัยเสี่ยงที่ สสส. กำหนด มีทั้งหมด 6 ข้อ คือ บวกสาม และลดสาม

### ✓ บวกสาม ประกอบด้วย

1) เรื่องโรคภัยไข้เจ็บ องค์กรจะต้องรณรงค์ให้พนักงานออกกำลังกาย (เพิ่มชั่วโมงออกกำลังกาย)

2) รณรงค์ให้รับประทานผักและผลไม้

3) เรื่องทางเพศ คือครอบครัวอบอุ่น เช่น ลูกสามารถพูดคุยกับพ่อแม่ได้ทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเรื่องอะไรรวมถึงเรื่องเพศด้วย

### ✓ ลบสาม ประกอบด้วย

1) ลดละเลิกการสูบบุหรี่

2) การลดละเลิกเหล้า

3) ลดเรื่องการเกิดอุบัติเหตุ โดยคำนึงถึงบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร



ภาพวสสยภาคศึกษกรสส

## แลกเปลี่ยนเรียนรู้

### ประเด็นแลกเปลี่ยนที่ 1

อะไรที่เหมาะสมกับองค์กรที่เริ่มต้นทำครั้งแรก ?

วิทยากร : แนะนำว่า

- 1) ให้ไปหาแนวร่วมในองค์กรว่ามีคนในองค์กรคนใดที่อยากให้พนักงานมีความสุขเหมือนกันก่อน และทำงานเป็นทีม เพื่อลดการต่อต้าน
- 2) หลังจากนั้นวางแผนงานว่าองค์กรของเราต้องการให้ดำเนินการในทิศทางไหน
- 3) ไม่ให้จัดกิจกรรมขึ้นมามากมาย โดยไม่ได้คำนึงถึงปัญหา หรือความต้องการขององค์กร

### ประเด็นแลกเปลี่ยนที่ 2

ต้องการเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ได้ง่าย เรื่องการประเมิน ?

วิทยากร

สสส. ได้จัดทำเครื่องมือกำหนดให้ที่เกี่ยวกับตัววัดผล 2 ชุด ได้แก่ Happinometer และ Happy Workplace Index ซึ่งมีออนไลน์อยู่ และยังมีเครื่องมือที่มีไว้เพื่อเป็นต้นแบบในการนำเสนอเจ้านาย คือ ROI เครื่องมือนี้เป็นคำแนะนำว่าโครงการนี้มีผลสำคัญ และคืนทุนให้กับองค์กรแน่นอน

### ประเด็นแลกเปลี่ยนที่ 3

มีหลุมพรางที่เกิดขึ้นจากการทำงาน Happy Workplace ที่ควรเฝ้าระวังหรือไม่ ?

## วิทยากร

**หลุมพราง** คือ การที่ไปนำกิจกรรมตามเว็บไซต์ต่างๆ โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างของบริบทขององค์กร หรือความต้องการของพนักงานเลย เมื่อนำกิจกรรมเหล่านั้นมาแล้วไม่ตรงกับความต้องการดังกล่าว ก็จะไม่มีคนขับเคลื่อน และเลิกล้มไปเป็นที่สุด

ลองทำ Work Life Balance โดยทำให้เกี่ยวเนื่องกัน เช่น เรื่องรายได้ Happy Money ต้องทำให้เกี่ยวเนื่องกันทั้งบริษัท และพนักงาน ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่องานมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีมากขึ้น และพนักงานก็จะได้ผลพวงมาจากผลตอบแทนที่ดีนี้ด้วย นอกจากนี้ เรื่องการออมเงิน ไม่ได้มีประสิทธิภาพเรื่อง Happy Money ทุกคน บางคนยังคงมีหนี้อยู่ ดังนั้น หากเรามุ่งเน้นไปเรื่องการบริหารจัดการเงินทำอะไรให้เงินที่เขามีอยู่สามารถใช้จ่ายได้ตามปกติ ไม่ติดลบ ดังนั้น หากมองในเรื่อง Happy Money ไม่อยากให้มองเพียงแค่กิจกรรมเดียวแต่อยากให้มองให้ครบทุกบริบทของพนักงาน โดยการให้ความรู้เรื่อง 4 วงจรประกอบด้วย คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเงิน, ทำอย่างไรให้เขามีเงินเหลือใช้จากจุดนั้น, สามารถออมเงินได้, และทำอย่างไรให้เงินที่เขามีอยู่ไปต่อยอดเงินของเขา ทำโครงการครอบคลุมทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้ไม่เกิดการแบ่งพักแบ่งพวก



ภาพวสยภาคศึกษกรสส

## A Perspective on 2030 Business Visions

พิมพ์ครั้งที่ 1

สิงหาคม 2562 จำนวน 1,000 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) และ  
มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

ISBN

978-616-393-235-8

บรรณาธิการ : อังคณา ภิญโญกุล

รูปเล่ม เรียบเรียง : สุธะเชษฐ พิมพ์वास

ภาพประกอบ : นิรัญ บินซอและฮ์ สุธะเชษฐ พิมพ์वास

ออกแบบโดย บริษัท อัลทิเมท พรินติ้ง จำกัด

พิมพ์ที่ บริษัท แอทไฟร์พรินท์ จำกัด

2/97 ซอยพระรามที่ 2 ซอย 60/1 แขวงแสมดำ  
เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150











## สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

อาคารศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ: 99/8 ซอยงามดูพลี แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

## มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย (SHARE)

127/36 อาคารบัญชาธานีทาวเวอร์ ชั้น 31 ถนนนนทบุรี แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 02-681-2559 โทรสาร 02-681-2221 อีเมล : Hwp@share-apparel.org

ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาด้าน...องค์การสุขภาวะ...ให้กับทุกอุตสาหกรรมและทุกหน่วยงาน

- ▶ สร้างต้นแบบขององค์กรสุขภาวะ
- ▶ ยกระดับต้นแบบขององค์กรสุขภาวะ
- ▶ สร้างคนบัณฑิต
- ▶ สร้างศูนย์เรียนรู้

## Consult & Coach : Apparel Industry Development

