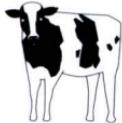


SMEs หัวใจใหญ่

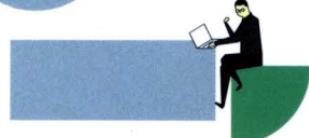
ดูแล
คน
อย่างไร
ให้ธุรกิจ
ยั่งยืน



เดือนพฤษภาคมครบรอบ
และ ก้าวต่อไป ยั่งยืน



กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล
ของธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable business)
ขนาดกลางและขนาดย่อม 10 แห่งในประเทศไทย



SMEs հայաց
գլուխացնություն

การดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจที่ยั่งยืน¹ (sustainable business) ขนาดกลางและขนาดย่อม

จัดพิมพ์โดยทุนสนับสนุนงานวิจัยจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

SMEs หัวใจให้拐 – ดูแลคนอย่างไรให้ธุรกิจยั่งยืน

กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable business) ขนาดกลางและขนาดย่อม 10 แห่งในประเทศไทย

ISBN: 978-616-393-229-7

จัดพิมพ์โดยทุนสนับสนุนงานวิจัยจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ผู้เขียน : เดือนเพ็ญ ล้มศรีตระกูล, ภัทรพร ยาร์บะระ

บรรณาธิการ : ภัทรพร ยาร์บะระ

ออกแบบปกและศิลปกรรม : Antizeptic

หนังสือเล่มนี้เป็นผลงานส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย “ร่วงวัลลองค์กรที่นำทำงานด้วยที่สุด ภายใต้แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน” ในส่วนกรณีศึกษาแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่มีวิธีคิดนโยบาย และวิถีปฏิบัติที่ยั่งยืน

หัวหน้าโครงการวิจัย : ภัทรพร ยาร์บะระ

นักวิจัย : กนกพร กลินเกล, จินต์ หวังตระกูลดี, รัญชิตา สารสุนทร

ผู้ประสานงาน : กุลณัฐ จิระวังศรีร่วม

ที่ปรึกษาโครงการวิจัย : นายแพทย์ชาญวิทย์ วัฒน์ธนาวรัตน์

ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล : กัญญาพิพา เครื่องแก้ว ณ ลำพูน

จัดพิมพ์โดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
ดำเนินการผลิตโดย บริษัท ป่าสาลະ จำกัด



สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
อาคารศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ
เลขที่ 99/8 ซอยงามดูพลี
แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร
กรุงเทพฯ 10120
โทรศัพท์ 0-2343-1500
โทรสาร 0-2343-1551
อีเมล info@thaihealth.or.th
www.thaihealth.or.th



ป่าสาลະ

บริษัท ป่าสาลະ จำกัด
เลขที่ 2 ซอยสุขุมวิท 43
แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา
กรุงเทพฯ 10110
โทรศัพท์ 0-2258-7383
อีเมล info@salforest.com
www.salforest.com

พิมพ์ที่ บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด
โทรศัพท์ 0-2879-9154

คำนำ

ความยั่งยืน (sustainability) กลยุทธ์เป็นกระแสที่โลกธุรกิจให้ความสนใจอย่างยิ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาหนึ่ง ในยุคที่สภาพปัญหาสิ่งแวดล้อมกลยุทธ์เป็นเรื่องใกล้ตัวอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นมลพิษทางอากาศ ภาคป่าไม้ที่อันตรธานไป สัตว์ทะเลที่ตายรายวันเพราะขยะพลาสติก และสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง (climate change) อย่างรุนแรง เช่นเดียวกับปัญหาด้านสังคม เช่น ความเหลื่อมล้ำที่เพิ่มขึ้น การละเลยปากท้องของคนด้อยโอกาส การละเมิดสิทธิมนุษยชน ฯลฯ ที่ส่งผลให้มีเสียงเรียกร้อง และคำถาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลังไฟเข้าหากุญแจธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ธุรกิจจำนานมากต้องปรับตัว และเดินเข้าหากความยั่งยืนเพื่อลดความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการทำความเข้าใจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งลดผลกระทบทางลบที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ไปจนถึงการใช้ประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมมาเป็นโอกาสใหม่ๆ ในการแข่งขัน

การปรับตัวของธุรกิจให้ก้าวสู่การเป็นธุรกิจที่ยั่งยืนนี้ นอกจากจะต้องอาศัยทุน ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่นๆ แล้ว “คน” ในองค์กรก็เป็นหัวใจหนึ่งที่ขาดไม่ได้ ที่จะทำให้ธุรกิจเขยิบเข้าหาหรือกระทั่งถอยออกจากความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมางานวิจัยและกรณีศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล อันส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืนยังมีอยู่จำกัดมาก

เมื่อคณะกรรมการบริษัท ป่าสาละ จำกัด เริ่มต้นโครงการวิจัย “วางแผนองค์กรที่นำทำงานด้วยที่สุด ภายใต้แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน” ภายใต้ทุนสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เมื่อหลายปีก่อน เรียนพบว่า ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ในบริษัททุกขนาดในประเทศไทย ยังไม่เข้าใจความหมายของ “ความยั่งยืน” มากนัก และส่งผลให้ไม่เห็นหรือไม่เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการพนักงานกับความยั่งยืนของธุรกิจ

แต่เสียงสะท้อนจากผู้บริหารในครั้งนั้นเป็นที่มาของหนังสือเล่มนี้ คือหากมีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่เชื่อมโยง 2 ประเด็นนี้เข้าด้วยกัน หรือยกตัวอย่างที่ทำให้เห็นเป็นรูปธรรมจะทำให้ธุรกิจเข้าใจได้มากขึ้น โดยเฉพาะในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ที่มีโอกาสในการเข้าถึงความรู้ และความเชี่ยวชาญอย่างจำกัด

การศึกษาเรื่องวิธีการ และตัวอย่างการบริหารทรัพยากรบุคคล ของธุรกิจที่มีความยั่งยืน จึงกลายมาเป็นโจทย์สำคัญ เพื่อศึกษาว่า ธุรกิจที่ยั่งยืนนั้นมีการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาพนักงาน การอบรม การให้ค่าตอบแทน การให้รางวัลและการลงโทษ การ

วางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และอื่นๆ อย่างไรบ้าง ที่ทำให้นำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ โดยเน้นที่การศึกษาธุรกิจ SMEs

คณะวิจัยได้รับเกียรติจากบริษัทจำนวน 10 แห่ง ซึ่งได้รับมาตรฐานความยั่งยืน หรือรางวัลด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบริษัทที่ตั้งขึ้นมาในรูปแบบธุรกิจเพื่อสังคม และมาจากธุรกิจที่มีความหลากหลาย เช่น โรงแรม การท่องเที่ยว โรงพยาบาล อาหาร จิวเวลรี เข้าร่วมเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้

บริษัทเหล่านี้มีพนักงานตั้งแต่หลักสิบไปจนถึงสองร้อยกว่าคน เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ 4-40 ปีกว่า บางบริษัทมีอายุเฉลี่ยของพนักงานเพียง 25 ปี บางแห่งมีพนักงานรุ่นแรกเกือบ 80% ยังทำงานอยู่ด้วยกัน แม้จะผ่านมาเกือบ 2 ศตวรรษ บางที่เลือกรับแต่พนักงานที่มีใจและเข้าใจเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่พนักงานของบางบริษัทไม่จำเป็นต้องรับทราบเรื่องความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม บริษัททั้ง 10 แห่งมีจุดเหมือนร่วมกันคือ แสดงให้เราเห็นว่าธุรกิจ SMEs ก็สร้างความยั่งยืนได้ และมีวิธีบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนได้ ด้วยตัวอย่างที่เห็นอย่างเป็นรูปธรรม

ในช่วงเวลาที่ความยั่งยืนก็ความสำคัญยิ่งขึ้นต่อธุรกิจทุกขนาด ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทาน คณะวิจัยหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าของ ผู้บริหาร และผู้ที่กำลังเริ่มต้นธุรกิจ SMEs รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำลังสนใจเรื่องความยั่งยืน การเตรียมคนให้พร้อมกับการก้าวสู่การเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน รวมถึงการสร้างองค์กรที่นำทำงานด้วยมากขึ้นสำหรับพนักงาน

ทั้งนี้คณะวิจัยขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้าง
เสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ให้ทุนสนับสนุนการวิจัย การจัดทำกรณีศึกษา
และเผยแพร่ห้องสืบเล่มนี้ ขอบคุณคณะผู้บริหาร พนักงาน และผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 10 แห่ง ที่สละเวลา
ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ตอบคำถามของคณะวิจัยอย่างละเอียดและ
ร่วมแบ่งปันข้อคิดที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

ขอให้ทุกท่านมีความสุขกับการอ่าน

ภัตราพร ยาร์ยะระ¹
กรรมการผู้จัดการด้านการเผยแพร่ความรู้
และหัวหน้าโครงการวิจัยฯ
บริษัท ป่าสาลະ จำกัด
สิงหาคม 2562

สารบัญ

| | |
|--|-----|
| บทนำ | 13 |
| แดร์โอม ยั่งยืนนวัตี Good, Clean, Fair | 23 |
| โลเคิล อ'ไลค์ ชุมชนยั่งยืน ธุรกิจยั่งยืน | 43 |
| โอเพ่นดรีม ความลงตัวของ การทำเพื่อสังคม & ความสุข ของคนไทย | 67 |
| สวนเงินมีมา บุกเบิกแนวคิด “ผู้ประกอบการสังคม” ผ่านธุรกิจ | 91 |
| อาช่า อัมมา Change Agent ของธุรกิจกาแฟ | 113 |

| | |
|--|-----|
| ขาร์โมนี ไลฟ์ฯ ธุรกิจส่งต่อ ความสุข | 135 |
| นิธิฟูดส์ ความยั่งยืนเพื่อการ แข่งขันและกระบวนการทำงานที่ดี | 157 |
| สมุยอักษร ความยั่งยืนช่วยสร้าง ธุรกิจและบุคลากร | 185 |
| Peace Resort สร้าง Green Hotel ด้วย Green Team | 207 |
| ชาเรียน สำคัญกว่า “ความยั่งยืน” คือให้พนักงานกินดี อายุตี มีสุข | 225 |

บทนำ

หนังสือเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย “รางวัลองค์กรที่ฝ่าทำงานด้วยที่สุด ภายใต้แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน” โดยบริษัท ป้าสาละ จำกัด ดำเนินการภายใต้ทุนสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

คณะกรรมการที่ต้องการศึกษาไว้ข้อหนึ่งว่า บริษัทที่มีความยั่งยืน (*sustainability*) นั้น มีการดูแลและบริหารคนภายในองค์กรอย่างไร บริษัทจึงจะมีความ “ยั่งยืน” ได้ และพุ่งเป้าของคำาณนี้ไปที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรียกโดยย่อว่า SMEs ที่คิดเป็นสัดส่วนถึง 99% ของวิสาหกิจทั้งหมดของประเทศไทย (วสส., 2018) และมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย

แต่ก่อนที่เราจะไปหาคำตอบของคำาณนี้ข้างต้นกับบริษัท SMEs ทั้ง 10 แห่ง ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนขอแนะนำความหมายเรื่องความยั่งยืน และเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันก่อน

“ความยั่งยืน” เป็นคำที่ถูกใช้อย่างหลากหลาย อย่างไรก็ได้ ความยั่งยืนในหนังสือเล่มนี้หมายถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainable development) หรือ “วิถีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการปัจจุบัน โดยไม่ลิดรอนความสามารถของคนรุ่นหลังในการตอบสนองความต้องการของพวกเขา” (The World Commission on Environment and Development., 1987) ซึ่งเป็นความหมายที่ถูกอ้างอิงในงานวิชาการมากที่สุดความหมายหนึ่ง

เมื่อพูดถึงธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable business) หลายคนมักจะนึกถึงหลัก “ไตรกำไรมุก (Triple Bottom Line)” (Elkington, 1998) ที่หากอธิบายด้วยภาพก็จะมีวงกลม 3 วง แทนผลกำไร 3 ด้านของธุรกิจมาสอดประสานกัน คือวงของเศรษฐกิจ วงของสังคม และวงของสิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงความหมายว่าองค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์ในระยะยาวทั้ง 3 ด้านไม่ว่าจะเป็นบางหรือล้วนแล้วมีความสัมพันธ์กัน และเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ วงกลมทั้งสามแสดงให้เราเห็นว่าวัดผลลัพธ์ของธุรกิจเพียงแค่ตัวเลขกำไร-ขาดทุน จึงไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ทั้งหมดที่ธุรกิจสร้างขึ้น

ธุรกิจที่ยั่งยืนที่กล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้หมายถึงธุรกิจที่ใช้หลักคิดด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ไม่ได้หมายถึงธุรกิจที่อยู่รอดมาได้ยาวนาน และน่าจะอยู่ต่อไปได้ในอนาคต) แต่ผู้ศึกษาไปที่ธุรกิจที่รับผิดชอบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีมุ่งมั่นจะรักษาระยะยาวในการลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่รายแห่ง

มุ่งเพิ่มคุณค่าเชิงบวกให้สังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปด้วย

ปัจจุบันที่ความยั่งยืนถูกมองว่าเป็นเรื่องของบริษัทขนาดใหญ่ เนื่องจากมีทุนทรัพยากรและศักยภาพในการดำเนินการ แต่ในความต้องการที่จะลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดการขยะที่เหมาะสม การเลือกใช้วัสดุและกระบวนการผลิตที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงด้านสังคม เช่น การสร้างความเป็นธรรมในห่วงโซ่อุปทาน การรักษาสิทธิของแรงงาน ทั้งหมดมักถูกมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ช่วยให้เกิดรายได้ หรือเป็นกิจกรรมที่หุ้นหรา คือต้องมีกำไรจำนวนมาก และทรัพยากรที่เหลือเพื่อก่อนจึงค่อยลงมือทำ

แต่ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปทั้งด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น ภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้น ภัยโลกร้อน (climate change) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น ที่เพิ่มทวีขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ได้กล้ายเป็นความท้าทายที่ผลักดันให้ธุรกิจพยายามแปรรูป ปรับตัว และขยายเข้าสู่ความยั่งยืน เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการอยู่รอด

นอกจากนี้ยังมีบริษัทจำนวนมากที่เริ่มสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างคุณค่าเชิงบวกให้สังคมหรือรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น สินค้าออร์แกนิก สินค้าสำหรับตลาดฐานราก และสินค้ากลุ่ม “กรีน” ฯลฯ สินค้าเหล่านี้อยู่ในตลาดที่เติบโตขึ้นเรื่อยๆ และอาจช่วยต่อความสามารถในการแข่งขันให้บริษัทในระยะยาวได้

ดังนั้นไม่ว่าจะเพื่อความอยู่รอด หรือเพื่อการเติบโต ความยั่งยืน จึงไม่ได้เป็นเรื่องที่จำกัดว่าต้องรายแล้วค่อยทำ หรือทำเพื่อความ “ดูดี” อีกต่อไป

อย่างไรก็ตาม สำหรับธุรกิจ SMEs กับความยั่งยืน หากดูผิวเผิน มักจะดูเป็นเรื่องใกล้ตัว เพราะ SMEs มีข้อจำกัดที่มากกว่าบริษัทขนาดใหญ่ เช่น ไม่มีงบประมาณ ขาดคน ขาดความรู้ หรือขาดทรัพยากร รวมทั้งเสียเปรียบในด้านประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด (economies of scale) นอกจากนี้ SMEs หลายแห่งมองว่าการทำให้กิจการอยู่รอดได้ทางการเงินเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุด

แต่หากความยั่งยืนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างความอยู่รอด และช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก ความยั่งยืนก็อาจเป็นเรื่องไม่ไกลตัวของ SMEs อีกด้วย โดยเฉพาะแรงกดดันทั้งเรื่องสังคมและปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม จะไม่เพียงจำกัดอยู่ในธุรกิจขนาดใหญ่ แต่จะอยู่ในทุกส่วนที่ໄลเรียงตามกันมาในสายห่วงโซ่อุปทาน (supply chain)

หนังสือเล่มนี้จึงมุ่งแสดงถึงความต้องการของ SMEs ที่ก้าวสู่การเป็นธุรกิจที่ยั่งยืนได้ ผ่านเรื่องราวของบริษัททั้ง 10 แห่ง ซึ่งผ่านการพิจารณาเพื่อเชิญเข้าร่วมเป็นกรณีศึกษาด้วยคุณสมบัติต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

คุณสมบัติของธุรกิจ SMEs ที่ยั่งยืน กิจกรรมทางการค้าที่ใช้พิจารณาประเมิน

- มีคุณสมบัติตรงตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 (กองบริหารภาครัฐธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก กรมสรรพากร, 2561) ดังตารางต่อไปนี้

| ลักษณะวิสาหกิจ | จำนวนการจ้างงาน (คน) | | จำนวนสินทรัพย์ก้าว (ล้านบาท) | |
|------------------|-------------------------|-----------|---------------------------------|----------------|
| | ขนาดย่อม | ขนาดกลาง | ขนาดย่อม | ขนาดกลาง |
| กิจการผลิตสินค้า | ไม่เกิน 50 คน | 51-200 คน | ไม่เกิน 50 ล้านบาท | 51-200 ล้านบาท |
| กิจการค้าส่ง | ไม่เกิน 25 คน | 26-50 คน | ไม่เกิน 50 ล้านบาท | 51-100 ล้านบาท |
| กิจการค้าปลีก | ไม่เกิน 15 คน | 16-30 คน | ไม่เกิน 50 ล้านบาท | 31-60 ล้านบาท |
| กิจการให้บริการ | ไม่เกิน 50 คน | 51-200 คน | ไม่เกิน 50 ล้านบาท | 51-200 ล้านบาท |

2. เป็นบริษัทที่จดทะเบียนมาไม่ต่ำกว่า 3 ปี และจากการพิจารณางบการเงินย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2558-2560) พบว่ามีสุขภาพการเงินที่ดี และมีทิศทางที่จะดำเนินกิจการในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

3. มีกระบวนการดำเนินธุรกิจส่วนได้ส่วน失利สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนหรือหลักไตรกำไรสุทธิ และผ่านมาตรฐานความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ ในด้านความยั่งยืน การสร้างผลลัพธ์ทางสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเป็นธุรกิจเพื่อสังคม หรือเป็นกรณีศึกษาด้านธุรกิจที่ยั่งยืนหรือด้านความยั่งยืนมาก่อน (ไม่นับรวมกิจกรรมของบริษัทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR))

4. ไม่มีข่าวหรือข้อมูลสาธารณะต้านลบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือการกระทำที่ผิดกฎหมาย

5. ยินดีเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็น และยินดีเข้าร่วมเป็นกรณีศึกษา

กรอบคิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในกรณีศึกษา

เพื่อทำความเข้าใจว่าบริษัท SMEs ทั้ง 10 แห่ง มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไรจึงส่งผลให้บริษัทมีความยั่งยืน คณะวิจัยใช้กรอบคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนตามช่วงวงจรชีวิตของพนักงาน (employee life-cycle) (Savitz & Weber, 2013) ที่แบ่งได้เป็น 5 ช่วงของการทำงานในองค์กร ดังนี้

- การคัดเลือกพนักงาน เช่น การสรรหาพนักงาน การสัมภาษณ์ และทดสอบเพื่อเข้าทำงาน การเตรียมความพร้อมเมื่อเริ่มงาน ในตำแหน่งใหม่
- การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (career path)
- การให้ผลตอบแทนและการรักษาพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้เงิน การให้รางวัลและการลงโทษ
- การบริหารการปฏิบัติงานและการวางแผนกำลังคน เช่น การประเมินผลงาน โครงสร้างองค์กร

- การพัฒนาการทำงาน เช่น การลากอ ก การให้ออก และการเก็บอ่าย

รวมไปถึงการวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจของผู้บริหาร ฯลฯ การวิเคราะห์ทั้งหมดนั้นทำเพื่อที่จะตอบคำถามข้างต้นว่า บริษัทที่มีความยั่งยืน (*sustainability*) นั้น มีการดูแลและบริหารคนภายในองค์กรอย่างไร บริษัทจึงจะมีความ “ยั่งยืน” โดยเฉพาะบริษัทที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

คณวิจัยพบคำตอบที่แตกต่างหลากหลายที่แฟงอยู่ในเรื่องราวของแต่ละบริษัท ซึ่งอยู่ในบทต่อๆ ไป โดยมีที่มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร พนักงานในแต่ละแผนกและระดับชั้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า ชั้นพลาญเออร์ และตัวแทนชุมชน รวมถึงการศึกษาข้อมูลสาธารณะ และข้อมูลภายในที่บริษัทยินดีเปิดเผย

ทราบว่า ถึงแม้ว่าแต่ละบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 10 แห่งจะมีเหตุผลที่แตกต่างกันเมื่อเริ่มต้นเข้าหาความยั่งยืน เช่น มาจากแรงกดดันจากลูกค้า หรือมาจากการไม่ใช้ปัญหาด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อมของกิจการเอง หรืออยู่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน แต่เรื่องราวของบริษัททั้ง 10 แห่ง เป็นตัวอย่างให้เห็นได้ว่า SMEs และความยั่งยืนเป็นเรื่องที่ไม่ไกลตัวอีกต่อไป เป็นเรื่องที่ทำได้ และมีหลายบริษัทที่ความยั่งยืนส่งผลดีทางด้านต้นทุนหรือกำไรคืนให้บริษัท รวมถึงผลดีด้านการบริหารทรัพยากรบคคลและตัวพนักงานด้วย

ส่วนในด้านการดูแลและบริหารคนในองค์กร เรายับตัวอย่าง เช่นกันว่า SMEs หลายแห่งสามารถสร้างความกินดีอยู่ดี และความสุข ให้พนักงานได้ผ่านสวัสดิการที่ดี บรรยายกาศในการทำงานที่ใกล้ชิด และการดูแลกันที่มากกว่าการเป็นแค่นายจ้าง-ลูกจ้าง

ดังนั้นทั้งความยั่งยืนและการเป็นสถานที่ทำงานที่ดี จึงไม่ใช่เรื่อง ที่ไกลจากธุรกิจ SMEs ทั้ง 10 แห่งในหนังสือเล่มนี้ และไม่ใช่เรื่องที่ ถูกจำกัดด้วยขนาดขององค์กร ทุน ทรัพยากร หรือความพร้อม ซึ่ง ผู้อ่านสามารถพบทัวอย่างจากบริษัทด้วยๆ ได้ในบทต่อๆ ไป

อย่างไรก็ตาม กรณีศึกษาของแต่ละบริษัทในหนังสือเล่มนี้ เป็น เพียงฉบับย่อเท่านั้น เพราะหนังสือมีพื้นที่และจำนวนหน้ากระดาษที่ จำกัด ผู้อ่านท่านใดที่สนใจอ่านกรณีศึกษาฉบับเต็ม ซึ่งมีรายละเอียด และเนื้อหาที่เข้มข้นมากกว่า หรือสนใจงานวิจัยที่สรุปผลการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของ SMEs ที่เป็นธุรกิจที่ยั่งยืนทั้ง 10 แห่ง รวมทั้ง งานวิจัยชิ้นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและความ ยั่งยืน สามารถเข้าไปอ่านเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ www.salforest.com > knowledge > publication

ข้อกิจการ

บริษัท แดรี่โอม จำกัด และบริษัท แดรี่โอม
เรสเตอรองซ์ จำกัด

ประเภทธุรกิจ

นม ผลิตภัณฑ์จากนม และร้านอาหาร

ทุนจดทะเบียน
(พ.ศ. 2560)

8,000,000 บาท และ 1,000,000 บาท
ตามลำดับ

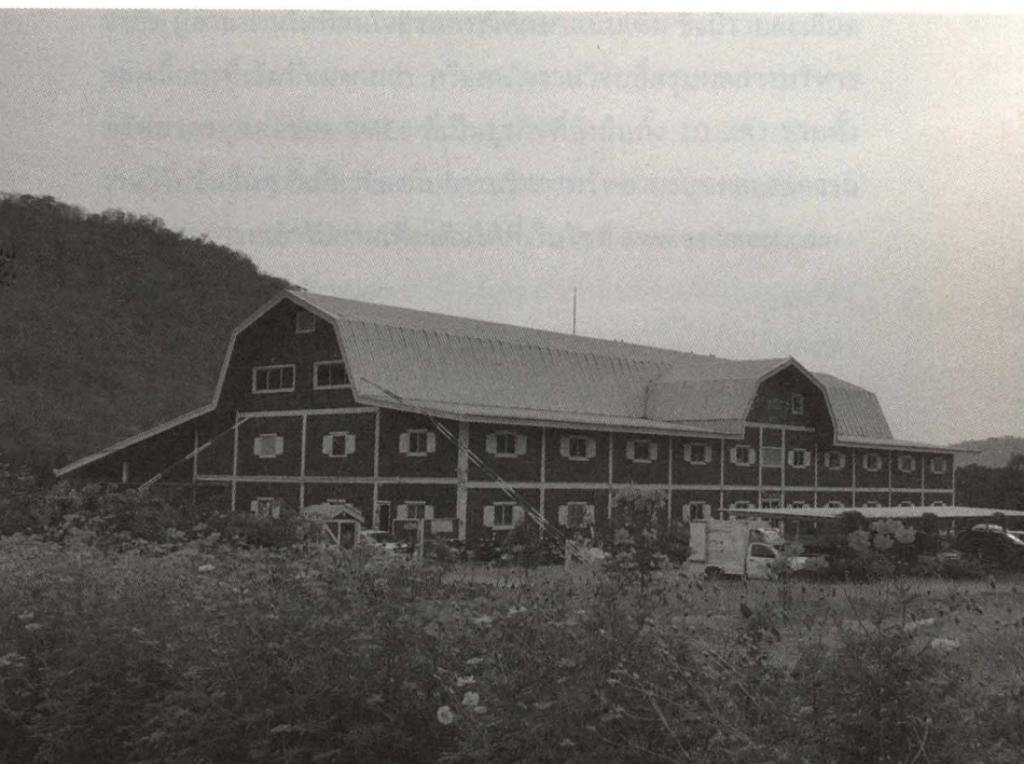
จำนวนสินทรัพย์ตัวรับ¹
(พ.ศ. 2560)

52,806,208.46 บาท และ 22,736,391.58
บาท ตามลำดับ

จำนวนพนักงาน

160 คน

มาตรฐาน ISO 50001
มาตรฐานโรงงานสีเขียวระดับที่ 4
มาตรฐานผลิตภัณฑ์อินทรีย์ Organic Thailand



แกร์โอม ยิ่งยีบบันวิถี Good, Clean, Fair

การสร้างเกราะคุ้มกันตัวเองโดยเปลี่ยนไปใช้น้ำนมดิบอินทรีย์เป็นวัตถุดิบในการผลิต ถือเป็นจุดที่นำแกร์โอมเข้าสู่เส้นทางการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน เพราะนับจากนั้นแกร์โอมได้ขยายมิติความยั่งยืนไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทั้งพนักงาน ลูกค้า และเกษตรกร ผ่านศีล 3 ข้อ ที่บริษัทยึดถือคือ Good, Clean, Fair ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็คือ นอกจากแกร์โอมจะได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคและร้านค้าโดยไม่ต้องใช้เงินโฆษณาแล้ว ยังมัดใจเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมอินทรีย์ที่อยู่ในเครือข่ายและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานในระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการที่อัตราการลาออกเป็นศูนย์มานับสิบปี

รู้จักแดร์ไอยม

แดร์ไอยมเป็นธุรกิจครอบครัว ก่อตั้งโดยพฤณิ และพรธิดา เกิดชูชื่น ในทางกฎหมาย กลุ่มบริษัทแดร์ไอยมจดทะเบียนเป็น 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท แดร์เกรดดิ้ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทแรกที่จัดตั้งขึ้นเพื่อจำหน่ายอาหารสัตว์ให้กับเกษตรกร บริษัท แดร์ไอยม จำกัด ทำธุรกิจนมและผลิตภัณฑ์จากนม เช่น โยเกิร์ต จดทะเบียนเมื่อ พ.ศ. 2547 และบริษัท แดร์ไอยม เรสเตอร์องต์ จำกัด ทำธุรกิจร้านอาหารที่จดทะเบียนภายหลัง

จุดเริ่มต้นที่ทำให้แดร์ไอยมเป็นที่รู้จักในวงกว้างเกิดขึ้นใน พ.ศ. 2542 เมื่อพฤณิ และพรธิดาได้เปิดร้านขายนมเล็กๆ ขึ้นที่ริมถนน มิตรภาพ ช่วงรอยต่อระหว่างอำเภอมาภลักษ์ จังหวัดสระบุรี กับอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา โดยมีจุดขายอยู่ที่นมปลดสาร คือปราศจากสารเคมี ยาปฏิชีวนะ และยาฆ่าแมลง ก่อนที่อีก 5 ปี ต่อมาแดร์ไอยมจะเปลี่ยนไปใช้น้ำนมดิบอินทรีย์ เพื่อหนีวิกฤตน้ำนมดิบ ราคากลูกจากอสเตรเลียและนิวซีแลนด์ จากการที่รู้บาลทำข้อตกลง ทางการค้าเสรีกับทั้งสองประเทศ เพราะตอนนั้นในตลาดยังไม่มีน้ำนม อินทรีย์จำหน่าย แม้แต่กรมปศุสัตว์เองก็ยังไม่มีมาตรฐานปศุสัตว์ อินทรีย์ ดังนั้นผลิตภัณฑ์จากน้ำนมดิบอินทรีย์จึงถือได้ว่าไม่มีคุณภาพ

พฤณิได้ใช้ความรู้จากการเรียนและการทำงานที่องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ควบคู่กับการใช้มาตรฐานปศุสัตว์อินทรีย์จากต่างประเทศเป็นกรอบในการส่งเสริมให้เกษตรกรในเครือข่ายเปลี่ยนมาทำฟาร์มโคนมอินทรีย์ รวมถึงช่วยหาแหล่งที่มาของพืชอินทรีย์สำหรับนำมาทำอาหาร hayab และอาหารขัน ปัจจุบัน

แตรีโอมมีฟาร์มโคนมในเครือข่าย ทั้งที่ได้รับการรับรองคุณภาพ
อินทรีย์แล้ว ยังอยู่ระหว่างของการรับรอง และอยู่ในระบบปรับเปลี่ยน
รวม 25 แห่ง (2561)

ผลลัพธ์จากน้ำนมดิบอินทรีย์

ในแบ่งธุรกิจ การใช้น้ำนมดิบอินทรีย์เป็นวัตถุดิบในการผลิตช่วย
สร้างความแตกต่างทางการตลาดให้กับแตรีโอม และความแตกต่างนี้
ช่วยให้ช่องทางการขายของนมแตรีโอมเปิดกว้างขึ้น เนื่องจากผู้
บริโภคชื่นชอบรสชาติของสินค้า อันเนื่องมาจากน้ำนมอินทรีย์มี
เนื้อนมหรือชาตุน้ำนมเป็นส่วนประกอบถึง 13% สูงกว่าน้ำนมทั่วไป
ที่มีเนื้อนมอยู่ 11% แม้ว่าราคاجาน่ายของผลิตภัณฑ์นมแตรีโอมจะ
สูงกว่าน้ำนมยี่ห้ออื่นในห้องตลาดถึง 35-40% อันเนื่องมาจากแตรีโอม
รับซื้อน้ำนมดิบอินทรีย์จากเกษตรกรในราคาน้ำนมที่สูงกว่า

นอกจากนี้กระแสการตอบรับที่ดีจากผู้บริโภคยังทำให้ร้านค้า
ต่างๆ ทั้งร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ และร้านค้าปลีกสมัยใหม่
หรือโมเดิร์นเทรด ติดต่อให้แตรีโอมนำสินค้าไปวางจำหน่าย โดยไม่
ต้องจ่ายค่าแรกเข้าหรือเสียเงินโฆษณาสินค้า รวมถึงมีเชฟจากโรงแรม
ใหญ่ๆ หลายแห่งใช้นมแตรีโอมเป็นวัตถุดิบในการปรุงอาหาร
เสิร์ฟลูกค้า ปัจจุบันยอดขายของแตรีโอม 60% มาจากร้านค้าแบบ
โมเดิร์นเทรด อีก 40% ที่เหลือมาจากลูกค้าตามบ้าน โรงเรียน โรงเรียน
และร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ

กระบวนการผลิตสีเขียว

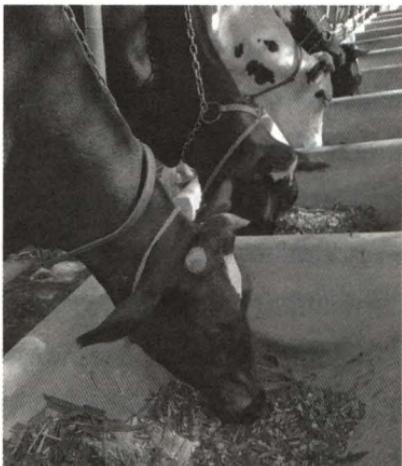
นอกจากน้านมดิบอินทรีย์แล้ว แตรีโอมยังให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วย อาทิ

- การไม่ปล่อยน้ำเสียออกจากโรงงานตั้งแต่เริ่มต้น โดยนำบัดน้ำเสียด้วยชุลินทรีย์เพื่อนำกลับไปใช้ประโยชน์ภายในโรงงาน
- การใช้พลังงานแสงอาทิตย์มาผลิตน้ำร้อน เพื่อนำไปใช้ในการผลิตนมพาสเจอร์ซ และการดำเนินการจัดการพลังงานแบบสมมูลรูณ์ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการใช้พลังงาน สำหรับอุตสาหกรรม ซึ่งช่วยประหยัดค่าไฟฟ้าได้ 20%
- การใช้บรรจุภัณฑ์จากพลาสติกชีวภาพ ซึ่งสามารถย่อยสลายได้ภายใน 6 เดือนหากนำไปฝังดิน สำหรับโยเกิร์ตแบบถ้วย และเม็ดแพนที่จะนำไปใช้กับนมพาสเจอร์ซและโยเกิร์ตพร้อมดื่มในอนาคต
- การนำมาตรฐานต่างๆ มาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น มาตรฐาน ISO 50001 มาตรฐานโรงงานสีเขียวระดับที่ 4 ซึ่งมักมีแต่โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ได้รับการรับรอง มาตรฐานระดับนี้ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์อินทรีย์ Organic Thailand

Good, Clean, Fair วิถีความยั่งยืนของแดรี่โอม

นอกจากน้ำนมดิบอินทรีย์แล้ว แดรี่โอมยังต่อยอดการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนของบริษัทเพิ่มเติม ด้วยการกำหนดศีลหรือข้อปฏิบัติปกติ 3 ข้อ คือ Good, Clean, Fair เพื่อทำให้การทำธุรกิจอย่างยั่งยืนของ แดรี่โอมครอบคลุมมิติอื่นๆ ทั้งมิติเชิงสังคม การดูแลพนักงานและชั้พพลายเออร์ รวมถึงทำให้เรื่องสิ่งแวดล้อมกลایเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดังนี้

Good ไม่ได้ไม่ทำ ศีลข้อนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องผลิตภัณฑ์เป็นหลัก ดังจะเห็นว่า แดรี่โอมไม่ได้หยุดอยู่แค่น้ำนมดิบอินทรีย์ แต่ยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่นและแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นนมก่อนนอน (Bedtime Milk) ซึ่งผลิตจากน้ำนมดิบที่รีดในขณะที่



ยังไม่มีแสงแดด เพื่อให้มีสารเมลาโน닌สูง จึงช่วยในการนอนหลับ นม Grass Fed ที่มีกรดไขมาน้ำมันสูง เพราะผลิตจากน้ำนมดิบที่มาจากแม่วัวที่เลี้ยงด้วยหญ้าเท่านั้น นมอัดเม็ด และนมเบรี้ยวพันดี (Fun D) ป้องกันพันธุ์ เพราะใช้ maltitol ซึ่งเป็นสารให้ความหวานที่แบคทีเรียในปากไม่สามารถย่อยได้ เป็นส่วนผสม ส่วน Good ของร้านอาหาร ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ 2 สาขา ก็คือการใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรกับธรรมชาติ เช่น กัน แม้จะไม่ได้เคร่งครัดว่าต้องมีมาตรฐานอินทรีย์รับรอง เพราะบางอย่างก็รับมาใช้หรือวางแผนนำเข้าไปในร้านของฝากร เมื่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายประภันคุณภาพของโรงงานเข้าไปตรวจสอบที่แหล่งผลิตแล้วพบว่าไม่มีการใช้สารเคมีจริง รวมถึงไม่ใช้ผงชูรสในการปรุงอาหาร



Clean สะอาดต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม นอกจากการใช้วัตถุดิบอินทรีย์และกระบวนการผลิตสีเขียวต่างๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว แคร์โอมยังให้ความสำคัญกับการคัดแยกขยะ เพื่อนำไปขายหรือใช้ประโยชน์ด้านอื่น เช่น นำขันมปังที่เหลือไปเลี้ยงปลา นำเศษผักไปเลี้ยงไก่ มีการนำบัดน้ำเสียจากครัวและห้องน้ำ ในส่วนร้านอาหาร ใช้กล่องและถุงที่ย่อยสลายได้ใส่อาหารที่ลูกค้าซื้อกลับบ้าน และใช้แก้วเซรามิกใส่ไอศกรีมเพื่อให้ลูกค้านำไปใช้ซ้ำได้ รวมถึงใช้กระดาษเรื่องขยะในการสื่อสารเรื่องสิ่งแวดล้อมกับพนักงาน โดยทำให้การเก็บขยะเป็นหน้าที่ของทุกคน ไม่เว้นแม้กระทั่งกรรมการผู้จัดการอย่างพฤฒิ

“เคยเดินไปกับนาย (พฤติ) เดินๆ อู๊ อี้! นายก้มลงเก็บอะไรที่แรกคิดว่าแบงก์ยี่สิบตอก” พนักงานคนหนึ่งเล่าเหตุการณ์ที่ทำให้เขาไม่ลืมที่จะเก็บขยะทันทีที่เห็น โดยไม่ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของแม่บ้านหรือคนสวน

นอกจากนี้ร้านอาหารแคร์โอมยังสนับสนุนผู้ผลิตที่ไม่สร้างภาระทางสิ่งแวดล้อมด้วยการเลือกใช้ขากกลองอินทรีย์จากกลุ่มกองทุนข้าวจังหวัดสุรินทร์ ปลาจากกลุ่มประมงพื้นบ้านจังหวัดตราด ผักใบเขียวจากผู้ปลูกรายย่อยที่อยู่ในชุมชนและพนักงานของแคร์โอม อย่างไรก็ได้ ร้านอาหารแคร์โอมยังมีปลาแซลมอนอยู่ในเมนูทั้งที่รู้ว่าเป็นปลาเลี้ยงที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพราะลูกค้าชอบ แต่ก็พยายามบรรเทาผลกระทบด้วยการเสนอปลาอินทรีพื้นบ้านเป็นอาหารแนะนำ

Fair ยุติธรรมต่อกลุ่มฝ่าย ตั้งแต่เกษตรกรฟาร์มโคนมอินทรีย์ที่อยู่ในเครือข่าย ซึ่งนอกจากจะให้ความรู้และความช่วยเหลือจนปรับเปลี่ยนมาทำฟาร์มโคนมอินทรีย์ได้สำเร็จแล้ว แคร์โอมยังรับซื้อน้ำนมดิบอินทรีย์ในราคางบประมาณต่ำกว่าน้ำนมดิบทั่วไป 30% และหากน้ำนมดิบมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดจะได้รับเงินพรีเมียมเพิ่ม และหากจะกล่าวให้ถึงที่สุด ความยุติธรรมของแคร์โอมสามารถถือว่ามีความยุติธรรมที่มุ่งเน้นให้กับโคนมด้วย เพาะการทำฟาร์มโคนมอินทรีย์ทำให้โดยได้กินอาหารที่เหมาะสม คือหญ้าซึ่งเป็นอาหารหลัก โดยมีพื้นที่ให้โโคเดินกินหญ้าประมาณ 1 ตัว ต่อ 1 ไร่ จึงไม่ได้เลี้ยงอย่างแออัดแบบฟาร์มโคนมทั่วไป เวลาเจ็บป่วยก็รักษาด้วยสมุนไพรก่อนเพื่อไม่ให้มีพิษตกค้างในร่างกาย

แดร์ไอยมยังทำธุรกิจด้วยความยุติธรรมกับผู้บริโภค เพราะแม้ว่า ราคาจำหน่ายของแดร์ไอยมจะสูงกว่าผลิตภัณฑ์นัมทั่วๆ ไปในท้องตลาด แต่เมื่อพิจารณาในแง่ประโยชน์ ความปลอดภัย และราคาขายที่ เกษตรกรในเครือข่ายได้รับแล้ว พฤติมิ้นจิว่าผลิตภัณฑ์แดร์ไอยม มี ราคามาตรฐานผล นอกจากนี้ยังยุติธรรมกับร้านค้า เพราะส่งสินค้า ให้ร้านค้าทุกแห่งในราคาน้ำหนัก ไม่ว่าร้านค้านั้นจะมีสาขาเดียวหรือ มีหลายสาขา ทั้งนี้เพื่อให้ร้านค้าเลือกฯ สามารถแข่งขันกับร้านค้า ใหญ่ได้ และสำหรับความยุติธรรมต่อพนักงานก็คือ แดร์ไอยมไม่เคย นำเครื่องจักรมาทำงานแทนแรงงานคน และให้การดูแลพนักงาน ทุกคนไม่ว่าจะเป็นคนไทยหรือต่างชาติอย่างเท่าเทียมกัน

“เรายังคงงานต่างด้าวกับงานที่คุณไทยไม่ยอมทำ เช่น งานตัดหญ้า งานล้างจานในครัว แต่ใช้หลักในการดูแลเหมือนกัน เงินค่าจ้างเริ่มต้น เท่ากัน ถ้าทำงานดีก็มีสิทธิเติบโตเหมือนกัน” พฤติมิ้นอย่างศิลป์ Fair ซึ่งถือเป็นหนึ่งในแรงบันดาลใจที่แดร์ไอยมใช้ในการดูแลพนักงาน นอกเหนือจากการดูแลในแง่มุมอื่นๆ ดังจะกล่าวถึงต่อจากนี้

เบันรับคนก้องกีบ ไม่เบันว่า ต้องมีจิตสำนึกสั่งแวดล้อมมาก่อน

ในการสร้างภาพพนักงาน แดร์ไอยมให้ความสำคัญกับการจ้าง งานในชุมชน พนักงานของแดร์ไอยมจึงเป็นคนท้องถิ่นถึง 80% โดย แดร์ไอยมจะประกาศรับสมัครภายในก่อน เพื่อให้พนักงานแนะนำ

ลูกหลาน ญาติพี่น้อง หรือเพื่อนๆ มาสมัคร เพราะมองว่าสามารถสืบประวัติของผู้สมัครได้ง่าย และในบางตำแหน่งอย่างพนักงานขับรถ และผู้ช่วยจะเน้นรับคู่สามีภรรยามาทำงานด้วยกัน ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ 9 คู่

แตรีโอมไม่ใช้ประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นเงื่อนไขในการคัดเลือกพนักงาน แต่จะดูเรื่องทัศนคติในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับผู้สมัครงานในตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้จัดการ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการจะมองหาคนที่เปิดใจเรียนรู้และพร้อมจะสู้งาน

ทุกฝ่ายต้องมีความสุข องค์กรจึงจะยั่งยืน

แตรีโอมพยายามดูแลพนักงานแบบคนในครอบครัว เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นสิ่งใดที่สามารถช่วยเหลือหรือดูแลกันได้ พฤติและพรบดิตาจึงมักทำเสมอ ดังตัวอย่างเหล่านี้

· เง็บบัญชีและแบบคนในครอบครัว

นอกจากการรักษาพยาบาลตามสิทธิประกันสังคมแล้ว พนักงานแตรีโอมมักได้รับการช่วยเหลือเพิ่มเติม เช่น ในกรณีที่ประกันสังคมไม่คุ้มครอง หรือสำหรับพนักงานใหม่ที่เข้าระบบประกันสังคมไม่ครบ 6 เดือน บริษัทมักจะออกค่ารักษาพยาบาลให้ทั้งหมด และอาจจะให้พนักงานที่เจ็บป่วยในวันหยุดเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลเอกชนเพื่อให้ได้รับการรักษาที่ทันท่วงที โดยบริษัทออกค่าใช้จ่ายให้ มีการ

ซึ้อย่างอื่นๆ ให้เพิ่ม รวมถึงยังมีสวัสดิการด้านการรักษาทางเลือก เช่น การนวดเพื่อบำบัดรักษาอาการเจ็บป่วย

• สหกรณ์ออมทรัพย์

ไดร์โอยมีการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้นใน พ.ศ. 2559 เพื่อส่งเสริมให้พนักงานออมเงินไว้เป็นหลักประกันหลังการเกษียณ โดยผู้ออมจะได้รับดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อปี ส่วนพนักงานที่มีความจำเป็นต้องใช้เงิน สามารถกู้ได้โดยเสียดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อเดือน หรือร้อยละ 12 ต่อปี ซึ่งต่ำกว่าเงินกู้นอกรอบ และหากช่วงไหนไม่มีพนักงานกู้ พฤติกรรมจะช่วยหาลูกค้าเงินกู้ให เพื่อจะได้มีดอกเบี้ยมาจ่ายพนักงานที่ฝากเงิน จึงไม่น่าแปลกใจที่พนักงานทั้งหลายจะกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า แม้ยอดฝากที่สหกรณ์จะน้อยกว่ายอดฝากในธนาคาร แต่กลับได้ดอกเบี้ยสูงกว่า

• ปิดร้านอาหารเร็วในช่วงเทศกาล

ไดร์โอยมีให้ความสำคัญกับเรื่อง work-life balance ของพนักงาน ตัวอย่างที่ชัดเจนอันหนึ่งก็คือ การปิดร้านอาหารในเวลา 20.00 น. ทุกวัน เพื่อพนักงานจะได้ไม่ต้องกลับบ้านดึก และมีเวลาอยู่กับครอบครัว และยังมีบอยครังที่พฤติประภาศปิดร้านอาหารตั้งแต่เวลา 18.00 น. ในช่วงเทศกาล เมื่อเห็นว่าพนักงานเหนื่อยเหลือกันมาแล้วทั้งวัน เนื่องจากขายดี มีลูกค้าเข้าร้านมาก

พัฒนาพนักงานทุกด้าน รวมถึงเกษตรกรในเครือข่าย

แตรีโอมให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานอย่างมาก ทั้ง การส่งไปอบรมภายนอก และจ้างวิทยากรมาให้ความรู้ที่บริษัท โดย นอกจากจะเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งเรื่องการบริการ การตลาด จัดซื้อ โลจิสติกส์ นวัตกรรมสีเขียว ภาษาอังกฤษ หรือเกี่ยวกับอาหารแล้ว ก็ยังให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะชีวิตตามความสนใจของพนักงานด้วย เช่น อบรมเรื่องการดูแลบุตรให้กับคนที่มีลูกเล็ก หรืออบรมเรื่องการดูแลสุขภาพ และการใช้ชีวิตประจำวัน โดย เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้เข้าร่วมด้วย ไม่ได้จำกัดเฉพาะหัวหน้าหรือผู้จัดการ

นอกจากนี้แตรีโอมยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาเกษตรกรในเครือข่ายด้วย ทั้งการให้ความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ต่อเนื่อง โดยบางครั้งยังซื้ออุปกรณ์ให้ด้วย เช่น การซื้ออุปกรณ์สำหรับทำปุ๋ยหมักชีวภาพให้เกษตรกรไว้ใช้ในฟาร์ม นอกจากนี้ยังจัดกิจกรรมให้เกษตรกรในเครือข่ายรู้จักและสนิทสนมกัน เพื่อจะได้ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้ประกอบการ

ตั้งแต่ พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา ไดร์โอมเปิดโอกาสให้พนักงาน ทำงานหรือเครื่องดื่มมาฝากขายที่ร้านอาหารหรือร้านของฝาก โดยมีเงื่อนไขว่าต้องมีรخصาติอร่อยและห้ามทำสินค้าซ้ำกัน รวมถึง ยังอนุญาตให้พนักงานใช้พื้นที่วางภายในโรงงานปลูกผัก เพื่อนำ มาจำหน่ายในร้านของฝากและร้านอาหารด้วย เพราะต้องการช่วย ให้พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้น และได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์พัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ นานาเสนอ ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 24 คนที่ เป็นชัพพลายเออร์ประจำของบริษัท

“นำสมุนไพร 20-30 ชนิดในตู้แช่ เป็นสินค้าที่พนักงานของเรา นำมาขาย แม้แต่ผู้จัดการร้านอาหารสาขาชุมชนก็ทำเต้าหวยนมสด มากขาย มีรายได้เดือนละหลายตั้งคร อย่างช่วงปีใหม่บางคนมียอด ขายเป็นแสน เพราะเป็นช่วงที่คนเข้าร้านเยอะ เข้าต้องเร่งทำของมา ส่งแบบไม่ได้หลับได้นอน (หัวเราะ)” พฤฒิเล่าถึงแนวคิด inside



entrepreneur ซึ่งต้องยอมรับว่าไม่ค่อยพนันเงินในองค์กรอื่น เพราะเป็นเรื่องที่อาจจะทำให้พนักงานผิดใจอยู่กับการคิดหาวิธีผลิตสินค้าของตนจนละเลยการทำงาน แต่พฤติกลับมองในแง่ของผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ อันนำมาซึ่งความกินดือยูดีของพวกรเขามากกว่า

ກຣີປກ່ອງເກີຍວະດັບ 5 ດາວ ໂບນັສເພື່ອກາຮເຮັຍນຽ້

ໃນອົດແດຣີໂອມເຄຍຈ່າຍໂບນັສໄຫ້ພັນການເປັນເງິນ ແຕ່ພບວ່າບາງຄນໍາເງິນໄປໃຊ້ໃນທາງທີ່ໄມ່ກ່ອປະໂຍ່ນ ຜູ້ບໍລິຫານຈຶ່ງເປັນໂບນັສເປັນການພາພັນການໄປເປົ້າໃນປະເທດດ້ວຍກັນ ໂດຍແຕ່ລະກົມປີໄປພັນການຈະໄດ້ພັກໂຮງແຮມ 5 ດາວ ໄດ້ຮັບປະທານອາຫານໃຫ້ອາຫານທີ່ປູ້ຜ້າຂາວ ເພື່ອໃຫ້ສັນຜັກກັບໂລກອືກໃບທີ່ໄມ່ຄຸ້ນເຄຍ ແລະໃຫ້ພັນການມີຄວາມອາຈາ ມັນໃຈໃນຕົວເອງ ໄນປະໜຳມີຄວາມມີຕົວທີ່ໃຫ້ບໍລິຫານລູກຄ້າ ຮູ້ວ່າຄວາມຈະບໍລິຫານລູກຄ້າຢ່າງໄວ ເພຣະເຄຍເຫັນແລະເຄຍໄດ້ຮັບບໍລິຫານຈາກໂຮງແຮມຮະດັບ 5 ດາວມາແລ້ວ

“ນອກຈາກນີ້ຢັງເປັນການໄທເກີຍຮົດ ຍກຍ່ອງເຂາ ເປັນຮັງວັດທີ່ດີກວ່າເງິນ ເພຣະຄ້າພົມຈ່າຍໂບນັສເຂາໄປ 10,000 ນາທ ພມວ່າເຂາໄມ່ກໍລາໄປນອນໂຮງແຮມພວກນີ້ເອງ ອື່ອເງິນກີ່ສຳຄັງ ແຕ່ໄມ່ໄດ້ສຳຄັງທີ່ສຸດ ເຮົາເລຍພຍາຍາມໃຫ້ເຂາຄິດຢ່າງເອົ້ນ ແລະພຍາຍາມສ້າງຕັນຖຸນອຍ່າງເອົ້ນໃຫ້ເຂາດ້ວຍ” ພຸຜົມອົບນາຍເພີ່ມເຕີມກຶ່ງກົບທົ່ວໂລກທີ່ຍົວປະຈຳປີທີ່ເຂາຕັ້ງໃຈໄໝເປັນສ່ວນໜຶ່ງຂອງການພັດທະນາພັນການດ້ວຍ

กิจกรรมกำความดี ต่อยอดงานจิตอาสา

แดรี่โอมสนับสนุนให้พนักงานทำงานจิตอาสา โดยเริ่มจากการพำนักที่ทำ อาทิ โครงการทำความสะอาดคลองมากเหล็ก ซึ่งพฤติเป็นผู้ร่วมและเป็นผู้จัดการใหญ่ทุกครั้ง การพาพนักงานออกไปช่วยคนที่ประสบภัยน้ำท่วมใน พ.ศ. 2554 หรือการให้พนักงานช่วยกันดัดแปลงตู้คอนเทนเนอร์ให้เป็นบ้านของหญิงชาวไร้ญาติ จนกระทั่ง พ.ศ. 2560 พฤติจึงเริ่มให้พนักงานเป็นผู้คิดว่าอย่างจะทำงานจิตอาสาอะไร ผ่าน “กิจกรรมกำความดี” และให้ลงมือทำกันเอง โดยแบ่งพนักงาน (ด้วยการจับฉลาก) เป็น 14 กลุ่ม ตามจำนวนผู้จัดการและหัวหน้างาน เพื่อให้แต่ละกลุ่มมีพนักงานจากแผนกต่างๆ คละกันไป

“เด็กๆ ก็ได้เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับคนจากแผนกอื่น ฝ่ายหัวหน้างานก็ได้ฝึกเรื่องการประสานงานเพิ่มขึ้น จากเดิมที่เคยแต่สั่ง



คนในแผนก พอมีคนจากแผนกอื่นมาอยู่ในกลุ่มด้วยก็ต้องรู้จักที่จะห่วนล้อม จุงใจ ที่สำคัญคือเราได้กิจกรรมทำความดี 14 โครงการซึ่งมีอิมแพ็คสูงมาก เพราะพวgnี้ออกไปทำกิจกรรมทั้งที่วัด โรงเรียน สถานสงเคราะห์ บ้านสูนัขจรจัด จนคนแtanนี้รู้จักราหมดเลย” พฤฒิ สรุปกิจกรรมทำความดี ที่เขาย้ายมาทำให้พนักงานเห็นว่าการช่วยเหลือผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถทำได้ จึงไม่น่าแปลกใจที่กลับมาอีกครั้งใน พ.ศ. 2561

ตำแหน่งสูงมีน้อย ความสบุกมีมาก

แม้ว่าที่แตรีโอมจะมีจุดอ่อนในเรื่องความก้าวหน้าทางตำแหน่ง หน้าที่การงาน เนื่องจากตำแหน่งระดับสูงอย่างผู้จัดการหรือหัวหน้า งานในบริษัทมีไม่นัก และถูกจับจองแล้วอย่างหนีiyang แห่งนี้ เพราะอัตราการลาออกจากของระดับผู้จัดการคือ 0% แต่ก็ใช่ว่าพนักงานที่มีความสามารถจะไม่มีโอกาสเติบโต เพราะหากพนักงานคนใดฉายแวว ก็มักจะได้รับมอบหมายให้ทำงานอื่นๆ ด้วย หรือได้เปลี่ยนไปทำงาน ในตำแหน่งอื่นที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น เช่น พนักงานฝ่ายผลิต ที่ได้รับโอกาสให้เป็นช่างซ่อมบำรุง หรือพนักงานตรวจสอบคุณภาพ

นอกจากนี้แตรีโอมยังมอบตำแหน่งวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ให้กับพนักงานทุกคน เพื่อเพิ่มความท้าทายในการทำงาน ทุกคนจึงมีสิทธิช่วยคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ หากความคิดได้เข้าทำก็นำมาใช้หรือ

ผลิตต่อไป เช่น นมพาสเจอไรซ์รสดั้ยหอม รสบัตเตอร์สกอตช์ และ รสน้ำตาลมะพร้าว ก็มาจากความคิดของพนักงาน ก่อนจะกลายเป็น ผลิตภัณฑ์ที่วางขายในปัจจุบัน

กำผิดต้องถูกลงโทษ

แดรี่โอมจะลงโทษพนักงานค่อนข้างชัดเจนเมื่อมีการทำผิดกฎหมาย ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การทิ้งกันบุหรี่ไม่เป็นที่เป็นทาง ซึ่งหากถูกจับได้ จะปรับกันละ 10 บาท ซึ่งปรับทุกคนที่สูบบุหรี่ เพราะถือเป็นความผิดร่วมกัน หรือการจ่อรถติดเครื่องยนต์ทิ้งไว้ พฤติจะดึงกุญแจรถออก และผู้เป็นเจ้าของสามารถไปรับกุญแจคืนได้ที่ห้องผู้บริหาร แต่ หากเป็นความผิดที่สร้างความเสียหายให้กับบริษัท เช่น พนักงานในไลน์ผลิตปล่อยนมทิ้ง ในการนี้เป็นความผิดครั้งแรกจะให้ใบเตือน แต่ หากทำผิดซ้ำจะถูกลงโทษด้วยการหักเงินตามมูลค่าความเสียหาย เพื่อให้เกิดความตระหนักร เช่นเดียวกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในร้านอาหาร เช่น พนักงานต้อนรับรับออร์เดอร์ผิด หากเกิดขึ้นเป็นครั้งที่ 2 พนักงานต้องจ่ายเงินชื้้อาหารจากนั้นไปรับประทานในราคานั้น



การบริหารกรรพยากรบุคคล กับการทำธุรกิจที่ยั่งยืน

จะเห็นว่าสิ่งที่พกพาเน้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อทำให้แคร์โอมสามารถทำธุรกิจอย่างยั่งยืนได้ก็คือ การดูแลพนักงานให้มีชีวิตที่ดี กินอิ่ม นอนหลับ และมีความสุข เพราะพนักงานเป็นกลไกและพันเพียงที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขณะที่พนักงานเองก็มองว่า การทำงานที่แคร์โอมเหมือนกับการไปที่บ้านอีกหลังหนึ่ง ได้เจอกับผู้ใหญ่ที่เหมือนเป็นคนในครอบครัว

“เราริ่งให้ความสำคัญกับความสุขของคนที่อยู่กับเราเป็นอันดับแรก ไม่ใช่ว่าเรามีเป้าหมายเรื่องสิ่งแวดล้อม แต่พนักงานอุดๆ อย่างๆ อย่างนั้นก็คงไปไม่ถึง อีกกลไกที่เราดูแลก็คือซัพพลายเชือร์ เพราะถ้าเกษตรกรที่ดูแลสิ่งแวดล้อมด้วยการทำเกษตรอินทรีย์ แต่ไม่ได้เงินไม่มีชีวิตที่ดี ไม่มีความสุข เขาคงไม่ทำ ฉะนั้นทุกคนต้องมีความสุขตามสมควร คือไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป ถ้ามากเกินไปก็แปรร่วม

เราไปเอาของคนอื่นมา ซึ่งเราระพยายามสร้างสมดุลตรงนี้อย่างมาก” พฤฒิกล่าวสรุปถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล กับการทำธุรกิจยั่งยืนของแดรี่โอม

วนิดา ชานินกี้ล้า ผู้จัดการโรงงาน ซึ่งเข้ามาทำงานตั้งแต่ พ.ศ. 2545 เป็นคนหนึ่งที่มองว่าความสุขคือสิ่งที่ทำให้อยู่ที่นี่ได้นาน

“มีความสุขกับการทำงานที่นี่ เพราะมีโอกาสได้ช่วยเหลือ เกษตรกรในแต่ต่างๆ ทั้งการส่งเสริมให้เกษตรกรทำฟาร์มโคนม อินทรีย์ ช่วยสอนให้เกษตรกรทำผลิตภัณฑ์ของตัวเอง ได้สนับสนุนให้ เกษตรกรปลูกพืชผักและผลไม้อินทรีย์ ซึ่งทำให้พากເຂມีชีวิตความ เป็นอยู่ที่ดีขึ้น” วนิดาให้ข้อมูล

จุดเด่นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ช่วยส่งผลต่อ ความยั่งยืนของธุรกิจ

- มีวัฒนธรรมขององค์กรคือศีล 3 ข้อ Good, Clean, Fair เป็นหัวใจ ของการทำงาน ซึ่งครอบคลุมผลกระทบและคุณค่าของบริษัททั้งมิติ เชิงสังคม สิ่งแวดล้อม การดูแลพนักงานและชั้พพลาเยอร์
- แดรี่โอมไม่เน้นคัดเลือกคนที่เข้าใจเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เข้า มาทำงานด้วยตั้งแต่ต้น เพราะอุปทานแรงงานที่มีจำกัด แต่บริษัท เน้นนำคนมาเรียนรู้ผ่านงานเพื่อ “ซึมซับ” และ “ปลูกฝัง” เรื่อง เหล่านี้ โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ปฐมนิเทศ

- มีการอบรมให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอในด้านสิ่งแวดล้อมและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดการด้านพลังงาน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก รวมไปถึงการให้ความรู้แก่ชั้นพลาเยอร์ (เกษตรกร) ในด้านเกษตรอินทรีย์
- พฤติกรรมสะท้อนศีล 3 ข้ออย่างสม่ำเสมอ เช่น การผลักดันเกษตรอินทรีย์ การดูแลสิ่งแวดล้อม ทำให้พนักงานเห็นภาพและเชื่อมั่นในวิถีการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน
- พนักงานทุกคนได้รับบทบาทด้าน R&D และมีโอกาสเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้บริษัท ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หลายตัวที่มาจากแนวคิดของพนักงาน และบางตัวสร้างคุณค่าทางสังคมได้
- มีข้อบังคับและบลงโภทที่ชัดเจนในด้านสิ่งแวดล้อม เช่น เรื่องการกึ้งขยะไม่เป็นที่ การจอดรถค้างไว้โดยไม่ตับเครื่องยนต์
- บริษัทด้วยการให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข จึงมีการสนับสนุนพนักงานผ่านสวัสดิการในด้านต่างๆ เช่น จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ บ้านพัก ผลิตภัณฑ์ฟรีเก็บบุตรหลาน และสนับสนุนให้พนักงานเป็นผู้ประกอบการทำสินค้ามขายที่บริษัทเพื่อเพิ่มรายได้รวมทั้งเน้นเรื่อง work-life balance ของพนักงาน

| | |
|-----------------------------------|--|
| ชื่อ กิจการ | บริษัท โลเกิล อีเลค์ จำกัด และ บริษัท โลเกิล อีเลค์ ดอทคอม จำกัด |
| ประเภทธุรกิจ | การท่องเที่ยว |
| กุบจดทะเบียน (พ.ศ. 2560) | 2,127,660 บาท และ 600,000 บาท ตามลำดับ |
| จำนวนสินทรัพย์ก้าว (พ.ศ. 2560) | 1,019,283.50 บาท และ 0 บาท ตามลำดับ |
| จำนวนพนักงาน | 27 คน |

รางวัลด้านกิจการเพื่อสังคม (ส่วนหนึ่ง)

- Booking.com Booster Program โดย เว็บไซต์ Booking.com ประเทศไทย (2560)
- DBS NUS Social Venture Challenge Asia โดย NUS Enterprise และ DBS Foundation ประเทศไทย (2557)

การรับรองเป็นกิจการเพื่อสังคม โดยกระทรวง การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์



ໂລເຄີລ ວໄລກ ບຸນບປຍັ່ງຍືບ ຮູຮກົງກີຍັ່ງຍືບ

ສມັກດີ ບຸນຢຸມ ທີ່ໄພ ເຮັມສນໃຈຮູຮກົງເພື່ອສັງຄມ ຮັງຈາກໄດ້ສັມຜັສ
ກັບຊີວິດທີ່ຢາກລຳນາກຂອງຜູ້ຄົນ ເພຣະມອງວ່າເປັນຮູບແບບທາງຮູຮກົງທີ່
ນ່າຈະຊ່ວຍໃຫ້ຄົນຍາກຈົນມີໂຄກາສີໃນຊີວິດມາກີ່ນີ້ ແລະປະສົບກາຣົນໃນ
ກາຣກຳຈານກັບມູລນິຫຼິແພັກຫລວງໆ ຂ່ວງສັ້ນໆ ທຳໄຫ້ເຂົາຕັດສິນໃຈກ່ອຕັ້ງ
ຮູຮກົງເພື່ອສັງຄມ ຊົ້ວບຮັບພັກ ໂລເຄີລ ວໄລກ ຈຳກັດ ເພື່ອດຳເນີນຮູຮກົງກາຣ
ທ່ອງເຖິງໂດຍໜຸ່ມໜຸ່ນ ແລະໄດ້ພລິກຮູບແບບກາຣທ່ອງເຖິງໂດຍໜຸ່ມໜຸ່ນທີ່ໜຸ່ມໜຸ່ນ
ເຄຍໄດ້ຮັບຜລປະໂຍ້ໜີເພີ້ນນ້ອຍນິດ ເຖິງນີ້ໄດ້ກັບຜລກຮະທບທີ່ເກີດຂຶ້ນ
ໄທກລາຍເປັນກາຣທ່ອງເຖິງໂດຍໜຸ່ມໜຸ່ນທີ່ຍັ່ງຍືນ ຄື້ອໜຸ່ມໜຸ່ນໄດ້ຮັບຜລຕອບແກນ

ที่เหมาะสม ไม่ได้รับผลกระทบ จนกลายเป็นโมเดลที่ทำให้โลเคิล อีเลค์สามารถขยายธุรกิจให้เติบโตอย่างไปได้ ทั้งภายในได้ปรับตัว โลเคิล อีเลค์ จำกัด ซึ่งทำงานพัฒนาและรับทำทั่วทั่วท่องเที่ยวโดยชุมชน และ บริษัท โลเคิล อีเลค์ ดอทคอม จำกัด ซึ่งดูแลงานขายออนไลน์

รู้จักโลเคิล อีเลค์

โลเคิล อีเลค์ถือกำเนิดขึ้นใน พ.ศ. 2556 โดยสมศักดิ์ ผูก่อตั้ง และซีอีโอ เล่าถึงแรงบันดาลใจที่ทำให้เกิดธุรกิจเพื่อสังคมแห่งนี้ว่า มาจากความอยากรู้จะทำให้คนยากจนมีโอกาสในชีวิตมากขึ้น เพื่อจะได้หลุดพ้นจากความยากจน เช่นเดียวกับเขา ซึ่งเกิดมาในครอบครัวยากจนในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ซึ่งไฟฟ้ายังเข้าไม่ถึงที่จังหวัดร้อยเอ็ด แต่พ่อแม่ยอมทำงานหนัก ทำให้เขามีโอกาสทางการศึกษา โดยความสนใจนี้ทำให้สมศักดิ์ ซึ่งเพิ่งเริ่มทำงานเป็นวิศวกรให้บริษัทแห่งหนึ่ง ในประเทศไทยเรียนรู้เพียง 3 ปี เริ่มค้นคว้าหาข้อมูลและได้พบกับเรื่องราวของกิจการเพื่อสังคมหลายๆ แห่งที่ให้ความช่วยเหลือ คนยากจน เช่น ธนาคารกรा�มีน ที่ปล่อยเงินกู้ให้กับคนยากจนในบังกลาเทศ และประทับใจมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่เปลี่ยนให้ชาวเขานามาปลูกกาแฟแทนการปลูกผักได้

สมศักดิ์สนใจที่จะทำงานกับมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ แต่คิดว่าความรู้ที่มีอยู่ไม่น่าเพียงพอ จึงตัดสินใจไปเรียนต่อปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจที่ยั่งยืน (MBA in Sustainability Management) ที่



ชานฟรานซิสโก ประเทศสหรัฐอเมริกา แล้วกลับมาขอฝึกงานกับมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ ก่อนที่จะได้รับการซักขวันให้ร่วมงานด้วย โดยได้ทำโครงการพัฒนาธุรกิจโอมสเตอร์ให้กับชาวเขา 2 หมู่บ้านบนดอยตุง พร้อมกับพัฒนาเส้นทางเดินป่าเพื่อการท่องเที่ยวในชุมชนด้วย แต่พอทำเสร็จกลับพบว่าไม่มีบริษัททัวร์ใดยอมซื้อเส้นทางท่องเที่ยวชุมชนที่พัฒนาขึ้น

สมศักดิ์จึงศึกษาโน้มเดลที่เป็นไปได เพื่อทำการท่องเที่ยวโดยชุมชนเอง และพบว่าปัญหาที่ทำให้การท่องเที่ยวชุมชนไม่มีความยั่งยืนก็คือ คนในชุมชนไม่มีส่วนร่วมกับวิถีการท่องเที่ยว และรายได้ที่เกิดขึ้นจากการท่องเที่ยวชุมชนกระจายไปถึงชุมชนเพียง 10% ส่วนอีก 90% ตกอยู่ในมือของบริษัททัวร์และโรงแรม

สมศักดิ์และสรุชนา ภาควลีธรรม ผู้ก่อตั้งร่วม จึงเกิดแนวคิดที่จะทำธุรกิจท่องเที่ยวโดยชุมชนในโน้มเดลของธุรกิจเพื่อสังคมขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมชุมชนที่ต้องการจัดการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน กับนักท่องเที่ยวที่ใส่ใจสังคม รวมถึงช่วยชุมชนแก้ไขปัญหาด้วย โดยอาจจะเป็นปัญหาระเอื่องสิ่งแวดล้อม การศึกษา หรือเศรษฐกิจ

ขณะเดียวกัน การใช้โน้มเดลธุรกิจเพื่อสังคมก็ส่งผลดีกับโลเคิล อีเลค์ด้วย เพราะความเปลกใหม่ของแนวคิดการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนแบบยั่งยืนในสไตล์ของโลเคิล อีเลค์ ทำให้บริษัทชั้นนำการประกวดในเวทีແเนธุรกิจท่องค์กรต่างๆ จัดขึ้น เพื่อสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่มีโอกาสเริ่มต้นทำธุรกิจเพื่อสังคมแบบจะทุกເที โดยล่าสุดเมื่อ พ.ศ. 2560 โลเคิล อีเลค์ได้รับเงินรางวัลจากรายการ Booking Booster 2017 ของ Booking.com บริษัทดิจิทัลด้านการจองที่พักและการ

ເດືອນທຸກທ່ອງເຖິງວັນດັບຕັ້ນຈຸ ຂອງໂລກ ຈຳນວນ 11.4 ລ້ານບາກ ສໍາຫຼັບ
ນຳມາໃຊ້ໃນການຂຽຍຍາຍຕລາດໄປສູ່ຕ່າງປະເທດ

ກາຮກ່ອງເຖິງໂດຍຊຸມໜນແບບໂລເຄີລ ອໄລຄ

ຄວາມແຕກຕ່າງໃນການຈັດກາຮກ່ອງເຖິງເຊຸມໜນຂອງໂລເຄີລ ອໄລຄ
ຄື່ອງໄມ້ໄດ້ແດ່ທ່ານ້າທີ່ຂ້າຍກ້ວຽ່າເຖິງເຊຸມໜນ ອ້ອງແດ່ເຂົ້າໄປໃຫ້ຄວາມຊ້າຍ
ເໜືອ ແຕ່ບຣິ່ຈທະກ່າງນ່າງຮ່ວມກັນຊຸມໜນໃນຮູ້ນະທີ່ເປັນຫຸ້ນສ່ວນ ດີຈະ
ວາງແພນກາຮກ່າງນ່າງຮ່ວມກັນ ແລະພຍາຍາມມອງຫາເປົ້າໝາຍທີ່ເກີຍວ້າຂອງ
ກັນໄທ້ມາກທີ່ສຸດ ໂດຍໂລເຄີລ ອໄລຄຈະເປັນຜູ້ໃຫ້ຂ້ອມລັກກ່າວຊຸມໜນເກີຍກັນ
ຜລກະກບຕ່າງໆ ທີ່ອາຈາດເກີດຂຶ້ນ ແກ້ວມືກາຮກ່ອງເຖິງເຂົ້າໄປໃນຊຸມໜນ
ທັງຜລເສີຍແລະໂອກາສ ແລ້ວໃຫ້ຊຸມໜນເປັນຜູ້ຕັດສິນໃຈວ່າອາຍາກໃຫ້ມືກາຮ
ກ່ອງເຖິງໂດຍຊຸມໜນຫຼືໄມ່

ສ່ວນສິ່ງທີ່ໂລເຄີລ ອໄລຄມັກຈະພິຈາറນາໃນກາຮກ່າງນ່າງໃຈເລືອກຊຸມໜນ
ທີ່ຈະກ່າງນ່າງດ້ວຍຄື່ອງ ຊຸມໜນນັ້ນມີເອກລັກໜົນກາງວັດນຫຮຣມ ມີວິດີ່ຊຸມໜນ
ມີຄົນຮຸ່ນໃໝ່ທີ່ພວ່ນຈະຕ່ອຍອດ ແລະທີ່ສຳຄັນຄື່ອງເປັນຊຸມໜນທີ່ມີຄວາມ
ເຂັ້ມແຂງຫຼືໄມ່ ຮ່ວມຖິ່ງຊຸມໜນຕ້ອງມີເວລາມາທຳວີຣົກຂອປ່ວມກັນເພື່ອ
ພັດນາກາຮກ່ອງເຖິງເຖິງໃນຊຸມໜນດ້ວຍ ໂດຍແບ່ງຊຸມໜນອອກເປັນ 3 ປະເທດ
ຕາມຄວາມພວ້ນມີປະສບກາຮນ ຄວາມເຂັ້ມແຂງ ແລະຮະບນບວກຫາຈັດກາ
ເດີມ ໄດ້ແກ່ ຊຸມໜນເຮີມຕັ້ນ (Little Star) ຊຸມໜນກຳລັງເຕີບໂຕ (Rising
Star) ແລະຊຸມໜນຕັ້ນແບນ (Super Stars) ຂຶ້ງຊຸມໜນ 3 ປະເທດນີ້ຈະໃຫ້
ຮະຍະເວລາໃນກາຮກ່າງນ່າງຕ່າງກັນ



เมื่อชุมชนตกลง โลเคิล อีลค์จะเข้าไปช่วยพัฒนาชุมชนให้มีความพร้อมรับมือกับการท่องเที่ยวที่จะเกิดขึ้น เช่น ช่วยกันออกแบบรูปแบบทัวร์ด้วยการดึงจุดเด่นของชุมชน ไม่ว่าจะเป็นเส้นทางเดินป่า วัฒนธรรม ทัศนียภาพ หรืออาหารที่มีความเฉพาะตัว ขึ้นมาเป็นจุดขาย รวมถึงร่วมกันตั้งราคา และมีการทดลองทำทัวร์ร่วมกับชุมชนตลอดtrip เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ก่อนที่จะนำเสนองานท่องเที่ยวของชุมชนขึ้นขยายบนแพลตฟอร์มของโลเคิล อีลค์ ทางเว็บไซต์ www.localalike.com เพื่อให้นักท่องเที่ยวที่สนใจจองทัวร์กับชุมชนได้โดยตรง

“เส้นทางการท่องเที่ยวในชุมชนคลองเตยจะสร้างให้เชื่อมกับ 3 ชุมชน ก่อนพานักท่องเที่ยวลงชุมชนเราก็จะให้ข้อมูลก่อนว่าคนจนไม่ใช่แค่เพราเจ๊กี้จ แต่มันมีเรื่องความเหลื่อมล้ำทางโครงสร้างสังคมด้วย และสัมภาระกุลคนจนอย่างไร คือเราไม่อยากให้เขาสนใจ

แต่อยากให้เข้าใจ” เพ็ญวดี แสงจันทร์ ผู้จัดการมูลนิธิดวงประทีป ให้ข้อมูลเส้นทางท่องเที่ยวชุมชนคลองเตย ซึ่งชุมชนและโลเคิล อีเลค์ พัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวร่วมกัน

สำหรับเงินรายได้ที่เกิดจากการขายทัวร์ ชุมชนจะได้ส่วนแบ่ง 70% โลเคิล อีเลค์ได้ 30% และทั้งสองฝ่ายจะนำเงินจำนวนหนึ่งเข้า กองทุนท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism Fund) ที่จัดตั้งขึ้น คือชุมชนจะแบ่งรายได้จากการท่องเที่ยว 5-10% ขณะ ที่โลเคิล อีเลค์จะนำ 5% ของกำไรสุทธิ เข้ากองทุน เมื่อครบ 1 ปีจะ มีการปรึกษาหารือกันว่าชุมชนต้องการนำเงินกองทุนไปใช้ในการแก้ ปัญหาหรือทำกิจกรรมใด เพื่อทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้น เช่น ที่จังหวัดเชียงราย หมู่บ้านสวนป่า ได้นำเงินกองทุนไปใช้จัดการเรื่อง ขยาย ขนาดที่หมู่บ้านหล่อโยน นำไปทำสนามเด็กเล่น เพราะต้องการ พัฒนาศักยภาพของเด็กๆ ในหมู่บ้าน

การต่อยอดทางธุรกิจ

ความสำเร็จในการทำการท่องเที่ยวโดยชุมชนของโลเคิล อีเลค์ ซึ่งมีความครบเครื่องทั้งการพัฒนาชุมชน การจัดรูปแบบการท่องเที่ยว การมี marketplace ของตัวเอง และการติดตามผลลัพธ์ทางสังคม ทำ ให้โลเคิล อีเลค์สามารถขยายธุรกิจไปสู่การท่องเที่ยวโดยชุมชนใน รูปแบบอื่นๆ ได้ ทั้งการรับจัดทัวร์ (tour operations) ให้กับบริษัท ท่องเที่ยวทั้งไทยและต่างประเทศ รวมถึงจัดทัวร์ที่ออกแบบโดย

เฉพาะให้กับองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการสร้างความเป็นทีม (team building) กิจกรรมทัศนศึกษาขององค์กร กิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) หรือการออกไปทำกิจกรรมนอกสถานที่ (outing)

นอกจากนี้โลเกิล อีเลค์ยังนำความสามารถในการพัฒนาชุมชนให้สามารถทำการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืนได้ไปต่อยอดทางธุรกิจ ด้วยการรับพัฒนาหมู่บ้าน (development solutions) ให้กับหน่วยงานและบริษัทเอกชนต่างๆ อีกด้วย ซึ่งลูกค้าในส่วนนี้มีทั้งองค์กรที่ทำเรื่องการท่องเที่ยวโดยตรง และองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว แต่ต้องการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) หรือต้องการสร้างการยอมรับจากชุมชนท้องค์กรเข้าไปทำธุรกิจหรือตั้งโรงงาน เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซีพีเอฟ และเครือเอ็มบีเค กรุ๊ป



“โลเคิล อีล์ค มีความโดดเด่นที่ชัดเจนในแวดวงของธุรกิจด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชน เพราะมีทั้งองค์ความรู้และมีทีมงานที่พร้อมทำงานร่วมกับชุมชน รวมถึงพร้อมที่จะพัฒนางานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ และที่สำคัญคือพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากเราเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานร่วมกัน” จุฬาพัฒน์ ปิติปภาดา ผู้จัดการฝ่ายความยั่งยืนและกิจการสังคม สายการบินแอร์เอเชีย เล่าถึงสาเหตุที่เลือกโลเคิล อีล์ค ร่วมเป็นพันธมิตรในโครงการ Journey D ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนตั้งแต่ พ.ศ. 2557

สำหรับงาน development solutions นี้ นอกจากจะได้เงินค่าจ้างในการพัฒนาชุมชนให้ทำการท่องเที่ยวแล้ว เมื่อพัฒนาได้สำเร็จจะกลายเป็นทัวร์ที่เขียนไปอยู่บนแพลตฟอร์มของโลเคิล อีล์ค เพื่อให้นักท่องเที่ยวเลือกซื้อด้วยเช่นกัน ปัจจุบันบนเว็บไซต์ www.localalike.com จึงมีทัวร์ชุมชนกว่า 70 เส้นทางทั่วประเทศให้นักท่องเที่ยวเลือกไปเยือน ทั้งแบบที่เป็น Village Tour (การท่องเที่ยวแบบพักค้างแรมในชุมชน) Day Tour (การท่องเที่ยวแบบไปเช้า-เย็นกลับ) และ Activity-Based Tourism (การท่องเที่ยวเพื่อร่วมทำกิจกรรม)

อนาคตของโลเคิล อีล์ค

พ.ศ. 2560 โลเคิล อีล์ค มีรายได้รวม 40 ล้านบาท ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมาจากการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน (develop-

ment solutions) ซึ่งองค์กรต่างๆ เป็นผู้ว่าจ้าง 40% การจัดทัวร์ให้บริษัทท่องเที่ยวและองค์กร (tour operations) 50% และการขายทัวร์ทางเว็บไซต์ (marketplace) ให้กับนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก 10%

สำหรับ พ.ศ. 2561 โลเกิล ออนไลน์ตั้งเป้ารายได้ไว้ 100 ล้านบาทจากการขยายธุรกิจทุกๆ ด้าน โดยในเบื้องต้นพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนนั้น สมศักดิ์อยากร้าวทายตัวเองด้วยการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ละเอียดหรืออำเภอใจเดิมที่พัฒนาทีละหมู่บ้าน รวมถึงอยากร่วมมือกับชุมชนให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น เพื่อให้ชุมชนมีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์มากขึ้น นอกจากนี้ยังวางแผนที่จะขยายโมเดลการท่องเที่ยวชุมชนไปสู่ประเทศไทยอีกด้วย นอกเหนือจากที่เวียดนามและได้หวังซึ่งมีพันธมิตรธุรกิจแล้ว โดยอย่างจะขยายไปที่กัมพูชา ลาว เมียนมา และอินเดีย ซึ่งจะทำให้ marketplace ของโลเกิล ออนไลน์มีผลิตภัณฑ์หลากหลายขึ้น และไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการท่องเที่ยวชุมชนในประเทศไทย รวมถึงยังมีแผนที่จะพัฒนาตลาดเพิ่มในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ

ในส่วนของการจัดทัวร์ให้กับองค์กรนั้นมีแผนที่จะขยายไปทำเรื่องการศึกษาและงานจิตอาสาให้ชัดเจนขึ้น สำหรับด้าน marketplace ก็อย่างพัฒนาระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ให้ชุมชนได้ใช้ เพื่อให้ชุมชนสามารถจัดการงานท่องเที่ยวที่เป็น “หลังบ้าน” ของพวากเข้าได้ง่ายขึ้น

ปรับวัฒนธรรมองค์กรรับการเติบโต

สำหรับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ในช่วงเริ่มต้น พนักงานส่วนใหญ่เข้ามาร่วมงานกับโลเกิล อีල์ เพาะมีสมศักดิ์เป็น แรงบันดาลใจ ก่อนที่เชื่อถือของบริษัทหรือการเป็นธุรกิจเพื่อสังคม จะกลายเป็นแม่เหล็กดึงดูดคนรุ่นใหม่แทน

“เบลเห็นโพสต์รับสมัครงานในหน้าเฟซบุ๊ก ก่อนหน้านั้นไม่รู้จัก ที่นี่มาก่อน เข้าไปศึกษาข้อมูล เลยรู้ว่าที่นี่เป็นธุรกิจเพื่อสังคม ก็ลอง มาสมัคร เพราะอยากรажางงานที่เป็นประโยชน์กับคนอื่น” กันฑิชา ลีเรืองรอง นักออกแบบผลิตภัณฑ์เล่า



“เพื่อนแนะนำให้มาสมัครงานที่นี่ ซึ่งนอกจากจะเป็นงานตรงกับสายที่เรียนมา อีกเหตุผลก็คือคิดว่าจะเป็นงานที่มีความสุข เพราะได้ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นและสังคม” พงศ์พล เตียนโพธิ์ทอง ผู้ประสานงานโครงการกล่าว

ในช่วงเริ่มต้นบริษัทยังไม่มีการแบ่งฝ่ายชัดเจน เป็นการช่วยกันทำงานแบบไม่มีแผนก ทำให้พนักงานมีความใกล้ชิดสนิทสนม กันแบบคนในครอบครัว แต่การเติบโตอย่างก้าวกระโดดของบริษัท ในช่วง พ.ศ. 2560 และ 2561 ที่คาดว่ารายได้ของบริษัทจะเพิ่มถึง 2.5 เท่า ทำให้บริษัทมีการปรับเปลี่ยนทั้งทางด้านวัฒนธรรมองค์กร และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลค่อนข้างมาก เพื่อรับมือกับพนักงานที่รับเข้ามาเพิ่มขึ้นใน พ.ศ. 2561 ซึ่งคาดว่ายอดรวมจะอยู่ที่ 32 ตำแหน่ง เมื่อเทียบกับ 18 ตำแหน่ง เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2560

โดยในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรนั้น จากการนำผลการสำรวจ ความคิดเห็นของพนักงานมาพسانกับความต้องการในการขับเคลื่อน องค์กรของผู้บริหาร ทำให้โลเคิล อิเลค์ประภาสวัฒนธรรมองค์กร ใหม่ 4 อย่าง ได้แก่

- **Responsible** คือมีความรับผิดชอบทั้งต่อตัวเอง ต่อเพื่อน ร่วมงาน ลูกค้า รวมไปถึงชุมชน ซึ่งในทางปฏิบัติจึงต้องมีการกำหนด deadline ให้ทำงานเสร็จตามกำหนด
- **Good Listener** คือการเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่พูดแทรก ทั้งในที่ประชุมบริษัท และเวลาออกไปทำงานกับชุมชน
- **Data Driven** คือการตัดสินใจทำโครงการ หรือการตั้งกฎเกณฑ์ โดยมีข้อมูลสนับสนุน ไม่ใช้ความรู้สึกหรืออารมณ์ซึ่งวัฒนธรรม

องค์กรข้อนี้ทำให้เกิดฝ่ายพัฒนาองค์ความรู้ (knowledge management) ขึ้น เพื่อทำงานรวมและพัฒนาความรู้ให้กับคนในองค์กร ชุมชน และสาธารณะ

- **Creator & Initiator** คือพนักงานต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และสามารถคิดต่อยอดได้

“ระดับความยากตอนนี้คือมาถึงจุดที่เราต้องขยายทีมงาน เพราะเมื่อมีชุมชนกว่า 70 แห่งทั่วประเทศให้เราดูแล ทีมงานของเราก็ต้องโตไปด้วย ตอนนี้ผมก็เลยต้องยุ่งกับการจัดการทีม ทำอย่างไรให้ทีมงานมีความสุขในการทำงาน ให้องค์ความรู้ที่เรามีอยู่และความเป็นแบรนด์โลเกิล อยู่ในตัวน้องๆ” สมศักดิ์กล่าวถึงสาเหตุที่จำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาอย่างเป็นกิจจะลักษณะ

ปรับโครงสร้างองค์กร ให้พนักงานเห็นความก้าวหน้า

โลเกิล อีเลคต์มีการจัดองค์กรใหม่ โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 4 ระดับจากล่างขึ้นบนคือ ระดับ officer ระดับ pre-manager ระดับ manager และระดับ director อย่างไรก็ตี ตำแหน่งที่เป็นทางการเหล่านี้ จะใช้ในเวลาที่ติดต่องานกับลูกค้า แต่สำหรับภายในองค์กรแล้ว พนักงานจะถูกจัดเป็น 4 กลุ่ม ตามอายุหรือประสบการณ์การทำงาน โดยมีชื่อเล่นๆ ตามชื่อกลุ่มไลน์ที่ใช้ในการสื่อสารกันว่า

1. กลุ่มสาเหตุขาด เป็นพนักงานระดับ officer รุ่นอายุไม่เกิน 25 ปี ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเด็กจบใหม่ หรือมีประสบการณ์ทำงานมาเล็กน้อย
2. กลุ่มดาวกระจาย เป็นระดับ pre-manager ที่กำลังจะก้าวขึ้นไปเป็นผู้จัดการ และผู้จัดการมือใหม่ เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากที่อื่นมาแล้ว มีอายุระหว่าง 26-28 ปี
3. กลุ่มเชียร์ลีดเดอร์ ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการ อายุตั้งแต่ 29 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพและทักษะที่เหมาะสม
4. กลุ่ม director เป็นคนที่มองภาพใหญ่ได้ชัดเจน และตัดสินใจงานแทนสมศักดิ์ได้

โลเกิล อีไลค์ยังถือว่าเป็นองค์กรของคนรุ่นใหม่อย่างแท้จริง เพราะพนักงานทั้งหมดมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 28 ปี (2561)

“แต่ผมกับอกกับทีมงานว่า ที่เราแบ่งเป็น 4 ระดับ เพราะอยากให้น้องๆ เห็น step ในการพัฒนาตัวเองมากกว่า อย่ามองว่าเป็นการแบ่งแยกชนชั้น เพราะไม่ว่าจะอยู่ระดับไหน ทุกคนก็ยังตัดสินใจด้วยกันได้ หรือทุกคนก็ยังสามารถดำเนินได้ ผมอยากรู้ว่าเป็นแบบนั้น” สมศักดิ์เล่าถึงที่มา และเสริมว่าโลเกิล อีไลค์จะต้องลงทุนกับตัวแทนผู้จัดการฝ่ายบุคคลเร็วๆ นี้ด้วย

เพื่อไม่ให้พนักงานแบ่งแยกกันตามลักษณะงานหรือตำแหน่ง จึงมีการจัดที่ทำงานแบบ co-working space คือไม่มีที่นั่งประจำ (ยกเว้นสมศักดิ์ ซึ่งเป็นซีอีโอ กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและธุรการ) พนักงานทุกคนสามารถเลือกนั่งตรงไหน นั่งใกล้ใครก็ได้ในพื้นที่ส่วนรวม แต่หากต้องการความเงียบก็จะมีห้องเงียบให้เข้าไปนั่งทำงาน 2 ห้อง

สวัสดิการเพิ่มขึ้นตามผลประกอบการ

ในช่วงเริ่มต้นกิจการ โลเกิล อีเลคต์ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทน และให้สวัสดิการกับพนักงานได้ตามราค่าตลาด ทำให้มีพนักงานลาออกค่อนข้างมาก แต่ปัจจุบันบริษัทสามารถจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานทั้งในส่วนของเงินเดือนและสวัสดิการที่แข่งขันได้ รวมถึงมีการให้ค่าเดินทางเมื่อต้องออกไปทำงานข้างนอก มีการจ่ายเงินพิเศษให้กับพนักงานที่ทำงานในวันหยุด แต่ไม่ใช้วันหยุดทดแทน ซึ่งจะจ่ายไม่เกินปีละ 20 วัน เพราะต้องการให้พนักงานหยุดพักผ่อนมากกว่า

นอกจากนี้ในแต่ละปี บริษัทยังมีการให้สวัสดิการเพิ่มขึ้นหากผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น เมื่อ พ.ศ. 2560 เริ่มมีการจ่ายเงินโบนัสให้พนักงานที่ทำงานมาแล้ว 1 ปีขึ้นไป คนละ 1 เดือน เนื่องจากบริษัทมีรายได้ตามเป้าหมาย และหากบริษัทมีรายได้ถึงเป้าหมายใน พ.ศ. 2561 พนักงานก็จะได้รับประกันสุขภาพฟรี จากเดิมที่บริษัทและพนักงานแบ่งกันจ่ายคนละครึ่ง และอาจจะได้รับการตรวจสุขภาพฟันด้วย

เลือกคนกี่ແຕกต่าง เพื่อส่วนผสมก่อลงตัว

โลเกิล อีเลคต์เลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการประกาศรับสมัครงาน ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ไลน์ ทั้งทางหน้าเพจของบริษัท และส่งให้เพื่อนๆ ที่ทำธุรกิจเพื่อสังคมช่วยแชร์ เพราะได้ผลลัพธ์

ดีกว่าการลงประกาศทางเว็บไซต์หางาน ซึ่งได้ผู้สมัครไม่ตรงกับกลุ่มที่มองหา คือไม่เข้าใจลักษณะของงานธุรกิจเพื่อสังคม คาดหวังเงินเดือน และสวัสดิการมากเกินไป

อีกช่องทางหนึ่งที่ได้ผลก็คือ การให้พนักงานหรือคนนอกที่รู้จักงานของโลเกิล อีเลิร์คแนะนำผู้สมัครมาให้ ด้วยเหตุนี้เมื่อพนักงานคนใดจะลาออก บริษัทก็จะขอให้แนะนำเพื่อนที่คิดว่าเหมาะสมมาสมัครงานในตำแหน่งนั้นด้วย

นักศึกษาฝึกงานก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่โลเกิล อีเลิร์คใช้ในการสรรหาพนักงาน โดยโลเกิล อีเลิร์คจะรับนักศึกษาฝึกงานรุ่นละ 6-8 คน จากหลากหลายมหาวิทยาลัยต่อเนื่องกันตลอดทั้งปี โดยแต่ละรุ่นจะต้องฝึกงานนาน 3 เดือน และหากคนใหม่มีความรู้และมีความสามารถกับโลเกิล อีเลิร์ค ก็จะซักชวนให้มาร่วมงานด้วยหลังจากเรียนจบ

สำหรับการคัดเลือกพนักงานนั้น นอกจากจะดูว่ามีความสนใจเรื่องสังคม ชุมชน และมีความรู้ความสามารถที่ตรงกับตำแหน่งงาน หรือไม่ ผ่านการทดสอบโดยการให้ทำโจทย์ต่างๆ แล้ว โลเกิล อีเลิร์คยังมองหาผู้สมัครที่มีบุคลิกแตกต่างจากพนักงานที่มีอยู่แล้ว เพื่อไม่ให้มีคนประเภทใดประเภทหนึ่งมากเกินไปในองค์กร

“เรารอ已久ได้คนที่มี mindset หลากหลายมาทำงานร่วมกัน ฉะนั้นหากเราต้องการรับ PM (Project Manager) เพิ่มสักตำแหน่ง เราต้องดูว่า PM ที่มีอยู่ตอนนี้เป็นแบบข้าราชการ แบบธุรกิจ หรือแบบสังคมกีคน แล้วเราจะเป็นต้องเติมคนแบบไหนเพื่อให้มีความสมดุล” สมศักดิ์อธิบายจุดดั้สินใจในการเลือกพนักงาน

ເບົາຫລວມຫາວໂລເຄີລ ອໄລຄໍ

ໂລເຄີລ ອໄລຄໍຈະມີການປຽບປຳມີເຫດຜົນການໃໝ່ ເພື່ອໃຫ້ຂໍ້ມູນເກີ່ຍາ
ກັບງານທີ່ອົງຄ່າກໍາຕົງໃນການກຳນົດກັບຊຸມຊັນ ແລະ ກາງວາງຕ້ວ
ເມື່ອອຸກໄປກຳນົດກັບຊຸມຊັນ ທີ່ຈຶ່ງຕ້ອງດູເປັນຄົນເຂົາສິ່ງໆ ແຕ່ກາຍແບບ
ມືອາຊີ່ພ ແຕ່ມີລູກເລີ່ມຂົງຄວາມເປັນຊຸມຊັນຫຼືກາງວາງພື້ນຖານ
ເຊັ່ນ ການໃຊ້ຜ້າຜ້າຍ ຜ້າໄທຢ່າງເປົ້າ ຮັບໃຈກຳນົດກັບຊຸມຊັນ
ວັດນໍາຮົມຂອງອົງຄ່າກໍາຕົງ ແລະ corporate identity ຮັບໃຈກຳນົດກັບຊຸມຊັນ
ຂອງໂລເຄີລ ອໄລຄໍທີ່ປ່ຽບປຳກຳນົດກັບຊຸມຊັນ

ໂລເຄີລ ອໄລຄໍຈະມີການພັດນາພັນການແຕ່ລະຮະດັບແຕກຕ່າງກັນ
ເພື່ອເສີມສ້າງໃຫ້ພວກເຂົາມີສັກຍາກພົມທີ່ເໝາະສົມ ໂດຍໃນສ່ວນຂອງກຸລຸມ
ເຊີຍຣີດເດວົງ ທີ່ຈຶ່ງເປັນພັນການຮະດັບ director ແລະ manager ຈະ
ສ່າງເສີມໃຫ້ອ່ານໜັງສື່ອໃນໜ່າຍພັດນາຕ້າວອງທີ່ແຕ່ລະຄນສົນໃຈເດືອນລະ
1 ເລີ່ມ ໂດຍບໍ່ມີການສັບສົນກ່າວໜັງສື່ອ ອ່າງໄຣກິດ ກຸລຸມເຊີຍຣີດເດວົງ
ຍອມຮັບວ່າມັກຈະຫຍືບໜັງສື່ອມາວ່ານເມື່ອຊື້ອີໂນນັດພູດຄຸຍເກີ່ຍາກັບ
ໜັງສື່ອ ເພົ່າຕ້ອງໃຊ້ເວລາໃນການກຳນົດກັບຊຸມຊັນໄທເສົ່າມາເປົ້າໝາຍ ແລະ
ອີການໃຊ້ເວລາກັບການດູແລສຸກພາມກາກວ່າ

ການພັດນາພັນການກຸລຸມດ້າວກະຈາຍຈະເປັນລັກຂະໜາດໃຫ້ຕິດຕາມ
ໄປພັງເວລາທີ່ສົມສັກດີອຸກໄປບໍ່ມີການໃຫ້ກັບອົງຄ່າກໍາຕົງ ເພື່ອໃຫ້ມີ
ຄວາມເຂົາໃຈໃນສິ່ງທີ່ບໍ່ມີການໃຫ້ກັບອົງຄ່າກໍາຕົງ ຮັນດຶງໄດ້ໄປບໍ່ມີການໃຫ້ກັບ
ເກີ່ຍາຂ້ອງກັບການທີ່ຮັບຜິດຂອບ ຮັນທັງຫົວໜ້ອທີ່ເກີ່ຍາກັບການຈັດການຊຸມຊັນ
ເພື່ອສັງຄົມໂດຍເນັ້ນ

สำหรับการพัฒนาพนักงานกลุ่มสาเหรขาดนั้น สมศักดิ์จะพยายามจัดเวิร์กชอปภายในให้สม่ำเสมอ โดยดูว่าพวกเขายังขาดทักษะเรื่องใด หรือเลือกหัวข้อที่จะช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจตัวเองมากขึ้น โดยหัวข้อเวิร์กชอปที่ทำไปแล้วอย่างเช่น Listening Bias เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับการฟัง เวิร์กชอปเกี่ยวกับเรื่องความคาดหวังที่มีต่องค์กร 10 อย่างที่ต้องทำก่อนอายุ 30 ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายของตัวเองแล้ว ยังทำให้สมศักดิ์ได้ทราบความคิดของแต่ละคนด้วย

การให้พนักงานไปบรรยายตามที่ต่างๆ แทนซีอีโอ ก็เป็นการพัฒนาพนักงานอีกรูปแบบหนึ่งของโลเคิล อีเลค์ เพาะพนักงานได้ฝึกการพูดในที่สาธารณะ และช่วยลดภาระของซีอีโอ ซึ่งปัจจุบันมีเชียร์ลีดเดอร์ 5-7 คน สามารถทำได้



โลเกิล อีเลคต์ยังสนใจพัฒนาด้าน EQ ของพนักงานด้วย โดยมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาทำเวิร์กชอปเรื่องชาเทียร์ (Satir) เพื่อให้พนักงานเข้าใจตัวเองมากขึ้น และรู้ว่าต้องพัฒนาตัวเองในด้านใด หากต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงเพื่อให้พนักงานเข้าใจพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานมากขึ้นด้วย ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน

นอกจากนี้โลเกิล อีเลคต์ยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตัวเอง ผ่านการทำ personal development plan ด้วยการให้พนักงานตั้งเป้าส่วนตัวว่าอย่างพัฒนาตัวเองในด้านใดก็ได้ 4 หัวข้อ เช่น ลดความอ้วน มีแฟ Fen เพิ่มคะแนนสอบความรู้ภาษาอังกฤษ โดยต้องเป็นเป้าหมายที่สมเหตุสมผลภายใต้เวลาที่กำหนด และพนักงานต้องเป็นคนลงทุนในการพัฒนาตัวเอง ส่วนสิ่งที่พนักงานจะได้รับหากสามารถพัฒนาตัวเองได้สำเร็จตามเป้าหมายก็คือ ได้เงินเดือนขึ้นตามจำนวนที่ตกลงกันไว้ แต่สูงสุดคือ 6%

“เราจะให้เขาเลือกว่าจะให้น้ำหนักแต่ละข้อกี่เปอร์เซ็นต์ 1, 1.5 หรือ 2 แต่รวมแล้ว 4 หัวข้อต้องไม่เกิน 6 ซึ่งเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2560 คนที่ทำได้ตามเป้าหมายมากสุดได้เงินเดือนขึ้น 4%” สมศักดิ์เล่าถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในปีแรก โดยเขาเชื่อว่าการพัฒนาตัวเองของพนักงานจะมีผลดีต่อการทำงาน ขณะที่พนักงานก็ถือว่าโครงการนี้เป็น “แต้มบุญ” ที่ทำให้ได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จากการได้พัฒนาตัวเองในด้านส่วนตัวที่ต้องการ

ทำงานดี มีตำแหน่งสูงขึ้น

แม้จะเป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่สมศักดิ์ก้มุ่งหวังให้พนักงานมองเห็นเส้นทางในการเติบโตภายใน (career path) โลเคิล อีเลค์ ด้วยการกำหนดโครงสร้างตำแหน่งบริหารที่ชัดเจน

“เรากำหังให้สาเหกขาดขึ้นมาเป็นดาวกระจาย และเป็นเชียร์ลิดเดอร์ แต่คุณต้องพิสูจน์ตัวเอง และผมจะชุดในการประชุมประจำเดือนเสมอว่า หากใครยังไม่เห็นความก้าวหน้าในการทำงานของตัวเองที่โลเคิล อีล็อกก์ต้องมาคยกันใหม่” สมศักดิ์กล่าว

ส่วนการเติบโตทางหน้าที่การทำงานในโลเกิล อีเลค์จะมาจากการผลประมินการทำงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะประมินเมื่อทำงานครบปี โดยนอกจากพิจารณาเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานและเกณฑ์จากวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ยังดูว่าพนักงานสามารถทำงานได้เองโดยไม่ต้อง仰仗ความหัวหน้างานหรือไม่ ซึ่งผลการประมินนี้จะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง อย่างไรก็ได้ โลเกิล อีเลค์ยังเปิดโอกาสให้พนักงานที่อยากริสก์ตัวเองได้ลองทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ให้พนักงานระดับผู้ประสานงานโครงการลองทำงานเป็นผู้จัดการโครงการ ซึ่งหากทำงานได้ก็มีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งเช่นกัน

การบริหารกรัพยากรบุคคล กับการกำธรกิจที่ยั่งยืน

นอกจากการดึงดูดให้คนรุ่นใหม่เข้ามาร่วมงานด้วยเพราะความเป็นธุรกิจเพื่อสังคม และโอกาสในการทำงานร่วมกับชุมชนแล้ว การจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการให้พนักงานอย่างเหมาะสม การที่พนักงานทำงานอย่างมีความสุขและตอบโจทย์เป้าหมายส่วนตัวได้ ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรนาน และมีอัตราการลาออกต่ำ เช่น ใน พ.ศ. 2559 และ 2560 มีพนักงานลาออกปีละ 1 คน ส่วน พ.ศ. 2561 มีการไล่พนักงานที่ทุจริตออก 1 คน รวมถึงยังดึงดูดให้พนักงานที่ลาออกไปในช่วงที่บริษัทยังตั้งใจกลับมา_rwrmงานอีกครั้ง

“เวลาทำงานกับบริษัทด้วยชาติ คือเขาก็ให้ค่าตอบแทนและดูแลเราดีทุกอย่าง แต่บางที่เราก็คิดว่าเราได้เงินเดือนสบายอยู่คนเดียว มันคือความสุขที่แท้จริงหรือเปล่า ถ้ามีโอกาสเราก็อยากรажาอะไรเพื่อสังคม หรือประเทศชาติบ้าง nidๆ หน่อยๆ ก็ยังดี เพื่อทำให้ชีวิตของเรามีคุณค่ามากขึ้น” มนรุจ ทวีศรี Tech Director ซึ่งกลับมาทำงานกับโลเลคิล อโศกอีกรอบแล้ว

ขณะที่การสนับสนุนให้พนักงานทำธุรกิจของตัวเองหรือรับทำงานพิเศษ ก็เป็นอีกวิธีที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้นานขึ้น เพราะไม่ทำให้พนักงานรับลาออกไปทำในสิ่งที่ตัวเองสนใจในทันที สมศักดิ์มองว่าการที่บริษัทสามารถรักษาพนักงานไว้ได้นาน นอกจากจะเสียงบประมาณในการจ้างคนใหม่น้อยลงแล้ว พนักงาน

ยังสามารถพัฒนาต่ออยอดการทำงานได้ดีขึ้นด้วย และสำหรับธุรกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนแบบโลคัล อีเลิร์ค ซึ่งเป็นการทำางานกับคนเป็นหลัก พนักงานนับเป็นส่วนสำคัญมากในการจะทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย ทั้งทางสังคมและทางธุรกิจตามที่ตั้งไว้ การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรนานๆ จึงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง



จุดเด่นการบริหารกรัพยากรบุคคลที่ช่วยส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ

- การสร้างแบรนด์ขององค์กรในฐานะนายจ้าง (employer branding) ของโลเกิล อีเลค์ ในฐานะกิจการเพื่อสังคมในด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนมีความชัดเจน ทำให้บริษัทดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่ต้องการสร้างคุณค่าต่อสังคมและชุมชนมาร่วมงานได้
- บริษัทกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การสรรหาพนักงานว่าต้องเป็นคนที่สนใจด้านสังคมและชุมชนเป็นสำคัญ และมีการรับจากกระบวนการสัมภาษณ์งานและการทำใจய์เพื่อคัดเลือกผู้สมควรที่มีความสนใจเรื่องนี้อย่างแท้จริง
- บริษัทกำหนดกรอบของวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน และผนวกเรื่องการปฏิบัติตัวและการอนบอนน้อมต่อชุมชนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่ง ที่สะท้อนความเป็นคนแบบ “โลเกิล อีเลค์”
- ให้พนักงานได้เรียนรู้การสร้างคุณค่าให้ชุมชนและงานกิจการเพื่อสังคม ผ่านการอบรมและกระบวนการทำงาน เช่น การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม การฟังโดยไม่มีมือติดและอื่นๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานทำธุรกิจส่วนตัวหรือทำงานพิเศษควบคู่กันไปด้วยได้ เพราะเชื่อว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจะสร้างประโยชน์ให้บริษัทเช่นกัน
- มีการกำหนดเป้าหมายของพนักงานในด้านส่วนตัว (personal development plan) เช่น การลดน้ำหนัก การเพิ่มทักษะภาษาอังกฤษ เข้าไปในกระบวนการประเมินพร้อมด้วยเงื่อนเวลา และการให้รางวัลที่ชัดเจน

| | |
|--------------------------------|-------------------------|
| ชื่อกิจการ | บริษัท โอเพ่นดรีม จำกัด |
| ประเภทธุรกิจ | ไอที |
| ทุนจดทะเบียน (พ.ศ. 2560) | 5,000,000 บาท |
| จำนวนสืบต่อพยาน (พ.ศ. 2560) | 1,919,554.50 บาท |
| จำนวนพนักงาน | 18 คน |

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้รับรางวัลดังนี้

- เครื่องมือ PODD (พ้อดีดี) ได้รับรางวัล Bronze Award ในหมวด Corporate Social Responsibility (CSR) และเกม Corrupt ได้รับรางวัล Silver Award ในหมวด Digital Content จากงาน ASEAN ICT Awards 2017 ที่ประเทศไทย
 - เกม Corrupt ได้รับรางวัลชื่อสะอาดจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ในงานรางวัลองค์กรโปร่งใส (NACC Award) 2017
- มาตราฐานหรือรางวัล
ด้านธุรกิจยั่งยืน



โอเพ่นดรีม

ความลงตัวของ การกำเพื่อสังคม & ความสุขของคนไอที

ความชื่นชอบในซอฟต์แวร์จาก open source ที่เข้าถึงคนหมู่มากได้ และความฝันที่อยากช่วยให้คนในสังคมมีชีวิตที่ดีขึ้น ทำให้ 2 วิศวกร คอมพิวเตอร์ที่ลาออกจากงานประจำที่มั่นคง ร่วมกันก่อตั้งบริษัท โอเพ่นดรีม จำกัด (Opendream) ขึ้น เพื่อใช้ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีในการสร้างงานที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อ สังคม แต่ขณะเดียวกันก็สามารถเลี้ยงตัวเองได้ และด้วยเงินไข หลักในการรับงานสองอย่างคือ เป็นงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และ เป็นงานที่พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถใหม่ๆ นอกจากจะ

ทำให้บริษัทเดินต่อแบบ “ไร้คู่แข่ง” เพราะไม่มีบริษัทใดที่บริษัทดีทุ่มเททำงานประเภทนี้เท่าโอเพ่นดรีม ทั้งยังทำให้พนักงานทำงานด้วยความสนุก ห้ามยา มีความสุขที่ได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ ความยั่งยืนของ โอเพ่นดรีมทั้งในเชิงธุรกิจ การสร้างผลลัพธ์ทางสังคม และการรักษา พนักงานจึงเดินไปพร้อมกัน

รู้จักโอเพ่นดรีม

บริษัท โอเพ่นดรีม จำกัด (Opendream) ถือกำเนิดขึ้นใน พ.ศ. 2550 เมื่อปฏิพัทธ์ สุสานา (เก่ง) และพัชราภรณ์ บันสุวรรณ (หนึ่ง) วิศวกรคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นทั้งคู่หูและคู่ชีวิต รู้สึกว่าการทำงานกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง มีระเบียบกฎเกณฑ์ มีความก้าวหน้า เป็นลำดับขั้น ไม่ใช่เป้าหมายชีวิตที่ต้องการ รวมถึงอยากรажาทำงานเป็นโปรแกรมเมอร์มากกว่างานบริหาร เมื่อลاإอกจากงานประจำ ทั้งคู่พยายามมองหางานที่จะตอบโจทย์หลักหลายวิธี ทั้งการนำความรู้ ความสามารถด้านไอทีไปช่วยงานอาสาสมัคร การร่วมงานกับองค์กร ด้านไอทีที่ประเทศไทย ซึ่งได้ทำงานที่มีผลกระทบด้านสังคมบาง ขั้น แต่จุดพลิกผันจริงๆ คือการได้มีโอกาสพบสุนิตย์ เชรชูรา ผู้ก่อตั้ง และกรรมการผู้จัดการ Change Fusion องค์กรที่ทำงานสนับสนุน ผู้ประกอบการเพื่อสังคม

“คุณสุนิตย์ก็ขยายผ่านว่ากิจการเพื่อสังคมเป็นรูปแบบธุรกิจที่เราสามารถใช้ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ต่อ



สังคมและยังหาเงินได้ด้วย จากเดิมที่เราคิดว่าการทำเพื่อสังคมต้องทำฟรี คิดเงินไม่ได้ ทั้งๆ ที่จริงๆ แล้วไม่ใช่ เพราะมันมีเงินที่องค์กรเข้าต้องใช้อยู่แล้ว ก็เลยเริ่มเข้าใจ” พัชราภรณ์เล่าถึงองค์ประกอบที่ทำให้ตัดสินใจก่อตั้งบริษัท โอเพ่นดรีม จำกัด

ชื่อ โอเพ่นดรีม มาจากความชื่นชอบในซอฟต์แวร์จาก open source และการมีความฝัน (dream) ที่อยากช่วยให้คนในสังคมมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ซึ่งถือว่าเป็น 2 องค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั่นคือ โอเพ่นดรีมจะเลือกใช้ซอฟต์แวร์ที่เป็น open source ในการทำงาน เพราะเป็นซอฟต์แวร์มาตรฐาน มีอยู่หลักหลายประเภท เป็นที่รู้จักทั่วโลก ง่ายต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงภาษาหิลัง และยังใช้ต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อให้ได้ผลกำไรมากที่สุดด้วย ที่สำคัญลูกค้าสามารถดูแลตัวเองได้ในภาษาหิลัง ส่วนความฝันที่อยากช่วยให้คนในสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นก็กล้ายเป็นเงื่อนไขสำคัญในการตัดสินใจ

รับทำงานของโอเพ่นดรีม คือพิจารณาจาก 1. เป็นงานที่สร้างผลกระทบ (ทางบวก) ต่อสังคมหรือไม่ 2. เป็นงานที่พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถใหม่ๆ หรือไม่ และ 3. ทำกำไรหรือไม่ โดยเงื่อนไขข้อ 1 และ 2 จะมีน้ำหนักมากกว่าข้อ 3 เพราะทั้งตรงกับพันธกิจของบริษัทและลักษณะนิสัยของพนักงานที่โอเพ่นดรีม ซึ่งชอบทดลองชุมชนท้าทายงาน 90% ที่โอเพ่นดรีมทำจึงตอบโจทย์ 2 ข้อแรก มีเพียง 10% ที่มุ่งตอบโจทย์เพียงข้อ 3

อย่างไรก็ตี ใช่ว่าโอเพ่นดรีมจะรับทำงานทุกงานที่ตอบโจทย์เรื่องผลกระทบต่อสังคม เพราะหากเป็นหัวข้อที่น่าเบื่อ ลูกค้าคุยกาก หรือเป็นโครงการที่ทำโดยไม่เน้นผลลัพธ์ทางสังคมจริง โอเพ่นดรีมก็อาจไม่รับทำ โดยในช่วง 5 ปีหลัง โอเพ่นดรีมให้น้ำหนักกับการทำงานในประเด็นการแก้ไขปัญหาสุขภาพ การศึกษา และการเงินอิเล็กทรอนิกส์สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ซึ่งต้องการระดมทุนไปใช้ทำการเพื่อสังคมรูปแบบต่างๆ ส่วนการรับงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมนั้น นอกจากเรื่องผลกระทบแล้ว ยังดูด้วยว่า เป็นงานที่สามารถนำโซลูชันที่เกิดขึ้นไปใช้ต่อยอดได้หรือไม่ อย่างเช่นการรับงานจากวงเกิร์ลกรุ๊ปยอดฮิตอย่าง BNK48 ซึ่งนอกจากเพื่อสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงานหนุ่มๆ แล้ว ยังเป็นงานที่ท้าทายความสามารถคือ ทำอย่างไรเว็บจะไม่ล่มหากมีคนเข้าไปจองบัตรพร้อมกันมากๆ ซึ่งต้องมาโซลูชันที่ได้จากการทำงานชิ้นนี้สามารถนำไปใช้กับเว็บเทใจ (taejai.com) ซึ่งเป็นเว็บที่ระดมทุนเพื่อโครงการด้านสังคมได้

ໃນຂ່າວໜ້າໂອເພັນດົມຍັງກຳນົດທີ່ເປັນໂຄງການຂາດໄຫຍ່ ແລະ ເປັນງານທີ່ກຳຕົວເນື່ອຈຳນວນງານທີ່ກຳນົດແຕ່ລະບົບປິດປະມານ 10-20 ຝາກເຖິງ 5 ປີແຮກທີ່ຈະກຳນົດຫລາກຫລາຍ ແຕ່ເປັນງານເລື້ອງຈາກ 50-60 ຊົ້ນ

“ຂ່າວໜ້າ 5 ປີແຮກເຮົາມຕາຮາງໃຫ້ນອງຈາກ ວັນຈານເອງ ເພື່ອໃຫ້ເດືອກເຂົ້າໃຈ ວ່າເຮົາກຳລັງກຳລັງໄວ້ຢູ່ ຂຶ້ງເດືອກກີບຈະເລືອກຮັບງານທີ່ພອດດີກັບເຂົ້າ ແຕ່ພອດດີກັບເຂົ້າ ມາເຮົາເຮົ່າມຊັດເຈນ ແລະ ເປັນງານທີ່ໄຫຍ່ຂຶ້ນ ພາວົດເນອຣົກໄຫຍ່ຂຶ້ນ ເດືອກດີລົອງໄມ້ໄຫວ ເຮົາຈຶ່ງຕັ້ງດີລົອງ ແລ້ວຫາວິທີກລ່ອມເຂົ້າວ່າພື້ນຍາກກຳນົດນີ້ ມາລົງກຳນົດໃໝ່ ໂດຍນາງໂຄງການທີ່ເຮົາກຳຍ່າງ ຜ່ອຕີຕີ (PODD) ຂຶ້ງເຮົ່າມເມື່ອ ພ.ສ. 2558 ເປັນງານທີ່ໄຫຍ່ແລະຍາກ ຕັ້ງໃຊ້ຄົນເກີອບຄົ່ງບຣິຫຼັກ ແຕ່ເປັນໂຄງການທີ່ເຮົາສົນໃຈມາກ ເລຍຍອມລຸດສັດສ່ວນລູກຄ້າລົງເໜືອແລະປັບປຸງ 10 ຝາກ ແຕ່ໂຄງການຜ່ອດີຕີຈະຈົບປັນ (2561) ເຮົາກົງຕັ້ງເຮົ່າມຊັດເຈນໃໝ່ “ພ້ອມມື້ນີ້” ພ້ອມມື້ນີ້ອີ້ນບາຍດື່ງຄວາມເປົ້າມີຢູ່ຢັ້ງຢືນແປ່ງທີ່ກຳລັງເກີດຂຶ້ນໃນສ່ວນຂອງງານແລະລູກຄ້າ

ผลงานของโอเพ่นดรีม

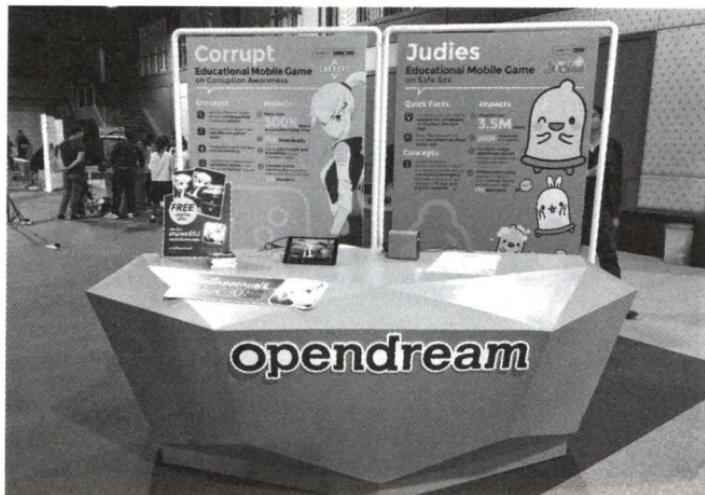
สำหรับผลงานส่วนหนึ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่โอเพ่นดรีมทำในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งมีทั้งที่เป็นเว็บไซต์ เกม และแอปพลิเคชันอย่างเช่น

- Corrupt** (ร่วมกับมูลนิธิเพื่อคนไทย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ศูนย์เศรษฐศาสตร์พฤษติกรรมและการทดลอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

เป็นเกมบนโทรศัพท์มือถือแนว visual novel เกมแรกของไทยที่มีเนื้อเรื่องแนวสืบสานสอบสวน มีเป้าหมายเพื่อให้กลุ่มเยาวชนเกิดความตระหนักรู้เรื่องคอร์รัปชัน โดยใช้ข้อมูลจากคดีทุจริตที่เกิดขึ้นจริง โดยมีผู้เล่นกว่า 80,000 คน

- Judies** (โอเพ่นดรีมลงทุนเอง)

เป็นเกมเพื่อการศึกษาที่ให้ความรู้เรื่องการป้องกันปัญหาจากการมีเชื้อกซ์ของวัยรุ่น มีคนเล่นจำนวน 9.45 ล้านครั้ง จำนวนดาวน์โหลด 443,000 ครั้ง เกิดเป็น online community ที่มีสมาชิกกว่า 83,000 คน



- **DoctorMe** (ร่วมกับ สสส., Skoll Global Threats Fund, หมวดชาวบ้าน และ Change Fusion)

เป็นแอปพลิเคชันเพื่อการดูแลสุขภาพ ที่มีเป้าหมายให้ผู้ใช้ได้ดูแลตนเองเบื้องต้นเมื่อเกิดอาการเจ็บป่วย หรือต้องการการปฐมพยาบาล เป็นแอปพลิเคชันที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 1 ใน App Store ภายใต้ชื่อ 'สุขภาพดี' และเป็นอันดับ 1 หมวดสุขภาพ มีผู้ใช้งานรายวัน 45,000 คนต่อเดือน จำนวนดาวน์โหลด 800,000 ครั้ง

- **ผอดีดี หรือ PODD: Participatory Onehealth Disease Detection** (ร่วมกับ Skoll Global Threats Fund, คณะสัตวแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเครือข่ายสุขภาพหนึ่งเดียวจังหวัดเชียงใหม่)

เป็นเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการติดตามprocurement ที่ติดต่อถึงคุณ มีผู้เข้าร่วมโครงการเพื่อรายงานสถานการณ์ 2,000 คน หยุดยั้งการระบาดได้ 75 ครั้ง ในช่วงเวลา 34 เดือน รวมถึงมีชุมชนอินกังนอก และในเชียงใหม่นำระบบไปใช้ในการเฝ้าระวังเหตุผิดปกติในชุมชน และมีการนำไปประยุกต์ใช้ด้านอื่น เช่น การป้องกันไฟป่า

- www.taejai.com (ร่วมกับ Change Fusion และมูลนิธิเพื่อคนไทย)

เท่ากับเป็นเว็บไซต์ระดมทุนที่เปิดรับบริจาคเงินออนไลน์ให้กับ NGOs หรือกิจการเพื่อสังคม ผ่านระบบ crowdfunding ซึ่งผู้บริจาคสามารถบริจาคแยกแต่ละโครงการได้

ผลงานของโอเพ่นดรีมได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าทางสังคมจากสถาบันหลายแห่ง ได้แก่ เครื่องมือ PODD (ผู้ดีดี) ได้รับรางวัล Bronze Award ในหมวด Corporate Social Responsibility (CSR) และเกม Corrupt ได้รับรางวัล Silver Award ในหมวด Digital Content จากงาน ASEAN ICT Awards 2017 ที่ประเทศกัมพูชา และรางวัลชื่อสะอาดจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ในงานรางวัลองค์กรโปร่งใส NACC Award 2017



ໄມ່ມີຄູ່ແບ່ງ ແຕ່ໄມ່ຫຍຸດນິ່ງ

ກາຮເລືອກຮັບການທີ່ມີຜລັພົກທາງສັງຄມເປັນປັຈຍສຳຄັນ ແລະ ກາຮໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບການຮັບການທີ່ຂ່າຍພັດນາຟມີອພນັກງານ ນອກຈາກ ຈະທຳໄຫ້ພນັກງານເກີ່ມຂຶ້ນ ສາມາດທຳການທີ່ຢາກແລະໃໝ່ຂຶ້ນໄດ້ແລ້ວ ຍັງ ທຳໄຫ້ຄູ່ແບ່ງທີ່ສັນໃຈການດ້ານສັງຄມກ້າວຕາມໂອເພັນດົມໄມ່ທັນ

“ເຮົາປະທັບໃຈໂອເພັນດົມເພຣະເປັນບຣັຟທີ່ສັນໃຈເຮືອງຜລັພົກທາງສັງຄມມາກກວ່າເຮືອງຜລກຳໄຣໃນຮູບຕັວເງິນ ເຂົາສັນໃຈໂຄຮງກາຣທີ່ມີຜລັພົກທາງສັງຄມມາກກວ່າສັນໃຈໂຄຮງກາຣທີ່ຫາເງິນໄດ້” ພສ. ນ.ສພ. ເຖີດສັກດີ່ ພູນໂນ ຈາກກາວົ້າຄລິນິກສັຕ່ງບຣິໂກຄ ຄະະສັຕ່ງແພທຍຄາສຕ່ຽມ ມາວິທາລີຍເຊີ້ງໃໝ່ ຂຶ້ງເປັນໜຶ່ງໃນນັກວິຈີຍໃນໂຄຮງກາຣຝອດິດີຂ່າຍຢືນຢັນ

สำหรับเป้าหมายในเชิงธุรกิจของโอเพ่นดรีมในอีก 5 ปีข้างหน้า นั้น พัชราภรณ์ย้ำว่า ยังคงเป็นการใช้ความรู้ความสามารถด้านไอทีในการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นหลักเหมือนเดิม

“เพียงแต่ว่าหากมีประเด็นอื่นที่น่าสนใจอกเหนือจากการเรื่องการศึกษา สุขภาพ เรายังอาจจะเปลี่ยนไปจับประเด็นเหล่านั้น หรืออาจจะทำเกมมากขึ้น เพราะเริ่มมีคนสนใจงานตรงนี้มากขึ้นหลังจากที่เราทำเกม Corrupt หรือ Judies ออกไป” พัชราภรณ์กล่าวถึงสิ่งที่อาจจะได้เห็นในอนาคต

วัฒนธรรมมองค์กรแบบ “ห้องทดลอง”

โอเพ่นดรีมไม่ได้มีการกำหนดหรือประกาศวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นทางการ แต่มีพิจารณาจากสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารโอเพ่นดรีมอย่างพัชราภรณ์ กรรมการผู้จัดการ และพลวัฒน์ เกตตรา ภาคีด้านเทคโนโลยี ซึ่งเข้ามาช่วยเป็นที่ปรึกษา ดูแลและพัฒนาทีมโปรแกรมเมอร์ตั้งแต่ยุคแรกเริ่ม กิจให้นิยามคนของโอเพ่นดรีมด้วยคำสั้นๆ ว่า “แรง” โดยพลวัฒน์สันนิษฐานว่าจะเกิดจากจุดเริ่มต้นของโอเพ่นดรีม ที่ผู้ก่อตั้งไม่ได้มีวิสัยทัศน์ชัดเจนว่า เป้าหมายที่จะไปคืออะไร แต่ใช้วิธีชวนคน (พนักงาน) ขึ้นรถก่อนแล้วค่อยตกลงกันว่าจะไปที่ไหน พนักงานจึงไม่ชอบให้ความไว้สั้น มีความคิดเห็นเป็นของตัวเอง ซึ่งคนที่ไม่คุ้นเคยก็จะมองว่าจัดระเบียบยาก ประกอบกับโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่มีระดับขั้น ไม่มีความ

ขัดเจนว่าຄຣມເສີຍໃໝ່ທີ່ສຸດ ພັກງານຈຶ່ງກລ້າແສດງຄວາມຄິດເຫັນ (ຊື່ໃນສາຍຕາຜູ້ໃໝ່ງາຍນອກຈາຈະມອງວ່າເດີຢູ່) ຮີ່ວ່າໄມ່ທຳມານ ມາກໄມ່ເຫັນດ້ວຍ

ສໍາຫຼວບວັດນຮຽມໃນການທຳມານຂອງໂອເພັນດົມນັ້ນ ພລວັດນີ້ ກລ່າວ່າຈະເປັນເໜືອນຫ້ອງທົດລອງ ຄື່ອຂອບລອງທຳມະໄໝ໌ ອູ້ເສມອ ແລະນີ້ເປັນສາເຫຼຸຖືທີ່ກຳໄໝຫຼວດນີ້ໄດ້ເຈົ້າກັບໂອເພັນດົມ ຈາກການເຂົ້າຮ່ວມ ຈາກ Meetup ທີ່ໂອເພັນດົມຈັດຂຶ້ນເມື່ອທລາຍປຶກອນ ຊື່ເປັນງານສົມນາ ທີ່ມີຄວາມແປລກໃໝ່ ຄື່ອໄມ່ມີໂຄຮສຮ້າງ ໄນມີຫວ້າຂ້ອ ແຕ່ໄຫ້ຄົນທີ່ມາຮ່ວມ ການໂຫວດວ່າຍາກຈະຄຸຍກັນເຮືອງຂ່າຍ

ສ່ວນໃນສາຍຕາຂອງພັກງານມອງວັດນຮຽມຂອງໂອເພັນດົມວ່າ ມີຄວາມບົດ ແມ່ຈະເປັນຜູ້ຮັບຟັງແຕ່ກີ່ຕັ້ງຄຳຕາມ ມີຄວາມເກົ່າຍິນ ໙ີ້ຮົດ ຈົງຈັງ ເຂົ້າ ແລະອູ້ໃນ “ຫ້ອງທົດລອງ” ທີ່ມີການປັບປຸງປັບປຸງຕາມຕະຫຼາດເວລາ ແລະຜິດພາດໄດ້

ປັຈຈຸບັນ (2561) ໂອເພັນດົມມີພັກງານທັ້ງໝົດ 18 ດາວ ແມ່ນເປັນ ກຽມການຜູ້ຈັດການ 2 ດາວ ກາດີດ້ານເທິກໂນໂລຢີ 1 ດາວ ຜູ້ຈັດການທຳມະໄໝ 1 ດາວ ພຣີແລນ້ອປະຈຳ 1 ດາວ ມີທຶນດີເວລືອປະເປດອົບປະກຳ ຊື່ເປັນທຶນໃໝ່ທີ່ສຸດ ມີທັ້ງໝົດ 10 ດາວ ທຶນດີໄຊເນອົງ 2 ດາວ ແລະຫຼູກການ 1 ດາວ

ບຣັຫາຮັດການຄົນແບບປັບປຸງປັບປຸງຕາມຕະຫຼາດເວລາ

ໂຄຮສຮ້າງອົງຄຣຂອງໂອເພັນດົມເປັນແບບຈານ (flat organization) ເພະນອກຈາກຝ່າຍບຣິຫາຮ 3 ຕຳແໜ່ງ ຄື່ອ ກຽມການຜູ້ຈັດການ

2 คน ซึ่งจะดูภาพรวม ภาคีด้านเทคโนโลยี 1 คน ซึ่งจะดูแลทีมดีเวลลอปเปอร์หรือโปรแกรมเมอร์ ทั้งในเรื่องงาน การให้ความรู้ด้านไอทีใหม่ๆ ไปจนถึงสารทุกข์สุกดิบภายในทีม จนได้รับสมญาว่า “ผู้นำทางจิตวิญญาณ” และผู้จัดการทั่วไป 1 คน ซึ่งดูแลเรื่องการติดต่อกลังงานกับลูกค้าและควบคุมงาน ในส่วนของพนักงานที่เหลือจะไม่มีตำแหน่งผู้จัดการหรือหัวหน้า แต่จะแบ่งเป็นทีมตามงานที่ทำคือ ทีมดีเวลลอปเปอร์ ทีมดิไซเนอร์ ทีมเกม และพนักงานธุรการเพียงแต่ว่าในการทำงานบางโครงการที่มีขนาดใหญ่จะมีคนที่ได้รับมอบหมายให้เป็น “หัวหน้าโครงการ” แต่ก็เป็นตำแหน่งที่จบพร้อมกับโครงการ

ในเบื้องของการบริหารจัดการทีมหรือบุคลากรนั้น โอเพ่นครีมจะมีการปรับเปลี่ยนทีมเสมอ เพื่อให้มีความปราดเปรียว ไม่อยู่นิ่ง หรือเห็นพ้องต้องกันไปทุกอย่างแม้ว่าทีมจะเข้าหากันได้ดีแล้ว โดยในปัจจุบันจะปรับเปลี่ยนทีมเมื่อจบโครงการ โดยพนักงานจะโยกย้ายทีมกันเองเพื่อให้เหมาะสมกับโครงการที่จะทำ รวมไปถึงการเพิ่มตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2558 ก็เพื่อไม่ให้องค์กรที่ตั้งมาเกิน 7 ปีหยุดนิ่ง เช่นกัน แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะทำให้มีพนักงานบางคนลาออก เพราะไม่คุ้นเคยกับการมีคนคอยตามงาน และเรื่องงานก็ตาม

ເບັນຫາຄນແປລກໆ ມາຮ່ວມກົມ

แม้จะอยู่ในวงการไอทีที่บุคลากรเป็นที่ต้องการของตลาดและมีการแข่งขัน严งตัวกันด้วยค่าตอบแทนสูงลิว แต่โอเพ่นซีรีมก็ไม่ได้ดึงดูดให้คนเข้ามาทำงานด้วยการจ่ายเงินเดือนสูงๆ แต่จ่ายเงินเดือนตามมาตรฐานของบริษัทไอที โดยถือว่าเป็นการคัดกรองระดับหนึ่งว่า พนักงานอย่างมาทำงานกับบริษัท เพราะตัวงาน ไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงไม่ได้ใช้ความเป็นกิจการที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม กดเงินเดือนพนักงาน เพราะรู้ว่าทุกคนต้องการได้รับค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลกับความสามารถ

สำหรับวิธีการสรรหาพนักงานนั้น ในช่วงเริ่มต้นโควิดรีมจะใช้ความปลายทางในการดึงดูดเชียนคีย์บอร์ดให้หันมาสนใจบริษัท เล็กๆ แห่งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดงาน Meetup ตั้งกล่าวไปแล้ว หรือ



การทำคลิปรับสมัครงานที่แตกต่าง “ไปโพสต์ในเว็บไซต์ทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยมีใครทำ ด้วยเหตุผลว่าอยากหาคนแปลงๆ มาร่วมงานมากกว่าคนธรรมด้า ส่วนช่วงหลังจะประกาศรับสมัครงานทางเว็บไซต์ของบริษัทเป็นหลัก และเน้นให้พนักงานชวนเพื่อนๆ หรือคนรู้จักที่คิดว่า่านสนใจและเหมาะสมกับบริษัทมาสมัครงาน หรือเข้าไปโพสต์หางานในกลุ่มที่คิดว่าตรงกับคนที่อยากรได้ รวมถึงชวนนักศึกษาที่มาฝึกงานมาทำงานด้วย

สำหรับการคัดสรรพนักงานนั้น โอเพ่นดรีมใช้วิธีสัมภาษณ์เป็นหลัก เพื่อดูทัศนคติ ซึ่งนอกจากผู้บริหารแล้ว ก็มักให้ทีมหรือคนที่จะทำงานร่วมกับผู้สมัครเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วย รวมถึงมีการพิจารณาความรู้ ความสามารถ และการทดสอบเชิงเทคนิค คือมีโจทย์ให้ทำงานมาส่ง ในส่วนของดีเวลลอปเปอร์ และการพิจารณาพอร์ตโฟลิโອในส่วนของดีไซเนอร์ นอกจากนี้ยังมีจุดสำคัญอีกอย่างในการพิจารณาเลือกผู้สมัครของโอเพ่นดรีมคือ เขาจะเข้ามาช่วยเสริมคนอื่นๆ ในทีมได้อย่างไร เพื่อให้คนในทีมไม่คิดเออ้อเหมือนกันเกินไป รวมถึงไม่ชอบผู้สมัครที่เก่งเกินไป เพราะจะทำให้ทีมเคยแต่จะพึงพาคนเก่ง

ส่วนความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องบัญชาสังคมหรือความสนใจในการทำประโยชน์เพื่อสังคมของผู้สมัครนั้น ไม่ใช่สิ่งที่โอเพ่นดรีมพิจารณา เมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพราะจุดเด่นของโอเพ่นดรีมคือการคิดหาโซลูชันด้านเทคโนโลยีที่ช่วยให้พาร์ตเนอร์หรือลูกค้าที่มีโจทย์เกี่ยวกับบัญชาสังคมด้านใดด้านหนึ่ง ทำงานได้สำเร็จ ความรู้ความสามารถด้านไอทีจึงสำคัญกว่าความรู้

ความเข้าใจในปัญหาสังคมที่พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมการทำางานจริงในภายหลัง

โอเพ่นดรีมไม่มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ แต่ในวันแรกที่มาทำงานจะให้น้องใหม่รู้จักกับบัดดี้หรือรุ่นพี่ที่จะช่วยดูแล และสอนงานฝ่ายการให้ทำงาน

พัฒนาพนักงานด้วยงานยาก

การพัฒนาพนักงานถือเป็นเรื่องสำคัญ โอเพ่นดรีมจึงมีการพัฒนาพนักงานหลากหลายรูปแบบ ทั้งพัฒนาเองภายในองค์กร และส่งไปเรียนรู้ข้างนอก โดยการพัฒนาภายในนั้น พลวัฒน์จะเป็นตัวหลักในการพัฒนาทีมดีเวลลอปเปอร์ ทั้งในลักษณะของการโค้ชคือการให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ การฟีดแบ็คงานที่พนักงานทำในลักษณะของการไล่ถาม เพื่อทำให้พนักงานได้คิดและเห็นสิ่งที่เข้าป้อนเข้าไปในงาน อันทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงยังสอน soft skill อย่างเรื่องความต้องการของลูกค้า ระบบคิด การบริหารจัดการต่างๆ ด้วย

นอกจากนี้หากเป็นช่วงที่ไม่มีงานเร่งด่วนต้องส่งลูกค้า พลวัฒน์ก็จะจัดกิจกรรม Hackathon โดยแบ่งคนในออฟฟิศเป็นทีมๆ แล้วให้ช่วยกันทำโจทย์ที่ตั้งขึ้นภายในเวลา 2 วัน เมื่อทำเสร็จก็มีการนำเสนอหนีอนนำเสนอโครงการ

ໂໄເພັ່ນດຣີມຍັງມີການພັດນາພັນການທີ່ຄ່ອນຂ້າງເປັນເອກລັກຜົນ ອີກຍ່າງໜຶ່ງຄື່ອງ ການໃຫ້ພັນການເປົ່າຍິນເຕັກໂນໂລຢີໃນການທໍາງສະຖານິຕິ ຕລອດເວລາ ເຊັ່ນ ເປົ່າຍິນຈາກການໃໝ່ໂປຣແກຣມ Powerpoint ໄປເປັນ Keynote ແມ່ວ່າງານນັ້ນຈະສາມາດໃໝ່ Powerpoint ໄດ້ ແລະພັນການໃໝ່ໄດ້ຄຸລ່ອງແລ້ວ ແຕ່ກີ່ເປົ່າຍິນ ເພະຕ້ອງການໃຫ້ພັນການໄດ້ເຮັນຮູ້ ແລະພັດນາສິ່ງໃໝ່ຈຸ່າ

“ດ້ວຍເຫດຸ້ນ່າງທີ່ເຮົາທໍາກຶ່ງຕ້ອງເປົ່າຍິນໄປທຸກປີ ເພະຄ້າເວົ້ນ ຈາກຂ້າງໆ ເດີກີ່ຈະໄມ່ພັດນາ ທີ່ຈະຈະເປັນຈຸດແໜ້ງຂອງເຮົາໄດ້ ທີ່ຕ້ອງການຍາກຂຶ້ນ ເພື່ອໃຫ້ຄົນເກົ່າຂຶ້ນ ແລະເຮົາເຊື່ອວ່າທີ່ມາເຮັນແໜ້ງເມື່ອ ເກີຍບັນບຣີ້ຊັກເລົກ່າ ເໜືອນກັນ” ພັດທະນາຄົນກ່າວຍ່າງມັນໃຈ

ແຕ່ທາກເປັນເວົ້ອງທີ່ໄມ່ມີຄຣີໃນບຣີ້ຊັກເລົກ່າ ແລະພັນການໄດ້ ໂໄເພັ່ນດຣີມກີ່ຈະຫາຸ້ມເຊີຍຈາກຂ້າງນອກເຂົ້າມາຫ່າຍເກົ່າໂທນັ້ນ ໃນບຣີ້ຊັກ ແລະມີການສັນບສຸນໃຫ້ພັນການໄປເຂົາຄອບສິນໃຈກັບ ອົງຄຣອື່ນ ຮົມຄົງຍັງສ່າງພັນການໄປສັນມາກັບທີ່ມາໂປຣແກຣມເມອຣ໌ເກົ່າ ອ່າງກູງເກີລຫຼວງ ເພື່ອເພື່ອໃຫ້ພັນການໄດ້ເຫັນຝຶ້ມື່ອ ໂປຣແກຣມເມອຣ໌ຂ້າງນອກ ແລະມອງເຫັນວ່າຕ້ວເອງຕ້ອງພັດນາດ້ານໄດ້ຫຼືອ່າງ ຂາດວະໄວອູ້ງ

“ເວລາອອກໄປສັນມາແບບນີ້ກີ່ຈະໄດ້ເຈັບອື່ນ ທີ່ກຳທຳໃຫ້ເຮົາຕ້ວ ເລີກລົງ ເພະຍັງມີຄົນເກົ່າກວ່າເຮົາເຍະນຸກ ຮູ້ເລີຍວ່າເຮົາຕ້ອງພຍາຍາມ ໄທຳກັກກວ່ານີ້” ລັດຮ້າຍ ຖຸດີຍານນິ້ທີ່ເວລັບປັບປຸງ ອາຍຸງານ 6 ປີ ເລົາ ປະສົບການຄົນ

ສ່ວນເຮືອງການເຮືອນຮູ້ງານດ້ານສັຄນ ບຣີຊັກໄມ້ໄດ້ມີການສ່າງໃຫ້ໄປເຮືອນເພີ່ມເຕີມຂ້າງນອກ ແຕ່ເນັ້ນການເຮືອນຮູ້ຜ່ານການທຳກຳຈິງ (on-the-job learning)

“ພວເຮາທຳກຳໄມ້ວ່າຈະເປັນເຮືອງການສຶກສາ ຄວາມເຫຼືອມລຳ ອົບ ສິ່ງແວດລັບມືກີ່ຕາມແຕ່ງານທີ່ກຳມັນສອນເຮົາຕົວໂນມັດຕືເລຍວ່າ ສັຄນມີບັນຫາ ອະໄຣນ້າງ ເຊັ່ນ ເຮົາຈະໄມ້ຮູ້ມາກ່ອນວ່າ climate change (ວິກຖຸດສະພາພາກສະເປົ່າຍືນແປ່ງ) ດີອະໄຣ ຈະເຮົາໄດ້ມາກຳເກີ່ວກັບເຮືອນນີ້” ຂ້າຕະຫຼາຍອົບນາຍຄົງວິທີການເຮືອນຮູ້ເກີ່ວກັບບັນຫາສັຄນຜ່ານການທຳກຳ

ຕຳແໜ່ນນິ້ມເລື່ອນ ແຕ່ເຈັບເດືອນຂຶ້ນ

ເນື່ອງຈາກເປັນອອກສົງກະແນວຮ່ານ ຄວາມກ້າວහັນໃນການທຳກຳທີ່ໄອເພັນດຣິມຈຶ່ງໄດ້ແກ່ການໄດ້ຮັບມອບໝາຍໃຫ້ທຳກຳທີ່ຢາກຂຶ້ນ ໄດ້ທຳໂຄຮງການໃຫ້ຢາກຂຶ້ນ ໄດ້ດູແລນ້ອງໃໝ່ໃນທຶນ ໄດ້ເຂົ້າບອອກມາດູງງານໃນພາພຽງ ອົບໄດ້ເປັນຫົວໜ້າໂຄຮງການ ຮ້ວມຖິ່ງການໄດ້ຮັບເຈັບເດືອນເພີ່ມຂຶ້ນ ແລະໄດ້ຮັບໂບນັສ

ໄອເພັນດຣິມມີການປະເມີນການທຳກຳຂອງພັນການ 2 ລັກໜະນະຄືອປະເມີນເມື່ອໂຄຮງການຈົບກັບປະເມີນພລັງນປະຈຳປີ ໂດຍໃນສ່ວນຂອງການປະເມີນເມື່ອຈົບໂຄຮງກາຈະຈັດເປັນກິຈກຽມ Retrospective ຄື່ອໃຫ້ທຸກຄົນທີ່ກຳໂຄຮງການແລະຄົນອື່ນໆ ທີ່ສັນໃຈມານັ້ນຄຸງກັນຄົງຂອດີ ຊ້ອເສີຍສິ່ງທີ່ຄວາມຕົວແທນໄກ ເພື່ອໃຫ້ພັນການມອງເຫັນຕົວເອງ ແລະຮູ້ວ່າຄວາມປັບປຸງຢັງຢືນຢັງໄວ້ເພື່ອເດີນໄປສູ່ເປົ້າໝາຍໃຫ້ຢູ່ຂອງອອກສົງ

สำหรับการประเมินผลงานประจำปี ซึ่งจะมีผลกับการเขียนเงินเดือนและโบนัสต้น จะประเมินปีละครั้ง (เมื่อทำงานครบปี) โดยจะดูเรื่องความพยายาม ผลลัพธ์ และการพัฒนาตัวเอง ซึ่งทีมบริหารจะเป็นผู้ประเมินโดยสอบถามข้อมูลจากคนที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ต้องว่ามีพนักงานอยากขอขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษก็สามารถทำได้ แต่ต้องพิสูจน์ตัวเอง เช่น ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายระยะสั้นให้ว่าภายในเวลา 3 เดือนต้องทำสิ่งนี้ให้ได้ถ้าทำได้ ก็จะได้ขึ้นเงินเดือนตามที่ตกลงกัน แต่บางทีผู้บริหารก็จะให้พนักงานประเมินความสามารถของตัวเองในเชิงเปรียบเทียบ โดยในส่วนของทีมดีเวลลอปเปอร์ก็จะให้เปรียบเทียบตัวเองกับพลวัฒน์ หากรู้สึกว่าพนักงานคิดไปเองว่าตัวเองเก่งแล้ว



ຮັກຫາພັກງານດ້ວຍກາຮສ້າງຄວາມສມດລ

ພັກງານສ່ວນໃຫຍ່ມັກທຳການກັບໂອເພັນດົມນານ ຜຶ້ຜູ້ບໍລິຫານ
ອ່າງພັດທະນາ ແລະ ພລວັນນິວີເຄຣະທີ່ວ່າ ມີມາຈາກການທີ່ໂອເພັນດົມ
ໃຫ້ຄວາມສໍາຄັງກັບກາຮພັກງານໃຫ້ເກັ່ງຂຶ້ນໃນຫລາກຫລາຍລັກຊະນະ
ດັ່ງທີ່ກີ່ລ່ວມາຂ້າງຕົ້ນ

ນອກຈາກນີ້ດ້ວຍວັດນຮຽມອອກຮົມອອກຮົມແບບຫັ້ງທດລອງ ໂອເພັນດົມຍັງ
ເປີດໂອກາສໃຫ້ພັກງານແສດງຄວາມຄົດເຫັນຫຼືອທດລອງກໍາວະໄຮ່ໄໝໆ
ເຊັ່ນ ກາຮໃຫ້ພັກງານດີເວລລອບປ່ອຮົມໜຶ່ງທີ່ຂອບເກມ ຕັ້ງແຜນກເກມ
ຂຶ້ນກາຍໃນບຣີ້ຊັກ ແລະ ຊັກຊວນຄຸນທີ່ມີຄວາມສົນໃຈເມື່ອນກັນມາທ່າງ
ຮ່ວມ ດຶງຍັງມີກາຮົມອອກຫັ້ງຝ່າຍເບາ ເຊັ່ນ ຮະຫວ່າງທີ່ກໍາເນົາ Corrupt ຜຶ້ຕ້ອງໃຊ້
ເວລາໃນກາຮທຳນາກປະມານ 2 ປີ ແລະ ຮະຫວ່າງກໍາມີກາຮົມແກ້ໄຂງານ
ຄ່ອນຂ້າງເຍອະ ເມື່ອຮູ້ສືກວ່າພັກງານເໜີ້ອຍ ຜູ້ບໍລິຫານກີ່ໃຫ້ພັກຝ່າຍດ້ວຍ
ກາຮເປົ້າຢືນໃຫ້ໄປກໍາເນົາໂທຍ່ອນ 1 ເດືອນ ອື່ນທີ່ກໍາເນົາໃຫ້ຄວາມຮູ້ເກີ່ວກັນ
ເພື່ອສືກວ່າຮູ້ຮັກງານ ຜຶ້ຜູ້ຫຼັງ ຜຶ້ກລາຍມາເປັນເກມ Judies

ສ່ວນໃນນຸ່ມນອງຂອງພັກງານ ເຫດຜູ້ທີ່ກໍາເນົາໃຫ້ພວກເຂົາທຳການກັບ
ໂອເພັນດົມນານມີຫລາກຫລາຍ ແຕ່ຂ້ອນນຶ່ງທີ່ທຸກຄົນມອງເຫັນຄລ້າຍໆ ກັນ
ອື່ນທີ່ບໍລິຫານເນັ້ນທຳການທີ່ມີຜົລລັບພົມທາງສັງຄມ ເພົ່າເປັນການທີ່ກໍາ
ແລ້ວຮູ້ສືກງົມໃຈ ມີຄວາມສຸຂ ແລະ ສໍາຫັບບາງຄົນກີ່ຂອບເຮື່ອງຄວາມຍິດຫຍຸ້ນ
ໃນກາຮທຳນາກ ແລະ ກາຮໃຫ້ໂອກາສພັກງານທຳມືດພລາດໄດ້ເພື່ອເຮັນຮູ້
ແລະ ພັດນາຕ້ວເວົງ ຕ້າວຍ່າງເຊັ່ນ

“ຂອງພມອື່ນທີ່ກໍາເນົາໃຫ້ພວກເຂົາໃຫ້ພັກງານ ແລ້ວກົງຮູ້ສືກວ່າເຮົາ
ໄຟໄ້ໃຫ້ກໍາເນົາທີ່ກໍາເນົາໃຫ້ພວກເຂົາໃຫ້ພັກງານ ໄນວ່າຈະເປັນຜ່ອດືດີ

DoctorMe หรือ Corrupt ทำให้ทุกครั้งที่ทำงานเราระวังสึกดี อีกอย่างคือเข้าค่อนข้างให้โอกาสเราไปลงหลุม ยอมให้ผิดพลาดได้ อย่างไรเจก็ Corrupt ซึ่งเสียเวลาไปทั้งปี แต่พอเดโมอกมาไม่เวิร์กเขาก็ไม่ได้ด่า แต่漫นั่งคุยกันว่าที่ผ่านมาพลาดตรงไหน หรือเวลาไปนำเสนองาน ก็ให้คนพูดไม่รู้เรื่องอย่างผิดได้ไปเจอลูกค้า ที่นี่ให้โอกาส” วรรณยุ่ง ทองเกิด เกมดีไซเนอร์ อายุงาน 4 ปีแล้ว

“ผิดคิดว่าพวกที่จะอยู่ที่นี่ได้นานน่าจะเป็นพวกที่อยากรักกัน สักอย่าง หรือเห็นอะไรบางอย่างบกพร่องหรือขาดหาย แล้วอยากรักษา” ศิริวัฒน์ อ้วมงามกรรพย์ ดีเวลลอปเปอร์ อายุงาน 9 ปี

“เป้าหมายของผมกับโอเพ่นดรีมค่อนข้างจะตรงกันในเรื่องของสังคม นอกจากนี้งานที่นี่ก็ยากหรือท้าทายขึ้นเรื่อยๆ แล้วเงินเดือนก็สมเหตุสมผล และเพิ่มขึ้นตลอด เลยไม่ได้เปลี่ยนที่ เพราะมีความสุขกับงานที่ทำ” ภาณุเดช วงศิริวรรณ ดีเวลลอปเปอร์ อายุงาน 9 ปี

การบริหารกรรพยากรบุคคล กับการกำธุรกิจที่ยั่งยืน

หากให้ถอดบทเรียนด้านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกรรพยากรบุคคลกับการทำธุรกิจโดยสนใจต่อผลกระทบทางสังคมของโอเพ่นดรีม พัชราภรณ์มองว่า แม้เป้าหมายทางสังคมจะถือว่าเป็นพันธกิจสำคัญของโอเพ่นดรีม แต่ก็ไม่มีการนำเอาเป้าหมายนี้ไปยัดเยียดให้กับพนักงาน แต่การรับงานที่มีเป้าหมายเพื่อการสร้าง



ผลลัพธ์ทางสังคมเป็นหลักต่างหากที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงพันธกิจด้านสังคมของบริษัทไปในตัว นอกจากนี้ยังต้องมีทีมงานที่ดีและเข้าใจ รวมถึงการมีคิดด้วยผู้นำองค์กรที่อยากแก้ปัญหาด้านสังคมจริงๆ เป็นผู้เริ่ม

พันธกิจทางสังคมที่สะท้อนผ่านงานของบริษัทก็เป็นตัวดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรนาน เพราะได้ทำงานที่มีความท้าทาย ภูมิใจที่ได้ทำงานที่มีความหมายมากกว่า จนบางครั้งความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่มีผลลัพธ์ทางสังคมของพนักงานก็กล้ายมาเป็นอุปสรรค

ของโอลิเว่นด์รีม เพราะพนักงานอยากทำแต่งานที่มีผลลัพธ์ทางสังคม จนไม่อยากแต่งงานที่ทำเพื่อกำไรอย่างเดียว ทั้งที่ความอยู่รอดของบริษัทก็มีความสำคัญมากเช่นกัน

“อย่างก่อนหน้านี้เราไปรับงานหนึ่งมา เป็นงานซึ่งไม่ได้สร้างประโยชน์อะไรทางสังคม แạmเรื่องเยอะ น้องต้องอยู่ทำงานเด็ก น้องก็เคยมาพูดเหมือนกันว่า เขาต้องมานั่งทำอะไรไร้สาระแทนที่จะได้กลับบ้านไปอยู่กับลูกเมีย เรารู้สึกว่าเออมันก็จริง แต่ว่าถ้าเรารับแต่งงานที่สร้างผลกระทบทางสังคมอย่างเดียว ก็ไม่รู้ว่าบริษัทจะอยู่รอดไหม จึงต้องพยายามที่จะหาหลายๆ ช่องทางเอาไว้” เสริมครี ยิ่งยงพัฒนาผู้จัดการทั่วไป อายุงาน 3 ปี ซึ่งมีหน้าที่ดูแลเรื่องกำไรขาดทุนของบริษัท ให้เหตุผลที่ต้องรับงานที่ไม่มีผลกระทบต่อสังคมด้วย และต้องพยายามอธิบายให้พนักงานเข้าใจในประเด็นนี้

นอกจากนักการทำงานเพื่อสังคมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรักษาบุคลากรด้านไอทีซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดได้ หากว่าไม่จ่ายค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่สมเหตุสมผล

“เราต้องรักษาสมดุลทุกอย่าง เพราการช่วยสังคมไม่ได้ดึงคนด้านเทคโนโลยีได้ขนาดนั้น” พัชราภรณ์ให้ข้อคิด

จุดเด่นด้านการบริหารกรัพยากรบุคคลที่ช่วยส่งผลต่อ ความยั่งยืนของธุรกิจ

- โอเพ่นด์รีมมีแบรนด์ขององค์กรในฐานนายจ้าง (employer branding) ที่เป็นบริษัทที่ “แตกต่าง” ในการทำให้เทคโนโลยี มีส่วนช่วยแก้ปัญหาทางสังคม จึงทำให้โอเพ่นด์รีมเป็นองค์กรที่น่า ดึงดูดสำหรับคนไอทีที่สนใจคุณค่าด้านนี้
- ตลาดแรงงานด้านไอทีมีการแข่งขันสูงมาก การคัดเลือกพนักงาน ของโอเพ่นด์รีมจึงไม่ได้ใช้ความรู้ความเข้าใจด้านปัญหาสังคมเป็น คุณสมบัติในการรับสมัครหรือคัดเลือกพนักงาน แต่เน้นที่ฝีมือของ โปรแกรมเมอร์ นักออกแบบเกม หรือดีไซเนอร์ และใช้การทำงาน จริงเป็นการสอนการทำความเข้าใจประเด็นทางสังคม
- วัฒนธรรมองค์กรแบบห้องทดลองเปิดโอกาสให้พนักงานแสดง ความคิดเห็น หรือทดลองทำอะไรใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำให้ได้ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เช่น เกมเรื่องเพศศึกษา ที่ทำให้บริษัท สร้างผลลัพธ์ด้านสังคมได้เพิ่มขึ้น

ชื่อกิจการ

บริษัท สวนเงินมีมา จำกัด

ประเภทธุรกิจ

สำนักพิมพ์ ร้านหนังสือ และบริการดำเนิน
โครงการเพื่อสังคม

ทุบจดทะเบียน
(พ.ศ. 2560)

6,400,000 บาท

จำนวนลูกค้า
(พ.ศ. 2560)

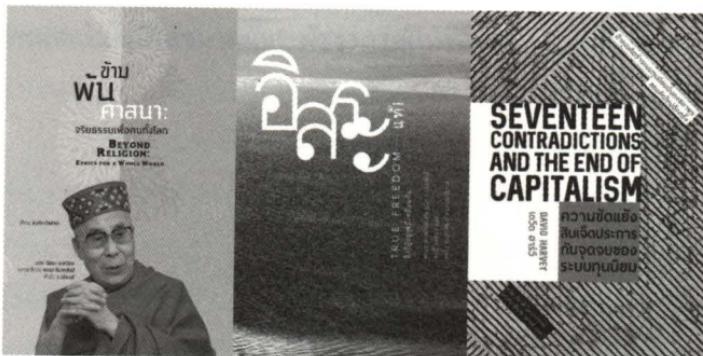
624,238.06 บาท

จำนวนพนักงาน

14 คน

มาตรฐานหัวขอร่วมวัล
ด้านธุรกิจยั่งยืน

รางวัล SVN Awards สาขาภาคธุรกิจ
พ.ศ. 2555



สวนเงินมีมา บุกเบิกแนวคิด “ผู้ประกอบการสังคม” ผ่านธุรกิจ

บริษัท สวนเงินมีมา จำกัด ก่อตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2544 โดยบุคลากรและองค์กรที่ทำงานด้านสังคม และนักธุรกิจที่มีความสนใจร่วมกันในด้านปัญหาสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาศักยภาพภายในของมนุษย์ นับสิบปีก่อนที่แนวคิดเรื่องกิจการเพื่อสังคมจะเข้าสู่ประเทศไทย ผู้ร่วมก่อตั้งต่างเห็นพ้องต้องกันที่จะให้สวนเงินมีมาดำเนินธุรกิจในรูปบริษัทโดยมีได้มุ่งหวังกำไรเป็นที่ตั้ง และเน้นนำ

ผลกำไรส่วนใหญ่กลับไปสร้างคุณค่าทางสังคม สวนเงินมีมาพิมพ์หนังสือทางเลือกที่มีกลุ่มผู้อ่านเฉพาะ เช่น การแสวงหาตัวเอง ปรัชญา การศึกษาทางเลือก การออกแบบจากทุนนิยมและบริโภคนิยม และได้นำองค์ความรู้จากหนังสือถ่ายทอดคุณค่าสู่สังคมในรูปแบบของโครงการ และกิจกรรมต่างๆ หลายปีที่ผ่านมาแม้ตลาดหนังสือจะซบเชา แต่ยอดขายของสวนเงินมีมาเติบโตขึ้น ด้วยเนื้อหาที่แตกต่างและแรงขับเคลื่อนของคนในองค์กรที่เชื่อในสิ่งเดียวกัน ทำให้เป้าหมายความยั่งยืนทั้งทางการเงินและคุณค่าทางสังคมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

รู้จักสวนเงินมีมา

บริษัท สวนเงินมีมา จำกัด มีที่มาจากความคิดของวัลลภา วนวิลเลียนส์วาร์ด หรือห่วน หนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้งหลัก ที่ต้องการทำองค์กรที่สร้างคุณค่าทางสังคมควบคู่ไปกับการทำกิจการเพื่อให้เกิดรายได้ที่ยั่งยืน เพื่อจะได้ไม่ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำทุนมาใช้ในการทำงานที่มีผลลัพธ์ด้านสังคม แบบตอนที่ยังทำงานอยู่ที่（笑） เสมสิกขลาญ องค์กรไม่แสวงหากำไร ซึ่งส่งเสริมการศึกษาทางเลือกที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม และจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีจิตวิญญาณ อันเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้มูลนิธิเศรษฐีรโ哥เศค-นาคาะประทีป

แนวคิดของวัลลภาได้รับความสนับสนุนจากอาจารย์สุลักษณ์ ศิริรักษ์ (ส.ศิริรักษ์) ผู้ก่อตั้งและอดีตประธานมูลนิธิเศรษฐีรโ哥เศค-นาคาะประทีป และเป็นหนึ่งในนักคิดแห่งยุค อาจารย์จึงช่วยระดมทุน

ภายในเครือข่ายลูกศิษย์ลูกหาเพื่อใช้เป็นทุนในการก่อตั้งบริษัท สวนเงินมีมา จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท โดยมีวัลลภา เป็นกรรมการผู้จัดการคนแรก และสามี ขันส์ แวน วิลเลี่ยนส์วาร์ด ร่วมเป็นผู้บริหารหลัก

สวนเงินมีมาให้นิยามองค์กรว่าเป็น “ผู้ประกอบการสังคม เป็น องค์กรธุรกิจอย่างใหม่” คือดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและสังคมไปพร้อมกัน โดยมิได้มุ่งหวังผลกำไรเป็นที่ตั้ง แต่เน้นนำผลกำไรที่มีกลับไปสร้างคุณค่าทางสังคมเป็นหลัก ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดที่ล้ำสมัย เพราะในตอนนั้นแนวคิดเรื่องกิจการเพื่อสังคมและความรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคม หรือ CSR ยังไม่เป็นที่รู้จักในประเทศไทยนัก

กำกิจการควบคู่กับงานกิจกรรม

สวนเงินมีมา มีเป้าหมายที่จะเผยแพร่องค์ความรู้ “ทางเลือก” ด้านชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และศักยภาพด้านในของมนุษย์ ผ่านการทำงาน 2 ส่วน คือส่วนกิจการและส่วนกิจกรรม ส่วนกิจการคือ สำนักพิมพ์และร้านค้า ส่วนกิจกรรมหมายถึงการทำโครงการเพื่อชุมชน สังคม และ/หรือสิ่งแวดล้อมตามประเด็นที่ได้รับทุนสนับสนุน จากหน่วยงานต่างๆ

ในส่วนกิจการ บริษัทเริ่มต้นธุรกิจด้วยการทำสำนักพิมพ์ โดยเลือกเขียน แปล และจัดพิมพ์หนังสือนอกกระแส หรือหนังสือที่สำนักพิมพ์อื่นๆ มักไม่พิมพ์ เพราะไม่มีน้ำใจว่าจะมีตลาด แต่หนังสือ



เหล่านี้เป็น “จุดแข็ง” และเป็นงาน “ณัด” ของสวนเงินมีมา ด้วยเป็นองค์ความรู้จากหลักสูตรการอบรมที่มีภายในเครือข่ายอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องจิตวิญญาณ การแสวงหาตัวเอง ปรัชญา การศึกษาทางเลือก การอกรากฐานนิยมและบริโภคนิยม เป็นต้น

สำนักพิมพ์สวนเงินมีมาพิมพ์หนังสือไปแล้วรวม 185 เล่ม แบ่งเป็น 16 ประเภท โดยหนังสือหมวดที่มีการตีพิมพ์มากที่สุดได้แก่ 1. สังคม/สิ่งแวดล้อม 2. ศาสนา 3. สังคม/ชีวิต ตัวอย่างหนังสือยอดนิยม ได้แก่ “ธรรมชาติบำบัด: ศิลปะการเยียวยาร่างกายและจิตใจเพื่อสมดุลของชีวิต” ที่พิมพ์ไปกว่า 30 ครั้ง และ “จากเดินสู่บ้านสร้างบ้านด้วยดิน” ที่พิมพ์นับ 10 ครั้ง ปัจจุบันบริษัทพิมพ์หนังสือประมาณ 15-17 เล่มต่อปี ซึ่ง 90% เป็นหนังสือแปล

ในอดีตหนังสือของสวนเงินมีมาจะจำหน่ายผ่านร้านหนังสือ โดยมีรายสั่งศึกษิตของบริษัท เคล็ดไทย จำกัด ซึ่งอยู่ภายใต้เครือข่าย

มูลนิธิเสือยรโกเศค-นา kab ที่ปเปช่นกัน เป็นผู้กระจายหนังสือให้แต่เนื่องจากสายสัมภาระไม่มีหน้าร้านเป็นของตัวเอง และด้วยเนื้อหาของหนังสือที่มีลักษณะเฉพาะทาง เช่นถึงคนอ่านได้เฉพาะกลุ่มหนังสือของสวนเงินมีมาจึง “หาไม่ง่าย” ตามร้านหนังสือทั่วไป 2-3 ปีที่ผ่านมา สวนเงินมีมาจึงเพิ่มช่องทางการขายหนังสือออนไลน์บนหน้าเว็บไซต์ของบริษัท ซึ่งช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัดและคนรุ่นใหม่ ปัจจุบันบริษัทขายหนังสือผ่านช่องทางออนไลน์ถึง 30% อีก 50% ขายผ่านสายสัมภาระ และ 20% ที่เหลือขายผ่านการออกร้านและที่ร้าน “สวนเงินมีมา”

ร้านสวนเงินมีมาตั้งอยู่ที่ถนนเพื่องนคร ตรงข้ามวัดราชบพิธฯ กรุงเทพฯ ตั้งขึ้นภายใต้แนวคิดร้านค้าที่ให้ “อาหารสมอง อาหารกายและอาหารใจ” ดังนั้นนอกจากการจำหน่ายหนังสือของสำนักพิมพ์สวนเงินมีมาและสำนักพิมพ์อื่นๆ ที่เนื้อหา มีประเด็นใกล้เคียงกันแล้ว ยังเป็นพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เช่น การจัดงานเสวนาและเป็นหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากชุมชนและโครงการต่างๆ ที่บริษัทดำเนินการ เช่น พีชพากอร์แกนิก ชา กาแฟ และผ้าฝ้ายทอมือฯ รวมทั้งขายอาหารและเครื่องดื่ม

ส่วนงานด้าน “กิจกรรม” เพื่อชุมชนและสังคม ซึ่งเป็นอีกหนึ่งกลไกในการสร้างรายได้หลักของสวนเงินมีมา นั้น ในอดีตงานส่วนนี้จะมุ่งขับเคลื่อนสังคมในประเด็นที่หลากหลาย เช่น การเผยแพร่ความรู้เรื่องผ้าและฝ้ายออร์แกนิก เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้ชุมชน โครงการ การเคลื่อนไหวเรื่องความสุขมวลรวมประชาชาติ (Gross National Happiness: GNH) ไปจนถึงเครือข่าย “ตลาดสีเขียว” ที่ส่งเสริม



แนวคิดการบริโภคที่ยั่งยืน โดยแต่ละปีจะทำโครงการประมาณ 4-6 โครงการ ด้วยทุนสนับสนุนจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศ

แต่หลังจากวัลลภาและยันส์ซึ่งดูแลกิจกรรมมากกว่า 15 ปี ตัดสินใจ เกษียณอายุตัวเองเมื่อ พ.ศ. 2560 ส่วนกิจกรรมก็ลดโครงการลง เหลือ 2 โครงการ คือ โครงการ New Spirit¹ ที่ส่งเสริมเรื่องการศึกษา เรียนรู้เพื่อชีวิตที่เปลี่ยนความหมาย และโครงการโรงเรียนเด็กกินผัก² ที่ส่งเสริมการบริโภคผักผลไม้อินทรีย์ในโรงเรียน โดยวนุช ชูเรืองสุข ที่ก้าวขึ้นมาเป็นกรรมการผู้จัดการแทนวัลลภา ได้ให้เหตุผลว่า เพื่อให้ ทีมงานรุ่นใหม่ซึ่งยังมีประสบการณ์และเครือข่ายไม่กั้งขวางเท่ารุ่น

¹ ชื่อเต็มว่า “โครงการพัฒนาสุขภาวะทางปัญญาด้วยชุมชนการเรียนรู้เพื่อ การเปลี่ยนแปลง”

² ชื่อเต็มว่า “โครงการพัฒนาระบบน้ำสนับสนุนการบริโภคผักผลไม้อินทรีย์ใน โรงเรียน เพื่อนำไปสู่การสร้างพื้นที่อาหารสุขภาวะในเด็กวัยเรียน”

บุกเบิก สามารถบริหารทั้งคนและโครงการได้อย่างทั่วถึง จึงเลือกทำเฉพาะโครงการที่เป็นความถนัดของบุคลากรในองค์กรจริงๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

อย่างไรก็ดี ในทางการเงิน รายได้ของผู้กิจกรรมยังมีส่วนช่วยสนับสนุนงานของส่วนกิจการ เช่น ใน พ.ศ. 2560 รายได้ของกิจการต่อสัดส่วนรายได้ของกิจกรรมจากโครงการต่างๆ อยู่ที่อัตราส่วน 1 : 3

ใช้คุณค่าทางสังคมสร้างความแตกต่าง

ขณะที่สำนักพิมพ์และร้านหนังสือหลายแห่งค่อยๆ ทยอยไปจากธุรกิจนี้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เพราะผู้บริโภคเปลี่ยนเทคโนโลยีในการรับสื่อ ทำให้คนอ่านหนังสือน้อยลง แต่วนชัย ซึ่งเป็นบรรณาธิการสำนักพิมพ์สวนเงินมีมาด้วยกลับสังเกตเห็นว่า 2 ปีที่ผ่านมา ยอดขายหนังสือของสวนเงินมีมากลับขยับได้ดีขึ้นสวนทางกับแนว



โน้มตลาด วนนุชจึงเชื่อว่าเนื้อหาความรู้ทางเลือกที่สวนเงินมีมา นำเสนอมาตลอดสิบกว่าปี น่าจะเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้สำนักพิมพ์อยู่รอดได้

“เมื่อทำมาระยะหนึ่ง เรายังเริ่มชัดเจนว่าแนวโน้มเหล่านี้คือตัวตน คืออัตลักษณ์ที่เรารอจากสื่อสารสู่ภายนอก เป็นการสร้างความเข้าใจ ที่อาศัยระยะเวลา พอกคนเริ่มเข้ามา เริ่มรู้จัก เริ่มเชื่อมั่น เริ่มให้การสนับสนุน พวกเขาก็เปิดโอกาสให้พากเราได้ทำเรื่องโน้นเรื่องนี้ขยายต่อยอดงานออกแบบไปได้เรื่อยๆ จากฐานที่เราวางไว้” วนนุชอธิบาย

ประกอบกับการขยายช่องทางการขายออนไลน์ ซึ่งทำให้เข้าถึงกลุ่มคนอ่านที่เป็นคนรุ่นใหม่อยุ่ต่ำกว่า 30 ปี ก็เป็นปัจจัยเสริมสำคัญ เพราะคนรุ่นใหม่เป็นกลุ่มที่อ่านหนังสือมากกว่าคนรุ่นก่อน รวมถึงการที่เนื้อหาหนังสือส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณ การเปลี่ยนแปลงจากภายใน ก็ทำให้ได้พระเป็นกุลผู้อ่านหลักอีกกลุ่มหนึ่ง

อย่างไรก็ดี ความท้าทายของสำนักพิมพ์ก็คือต้นทุนการผลิตหนังสือที่สูงขึ้น สวนเงินมีมาจึงต้องหารายได้อีกๆ มาช่วยสนับสนุนการพิมพ์ เช่น การหาทุนในรูปแบบผู้สนับสนุน (sponsorship) จากทั้งภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา หากหนังสือมีเนื้อหาตรงกับประเด็นท่องค์กรเหล่านั้นสนใจ เช่น เกษตรอินทรีย์ การพัฒนาศักยภาพภายใน และการศึกษาทางเลือก ฯลฯ

ในส่วนงานกิจกรรม วนนุชมองว่าคุณค่าทางสังคมจะเกิดได้เร็ว และเป็นรูปธรรมกว่าหนังสือ เพราะแต่ละโครงการมีเป้าหมายที่ชัดเจน กระบวนการของโครงการก็มักใช้พื้นฐานจากองค์ความรู้ในหนังสือ ที่บริษัทจัดพิมพ์ แต่นำมาถอดความและปรับให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

“เราตีพิมพ์หนังสือที่มีไอเดียดีๆ อก ama มากมาย เราอ่านกันเองแล้วเราก็พินกันเอง แต่คนข้างนอกไม่ได้รู้ด้วย แล้วเป็นหนังสืออ่านยากอีก เราเลยรู้สึกว่าจะเอาแนวคิดเหล่านี้มาสักดั้ด แล้วออกไปทำอะไรบางอย่างให้มันเกิดผลในสังคม” กิตติคุณ ภูคงคาน อายุงาน 4 ปี เจ้าหน้าที่ในทีมโครงการ New Spirit เล่าถึงความเชื่อมโยงระหว่างหนังสือและงานโครงการที่บิรชักทํา ซึ่งเมื่อนำไปทำเป็นกิจกรรมแล้วก็พบว่าได้ผล อย่างเช่นครูที่เข้าร่วมโครงการ New Spirit ซึ่งเคยเป็นครูที่ดูเข้มงวด ก็มีพฤติกรรมเปลี่ยนไป เพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากข้างใน ขณะที่โครงการ “โรงเรียนเด็กกินผัก” ที่เน้นสร้างปัจจัยแวดล้อมด้านอาหาร สุขภาวะ ส่งเสริมการบริโภคผักผลไม้ที่ปลูกด้วย และลดภาระโรคอ้วนในเด็ก ก็ทำให้เด็กๆ อยากกินผักมากขึ้น หลังจากได้เรียนรู้วิธีการปลูกผัก เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดินในห้องครัวของโรงเรียน

ด้วยงานสร้างคุณค่าทางสังคมผ่านหนังสือและการทำโครงการต่างๆ นี้ ทำให้ส่วนเงินมีมาได้รับรางวัล SVN Awards สาขาวิชาธุรกิจใน พ.ศ. 2555 จากเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (SVN) รางวัล SVN Award นี้มีเป้าหมายในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในสังคมไทย และเพื่อเชิดชูเกียรติแก่องค์กรที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนในการสร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคม

ผู้ถือหุ้น กองหุบันก์ขาดไม่ได้

สวนเงินมีมา้มีการแบ่งประเภทผู้ถือหุ้นที่ต่างจากธุรกิจทั่วไป คือ 1. ผู้ถือหุ้นที่ไม่หวังเงินปันผล คือได้รับเงินปันผลตามปกติ แต่บริษัท เงินปันผลที่ได้ต่อให้องค์กรพัฒนาสังคม องค์กรสาธารณะทุศล หรือ มูลนิธิ 2. ผู้ถือหุ้นที่รับเงินปันผลตามปกติ ซึ่งการทำงานโดยให้ความ สำคัญกับคุณค่าทางสังคมในมิติต่างๆ อย่างชัดเจน ทำให้สวนเงิน มีมาได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากผู้ถือหุ้นทั้งสองประเภท ทั้งในด้านการเลือกประเด็นสังคม สิ่งแวดล้อม และการพัฒนา ด้านใน ที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางหลักของบริษัทในแต่ละปี การ แนะนำห้องสือที่สำนักพิมพ์ควรจะเผยแพร่ การเป็นที่ปรึกษาทาง ธุรกิจ การช่วยเหลือค้าและพันธมิตร ไปจนถึงการระดมหุ้นหรือให้กู้ เพิ่มในปีที่บริษัทประสบปัญหาการเงิน รวมถึงหากต้องการคำปรึกษา ก็สามารถหารือกรรมการที่เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องได้ โดยผู้ถือหุ้นจะ ไม่เข้ามาก้าวก่ายเรื่องการบริหารงาน

“อย่างหนึ่งที่บริษัทสวนเงินฯ ได้เปรียบมาก คือผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ เป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เขาจะเป็นตัวช่วย เป็นตัวเลือก ให้คนทำงานได้อย่างดีเลยว่า เมื่อมีปัญหาเขาจะไปคุยกัน” ประวิทย์ เยี่ยมแสนสุข คณะกรรมการและผู้ถือหุ้นบริษัทเล่า

ภาพอนาคตของส่วนเงินมีมา

สำหรับแผนการในอนาคต เป้าหมายใหญ่ของสวนเงินมีมาก็ ยังคือการให้ข้อมูล ให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ เมื่อเดิม เพราวยังมีองค์ความรู้อีกมากมายที่บริษัทต้องการนำมาเผยแพร่

“เรารอยากให้มันไปต่อได้เรื่อยๆ เพราวยังรู้สึกว่าสังคมบ้านเรายังต้องทำอะไรกันอีกเยอะ โดยเฉพาะเรื่องการให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับสิ่งทั่วๆ ไปที่เกิดขึ้นในระบบของโลก รู้สึกว่าเราทำได้ส่วนหนึ่ง หนังสือที่เรารอยากจะเผยแพร่ออกไปก็ยังมีอีกมาก” วนุชเล่า

นอกจากนี้การสร้างความสมดุลระหว่างการทำกำไรเพื่อนำมาหล่อเลี้ยงธุรกิจ ก็เป็นสิ่งที่วนุชในฐานะผู้บริหารพยายามทำให้ได้ในระยะยาว แม้ว่าการทำกำไรสูงสุดจะไม่ใช่เป้าหมายหลักของทั้งผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และเจ้าหน้าที่ แต่หากธุรกิจไม่มีกำไรก็ไม่สามารถดูแลคนในองค์กรได้ เรื่องนี้จึงเป็นทั้งแรงกดดันและแรงกระตุ้นการทำางานของวนุชไปพร้อมๆ กัน โดยโจทย์ที่มองไว้ก็คือ การที่ผู้จัดการจะอยู่ได้ด้วยตัวเองในอนาคต โดยไม่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากแหล่งทุนของงานในผู้จัดการตั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

กิจกรรมชั่งเปรียบเสมือนบ้าน

สวนเงินมีมาเมืองเจ้าหน้าที่ประจำจำนวน 7 คนที่ดูแลงานในฝั่ง กิจการ และมีเจ้าหน้าที่โครงการผู้จัดกิจกรรมอีก 7 คน โดยลักษณะ การจ้างงานของเจ้าหน้าที่โครงการจะขึ้นอยู่กับเนื้องานและการได้รับ ทุนสนับสนุนโครงการ อย่างไรก็ได้ เจ้าหน้าที่โครงการหลายคนทำงาน กับบริษัทภายนอกไม่แพ้ฝั่งของเจ้าหน้าที่ประจำ รวมถึงได้รับสิทธิและ สิทธิ์การต่างๆ ใกล้เคียงกัน

เจ้าหน้าที่ของสวนเงินมีมาจะไม่มีตำแหน่ง แต่จะเรียกว่าเป็น “ฝ่าย” และ “ช่วยๆ กัน” เมื่อมีผู้ต้องการความช่วยเหลือ รวมถึงอยู่ กันแบบครอบครัวที่สามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ มีอายุงานเฉลี่ย 5 ปีขึ้นไป ส่วนอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 30 ปี ทั้งหมดอยู่ภายใต้ การดูแลของวนิช กรรมการผู้จัดการ ที่ร่วมงานกับบริษัทภายนอก



กว่า 13 ปี มีประสบการณ์ทำงานในเกือบทุกส่วน ตั้งแต่เป็นเจ้าหน้าที่ดูแลร้านหนังสือ กองบรรณาธิการ จนขึ้นเป็นบรรณาธิการสำนักพิมพ์

รับคนที่มี “ใจ” ทางสังคมเหมือนกันมาร่วมงาน

เมื่อต้องการหาเจ้าหน้าที่ใหม่ ฝ่ายบุคคลมักใช้วิธีกระจายข่าวไปยังเครือข่าย หรือหากเป็นเจ้าหน้าที่โครงการที่ต้องมีทักษะด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเฉพาะทางก็จะใช้ช่องทางเว็บไซต์ ThaiNGO เพื่อหาคนที่สนใจงานสายกิจกรรม โดยความสนใจเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อมถือเป็นคุณสมบัติสำคัญหลักข้อหนึ่งในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน และมักเป็นคำмарยาทๆ ในการสัมภาษณ์ ส่วนวุฒิการศึกษา อายุ และเพศ ไม่ใช่ปัจจัยที่บริษัทพิจารณา และไม่เคยระบุในประกาศรับสมัครงาน

“คนที่ทำงานกับพวกร่างกายต้องมีสุขภาวะด้านจิตใจหน่อย แล้วก็ต้องเห็นเป้าหมายร่วมกัน คือทำงานเพื่อให้ตัวเองรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งด้วย เป็นเจ้าของงานและรู้ว่างานที่ตัวเองทำส่งผลยังไงต่อสังคมข้างนอกบ้าง” วรรณชพูดถึงคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ที่มองหา ซึ่งเป้าหมายทางสังคมที่ว่าเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสายสัมภันหังสือ และผู้แปลงหนังสือต้องเห็นและเข้าใจในสิ่งเดียวกันด้วย

สำหรับความท้าทายในการรับคนของสวนเงินมีมา ก็คือ การหาคนที่สามารถจัดการงานหลากหลายประเภทได้ด้วยตนเอง และเรียนรู้งานได้เร็ว เพราะองค์กรมีทรัพยากรบุคคลและบประมาณจำกัด เช่น

คนที่จะมาทำงานที่ร้านหนังสือต้องเป็นคนที่รักการอ่าน รู้จักคุณเคย กับแนวหนังสือ สำนักพิมพ์ นักเขียน นักแปลต่างๆ พอสมควร เพื่อจะ สามารถตัดเลือกหนังสือันบั้วยๆ ปักเข้ามาวางขายได้ตรงกับบุคลิก ของร้าน และต้องสื่อสารให้ข้อมูลกับลูกค้าได้ด้วย ชีงคุณสมบัติเหล่านี้ ค่อนข้างหาได้ยาก

ส่วนงานกิจกรรมก็ต้องคัดสรรคนที่มีความสนใจและบุคลิก เหมาะสมกับประเด็นที่ต้องการขับเคลื่อน เช่น โครงการรณรงค์เรื่อง สุขภาพผ่านการบริโภคที่ทำงานกับโรงเรียน ก็ต้องหาคนที่ทำกิจกรรม กับเด็กๆ ได้ บุคลิกเป็นมิตร ต้องเป็นคนที่ดูสุขภาพดี แต่บางครั้ง สวนเงินมีมากตัดสินใจรับผู้สมัครที่อาจจะไม่เหมาะสมบางอย่าง เช่น มีน้ำหนักตัวมาก แต่ต้องมาทำโครงการเกี่ยวกับสุขภาพ หากผู้สมัคร แสดงให้เห็นว่ามีความตั้งใจมากพอที่จะเปลี่ยน

ค่าตอบแทนเกียบเท่าตลาด

แม้ว่าจะเป็นองค์กรที่เน้นความเป็นผู้ประกอบการทางสังคมและ ไม่เน้นการทำกำไรสูงสุดเป็นเป้าหมาย แต่บริษัทก็พยายามเทียบค่า ตอบแทนที่จ่ายให้เจ้าหน้าที่กับที่อื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน การปรับขึ้น เงินเดือนก็เป็นไปตามศักยภาพของเจ้าหน้าที่และผลประกอบการ โดย ปรับขึ้นเฉลี่ยปีละ 10%

สวัสดิการของสวนเงินมีมาทั้งประกันสังคมตามกฎหมาย ค่า รักษาพยาบาลที่กำหนดงบประมาณไว้คนละ 2,000 บาทต่อปี รวมทั้ง

บริการตรวจสุขภาพ นอกจากนี้ปริษัทยังมอบหนังสือของสำนักพิมพ์ สวนเงินมีมาให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคน แต่จะเลือกเฉพาะเรื่องที่คิดว่า่าน่าสนใจเท่านั้น ส่วนเล่มที่ไม่ได้มอบให้ หากเจ้าหน้าที่สนใจสามารถยืมไปอ่านได้ รวมถึงมีห้องว่าง ชั้นอยู่ที่ชั้น 2 ของตึกที่เช่าไว้เก็บสต็อกหนังสือที่ย่านคลองสาน กรุงเทพฯ ให้เจ้าหน้าที่เข้าในราคากู๊ก เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระด้านการเงิน และหากผลประกอบการดีก็จะจ่ายเงินโบนัส ซึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมา สวนเงินมีมาจ่ายโบนัสให้เจ้าหน้าที่ได้สม่ำเสมอ

สวนเงินมีมายังเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่รับงานนอกองค์กร ถ้าสามารถจัดการงานที่ตัวเองรับผิดชอบได้ โดยวนุชมองว่า การรับงานข้างนอกทำให้เจ้าหน้าที่ได้ฝึกทักษะเพิ่มเติม มีเครือข่ายกว้างขึ้น และมีรายได้เพิ่มขึ้น ที่สำคัญยังเป็นการรักษาเจ้าหน้าที่ไปด้วยในตัว

“หลายคนที่มาทำโครงการ บางที่เขาก็ไปช่วยงานกับกลุ่มองค์กร อื่นๆ ที่เข้าช่วยได้ รับเขียนโปรดักต์บังคับ หรือว่าไปรับจัดกระบวนการคือเรามองว่าเขาได้พัฒนาทักษะไปด้วย เพราะบางที่เราเก็บยังไม่มีงานให้เขามากพอที่เขาก็ได้ใช้ศักยภาพที่มีได้เต็มที่ ถ้าเขาก็ได้ไปทำงานที่อื่นเสริมด้วย มันก็ไม่เสียของ” วนุชขอшибายถึงแนวคิดนี้

เน้นการพัฒนาแบบ on-the-job

สวนเงินมีมาไม่มีคู่มือหรือแนวปฏิบัติในการเรียนรู้งานที่เป็นทางการ แต่เน้นการเรียนรู้จากการลงมือทำจริง โดยเจ้าหน้าที่เข้าใหม่

จะมีเจ้าหน้าที่เดิมประกับเป็น “พี่เลี้ยง” ค่อยสอนแนะนำทำงาน

“วิธีการสอนงานที่นี่ดีมาก ผสมผสานความรู้สึกว่ามันเป็น innovation เลยนะ เป็น OJT (on-the-job training) คือสอนไปทำไป แล้วถ้าคุณทำงานเรื่อง เกี่ยวกับภัยใน เขาก็พาคุณไปภาวนะ ให้คุณรู้ว่าการตั้งสติคืออะไร การตั้งแgn คืออะไร เสียงหมายสำคัญคืออะไร เสียงยิราฟคืออะไร³ การนำ wang สนทนาราษฎร์ ไม่ใช่ให้อ่าน diagram แล้วพร้อมที่จะลืมเมื่อไป ทำงานจริง” กิตติคุณ เจ้าหน้าที่โครงการ เปรียบเทียบการเรียนรู้งาน ที่นี่กับองค์กรขนาดใหญ่ที่เข้าเคยผ่านมา

ส่วนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตน มีทั้งการพัฒนาทักษะภายนอก ที่จำเป็นต่อการทำงาน และกระบวนการภายนอกเพื่อพัฒนาจิตใจ แต่ละ ปีบริษัทมีงบประมาณต่อหัวในการฝึกอบรมที่ 3,000 บาท บางครั้ง บริษัทก็จัดอบรมภายนอกโดยเชิญองค์กรที่อยู่ในเครือข่ายมาเป็นผู้สอน

นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ไปดูงาน หรือเข้าร่วมเวิร์กชอป ที่ต่างประเทศ เพราะเป็นการเปิดหูเปิดตา เช่น คนที่ทำงานด้าน ออร์แกนิกได้ไปศึกษาระบบสหกรณ์ต้นแบบที่ญี่ปุ่นและเกาหลี เพียง แต่ว่าเจ้าหน้าที่ที่ไปดูงานต้องกลับมาทำงาน หรือตอบบทเรียน เพื่อไม่ให้องค์ความรู้หล่นหายไป ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่บางคนไม่อยากไป เพราะไม่อยากมีภาระงานเพิ่ม

วนชุชยอมรับว่า สาเหตุเงินมีมายังขาดแผนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ที่ต่อเนื่อง เนื่องมาจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก และไม่เชื่อมกับการวางแผน ระยะยาว นอกจากนี้ความก้าวหน้าในการทำงานของเจ้าหน้าที่ก็ไม่

³ หัวข้อจากหลักสูตร “การสื่อสารอย่างสันติ (Compassionate Communication)”

ชัดเจนนัก รวมทั้งการไม่มีตำแหน่งงานที่เฉพาะเจาะจง แต่ละคนจึงไม่รู้ว่าการเลื่อนขั้นในลำดับสูงขึ้นไปคือตรงไหน แต่สิ่งที่สวนเงินมีมาพอยอดเชยให้เจ้าหน้าที่ได้ก็คือ ที่นี่เป็นสนามทดลองให้เจ้าหน้าที่ได้ทำในสิ่งที่ตนเองอยากทำอย่างเต็มที่ ควบคู่กับการไปเรียนสิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติม เพื่อเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา เช่น หากผู้จัดการร้านหันสืออยากทดลองกิจกรรมใหม่ๆ ภายในร้านก็สามารถทำได้ฯลฯ

บุคลิกเฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่สวนเงินมีมา

ด้วยความที่กระบวนการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของสวนเงินมีมาเน้นคนที่ให้คุณค่าด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและการพัฒนาจิตวิญญาณ ภายใต้ รวมถึงมีการสอนงานและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เจ้าหน้าที่สวนเงินมีมาจึงมีบุคลิก มุ่มมอง และการใช้ชีวิตประจำวันที่อาจแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ขององค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะการใช้ชีวิตประจำวันที่คำนึงถึงเรื่องผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การไม่ตามกระแสและการบริโภคอย่างยั่งยืน อย่างเช่น วารพร้านเจริญ ฝ่ายบัญชีและบุคลากร อายุงาน 10 ปี ที่เนื้องานที่ทำไม่เกี่ยวกับเรื่องสังคมหรือสิ่งแวดล้อมโดยตรง แต่การอ่านหนังสือของสวนเงินมีมา ก็ทำให้เรื่องค่ายๆ ซึ่งขับแนวคิดเรื่องเกษตรอินทรีย์ จนหันมาทำสวนเป็นงานอดิเรก และกลายเป็นกิจกรรมสำหรับชาร์จ พลังในวันหยุด

นอกจากนี้ยังมีทัศนคติอื่นๆ ที่เจ้าหน้าที่ของส่วนเงินมีมาซึ่งขับมาจากการทำงานและการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่โครงการที่ต้องทำงานร่วมกับชุมชนและกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ความใส่ใจเรื่องอาหารปลอดภัย เมื่อได้ทำการเกษตรอินทรีย์ ซึ่งแม้ว่าอาจจะทำให้ใช้ชีวิตได้ลำบากขึ้น เพราะต้องการหลีกเลี่ยงสารเคมีและสิ่งปนเปื้อนในอาหาร แต่ก็ช่วยเสริมให้ใช้ชีวิตได้สมดุลขึ้น

ขณะเดียวกัน แนวคิดของการไม่ตามกระแสบริโภคนิยมและบุคลิกเฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่ส่วนเงินมีมา ก็ถือเป็นความท้าทายเมื่อต้องคำนึงหาเงินเข้าบริษัทเพื่อความอยู่รอด เช่น การอุทกุทในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ วนนุชมองว่า คนที่นี่รวมทั้งตัวเธอเองไม่สนัดเรื่องการตลาด การโฆษณา หรือการทำแผนส่งเสริมการขายต่างๆ

การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่จะทำเป็นรายปีผ่านการพูดคุยกับวนนุชและรพิน โดยนอกจากเนื้องานและผลงานของแต่ละคนแล้ว ตัวเลขยอดรายรับ-รายจ่ายของแต่ละฝ่ายก็เป็นส่วนหนึ่งที่นำมารวบรวม แต่ต้องคำนึงถึงความสามารถในการจัดการ แต่กำไร-ขาดทุนของแต่ละฝ่ายไม่มีผลต่อการพิจารณาขึ้นเงินเดือน สิ่งที่มีผลคือการทำงานในภาพรวม ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายหรือไม่เต็มความสามารถ ก็จะไม่ได้รับเงินเดือนขึ้น 10% โดยอัตโนมัติ

สำหรับงานในผังกิจกรรม แม้จะไม่มีการจ้างงานในรูปแบบงานประจำ แต่ก็มีการประเมินเจ้าหน้าที่ เช่นกัน โดยในยุคของวนชุจะดูในภาพรวมว่าสามารถทำงานได้ตามแผนหรือไม่ หรือควรปรับปรุงส่วนไหน

การบริหารการพยากรณ์คุณลักษณะ การกำธุรกิจกี่ยั่งยืน

วนชุให้ความเห็นว่า การบริหารคนในองค์กรและเป้าหมายด้านความยั่งยืนเป็นสิ่งที่ต้องทำไปควบคู่กัน เพราะคนถือเป็นโครงสร้างหลักที่สำคัญของสังคม ดังนั้นหากองค์กรสร้างคนที่จะออกไปทำงานสร้างคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ ก็ถือว่าตอบโจทย์ขององค์กร

ในกรณีของสวนเงินมีมา วนชุมมองว่า คุณค่าทางสังคมจากการเมื่อนำมาบวกกับค่าตอบแทนในรูปดัวเงินถือว่าเป็น “กำไร” ชีวิตดังนั้นการหาคนร่วมทีมที่เห็นคุณค่าในสิ่งเดียวกันจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยตัวองค์กรเอง นอกจากจะต้องมีเป้าหมายด้านความยั่งยืนที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนด้วย เพื่อดึงดูดคนที่สนใจในเรื่องเดียวกันและมีศักยภาพให้เข้ามาร่วมงาน รวมทั้งทำงานอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดี องค์กรถึงจะดำเนินไปได้ในระยะยาว

“ที่สำคัญคือต้องชัดเจนในสิ่งที่เราอยากจะทำจริงๆ และมันก็ต้องอาศัยเวลาและบังหนึ่ง ในการที่จะบอกให้คนข้างนอกรู้ว่าเราทำแบบนี้จริงๆ กับเรื่องคน คือเราไม่สามารถทำอะไรไร้คนเดียวได้ เรื่องความ

สัมพันธ์กับคนที่มาทำงานกับเรา สุดท้ายมันคือหัวใจหลักของการทำงานจริงๆ ศักยภาพ ความสามารถ (ของเจ้าหน้าที่) ที่มันพัฒนาได้ระดับหนึ่งแล้ว บางคนก็อาจจะเยอะกว่าที่เราคาดคิดไว้มาก” วนุชให้ข้อสรุป

จุดเด่นด้านการบริหารกรรพยากรบุคคลที่ช่วยส่งผลต่อ ความยั่งยืนของธุรกิจ

- สวนเงินมีมาถือเป็นกิจการเพื่อสังคมรุ่นแรกๆ ของไทย รวมทั้งเป็นหนึ่งในเครือข่ายองค์กรที่ทำงานเพื่อสังคม จึงมีความซัดเจนของ “แบรนด์” นัยจ้างเพื่อสังคม ซึ่งช่วยดึงดูดคนที่มีความคิดใกล้เคียง กับองค์กรให้มาสมัครงานด้วย
- เน้นสร้างภาพนักงานที่มีความสนใจและรอบรู้ในด้านสังคม และ/หรือสิ่งแวดล้อมมากว่างานด้วย ทั้งในงานฝ่ายกิจการและงานด้านโครงการต่างๆ โดยถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากข้อหนึ่ง และเป็นค่าธรรมด้าในการสัมภาษณ์งาน
- พัฒนาพนักงานแบบ on-the-job training และเน้นการพัฒนาจิตวิญญาณภายในควบคู่ไปกับการเรียนรู้เพิ่มเติมในการสร้างคุณค่าทางสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม ทั้งฝึกอบรมเรื่องภาษาในหรือส่งพนักงานไปเรียนรู้ภายนอก
- มีปรับขนาดองค์กรและงานที่รับลง เพื่อสร้างความสมดุล และเลือกประเด็นสังคม สิ่งแวดล้อม หรือการพัฒนาภายในที่บริษัทจะทำในแต่ละปี ให้ตรงกับความถนัดของผู้บุริหารและทีมงานที่มีในปัจจุบัน
- แม้จะเป็นบริษัทที่ไม่ได้มุ่งหวังเป้าหมายเป็นกำไรสูงสุด แต่ก็จ่ายเงินเดือนพนักงานและมอัตราการขึ้นเงินเดือนที่ไม่ต่างจากตลาดรวมถึงจ่ายโบนัสได้สม่ำเสมอ

| | |
|--|--|
| ชื่อ กิจการ | บริษัท ก้าแฟฟอาช่า อัมมา จำกัด |
| ประเภทธุรกิจ | ผลิตและจำหน่ายเมล็ดกาแฟ ร้านกาแฟ |
| ทุนจดทะเบียน (พ.ศ. 2560) | 1,550,000 บาท |
| จำนวนสินทรัพย์ถาวร (พ.ศ. 2560) | 8,063,174.82 บาท |
| จำนวนพนักงาน | 18 คน |
| มาตรฐานหรือรางวัล ด้านธุรกิจยั่งยืน | <p>เป็นกรณีศึกษาเรื่องธุรกิจยั่งยืน (sustainable business) ประเภท SMEs ในหนังสือ Thailand Sustainable Development Sourcebook, 2nd Edition โดยมูลนิธิมั่นพัฒนาและสำนักพิมพ์ เอเดชิยองส์ดิจิเตอร์มิลเลียร์ (EDM) (2017)</p> |



อาช่า อ่ำมา

Change Agent

ของธุรกิจการแพ

บริษัท การไฟฟ้าข่าย อ่ำมา จำกัด เป็นกิจการเพื่อสังคมที่อายุ จือปা หรือลี ก่อตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือครอบครัว และแก้ปัญหาให้คนในชุมชนบ้านเกิดที่เป็นชาวอาช่า ให้สามารถจำหน่ายกาแฟได้ในราคาน้ำที่เป็นธรรม และมีความรู้ในการผลิตกาแฟมากขึ้น ด้วยเหตุนี้อายุจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่การส่งเสริมให้เกษตรกรทำเกษตรแบบผสมผสานโดยไม่ใช้สารเคมี พัฒนาการผลิตเมล็ดกาแฟดิบให้มีคุณภาพ รวมไปถึงการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถด้านต่างๆ และมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

เพื่อประโยชน์ของอาช่า อ่ามาเอง หรือเพื่อให้เขานำความรู้ไปต่อ�อด กิจการของตัวเองในอนาคต

รู้จักอาช่า อ่ามา

อายุก่อตั้งบริษัท ก้าแฟอาช่า อ่ามา จำกัด เมื่อวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2553 เพื่อช่วยเหลือครอบครัวและคนในชุมชนบ้านเกิดที่หมู่บ้านแม่จันได้ ตำบลท่าก้อ อําเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ซึ่งเป็นชุมชนที่อยู่ห่างไกลจากถนนลาดยาง ไฟฟ้า น้ำประปา และอินเทอร์เน็ต เนื่องจากคนในชุมชนส่วนใหญ่ทำไร่กาแฟ แต่มีปัญหาในการกระจายสินค้า เพราะอยู่ในพื้นที่ห่างไกล จึงต้องพึ่งพาค้าคนกลางที่ให้ราคามาไม่เป็นธรรม อายุในวัย 23 ปี จึงตัดสินใจก่อตั้งธุรกิจจำหน่าย



เมล็ดกาแฟขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ โดยได้รับเงินสนับสนุนก้อนแรกจากครอบครัวชาวสวิส ที่ต้องการให้ความช่วยเหลือหนุ่มสาวที่อยากรักษาจิตใจและการเพื่อสังคม

ตามแผนธุรกิจที่ได้วางไว้ อายุจะรับชื่อเมล็ดกาแฟของสมาชิกซึ่งเป็นเกษตรกรในชุมชนบ้านเกิด โดยรับชื่อเป็นเมล็ดกาแฟดิบหรือกาแฟกากลา ไม่วันชื่อผลกาแฟสุกหรือกาแฟเรอร์¹ แบบที่เกษตรกรในชุมชนแม่จันได้ส่วนใหญ่เคยขายให้กับพ่อค้าคนกลางในอดีต เพราะต้องการส่งเสริมให้เกษตรกรในเครือข่ายมีความรู้ในการแปรรูปกาแฟและจำหน่ายกาแฟได้ในราคากลางๆ จากนั้นเขาก็จะนำเมล็ดกาแฟดิบมาคั่วและบรรจุในบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม เพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าภายในประเทศ Akha Ama (อาช่า อ่ามา) ซึ่งสืบทอดชาติพันธุ์ของคนปลูกกาแฟ (อาช่า) และความรักที่เขามีต่อแม่ (อ่ามา) โดยใช้วิถีคุณแม่ในชุดชนเผ่าอาช่าเป็นโลโก้

แต่ทันทีที่เริ่มกิจการ อายุกับอุปสรรค 2 ประการ อุปสรรคแรกคือไม่มีเกษตรกรในชุมชนแม่จันได้เข้ามาเป็นเกษตรกรในเครือข่ายของอาช่า อ่ามา เนื่องจากเคยถูกพ่อค้าหลอกหลวงมาหลายครั้ง อายุจึงต้องเริ่มต้นกิจการด้วยเมล็ดกาแฟของครอบครัวตัวเอง อุปสรรค

¹ กาแฟเรอร์คือผลกาแฟสดสีแดงจากต้นกาแฟ หากเกษตรกรขายกาแฟเรอร์จะได้ราคาน้อยกว่าการขายกาแฟกากลา (parchment coffee) หรือเมล็ดกาแฟดิบ กาแฟกากลาคือผลกาแฟเรอร์ที่ถูกนำไปแปรรูปโดยขัดสีส่วนที่เป็นเปลือก (pericarp) ออก ด้วยกระบวนการแปรรูปกาแฟแบบแห้งหรือแบบเปียก กาแฟกากลาจะถูกนำไปแปรรูปเป็นกาแฟสาร (green bean) แล้วค่อยนำกาแฟสารไปคั่วเพื่อข้ามนำไปยังร้านค้าส่งและปลีก รวมถึงร้านกาแฟและผู้บริโภค การคั่วถือเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้เมล็ดกาแฟมากกว่าการขายเมล็ดกาแฟดิบ

ที่ 2 คือ เจ้าของร้านกาแฟ ร้านอาหาร หรือโรงแรมในเชียงใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก ไม่เชื่อว่ากาแฟไทยจากแม่จันได้จะมีคุณภาพดี ทำให้เข้าขายกาแฟได้ต่ำกว่าเบ้าที่วางไว้มาก อายุจึงหาทางออกด้วยการเจาะตลาดผู้ดื่มกาแฟ โดยแบ่งพื้นที่ในสำนักงานเปิดร้านกาแฟอาช่า อ่ามาสาขาแรกขึ้นที่ถนนหัสติดสีวี ซอย 3 ในเมืองเชียงใหม่ พร้อมคิดหวิธีสร้างแบรนด์ โดยส่งเมล็ดกาแฟอาช่า อ่ามาไปให้สมาคมเมล็ดกาแฟพิเศษแห่งยุโรป (Specialty Coffee Association of Europe: SCAE) พิจารณาคัดเลือก เพื่อนำไปใช้บนเวทีการเฟ้นหาคนที่เก่งที่สุดในการชง ชิม และคั่วกาแฟ ซึ่งปรากฏว่าเมล็ดกาแฟอาช่า อ่ามาเป็น 1 ใน 21 แบรนด์จากทั่วโลกที่ได้รับเลือกให้ใช้บนเวทีนี้ 3 ปีซ้อน (2553 ที่อังกฤษ, 2554 ที่เนเธอร์แลนด์, 2555 ที่อสเตรีย) ทำให้เรื่องราวของกาแฟอาช่า อ่ามาและอายุปรากฏอยู่ในสื่อต่างประเทศหลายสำนัก ไม่ว่าจะเป็น Wall Street Journal, Discovery Channel, BBC และ Lonely Planet แบรนด์อาช่า อ่ามาจึงเป็นที่รู้จักของลูกค้ามากขึ้น จนนำไปสู่การเปิดร้านสาขาที่ 2 ใน พ.ศ. 2556 และสาขาที่ 3 เมื่อต้นปี พ.ศ. 2561 ในชื่อ Akha Ama Living Factory ซึ่งเป็นโรงคั่วกาแฟแห่งใหม่ที่อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ รวมถึงมีเกษตรกรในชุมชนแม่จันได้เข้ามาเป็นสมาชิกในเครือข่ายมากขึ้น ขณะที่การรับซื้อกาแฟดิบจากเกษตรกรในเครือข่ายเพื่อขายปลีก และส่งออกไปเพิ่มขึ้น โดยคาดว่าใน พ.ศ. 2561 จะเพิ่มเป็น 30 ตัน จาก 25 ตัน ใน พ.ศ. 2560

การพัฒนาเกษตรกรและชุมชนแบบบองค์รวม

แม้ว่ากาแฟจะเป็นสินค้าหลัก แต่ในการทำงานร่วมกับเกษตรกรอาช่า อ่ามากลับส่งเสริมให้เกษตรกรในเครือข่ายปลูกพืชชนิดอื่นร่วมกับการปลูกกาแฟ ในลักษณะการทำเกษตรแบบผสมผสาน ไม่ว่าจะเป็นชา พืชผักสวนครัว ผลไม้เมืองหนาว เพื่อให้เกษตรกรมีรายได้หลายทาง สามารถพึ่งพาตัวเองได้ในเรื่องอาหาร และส่งเสริมการไม่ใช้ยาฆ่าหญ้าหรือยาฆ่าแมลง เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของเกษตรกร ผลพวงของสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นยังช่วยเพิ่มรายได้ เพราะอาช่า อ่ามาจะรับซื้อดอกกาแฟและน้ำผึ้ง อันเป็นผลผลิตจากการทำไร่แบบปลอดสารเคมีและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น นอกจากนี้ชุมชนยังได้คนรุ่นใหม่กลับมาทำงานที่บ้าน เพราะได้รับผลกระทบแทนดีกว่าการทำงานในเมือง

“แค่เก็บชา 1 วัน เขายังได้เงินเกิน 500 บาทแล้ว ทำงานในเมืองบางที่ค่าแรง 300 บาทก็ยังยากนั่น แล้วอยู่ในเมืองใหญ่ค่าที่พักอาศัยก็แพง” อายุยกตัวอย่าง

ปัจจุบันอาช่า อ่ามา มีเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟในเครือข่ายประมาณ 20 ครอบครัว จาก 4 ชุมชน โดยในจังหวัดเชียงรายได้ขยายจากชุมชนแม่จันได้ไปสู่ดอยงามและดอยช้าง รวมถึงชุมชนแม่ลายบัน ในอำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน เพราะต้องการขยายสกัดกั้นไม่ให้กระแสการทำการเกษตรเชิงเดียวจากอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ขยายมาสู่แม่ลายบัน ซึ่งเป็นพื้นที่ติดกัน

“เวลาเข้าไปทำงานกับแต่ละพื้นที่ เราต้องวิเคราะห์ตลอดเวลาว่า ถ้าเราแก้ปัญหาจากเครื่องมือตรงนี้ เช่น เรื่องกาแฟที่เราทำ มันช่วยบรรเทาและตอบโจทย์ปัญหาของชุมชนนั้นๆ ได้แค่ไหน” อายุ อธินาย แนวคิดในการทำงานกับชุมชน

รับซื้อผลผลิตอย่างเป็นธรรม

อาช่า อ่ามารับซื้อเมล็ดกาแฟดิบที่เกษตรกรในเครือข่ายผลิตได้ตามมาตรฐานในลักษณะการประกันราคา โดยส่วนใหญ่จะอยู่ที่ประมาณ 120-125 บาท/กิโลกรัม อันเป็นราคาน้ำเสียที่สูงกว่าราคากาแฟในท้องตลาด อย่างไรก็ดี อาช่า อ่ามาระไม่ได้จ่ายเงินให้เกษตรกรทันทีที่นำเมล็ดกาแฟมาส่งให้ที่โกดัง แต่จะแบ่งจ่ายเงินเป็น 6 งวด คือเริ่มจ่ายงวดแรกในเดือนตุลาคมจนถึงเดือนมีนาคม รวมถึงมีการจ่ายเงินปันผลให้อีก กิโลกรัมละ 75 สตางค์ เพื่อตอบแทนที่เกษตรกรเสียสละนำกาแฟมาส่งให้ก่อนและรอรับเงินทีหลัง

“วิธีการรับซื้อในลักษณะนี้ทำให้เราไม่จำเป็นต้องเอาเงินจำนวนมากไปจมกับการสต็อกวัตถุดิบ ขณะที่เกษตรกรก็สามารถจำหน่ายกาแฟได้ในราคาน้ำเสียที่สูงกว่าตลาด นอกจากนี้เกษตรกรยังบอกว่า การได้รับเงิน 6 งวดทำให้เขามีวินัยในการใช้เงิน เพราะถ้าได้รับเงินทีเดียว ก็อาจจะใช้จ่ายจนหมดในเวลาอันรวดเร็ว” อายุเล่าถึงวิธีการรับซื้อกาแฟของอาช่า อ่ามาระ

นอกจากรับซื้อกาแฟในราคาน้ำเสียที่สูงกว่าราคากาแฟแล้ว อาช่า อ่ามาระ

ยังนำเงิน 80% จากการขายเมล็ดกาแฟแบบขายส่ง (ซึ่งคิดเป็นสัดส่วน 60% ของเมล็ดกาแฟทั้งหมดที่อาช่า อ่ามาขาย) กลับไปสู่ชุมชน ทั้งในรูปของการซื้อวัตถุดิบ และการฝึกอบรมให้เกษตรกรมีความรู้มากขึ้น เช่น การพัฒนาเชี่ยวชาญไปให้คำแนะนำแก่เกษตรกรในการเก็บ และหมักกาแฟให้มีคุณภาพดีขึ้น

“อันนี้เป็นการ re-invest เพราะเราคิดว่าการขายกาแฟแบบขายส่งเป็นการขายเมล็ดกาแฟของชาวบ้าน ละนั้นเงินที่ได้มาก็คืนกลับไปสู่ชุมชน ส่วนต่างที่เราได้ (เข้าบริษัท) คือไม่เกิน 18%”

สำหรับเกษตรกรที่สามารถผลิตกาแฟได้ดี อาช่า อ่ามา ก็จะช่วยสร้างแบรนด์ให้ โดยนำกาแฟจากไร่ของเข้าเพียงไร่เดียวมาคั่วให้ได้คาแรคเตอร์ที่ดี แล้วนำออกวางจำหน่ายในฐานะกาแฟ Single Origin (เมล็ดกาแฟจากไร่เดียว) โดยมีชื่อและภาพเกษตรกรผู้ปลูก จะปรากฏอยู่บนถุงกาแฟตัวนั้น พร้อมด้วยรายละเอียด ปัจจุบันมีเจ้าของไร่กาแฟ 11-12 คน ที่อาช่า อ่ามาทำกาแฟ Single Origin ออกมากำหนดนำให้

พัฒนาวงการกาแฟไทย

อาช่า อ่ามายังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ดื่มกาแฟด้วย โดยเป็นรายแรกๆ ในตลาดที่ใช้เมล็ดกาแฟคั่วอ่อนมาชงเสิร์ฟลูกค้าตั้งแต่เริ่มกิจการ และพยายามอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจความแตกต่างในเรื่องรสชาติของกาแฟต่อๆ ละตัว รวมถึงยังจัดกิจกรรมที่หมู่บ้านแม่จันได้

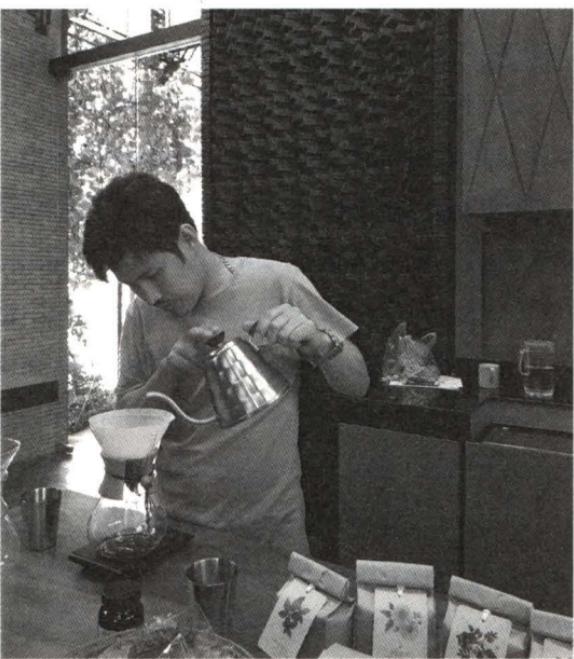
อย่าง Coffee Journey เพื่อให้ผู้สนใจไปเรียนรู้เรื่องกาแฟกันปีละครั้ง เป็นเวลา 3 วัน 2 คืน ส่วนโครงการลอง (Long Project) นั้นจะนำเอา อาสาสมัครในวงการกาแฟ ทั้งบาริสต้า นักค้า เจ้าของร้าน เจ้าของโรงน้ำวิจัย และผู้ดีมี ไปร่วมกิจกรรมการผลิตกาแฟเป็นเวลา 2 สัปดาห์ เพื่อหารือพัฒนาคุณภาพกาแฟให้ดีขึ้น

ผลจากการส่งเสริมคุณภาพในการผลิตกาแฟ การให้ความรู้ผู้บริโภค ของอาช่า อ่ามา มีส่วนทำให้กาแฟไทยสามารถจำหน่ายได้ในราคาก่อต้นที่สูงขึ้น

“ตอนนี้กาแฟไทยสามารถขายได้ในราคากิโลกรัมละ 600-800 บาท หรือพันกว่าบาทก็มี ต่างจากเมื่อก่อนตอนที่เริ่มทำอาช่า อ่ามา ตอนนั้นราคากาแฟไทยถ้าขายเกินกิโลละ 400 บาทจะถูกมองว่าแพงเกินไป” จันทร์จิรา หยกรุจิ ซึ่งเป็นบาริสต้าคนแรกของอาช่า อ่ามา ปัจจุบันเป็นผู้จัดการดูแลทั้งการบริหารงานทั่วไป การขาย และทรัพยากรบุคคล เล่าถึงตลาดกาแฟไทยที่เปลี่ยนไป

สร้างธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

อาช่า อ่ามายังทำธุรกิจกาแฟโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมด้วย โดยที่ร้านกาแฟอาช่า อ่ามา มีการดักไขมันก่อนปล่อยน้ำเสียสู่ระบบสาธารณูปโภค แยกขยะพลาสติกและกาแฟ เพื่อนำไปสู่กระบวนการรีไซเคิล รวมถึงยังพยายามลดการใช้พลาสติก โดยเลิกใช้หลอดพลาสติก และพยายามดูแลให้บาริสต้าใช้แก้วพลาสติกเมื่อลูกค้าซื้อเครื่องดื่มกลับเท่านั้น



นอกจากนี้ยังออกแบบ Akha Ama Living Factory โรงคั่วแห่งใหม่ที่แมริมให้ใช้พลังงานน้อยที่สุด ทั้งให้ลมพัดผ่านเข้าสู่ตัวอาคารได้ดีและใช้วัสดุก่อสร้างในท้องถิน มีแผนที่จะติดตั้งแผงพลังงานแสงอาทิตย์ในอนาคต และจะนำโมเดลการทำเกษตรแบบผสมผสานที่ทำกับเกษตรกรในเครือข่ายมาทำที่นี่ด้วย เพื่อเผยแพร่แนวคิดการทำเกษตรที่เป็นมิตรกับธรรมชาติ รวมถึงมีการนำระบบตรวจสอบฝุ่นควันด้วยไฟฟ้าสถิต (electrostatic) มาใช้ เพื่อลดปัญหามลภาวะด้านฝุ่นและควันจากการคั่วกาแฟด้วย

มาตรฐานความยั่งยืนไม่ใช่เป้าหมายสูงสุด

แม้ว่าจะให้ความสำคัญกับการทำเกษตรโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและการรับซื้อผลผลิตอย่างเป็นธรรม แต่อาช่า อ่ามากลับไม่ได้สนใจที่จะขอมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ หรือมาตรฐานแฟร์เทรด (มาตรฐานการค้าที่เป็นธรรม)² เพื่อนำมาใช้รับรองด้านความยั่งยืน เพราะการเข้าไปช่วยให้เกษตรกรจัดการสวนกาแฟได้ดีขึ้นเป็นสิ่งสำคัญกว่า

“เพื่อนลีที่ทำงานแฟร์เทรด เข้าบอกว่าตราบใดที่ยังขายกาแฟได้ไม่มีเหตุผลให้อาช่า อ่ามากลับต้องมาขอรับรอง เพราะการขอรับรองมันต้องจ่ายค่าไนน์นั่น ซึ่งชาวบ้านเข้าไม่มี” อายุให้เหตุผลที่ไม่ขอมาตรฐานแฟร์เทรด ทั้งๆ ที่อาช่า อ่ามากับชื่อการแฟจากเกษตรกรในราคากลางๆ กว่าที่มาตรฐานแฟร์เทรดกำหนดไว้

² ดำเนินการโดยองค์กรแฟร์เทรดสากล (Fairtrade International: FLO)

อย่างไรก็ดี อายุได้รับรางวัลชนะเลิศ Young Smart Farmer ใน พ.ศ. 2559 ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้กับเกษตรกรที่มีสำนึกรักบ้านเกิด ก่อให้เกิดการพัฒนา และเชิดชูเกษตรกรต้นแบบที่มีความภาคภูมิใจ ในอาชีพ รวมทั้งกิจการอาช่า อ่ามาได้รับเลือกให้เป็นหนึ่งใน กรณีศึกษาเรื่อง “ธุรกิจยั่งยืน” ของประเทศไทยในหนังสือ Thailand’s Sustainable Business Guide (2017) โดยมูลนิธิมั่นพัฒนา และ สำนักพิมพ์เอ็ดิชั่นของสตูดิโอร์มิลเยต์ (EDM)

ໄວກສ & ຄວາມຍັ້ງຍືນໃນວະນາຄົດ

ສໍາຮັບອາຍຸແລ້ວ ຄວາມທ້າທາຍຂອງອາຫາດໍາມາຍັງເປັນເວັ້ງການ ພັດນາເກົ່າກະຕິໃນເຄືອຂ່າຍມາກກວ່າການເຮັ່ງຂໍຢາຍສາຂາ ແລະ ຄວາມ ທ້າທາຍນີ້ທຳໃຫ້ຕົວອາຍຸເອັນທັງພຍາຍາມທາງວູ້ຕ່າງໆ ເສມວ ທັງທີ່ ເກື່ອງກັບກາແພ ໄປຈົນຖື່ກວາມຮູ້ດ້ານຄວາມຍັ້ງຍືນອ່າງການຈັດການພື້ນທີ່

เกษตรแนว permaculture³ และการเคลื่อนไหวด้าน Slow Food⁴ อย่างไรก็ดี อาช่า อร่ามมีแผนที่จะขยายธุรกิจในตลาดต่างประเทศ ทั้งในยุโรปและเอเชียเพิ่มขึ้นในอนาคต

Change Agent แนวคิดการบริหารคน ของอาช่า อร่าม

อายุตัดสินใจตั้งแต่วันแรกที่เริ่มกิจกรรมว่าจะใช้บุคลากรที่เป็นวัยรุ่นหรือคนรุ่นใหม่ ทั้งจากในเมืองและจากชุมชนบ้านดอยทุกที่ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นชาวอาช่าเท่านั้น เพราะอย่างจะสร้าง change agent หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคนรุ่นใหม่ผ่านกิจการเพื่อสังคม ของอาช่า อร่าม

ปัจจุบันอาช่า อร่ามมีพนักงาน 18 คน (ไม่รวมอายุซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง) มีอายุเฉลี่ยที่ 25 ปี โดยเป็นคนไทยเชื้อสายอาช่า 5 คน ปากເກະຍູນ

³ Permaculture หมายถึงการทำเกษตรแบบยั่งยืน โดยเน้นการทำงานร่วมกับธรรมชาติ โดยพิจารณาถึงหน้าที่และผลกระทบโดยรวมของฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพืช สัตว์ ดิน น้ำ ไปจนถึงผู้เพาะปลูกที่มีกลไกการอาศัยเกื้อกูลปฏิสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และเน้นการรักษาสมดุล

⁴ Slow Food เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมการเข้าถึงอาหารแก่ทุกคนด้วยหลักคิด ดี (good) คืออาหารมีคุณภาพดี รสชาติดี และดีต่อสุขภาพ สะอาด (clean) คือมาจากกระบวนการผลิตที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และเป็นธรรม (fair) คือ มีราคายังคงอยู่ได้และเป็นธรรมต่อเกษตรกร แนวคิดนี้ครอบคลุมไปถึงการอนุรักษ์แหล่งอาหารต่างๆ ที่ใกล้สูญพันธุ์ การสร้างความหลากหลายทางชีวภาพ การจัดการขยะอาหาร สิทธิที่ดินในการเพาะปลูก สิทธิสัตว์ ไปจนถึงวิกฤตสภาพอากาศเปลี่ยนแปลง (climate change)

1 คน (ซึ่งส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่ปลูกกาแฟ) พนักงานรุ่นนี้ ก็อว่าเป็นรุ่นที่ 3 โดยรุ่นแรกส่วนใหญ่ลาออกจากทำร้านกาแฟ หรือ โรงคั่วกาแฟ รุ่นที่ 2 กลับไปทำกาแฟที่บ้าน และเข้ามายื่นแอดดิวชัน การขับเคลื่อนกาแฟ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายการสร้าง change agent ของอายุ

โครงการสร้างการบริหารงานที่อาช่า อ่ามาจะแบ่งเป็นผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าบาริสต้า บาริสต้า หัวหน้าและพนักงานแผนก คั่วกาแฟ หัวหน้าและพนักงานฝ่ายบรรจุและตรวจสอบคุณภาพ และ บาริสต้าพาร์ตไทม์ ซึ่งจะมาทำงานเต็มวันในวันที่บาริสต้าประจำหยุด

อาช่า อ่ามาจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานเข้าใหม่เดือนละ 10,000 บาท ในช่วงทดลองงาน 3 เดือน หากผ่านทดลองจะปรับเป็น 13,000 บาท

“ถ้าเทียบอัตราเงินเดือนกับค่าครองชีพในเชียงใหม่ บอกได้เลย ว่าอาช่า อ่ามาให้ไม่น้อยกว่าบริษัทต่างๆ เพราะบางแห่งจ่ายเงินเดือน ให้คนจนปริญญาตรีเพียง 9,000 บาทก็มี” พชร วุฒิเพียรเลิศ บาริสต้าสาขาหน้าวัดพระสิงห์ อายุงาน 7 เดือน ซึ่งเลือกทำงานกับ อาช่า อ่ามาหลังจากการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เปรียบเทียบให้ฟัง

ปัจจุบันพนักงานครึ่งหนึ่งของอาช่า อ่ามา จบการศึกษาระดับ ปริญญาตรีจากหลากหลายสาขาวิชา แม้ว่าจริงๆ แล้วอาช่า อ่ามาจะไม่ สอนใจเรื่องวุฒิการศึกษาของผู้สมัครก็ตาม

สำหรับสวัสดิการที่มอบให้ก็จะมีประกันสังคม ซึ่งอาช่า อ่ามา จ่ายให้ทั้งหมดโดยที่พนักงานไม่ต้องสมทบ นอกจากนี้ยังมีเงินช่วย

เหลือสำหรับพนักงานที่เป็นเสาหลักของครอบครัว ในการณ์ที่เกิดเหตุฉุกเฉินจำเป็นต้องใช้เงิน เช่น พ่อแม่หรือคนในครอบครัวเจ็บป่วย โดยบริษัทจะให้เบิกเงินล่วงหน้า แล้วค่อยๆ หักคืนจากเงินเดือนในวงเงินที่พนักงานสมัครใจ และไม่ได้อดร้อนต่อการดำเนินชีวิตของเขาร่วมถึงมีที่พักฟรีให้กับพนักงานที่มาจากการชุมชนบندอย

อาช่า อ่ามามีการจ่ายโบนัสให้พนักงาน โดยการนำผลกำไรต่อปีมาหารด้วยจำนวนพนักงาน เพื่อให้ทุกคนที่ทำงานหนักเท่ากันได้รับโบนัสเท่าเทียมกัน ส่วนเงินที่มาจากลูกค้า นาริสต้าแต่ละสาขาจะจัดสรรกันเอง

พนักงานอาช่า อ่ามามีวันลาปีละ 15 วัน ลาป่วยได้ตามความจำเป็น นอกเหนือไปยังให้อิสระกับพนักงานในการทำงานเสริมอื่นๆ ถ้าไม่มีผลกระทบกับการทำงาน เช่น นาริสต้าคนหนึ่งทำร้านกาแฟกับเพื่อนๆ ในย่านนิมมานเหมินทร์นอกเวลาทำงาน

ชวนคนรู้จักมาทำงานด้วย

อาช่า อ่ามามีใช้วิธีการสรรหาพนักงานโดยการซักซ่อนคนรู้จักที่มีความสนใจธุรกิจกาแฟให้มาสมัครงานด้วย และให้พนักงานชวนคนรู้จักมาสมัครด้วย นอกเหนือไปยังเปิดรับคนที่เดินเข้ามาสอบถามถึงตำแหน่งงานที่ว่างที่ร้าน เพราะเชื่อว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลกว่าการโฆษณารับสมัครงานรูปแบบอื่นๆ เนื่องจากผ่านการคัดกรองแล้วว่าผู้สมัครมีความสนใจในธุรกิจกาแฟ

การสมัครงานที่อาช่า อ่ามา มีขั้นตอนง่ายๆ คือมานั่งคุยกัน โดยยังไม่ต้องเขียนใบสมัคร เพราะอาช่า อ่ามาไม่สนใจทั้งระดับการศึกษา และประสบการณ์ สิ่งที่สนใจคือทัศนคติในการทำงาน และความสามารถ หากที่ผู้สมัครต้องตอบก็คือ “น้องกินกาแฟหรือเปล่า” โดยเฉพาะบาริสต้า ซึ่งต้องซึมซื่อตากาแฟเป็นอันดับแรกก่อนเปิดร้านทุกเช้า บางครั้งจึงมีการทดสอบผู้สมัครโดยให้ทำ cupping คือชิมกาแฟแล้วอธิบาย ค่าเริกเตอร์และรสชาติของการแพดัวที่ซึม และสำหรับอายุแล้ว เขาแม้จะสอบถามประเด็นเรื่องเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคมกับผู้สมัคร เพราะบางที่พนักงานก็ต้องเป็นตัวแทนขององค์กรในการอธิบายให้ลูกค้าฟัง ถึงที่มาของกาแฟอาช่า อ่ามา อย่างไรก็ได้ หากผู้สมัครเป็นคนรุ่นใหม่ จากครอบครัวคนทำไร่กาแฟบนดอยสูง ที่มีแผนว่าจะนำความรู้เรื่องกาแฟจากการทำงานที่อาช่า อ่ามาไปช่วยพัฒนาคุณภาพกาแฟที่ครอบครัวผลิต พวกละเขามาก็ได้รับเลือกแม้ว่าจะมีคุณสมบัติสักอย่างไม่ได้

“อย่างน้องใหม่ 2 คนที่โรงคั่วที่เรารับมาเมื่อ พ.ศ. 2560 เขามาจากชุมชนปกาเกอะญอ ไม่มีความรู้เรื่องกาแฟเลย เคสนี้เราก็ต้องชี้แจงระหว่างคนที่มีความรู้ คือเข้ามาแล้วคั่วกาแฟได้เลย กับน้องที่มีแผนว่าต้องการมาอยู่กับเรา เพราะอยากเอาความรู้กลับไปช่วยเหลือครอบครัวและชุมชน ซึ่งสุดท้ายเราก็เลือกน้องจากชุมชน แม้เขาจะอยู่กับเราแค่ 1 ปี และกลับไปช่วยพัฒนาการทำกาแฟในชุมชนของเข้า” จันทร์จริราอธิบายแนวคิดการเลือกพนักงานของอาช่า อ่ามา

สอนงานจากงานจริง และพัฒนา พนักงานตามความขวนขวย

อาช่า อ่ามานีมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ แต่ให้เรียนรู้งานจากการลงมือทำงานจริงตลอดช่วงเวลาทดลองงาน 3 เดือน ส่วนพนักงานประจำ อาช่า อ่ามานีมีการส่งเสริมให้พากเข้ามีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ แต่ทุกอย่างต้องเกิดจากความขวนขวยของพนักงานเอง

“เข้าต้องรับผิดชอบ ต้องบอกได้ว่าตัวเองขาดอะไร หรืออยากรู้เรื่องอะไร เพื่อขอให้เลี่ย หรือเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้าช่วยสอนให้ช่วงที่ไม่มีลูกค้า หรืออาจจะไปหาที่เรียนข้างนอก ซึ่งหากมีค่าใช้จ่ายเราก็ยินดีสนับสนุน แม้แต่คนอยากอบรมใบขับขี่เราก็ยังให้เลย หรือใครอยากไปแข่งน้ำริสต้า เราก็ส่งเสริม” อายุเล่าถึงนโยบายการพัฒนาพนักงานของอาช่า อ่ามานี ซึ่งไม่มีหลักสูตรตายตัว

พชร บาริสต้าสาขาวัดพระสิงห์ เล่าถึงช่วงที่เข้าเข้าร่วมแข่งขันในรายการ Thailand Creative Barista ที่เชียงใหม่เมื่อต้นปี พ.ศ. 2561 ว่า “ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทอย่างดี ด้วยการเปิดร้านให้ใช้เครื่องสำหรับซ้อมในเวลากลางคืน และการใช้วัสดุดิบที่จำเป็นในการซ้อม

“ผมซ้อมถึง 5 ทุ่มเที่ยงคืน ซึ่งบางคืนพี่ลีก์มาดู นอกจากนี้ยังสนับสนุนเรื่องค่าที่พัก ค่าเดินทางไปแข่งด้วย” สุดท้ายพชรได้รางวัลชนะเลิศ

อาช่า อ่ามานียังส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ความเป็นกิจการเพื่อสังคมขององค์กร ด้วยการให้หมุนเวียนกันไปเยี่ยมเยียนเกษตรกรใน

เครือข่าย หรือร่วมกิจกรรมอย่าง Coffee Journey และรายการอบรม ดูงานพิเศษ เช่น การจัดทริปพิเศษพาพนักงานไปเที่ยวและดูงานที่ญี่ปุ่น ซึ่งมีไฮไลต์คือการได้ไปเยี่ยมโรงคั่วใหญ่ของร้านกาแฟ Blue Bottle ที่โด่งดังระดับโลก

การประเมินผลงานและการให้รางวัล

อาช่า อ่ามา มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานปีละครั้ง โดยจะให้พนักงานประเมินตัวเอง และอายุหรือจันทร์จิรา ก็ยังสอบถามจากเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละ คน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินด้วย สำหรับผลการประเมินนั้นนอกจากจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือน ซึ่งอยู่ที่ปีละ 10% แล้ว บางครั้งก็ทำให้ผู้บริหารทราบว่าควรให้ความช่วยเหลือในจุดใด เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาทักษะต่างๆ ที่ขาดดองการ

นอกจากการขึ้นเงินเดือนตามปกติแล้ว อายุยังใช้วิธีการให้หุ้น ของบริษัทแก่พนักงาน เพื่อให้มีส่วนในการเป็นเจ้าของและช่วยบริหารงาน ซึ่งปัจจุบันมีจันทร์จิรา พนักงานคนแรกของอาช่า อ่ามาคนเดียวที่ได้รับการแบ่งหุ้นให้จำนวน 22.58% ตั้งแต่เปิดร้านอาช่า อ่ามาสาขาหน้าวัดพระสิงห์ เมื่อ พ.ศ. 2556 เพื่อให้เข้ามาช่วยทำงานบริหาร โดยจันทร์จิราจะได้เงินปันผลตามสัดส่วนหุ้นที่ถือตราบเท่าที่ยังทำงานกับอาช่า อ่ามา เพราะหากลาออก สิทธิในการถือหุ้นก็จะสิ้นสุดลงทันที



กิจการเพื่อสังคมและความก้าวหน้า ส่งดึงดูดใจพนักงาน

ความเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ทำธุรกิจการแฟอย่างครบวงจร นอกจากจะดึงดูดให้คนมาสมัครงานกับอาช่า อ่ามาแล้ว ยังทำให้คนทำงานกับอาช่า อ่ามานาน เพราะในองค์กรมีเรื่องราวให้เรียนรู้มากมาย นอกจากนี้ความก้าวหน้าในการทำงานที่มีตัวอย่างให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นกรณีของจันทร์จิราที่เติบโตขึ้นมาเป็นผู้จัดการ หรืออภิชาติ เชื้อมือ ซึ่งเริ่มจากการเป็นพนักงานแพ็คและส่งกาแฟ เมื่อ 5 ปีก่อน แต่ปัจจุบันเป็นหัวหน้าแผนกค้ากาแฟ เช่นเดียวกับธิติกา โตรัตน์นิมิต ที่ทำงานมา 4 ปีกว่าก็ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากบาริสต้า ให้ขึ้นมาเป็นหัวหน้าบาริสต้าเช่นกัน

“ອຍ่างເຈນນີ້ທີ່ທ່ານທີ່ນີ້ນານກີພຣະ 1. ຄຮອບຄວ້າເວລັງທ່ານກີພຣະ 2. ເມື່ອມາຍຸ່ກັບທີ່ນີ້ ເວລັງໄດ້ເຫັນກິດທີ່ໄມ່ເໝືອນທ້າວໄປ ເພຣະພີ່ລືທີ່ເກີດເວົ້າຄວາມຍິ່ງຍືນຂອງຊື່ວິຕເກະຕຽກຜູ້ປຸລູກກາແພ ຂຶ້ງກີ ເກີຍວັນກັບຊື່ວິຕຂອງຄອນໃນຄຮອບຄວ້າເວລັງທ່ານ ດັ່ງນັ້ນເມື່ອມາທ່ານທີ່ນີ້ກີອຍາກຊ່າຍໃຫ້ກິດກອງຍຸ່ງວົດ ຈົນກາລາຍເປັນສ່ວນໜີ່ຂອງຊື່ວິຕ ແລະ ທຳໄດຍ່ໄມ້ມື້ອະໄຣມາດດັ່ງເວລັງ ຮູ້ສຶກວ່າເວລັງຍາກທ່າໄປເຮືອຍໆ”
ຈັນທົງຈິຈາກລ່າວ

ອຍ່າງໄຮກຕີ ແມ່ພັນການສ່ວນໃຫຍ່ຈະຮູ້ສຶກວ່າອ້າຂ່າ ອໍາມາດູແລ ພັນການໄດ້ດີ ພວກເຂົາມີຄວາມສຸຂັກກິດທ່ານທີ່ນີ້ ແຕກີມີສິ່ງໜີ່ງ ທີ່ອຍາກໃຫ້ບຣີ່ຫກປັບປຸງ ນັ້ນຄືອ້າຍາກໃຫ້ມີກະບົບເບີຍນັກຂຶ້ນ ເພື່ອ ຄວາມເຕີບໂຕຂອງອົງຄົກ

ກາຮບຮັຫາກຮັພຍາກບຸຄຄລ ກັບກິດທີ່ຍິ່ງຍືນ

หากໃໝ່ອັນດີ່ຄວາມສັນພັນຮະຫວ່າງກິດທີ່ເປັນກິດກິຈການເພື່ອສັງຄນ ກັບກິດທີ່ໃຫ້ບຣີ່ຫກປັບປຸງ ອໍາມາ ອໍາຍຸນອກວ່າ ກິດກິຈການໄດ້ໃສ່ໃຈກັບຜູ້ມີສ່ວນໄດ້ສ່ວນເສີຍ ໂດຍເຈພະຍິ່ງຍືນເກະຕຽກຜູ້ປຸລູກກາແພ ແລະພັນການ ເປັນເຫດຸຜລສຳຄັງທີ່ທ່ານໃຫ້ອ້າຂ່າ ອໍາມາ ເລືອກທີ່ຈະຂໍຍາຍຫຼຸກິຈແບບໜ້າ ເພື່ອກິດທີ່ສ່ວນມອບຜລິຕັກັນທີ່ມີຄຸນກາພ

ໂດຍໃນສ່ວນຂອງເກະຕຽກຜູ້ປຸລູກກາແພນັ້ນ ອໍາຍຸນອກວ່າ ສ່ວນໃຫຍ່ ຍັງຂາດຄວາມຮູ້ໃນກິດທີ່ສ່ວນມອບຜລິຕັກັນທີ່ມີຄຸນກາພ ເພື່ອກິດທີ່ສ່ວນມອບຜລິຕັກັນທີ່ມີຄຸນກາພ ເພື່ອກິດທີ່ສ່ວນມອບຜລິຕັກັນທີ່ມີຄຸນກາພ

เพื่อให้ได้กาแฟที่มีรสชาติดี การประเมินคุณภาพ และการคั่วกาแฟ ซึ่งเป็นเรื่องที่อาช่า อ่ามาต้องให้การส่งเสริมต่อไป อีกประเด็นที่อาช่า อ่ามาให้ความสำคัญคือ การวิเคราะห์สุขภาพของคนที่ทำงานด้วยว่าหากมีการเปิดตลาดการค้าเสรีกาแฟ แล้วมีกาแฟจากต่างประเทศหลักเข้ามาในประเทศไทย เกษตรกรผู้ปลูกกาแฟในประเทศไทยจะอยู่ได้หรือไม่

ในส่วนของพนักงาน อายุนูกอกว่าต้องส่งเสริมให้พากเข้มข้นที่ที่จะดึงความรู้ความสามารถของตัวเองออกมาได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกลัวว่าพนักงานจะหนีไปอยู่ที่อื่น เพราะหากคิดเช่นนั้นก็จะทำให้พนักงานไม่มีโอกาสในการพัฒนา และไม่ใช้วิธีการบังคับ ด้วยเหตุนี้ บางครั้งเขาก็ต้องบริหารงานแบบล่างขึ้นบนบ้าง

“สิ่งสำคัญคือการดูแลองค์กรแบบองค์รวม คือทั้งในด้านของผลลัพธ์ทางสังคม (social impact) และผลลัพธ์ทางการเงิน (financial impact) ให้ดำเนินไปคู่กัน” ลี-อายุ จีอปา ผู้ก่อตั้งอาช่า อ่ามาสรุปทิ้งท้าย

จุดเด่นด้านการบริหารกรรพยากรบุคคลที่ช่วยส่งผลต่อ ความยั่งยืนของธุรกิจ

- อาช่า อ่ามา มีแบรนด์ขององค์กรในฐานะนายจ้าง (employer branding) ที่เป็นกิจการเพื่อสังคม ซึ่งทำงานด้านกาแฟแบบครบวงจร จึงดึงดูดคนที่สนใจธุรกิจกาแฟแบบยั่งยืน หรือคนที่ต้องการนำความรู้จากการทำงานกลับไปพัฒนาท้องถิ่นให้มาร่วมงานด้วยได้
- ด้วยเป้าหมายการเป็น Change Agent ทำให้อาช่า อ่ามาเน้นรับคนรุ่นใหม่เข้ามาร่วมงาน โดยเฉพาะคนที่อยากร่วมการเปลี่ยนแปลง และบางครั้งตัดสินใจเลือกรับคนที่มาจากครอบครัวหรือชุมชนที่มีการปลูกกาแฟ แม้จะไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน เพราะต้องการให้นำเอาความรู้ที่ได้กลับไปช่วยพัฒนาชุมชน
- ในด้านความยั่งยืน อาช่า อ่ามาให้ความรู้และพัฒนาการเพาะปลูกของเกษตรกรอย่างสม่ำเสมอ เช่น การใช้การเกษตรผสมผสาน การส่งเสริมให้ไม่ใช้สารเคมี และสร้างความมั่นคงทางอาหารในครัวเรือน ส่วนพนักงานจะได้รับการปลูกฝังเรื่องสิ่งแวดล้อมผ่านการทำงาน เช่น การลดการใช้พลาสติก การพับปะเกษตรกรเพื่อเข้าใจที่มาของกาแฟ รวมถึงอาช่า อ่ามาได้ถ่ายทอดความรู้เรื่องที่มาของกาแฟผ่านกิจกรรมต่างๆ ไปสู่ผู้บริโภคและลูกค้าอีกด้วย
- อาช่า อ่ามาไม่กังวลใจหากมีพนักงานลาออกเพื่อไปทำร้านกาแฟ หรือโรงคั่ว หรือไปช่วยครอบครัวที่มีไร่กาแฟ เพราะถือว่าเป็นการขยายผลในสิ่งที่อาช่า อ่ามาทำ

| | |
|--|---|
| ชื่อ กิจการ | บริษัท ยาร์โนมีนี ไลฟี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด |
| ประเภทธุรกิจ | อาหาร ร้านอาหาร ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดภายในครัวเรือน |
| ทุนจดทะเบียน (พ.ศ. 2560) | 35,000,000 บาท |
| จำนวนสืบก้าวต่อไป (พ.ศ. 2560) | 47,894,021.88 บาท |
| จำนวนพนักงาน | 110 คน |
| มาตรฐานห้องแม่ฟาร์ม ด้านธุรกิจยั่งยืน | <ul style="list-style-type: none"> • มาตรฐานผลิตภัณฑ์อินทรีย์ Organic Thailand • มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ของสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (International Federation of Organic Agriculture Movements: IFOAM) • มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงเกษตรของสหรัฐอเมริกา (USDA) • ข้อกำหนดของกฎระเบียบเกษตรอินทรีย์ของแคนาดา (Canada Organic Regime) • มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงเกษตร ป่าไม้ และประมงของญี่ปุ่น (JAS) |



หาร์โมนี ไลฟ์ฯ

ธุรกิจส่งต่อความสุข

ด้วยความตระหนักรถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของผู้คน อันเนื่องมาจากการใช้สารเคมีในการทำเกษตรและอุตสาหกรรม อาหารเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ โซ โอกะ นักธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่หลัง รักเมืองไทย จึงก่อตั้งบริษัท หาร์โมนี ไลฟ์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด (Harmony Life International Co., Ltd) ขึ้น เพื่อทำธุรกิจที่สุนกระแสง ไม่ว่าจะเป็นการทำฟาร์มเกษตรอินทรีย์ การผลิตอาหารที่ไม่ใช้สารเคมี ปรุงแต่งรูป รส และกลิ่น รวมถึงคิดค้นผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ภายในครัวเรือนและร่างกายที่สามารถย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ

เพื่อไม่ก่อให้เกิดผลพิษทางน้ำ นอกจากรื้อโภคภัณฑ์ให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานให้มีความสุข เพราะเชื่อว่าความสุขของพนักงานจะส่งผลดีต่องานที่พากษาทำ ไม่ว่าจะเป็นการดูแลพืชผักในฟาร์ม การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร ตลอดจนการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งทั้งหมดนี้ได้กลยุทธ์เป็นองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของอาร์โนนี ไลฟ์ฯ

รู้จักอาร์โนนี ไลฟ์ฯ

โภคภัณฑ์ตั้งบริษัทอาร์โนนี ไลฟ์ฯ ขึ้นใน พ.ศ. 2542 หลังจากที่ลาออกจากบริษัทอุปกรณ์ทางการแพทย์ของญี่ปุ่น ขณะมีตำแหน่งประธานสาขาประเทศไทย เนื่องจากไม่เห็นด้วยกับรูปแบบการทำธุรกิจที่เน้นกำไรของบริษัทอเมริกันที่เข้ามาซื้อกิจการ



ของบริษัทแม่ ซึ่งแต่ก่อต่างจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มองว่าอุปกรณ์ทางการแพทย์มีไว้ช่วยเหลือคน และเมื่อลาออกจากใช้ที่ดินขนาด 50 ไร่ ซึ่งอยู่ใกล้ๆ กับเข้าใหญ่ที่เขาซื้อไว้ ทำเกษตรอินทรีย์ โดยที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านเกษตรมาก่อน

เหตุผลหลักที่ทำให้โภคหันมาทำเกษตรอินทรีย์คือ ประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลและบริษัทอุปกรณ์ทางการแพทย์ ซึ่งทำให้เขาระหนักว่าแม้อุปกรณ์ทางการแพทย์และเทคโนโลยีในการรักษาโรคจะพัฒนารวดหน้า แต่การเจ็บป่วยของผู้คนกลับไม่เคยลดลง โดยเข้าสั้นนิชฐานว่าการรับประทานอาหารที่มีสารเคมีเป็นเปื้อน และพิชัพก์ที่ใช้ยาฟ่ายแมลงกับปุ๋ยเคมี เป็นสาเหตุสำคัญของความเจ็บป่วย ประกอบกับพื้นฐานเดิมที่เรียนมาทางด้านประมง เขารู้จักรับรู้ถึงปัญหาทรัพยากรธรรมชาติที่ร่อยหรอและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรง ดังนั้นจึงอยากอุทิศตนให้กับสิ่งแวดล้อมและอาหารสุขภาพ

โดยในเรื่องอาหารกับสุขภาพนั้น นอกจากประเด็นการใช้สารเคมีในการเพาะปลูกแล้ว โภคยังมองว่าการผลิตอาหารตามระบบเศรษฐกิจแบบ mass production ในปัจจุบัน เป็นอีกสาเหตุที่ทำให้อาหารไม่เป็นมิตรกับสุขภาพ เพราะมีการใช้สารเคมี ทั้งสารกันบูด สารปรุงแต่งสีและกลิ่น เพื่อทำให้อาหารไม่น่าเสียจ่าย สีสวย มีกลิ่นชวนรับประทาน

“โลกเข้าสู่ยุคที่ทุกคนต้องช่วยกันคิดแล้วว่าเราจะอยู่กันอย่างไร ในอนาคต” โภคตั้งคำถาม ซึ่งสำหรับเขาแล้ว คำตอบก็คือการทำธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ

ความยั่งยืนของอาร์莫尼 ไลฟี่

โภภะตั้งชื่อบริษัทว่าอาร์โมนี ไลฟี่ เพาะต้องการสือดึงการใช้ชีวิตอย่างสอดคล้องกับธรรมชาติ อันเป็นปณิธานในการทำธุรกิจของบริษัทที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของผู้บริโภคเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ วิถีการทำธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ทุกตัว และกิจกรรมต่างๆ ที่อาร์โมนี ไลฟี่ ทำ จึงล้วนตอบอย่างถึงปณิธานนี้ทั้งสิ้น

• วิถีการทำธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ในตอนที่อาร์โมนี ไลฟี่ เริ่มต้น ประเทศไทยยังไม่มีมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และยังไม่มีเกษตรกรรายได้ทำเกษตรอินทรีย์อย่างจริงจัง โภภะจึงต้องศึกษาหาความรู้ด้วยการอ่านหนังสือ สอบถามจากผู้รู้ทั้งในไทยและต่างประเทศ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้การทำเกษตรอินทรีย์ได้ผล ไม่ว่าจะเป็นการเลี้ยงวัวและไก่เพื่อนำมูลมาทำปุ๋ยอินทรีย์สำหรับใช้ภายในฟาร์ม ซึ่งได้ผลดีกว่าการซื้อมูลสัตว์ข้างนอก การเรียนรู้วิธีการเพาะเลี้ยงจุลินทรีย์อีเม็ม (Effective Microorganism: EM) จากอาจารย์ชาวญี่ปุ่น เพื่อนำมาใช้ในการหมักปุ๋ยและปรับสภาพดิน ซึ่งเมื่อใช้ร่วมกับสมุนไพรก็ช่วยลดการเกิดโรคและแมลงได้อย่างมาก ฟาร์มจึงมีผลผลิตออกสู่ตลาดมากขึ้นและหลากหลายขึ้น จนปัจจุบันอาร์โมนี ไลฟี่ สามารถปลูกพืชอินทรีย์ต่างๆ หมุนเวียนกันได้มากถึง 70 ชนิด แบ่งเป็นผัก 40 ชนิด สมุนไพร 15 ชนิด ผลไม้ 15 ชนิด และได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์หลายมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็น Organic Thailand ของประเทศไทย,

IFOAM ของสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ, USDA ของสหรัฐอเมริกา, Canada Organic Regime ของแคนาดา และ JAS ของญี่ปุ่น

นอกจากการทำเกษตรอินทรีย์แล้ว ยาร์โนนี ไลฟ์ฯ ยังให้ความสำคัญกับการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร เพื่อลดขยะจากการ

เน่าเสียของพืชผัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่มีอายุสั้น และช่วยให้บริษัทสามารถส่งสินค้าไปจำหน่ายได้ไกลขึ้น เพราะการแปรรูปทำให้พืชผักมีอายุนานขึ้น และทำให้บริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากผักหรือผลไม้อินทรีย์ได้อย่างเต็มที่ เพราะไม่ว่าจะมีขนาดเล็ก หรือรูปร่างไม่สวย (ซึ่งต้องถูกทิ้งหากจะจำหน่ายเป็นผักหรือผลไม้สด) ก็ยังมีคุณค่าที่สามารถนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นชาสมุนไพร แยม น้ำมักเงินไซร์ ผักดอง รวมไปถึงลูกประคำ แต่หากไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงๆ ก็จะนำไปหมักเป็นปุ๋ย เพื่อไม่ให้เกิดของเหลือทิ้งที่เป็นภาระกับสิ่งแวดล้อม



• ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

นอกจากผักผลไม้อินทรีย์และอาหารแปรรูปแล้ว ผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่ยาร์โนนี ไลฟ์ฯ ผลิตออกสู่ตลาดล้วนแล้วแต่ผลิตขึ้นโดยคำนึงถึง

เรื่องสุขภาพและสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น อาทิ บะหมี่ผักโนโรเชีย โนโร-เชียเป็นผักชนิดแรกที่โภกน้ำมำปูกูในฟาร์ม เพราะมีสารอาหารมากมาย ทั้งวิตามิน แร่ธาตุ และเส้นใย จนมีคนตั้งสมญานามให้ว่า เป็น “ราชาแห่งผัก” แต่เนื่องจากมีรสขม บริษัทบางแห่งในญี่ปุ่นเลย นำไปผลิตออกมารีบเป็นอาหารเสริม แต่โภกน้ำผักนี้มำอบแห้งเพื่อ ทดลองทำเป็นบะหมี่ เพราะคิดว่าเป็นรูปแบบอาหารที่น่าจะเข้าถึงคน ได้ทั่วโลก โดยทำเป็นบะหมี่แบบอบแห้ง ไม่ต้องหยอดด้วยน้ำมัน ไม่มี ส่วนผสมของสี กลิ่น สารกันบูด และผงชูรส เพื่อให้ตรงกับคอนเซ็ปต์ การเป็นผู้ผลิตอาหารที่ไม่ทำลายสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของชาวนะนี ไลฟី ทุกประการ

ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดอินทรีย์ ก็เป็นอีกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ สะท้อนถึงความใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมได้ดี โภกเริ่มค้นคว้าหาสูตร ผลิตน้ำยาล้างจานและซักผ้าตั้งแต่เริ่มต้นตั้งบริษัท เพราะเขารับดี ว่า 70% ของน้ำเสียที่ถูกปล่อยลงสู่แหล่งน้ำธรรมชาติเป็นน้ำเสียจาก ครัวเรือน อันเนื่องมาจากการอาบน้ำ ซักผ้า ล้างจานด้วยผลิตภัณฑ์ ทำความสะอาดที่มีส่วนผสมจากปฏิรูปเคมี ซึ่งไม่สามารถย่อยสลาย ได้เองตามธรรมชาติ โภกพยายามหาวิธีผลิตน้ำยาล้างจาน น้ำยา ซักผ้า ที่ใช้น้ำมันจากพืชเป็นส่วนผสม เพื่อให้สามารถย่อยสลายได้ เองภายใน 24 ชั่วโมง รวมถึงไม่มีส่วนผสมของสารเคมีที่ส่งผลเสีย ต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพอย่างสารกันบูด สารลดการตึงผิว ปั๊จุบัน ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้มีการขยายไปสู่สู่ แซมพู ครีมนวด และผลิตภัณฑ์ สำหรับสปา



ขณะที่อาหารทุกจานที่เสิร์ฟในร้านซัสเทน่า ซึ่งໂອກະເປີດຂຶ້ນ
ເພື່ອຈຳນາຍຜລິດກັນທົ່ວອົບແກນິກແລະອາຫານນັ້ນ ກີບປຸງຈາກວັດຖຸດົບທີ່
ຄັດສຽງແລ້ວວ່າເປັນມິຕຽກັບສິ່ງແວດລ້ອມ ໄນວ່າຈະເປັນຜັກ ອາຫາຮະເລ
ຮວມດີ່ງການທຳເຄື່ອງປຽບປຸງຮສເອງ ເພື່ອໃຫ້ມັນໃຈວ່າໄມ້ມີສ່ວນຜົມຂອງ
ສາຣເຄມີສັງເຄຣະທີ່ ສ່ວນເບີເກອຣີກີ່ໄມ້ໃຊ້ສາຣປຽບແຕ່ງເຊັ່ນກັນແລະໄສ່
ນ້ຳຕາລນ້ອຍ ນອກຈາກນີ້ຢັ້ງໃສ່ຈຸດແລສິ່ງແວດລ້ອມດ້ວຍການດັກໃນມັນ ແກ່
ຍະ ໃຫ້ນ້າຍາທຳຄວາມສະອາດທີ່ດີຕ່ອສິ່ງແວດລ້ອມ

▪ สົ່ງເສົ່ານແບວຄົດເກຫດຕອບກຣີຍໜລາກຫລາຍວົງ

ນອກຈາກການທຳຟາຮົມເກຫດຕອບກຣີຍໜລາກຫລາຍວົງ ໂອກະຍັງສ່າງເສົ່ານ
ການທຳເກຫດຕອບກຣີຍໜລາກຫລາຍວົງໃນລັກຂະນະອື່ນໆ ອາທີ ການແປ່ງປັນຄວາມຮູ້ດ້ວຍ
ການເປີດຟາຮົມອາຮົມໄນ້ ໄລຝ້າ ໃຫ້ໜ່າຍງານຫຼືຜູ້ສູນໃຈເຂົ້າເຢີມໝາ
ເພື່ອເຮັນຮູ້ວິການທຳເກຫດຕອບກຣີຍໜລາກຫລາຍວົງ ກາຮອກໄປໃຫ້ຄວາມຮູ້ເກີ່ມກັບການ
ທຳເກຫດຕອບກຣີຍໜລາກຫລາຍວົງໃນຕ່າງປະເທດເມື່ອມີກາຮົວຮັງຂອງ ແລະກາຈັດອົບຮມ



เกษตรอินทรีย์ให้กับบุคคลทั่วไปที่ฟาร์ม ซึ่งจะจัดปีละ 2-3 ครั้งในช่วงฤดูหนาวและฤดูร้อน รวมถึงยังเผยแพร่ความรู้ผ่านหนังสือที่เข้าแต่งเองชื่อ *Organic Farm* สิ่งที่ควรรู้เกิดขึ้นที่ไร่ ซึ่งปัจจุบันมีการพิมพ์เป็นภาษาญี่ปุ่น ไทย จีน

นอกจากนี้ยังให้การสนับสนุนเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์หรือผู้ที่ผลิตสินค้าเพื่อสุขภาพ ด้วยการรับสินค้าจำหน่ายที่ร้านชั้สเทน่า โดยจะคัดสรรมาจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่มีเป้าหมายเดียว กัน คืออยากผลิตผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์หรือผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เพราะต้องการเปลี่ยนแปลงโลกให้ดีขึ้นในแบบของตัวเอง ไม่ได้ผลิตเพียง เพราะว่าขายได้และมีกำไรงอกนั้น หรือรับซื้อสมุนไพรจากเกษตรกรที่ปลูกแบบเกษตรอินทรีย์ เพื่อนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ รวมถึงรับซื้อผักจากเกษตรกรที่ปลูกโดยไม่ใช้สารเคมี แม้จะไม่มีมาตรฐานเกษตรอินทรีย์รับรอง แต่บริษัทน้ำผักมาตรฐานตรวจสอบเองว่า ไร้สารเคมีจริง โดยซื้อขายในลักษณะการตกลงราคารับซื้อล่วงหน้า ทำให้ราคาไม่ขึ้นลงตามฤดูกาล และไม่ได้กำหนดขนาดของผักที่จะ

รับซื้อ เนื่องจากเข้าใจดีว่าผักอินทรีย์ควบคุมขนาดได้ยาก

“บางเจ้าเขาจะกำหนดว่าจะรับซื้อจะห่อจะหล่อเปลี่ยนมีน้ำหนักไม่เกินหัวละ 700 กรัม ซึ่งยุ่งยากมาก เพราะผักผลไม้อินทรีย์ลือกสเปกลำบาก บางที่ในหน้าหนาวจะหล่อเปลี่ยนของผู้ลูกหนังนี่ทะลุไป 3 กิโลกรัมก็มี แต่คุณโอกะก็รับแล้วเอาไปฝ่าແປງขาย จุดนี้ทำให้เราทำงานได้โดยไม่เครียด” ขวัญชัย อักษรอริยานนท์ เกษตรกรที่อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งปลูกผักอินทรีย์ส่งให้อาร์โมนี ไลฟ์ฯ มา 6 ปีแล้วเล่าถึงความพยายามในการปลูกผักขายให้กับอาร์โมนี ไลฟ์ฯ นอกจากนี้ยังได้รับคำแนะนำดีๆ จากโอกะ เช่น ต้องเตรียมหมักปุ๋ยอินทรีย์ให้เพียงพอแก่การใช้งาน และไม่ควรใช้พลาสติกคลุมดิน ซึ่งทำให้เขาเลิกใช้พลาสติกในฟาร์ม

อยากให้ไทยเป็นเบอร์หนึ่งในโลกด้านเกษตรอินทรีย์

ช่วง 7 ปีแรก อาร์โมนี ไลฟ์ฯ ประสบปัญหาขาดทุนทุกเดือน เพราะเป็นช่วงเรียนรู้ ปรับตัว รวมถึงคนไทยยังไม่รู้จักสินค้าออร์แกนิก โอกะจึงต้องไปหาเงินจากข้างนอกมาหล่อเลี้ยงบริษัท

“แต่หลังจากนั้นคนไทยเริ่มเข้าใจผลิตภัณฑ์ออร์แกนิก เริ่มอย่างได้ห้างต่างๆ ก็เริ่มทำมุ่งสินค้าออร์แกนิก และเริ่มวิ่งมาหาเรามากขึ้น ถือก็ุดหนึ่งคือเรานำสินค้าออร์แกนิกของเรามาไปเสนอประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงเริ่มอยู่ได้” โอกะกล่าวถึงจุดที่ทำให้บริษัทพลิกฟื้น

บีจุบันผักและผลไม้ออร์แกนิกจากฟาร์มอาร์โมนี ไลฟ์ฯ มีวางแผนจำหน่ายที่ชูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้า 2 แห่ง คือที่ดีเอ็มโพเรียม และสยามพารากอน นอกเหนือจากการจำหน่ายในร้านชั้สเทน่า การส่งให้กับสมาชิกตามบ้าน และนำมาใช้เป็นวัตถุดิบที่ร้านอาหารชั้สเทน่า อันเนื่องมาจากการผลิตที่จำกัด

ในส่วนของผลิตภัณฑ์แปรรูปนั้น บะหมี่ผักโนโร夷ะถือเป็นผลิตภัณฑ์สำคัญที่ทำให้อาร์โมนี ไลฟ์ฯ อยู่รอดทางธุรกิจ เพราะได้รับการตอบรับอย่างดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยตลาดในประเทศนั้น ความแตกต่างจากบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปยี่ห้ออื่นในตลาด และความทุ่มเทเพื่อทำธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของโօกวะ ทำให้ฤทธิ์ ธีระโกเมน ประธานกรรมการบริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เปิดโอกาสให้บะหมี่ผักโนโร夷ะได้เข้าไปอยู่ในเมนูของร้านสูกี้เอ็มเคตติ้งแต่ พ.ศ. 2546 รวมถึงยังได้เข้าไปอยู่ในร้านอาหารอื่นๆ นอกเหนือจากชูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำทั่วประเทศ ส่วนในต่างประเทศ บะหมี่ผักโนโร夷ะภายใต้ชื่อ Green Noodle ประสบความสำเร็จทั้งในเอเชีย ตะวันออกกลาง อเมริกา จนถือว่าเป็นสินค้าหลักที่ทำให้อาร์โมนี ไลฟ์ฯ มีรายได้จากการส่งออก 30% ของรายได้รวม

ส่วนผลิตภัณฑ์ดูแลผิวภายใน ทั้งสมุนไพร ก้อน สมุนไพร น้ำมันนวดตัว ลูกประคำสมุนไพร และชาสมุนไพร ซึ่งปราศจากสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อผิวและสามารถถ่ายอยsslabyได้ตามธรรมชาตินั้น ทำให้อาร์โมนี ไลฟ์ฯ ได้เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เหล่านี้ให้กับสปา Asia Herb Association ในลักษณะรับจ้างผลิตตั้งแต่ พ.ศ. 2550 นอกเหนือจากการวางแผนจำหน่ายในร้านค้าเพื่อสุขภาพ

แม้ว่าผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของชาาร์โนนี "ไลฟ์ฯ" จะประสบความสำเร็จ ทั้งในและต่างประเทศ แต่สำหรับโอกาสแล้ว ยังมีอีกเป้าหมายที่เข้า ต้องการไปให้ถึงกึ่ด การทำให้ประเทศไทยเป็นอันดับ 1 ในเอเชียและ ในโลกด้านเกษตรอินทรีย์ จากปัจจุบันที่ประเทศไทยขึ้นมาเป็นอันดับ 1 ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งในแง่ของพืชที่ปลูกและยอดขายแล้ว ซึ่งเขาก็คาดว่ามีโอกาสเป็นไปได้ เพราะปัจจุบันผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ โดยเฉพาะในส่วนของผักและผลไม้ยังมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความ ต้องการของผู้บริโภค ประกอบกับการแข่งขันในตลาดนี้ยังมีน้อย จึง เป็นโอกาสสุดีของผู้ที่สนใจธุรกิจนี้

วัฒนธรรมองค์กรเน้นการส่งต่อความสุข

นอกจากมุ่งมั่นกับการทำเกษตรอินทรีย์โดยคิดหาวิธีการปลูก การแปรรูป และการจำหน่ายที่เหมาะสมแล้ว โอกาสยังมุ่งมั่นสร้าง บุคลากรให้สอดคล้องกับการทำเกษตรอินทรีย์ด้วย ภายใต้ความเชื่อ ที่ว่า ความสุขของพนักงานสามารถส่งต่อถึงพีซผักและผลผลิต ทางการเกษตรได้ เพราะทุกอย่างมีคลื่นความสอดคล้องกัน ด้วยเหตุ นี้เขาจึงขับเคลื่อนองค์กรและดูแลพนักงานโดยให้ความสำคัญกับ 3 เรื่อง จนเรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรคือ 1. อยากเห็นพนักงาน มีความสุข ไม่ทำงานไปวันๆ 2. ทุกคนต้องมีเป้าหมายของตัวเอง ทั้ง เป้าหมายชีวิต ครอบครัว และการทำงาน 3. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในการอยู่ร่วมกัน

“ความคิดก็คือคลื่นที่เราส่งไป ดังนั้นหากเราทำงานด้วยความรู้สึกห่อเหียว ขี้เกียจ โคนบังคับ ทำไปบ่นไปกับพืช ผลลัพธ์จะต่างกัน กับการดูแลพืชด้วยความรู้สึกดีๆ สิ่งที่บริษัทต้องทำคือ ทำให้ทุกคน มีความรู้สึกดีกับการทำงาน การอยู่ร่วมกัน ทำงานแบบกระตือรือร้น และรับผิดชอบ ถ้าบริษัทไหนทำได้ก็จะเติบโต” โอกาสเล่าถึงแนวคิด ในการดูแลพนักงาน



ค่าตอบแทนดี พนักงานจะได้มีความสุข

ໂອກສสร້າງຄລືນແໜ່ງຄວາມສອດຄລັອງຫວີ້ວສັງຕ່ອຄວາມສຸຂົງ
ພນັກງານຝ່າງກລິກຕ່າງໆ ເຮີມຈາກກາරຈ່າຍຄ່າແຮງອຍ່າງເຕີມທີ່ໃຫ້ກັບ
ພນັກງານທຸກຄົນ ແຊ່ນ ພນັກງານທີ່ໄປໃນຟາຣົມ ທີ່ເປັນພນັກງານຮາຍວັນ
ຈະໄດ້ຮັບການປັບຄ່າແຮງຂຶ້ນທຸກປີ ແລະທາງໄດ້ຕຳແໜ່ງ (ເຊົ່ານ ເປັນ
ຫວັນນາ) ກີ່ຈະໄດ້ຮັບຄ່າຕໍາແໜ່ງ ແຊ່ນເດືອຍກັບພນັກງານປະຈຳ ຮົມສົງ
ທາກແພນກໃດສາມາດທຳພລົງນາໄດ້ຕາມເປົ້າທີ່ຕກລົງກັນໄວ້ກີ່ມີການໃຫ້
ຄອມມີໜັນໃນຮູບປຸງແດງ

“ພນັກງານທີ່ນີ້ຈະໄມ່ເກີຍ “ໄມ່ບ່ນເວລາມີອ່ອງເດອຮ່ເຂົາເຍວ່າ ແຕ່ຈະ
ໜ່າຍກັນທຳການ ຜ່າຍກັນສ່ງຂອງ ເພຣະທຸກຄົນຮູ້ດີວ່າທາກທຳການໄດ້ດຶງເປົ້າ
ເຂົາຈະໄດ້ຮັບອອງແດງ” ດຽວນີ້ ນາວພົງຄໍເລີສ ມີນີ້ໃນຜູ້ຮ່ວມກ່ອຕັ້ງຂ່າຍໂລນີ້
ໄລຟີໍ ປັຈຈຸບັນເປັນ Executive Sales Manager ທີ່ຈຸດແລ້ວທັງຝ່າຍຂາຍ
ຝ່າຍກາຣຕລາດ ແລະຝ່າຍກຣພຍາກຣບຸຄຄລ ເລົ່າຖືກວິທີກາຣສຽງແຮງຈຸງໃຈ
ໃຫ້ພນັກງານຮ່ວມແຮງຮ່ວມໃຈກັນທຳການ

ສໍາຫຼັບສັສົດການທີ່ໄມ່ໃຊ້ຕ້າເງິນ ຂ່າຍໂລນີ້ໄລຟີໍ ມີການທຳປະກັນ
ອຸບັດເຫດຸ ປະກັນສຸຂົກພາບ ແລະກອງທຸນທດແກນໃຫ້ພນັກງານ ໃຫ້ສ່ວນລົດ
30% ເມື່ອຂ້ອຍພິລິຕິກັນທີ່ຂອງບຣີ້ຍກ ໂດຍໃຫ້ເອາສິນຄ້າໄປໃຊ້ກ່ອນແລ້ວຄ່ອຍ
ຈ່າຍເງິນຕອນສິນເດືອນ ສໍາຫຼັບທີ່ຟາຣົມຈະມີຮອບຮັບ-ສົ່ງພຣີໃຫ້ພນັກງານທີ່
ໄມ່ມີຮັບ ມີຫອພັກໃຫ້ພນັກງານທີ່ບ້ານອູ້ຍື່ໄກລ ໂດຍເສີຍຄ່າໃຊ້ຈ່າຍເປັນຄ່ານໍາ
ຄ່າໄຟເດືອນລະ 500 ບາທ ທີ່ຈົ່ງອາຈາກຈໍານວຍຄວາມສະດວກໃຫ້ພນັກງານ
ແລ້ວ ໂອກຍັງຫວັງວ່າພນັກງານທີ່ພັກອູ້ຢູ່ໃນຟາຣົມຈະໜ່າຍດູແລ້ພື້ນັກໂດຍ
ກັນທີ່ ຖາກມີເຫດຸກາຮົນຈຸກເຈີດຂຶ້ນຫັ້ງເລີກງານ

ไม่ใช้ประเด็นสิ่งแวดล้อมในการรับคนเข้าทำงาน

อาร์โนนี ไลฟី ไม่ได้ใช้ประเด็นเรื่องเกษตรอินทรีย์ สิ่งแวดล้อม หรืออาหารปลอดภัย ในการคัดเลือกพนักงาน เนื่องจากแต่ละตำแหน่ง มีผู้สมัครไม่มาก โดยในส่วนของพนักงานที่สำนักงานใหญ่ จะเน้น คัดเลือกจากวุฒิการศึกษาหรือความรู้ความชำนาญที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งเป็นสำคัญ ส่วนพนักงานทั่วไปของฟาร์มหรือร้านสัสดene จะเน้นรับคนที่บ้านอยู่ใกล้ และการรับสมัครพนักงานทั่วไปที่ฟาร์มจะ มีความพิเศษคือไม่ระบุว่าเปิดรับตำแหน่งอะไร จะแจ้งเพียงรับสมัคร พนักงานทั่วไป และส่งพนักงานใหม่ๆทุกคนเข้าไปทดลองงานในแปลง ผัก 1 เดือน หลังจากนั้นจึงจะพิจารณาว่าจะให้ไปอยู่แผนกไหน หาก หน่วยก้านดีก็จะดึงขึ้นมาทำงานในโรงงาน เพื่อให้ทำงานที่ซับซ้อน กว่า โดยมักเริ่มต้นที่แผนกสูกประคบ ก่อนที่จะขยายไปสู่แผนกชา แยม น้ำมักเงนไซม์ ซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นเป็นลำดับ

อย่างไรก็ดี พนักงานภายในฟาร์มอาร์โนนี ไลฟី บางส่วนมา สมัครงานเพราะอยากรажานในฟาร์มเกษตรอินทรีย์ เนื่องจากเคย ได้รับผลกระทบจากการเมืองมาก่อน

“เพราะคำนึงถึงว่าบริษัทนี้ทำเกี่ยวกับออร์แกนิก คือส่วนอุ่น (งานเดิม) จะมีความเยอะ อยู่ไม่ไหว ก็เลยเอาตัวเองออกมานะ แม้ว่า งานที่ทำจะอยู่ข้างในตึก ไม่ได้รับโดยตรง แต่สารเคมีก็ปีรวิถี การฉีดยาอุ่นบางที่ป่วย 7 วันเลย มันแรงมาก” วันวิสาข์ ชาตุจันทร์ เล่า ถึงสาเหตุที่มาสมัครงานที่ฟาร์มอาร์โนนี ไลฟី เมื่อ 8 ปีก่อน และ ปัจจุบันได้เป็นหัวหน้าแผนกน้ำมักเงนไซม์

นอกจგน້ການມີຜູ້ບໍາຫາຮເປັນຫວາງຢູ່ປຸນກີດງູດພັກງານບາງຄນ
ໃຫ້ເຂົ້າມາສັມຄරງານກັບຫຍາຣໂມນີ ໄລຝ່າ ດ້ວຍ

“ກີມືບາງຄນທີ່ຂອບຄວາມເປັນຮະບັບ ຄວາມເຂັ້ມງວດ ຄວາມຕຽບໄປ
ຕຽບມາ ອີກາຮົມການພິຈາລະນາໂດຍດູພລງານ ດັນພວກນີ້ຈະມອງວ່າບີ້ຢູ່ປຸນ
ຕອບສົນອົງນີ້ສັຍເຫຼາໄດ້ໃນສ່ວນນີ້” ດຽວນີ້ໃຫ້ຂໍ້ມູນເພີ່ມເຕີມ

ກັ້ງພັດນາພນັກງານເວັງ ແລະສ່ງໄປອບຮນຂ້າງນອກ

ຫຍາຣໂມນີ ໄລຝ່າ ໃຫ້ຄວາມສຳຄັງກັບການພັດນາພນັກງານ ທັງ
ການອົບຮມກາຍໃນອົງຄົງແລະການສ່າງໄປອບຮນຂ້າງນອກ ໂດຍຫາກເປັນ
ພນັກງານໃໝ່ ຫ້າວໜ້າງານຈະສອນງານໃຫ້ໃນລັກຊະນະ on-the-job
training ຮວມถึงຈະສ່າງພນັກງານໄປເຮືອນັງງານຂ້າມແນກ ເພື່ອໃຫ້ເຂົ້າໃຈ
ທີ່ມາຂອງສິນຄ້າແລະເຂົ້າໃຈການກຳນົດຂອງແນກອື່ນ

ຂະໜາດທີ່ໂຄກຈະຈັດອບຮນພນັກງານດ້ວຍຕົນເອງຍ່າງສໍາ່ສມອ ໄນ
ວ່າຈະເປັນການອົບຮມໃນຂ່າງປະຊຸມພນັກງານປະຈຳເດືອນທັງທີ່ສຳນັກງານ
ໃໝ່ ທີ່ຮ້ານຊ້າສເກົ່າ ແລະທີ່ຟ່າມ ແລະການຈັດຄອງຮອບຮມໂດຍເຂົາ
ຫຼຶງສິ່ງທີ່ໂຄກແນ້ນເປັນພິເສດຖະກິນ ການທຳໃຫ້ພນັກງານເຂົ້າໃຈເຈຕນາຮມັນໃນ
ການກຳນົດກົງຈອງບິ້ນກີດງູດ ທີ່ຄຳນິ່ງສິ່ງແວດລ້ອມ ສຸຂພາພອງຜູ້ບໍາໂຮກ
ໂດຍຫຼັກສົ່ງສຳຄັງທີ່ຂາດໄນ້ໄດ້ຕື້ອ ກາຍ້າເຮືອງເກະຫຼອນທີ່ກຳນົດ
ໄປຈົນສິ່ງກາພໃຫ້ຢ່າງວິກຸດສກາພອາກາສເປັນແປງ (climate
change) ແລະມາດຕະການຂອງອົງຄົງການສຫປະຫາຕີຕ່ອບໝູ້ຫາເລຳນີ້

“เวลาคุณໂອກະບອرمก็จะเหมือนพ่อแม่บูรณาญาภิการว่าเราต้องคิดอะไร ต้องทำอะไร อยู่ในสังคมต้องทำตัวยังไง รวมถึงต้องมีทักษะต่างๆ ที่ดี ต้องคิดบางอย่างที่นี่มา 15 ปี เขาจะพูดเรื่องนี้ตลอด ไม่เคยเน้นว่าปีนี้เดือนนี้ต้องได้ยอดขายหรือมีกำไรเท่าไร” สัญญา พลามาตร์ ผู้จัดการแผนกสโตร์ ส่งออก และโลจิสติกส์ อายุงาน 15 ปี เล่าถึงสิ่งที่ໂອກະเน้นย้ำ

“เจ้านายกจะสอนเรื่องธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับแรก เน้นว่าถ้าเราใช้น้ำยาล้างจานที่มีสารเคมีมันจะไหลลงทะเล แล้วทำให้น้ำเสีย ปลาตาย เขาก็จะสอนวิธีต่างๆ ในการรักษาสิ่งแวดล้อมก่อนแล้วจะให้ไปดูการปลูกผักที่ฟาร์มด้วยว่าเป็นแบบไหน” พัชริน กลมเกลียว Chief ฝ่ายบริการร้านอาหารชั้สเหน่า อายุงาน 7 ปีเล่า



นอกจากจะทำให้พนักงานเข้าใจเจตนาرمณ์ของบริษัทที่ให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อมและอาหารสุขภาพ รวมถึงตระหนักรถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมที่โลกกำลังเผชิญอยู่แล้ว การอบรมของໂອກະຍັງສ่งผลถึงการใช้ชีวิตของพนักงาน และบ่อยครั้งก็ส่งผลถึงโบนัสของพวກเข้าด้วย

“ก็จะบอกเพนอยู่เรื่อยๆ ว่า สุขภาพของเรามันไม่ใช้อยู่แค่วันนี้ แต่อยู่อีกหลายวัน ซึ่งเขาก็จะไปดูตามแหล่งผักอินทรีย์ผักปลอดสารชื้อมาเดอะ แพงหน่อยแต่ก็สุขภาพเรา หรือถ้าซื้อมาเป็นลักษณะของผักไม่ปลอดสารก็จะให้เข้าลังห้ำยาลังผักแล้วค่อยนำมาทำ” กมล จิรวงศ์ราชน์ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี อายุงาน 15 ปี เล่าถึงความใส่ใจในเรื่องอาหารการกินที่เกิดขึ้นภายใต้ครอบครัวเข้า อันเนื่องมาจากการซื้อขับข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมที่ໂອກະພารับอกกับพนักงาน

ขณะที่พัชรินเล่าถึงวิธีการเลือกซื้อสินค้าในชีวิตประจำวันของเธอ ซึ่งเปลี่ยนไปจากเดิมว่า “เวลาไปซื้อของก็จะดูว่าสินค้าตัวนี้มีสารเคมี มีสารเจือปน มีพิษร้ายไหม”

ส่วนผลที่เกิดขึ้นกับโบนัสนั้น เนื่องมาจากว่าจากการประเมินของหัวหน้าแล้ว พนักงานแต่ละคนยังมีส่วนในการประเมินตัวเองผ่านการทำข้อสอบ ซึ่งคิดเป็น 10% ของคะแนนรวม 100 คะแนน และพนักงานต้องได้คะแนนรวมเกิน 80 จึงจะได้โบนัส โดยข้อสอบมักจะถามเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัททำ อาทิ มาตรฐานอินทรีย์ที่ได้รับ กรรมวิธีในการผลิตมะพร้าวผักโ莫โรเรยะ ซึ่งเป็นเรื่องที่ໂອກະພູดเสมอในการอบรมพนักงานนั่นเอง

ຄູ່ແລກສູບກາພາຍແລະ ໃຈ

หาร์โนนี ไลฟี่ ยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมเล็กๆ น้อยๆ แต่ช่วยเพิ่มความสดชื่น แข็งแรง ขวัญกำลังใจ และช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กรด้วย ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมออกกำลังกายที่สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีห้องออกกำลังกายให้พนักงานมาออกกำลังกายร่วมกันหลังเลิกงาน โดยวันจันทร์จะเป็นคลาสโยคะ วันพุธเป็นคลาสเดันซูมบ้า ส่วนวันเสาร์จะยกໂขຍກันไปเล่นแบดมินตันที่คอร์ตใกล้ๆ โดยบริษัทออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด ทั้งค่าจ้างครูมาสอนโยคะและเดันซูมบ้า ค่าคอร์ตแบดฯ หรือค่าโต๊ะปิงปองที่พนักงานสามารถเข้าไปเล่นได้ในวันที่ไม่มีคลาส

นอกจากนี้ยังมีการเลี้ยงอาหารพนักงาน ทั้งเลี้ยงที่บริษัทในโอกาสพิเศษ และพาไปเลี้ยงข้างนอก หากเห็นว่าพนักงานทำงานกันจนเหนื่อย หรือทำงานชิ้นใหญ่ผ่านไปด้วยดี และในโอกาสครอบครอง วันเกิดของพนักงานก็จะซื้อเค้กมาให้ ซึ่งโอกาสจัดวันเกิดพนักงานได้ทุกคน รวมไปถึงคู่偶 ที่อาจจะเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่ได้ใจพนักงาน

“เวลา (ท่านประชาน) โทรศัพท์มาหาจะพูดก่อนว่าสบายนดีไหม หรือจะถามเรื่องสุขภาพ อย่างไรงานอื่นเขาก็ไม่มาถามเราว่าวันนี้ คุณสบายนดีไหม” วันวิสาข์ หัวหน้าแผนกน้ำมักเงอนไซม์ เล่าถึงความประทับใจ

ทุกปีอาร์โนนี ไลฟី จำพนักงานทั้งประจำและรายวันที่มีอายุงานเกิน 1 ปีไปเที่ยว โดยแต่ละทริปจัดด้วยความใส่ใจ เริ่มจากการตามความเห็นพนักงานว่าอย่างจะไปที่ไหน เมื่อได้คำตอบแล้วจะออกแบบ

จะคัดสรรที่พักดีๆ หรือหากเป็นทริปที่ต้องเดินทางด้วยเครื่องบินก็จะให้เดินทางด้วยการบินไทย เพื่อให้พนักงานประทับใจ

สำหรับงานเลี้ยงปีใหม่ แต่ละปีໂອກະຈະມีการกำหนด theme ของงาน แล้วให้พนักงานทุกคนจัดเตรียมการแสดงสอดคล้อง theme มาประภาดกัน เพื่อชิงเงินรางวัล

“มือyuปีหนึ่ง คุณໂອກະພາພนักงานໄປເຖິງພັກຍາແລ້ວພາໄປດູ ໂຊງວັລຄາຫາໜຶ່ງສ່ວຍງາມອັນກາຣມາກ ພອດູເສົ້າຈຸນໂອກະກົບອກວ່າ ສິ້ນປີໄຫ້ທຸກຄົນກຳໂຊງແບນນີ້ ທຸກຄົນກີ່ຈັດກັນເຕີມທີ່ ດືອຈຸນໂອກະຄິດວ່າ ແມ່ຈະເປັນພනັກງານປຸກຜັກ ກີ່ໄນ້ໃໝ່ວ່າຕ້ອງປຸກຜັກດລອດ ທຸກຄົນນ່າຈະ ລອງທຳອຍ່າງອື່ນດ້ວຍ ເຂົາຈະໄດ້ມີຫົວໜ້າທີ່ມີຄວາມສຸຂມາກກວ່າທີ່ຈະທຳການ ອູ່ຢ່າງເດືອວ” ດຽວຸ້າເລົາ

การบริหารกรรภยากรบุคคล กับการกำธຽກຈົກ່ຽ່ງຍັນ

ພනັກງານອອົພືສສ່ວນໃໝ່ແລ້ວພනັກງານທີ່ຟາຮົມຊຸດຫລັງໆ ຈະ ທຳການອູ່ຢ່າງກັນຍາງໂມນີ ໄລີ້ພາ ຄ່ອນຂ້າງນານ ໂດຍພනັກງານສ່ວນໃໝ່ ໄທ້ເຫດຸຜລົມທີ່ພວກເຂາທຳການກັນຍາງໂມນີ ໄລີ້ພາ ນານວ່າ ເພຣະມີອີສະ ໃນກາຣທຳການແລ້ວຄວາມອົນແບນຄຣອບຄຣວ ນອກຈາກນີ້ຕົວໂອກະເອງ ກີ່ມີສ່ວນສຳຄັງທີ່ກຳທຳໃຫ້ພනັກງານທຳການກັນຍາງໂມນີ ໄລີ້ພາ ນານດ້ວຍ

“ກາຣທີ່ເຮົາຈະເປັນຜູ້ດຳນັກ ເຮົາກີ່ຕ້ອງດູຜູ້ນໍາດ້ວຍວ່າເຂົາມີແນວຈົດຍັງໄຟ ເດີນຍັງໄຟ ເຂົາ (ໂອກະ) ເປັນຄົນທີ່ມີຄວາມຕື່ໃນຕົວ ມີອະໄຣເຂົາກີຈະອົບຮມ

เผยแพร่ แนะนำ สั่งสอน เข้าห้องดีกับเรา เข้าเจตนาดีกับเรา เราเก็จเลย ออยด้วยกันมายืดยาว ไม่ใช่เรื่องผลประโยชน์ ถ้าท่านอยู่เพื่อเงินเดือน ออยกันไม่มีดีหรอก ถ้าเขามาดี เราเก็จคงไปแล้ว” สัญญาเล่าถึงเหตุผล ที่ทำให้เขาทำงานที่อาร์โนนี ไลฟ์ฯ นานถึง 15 ปี นอกเหนือจากความ วิสัยในการทำงาน

ขณะที่โอะกะคิดว่า นอกจากการที่พนักงานมีความสุขในการ ทำงานและได้รับค่าแรงที่เหมาะสมแล้ว อีกสาเหตุที่สำคัญไม่แพ้กัน ที่ทำให้พนักงานทำงานกับบริษัทได้นานคือ การที่บริษัททำธุรกิจอย่าง ยั่งยืน ทั้งการทำเกษตรอินทรีย์ การผลิตและจำหน่ายสินค้าที่คำนึง ถึงสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของผู้บริโภค เพราะทำให้พนักงานรู้สึก ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อโลก สิ่งแวดล้อม และ สังคม จนมีผู้คนจากทั่วโลกเดินทางมาเรียนรู้สิ่งที่อาร์โนนี ไลฟ์ฯ ทำ ตลอดเวลา

“ผมจะบอกคนงานตลอดว่าสิ่งที่คุณทำทุกวันๆ นี่สุดยอดมากนะ มันเป็นการทำเพื่อสังคมด้วย และคนที่เขายากเรียนรู้ เขาเก็จมาดู สิ่งที่คุณทำ บางคนมาจากต่างประเทศไกลมาก นั่งเครื่องบินมาดูว่า คุณทำอะไร ผมว่าพนักงานเองก็ภูมิใจด้วยที่สิ่งที่เขารักมันมีคุณค่า มีประโยชน์แก่คนอื่น” โอะกะกล่าว

จุดเด่นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ช่วยส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ

- การสร้างแบรนด์ขององค์กรในฐานะนายจ้าง (employer branding) ในส่วนฟาร์มอาชีวะโนนี ไลฟี่ ในฐานะบริษัทออร์แกนิกทำให้ดึงดูดพนักงานส่วนหนึ่งที่เคยได้รับผลกระทบจากการเดินทางกิจการเกษตรให้เข้ามาร่วมงาน
 - อาชีวะโนนี ไลฟี่ ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการจัดฝึกอบรมโดยประธานบริษัท และการส่งพนักงานไปอบรมข้างนอก โดยเฉพาะเรื่องอาหารที่ดีกับสุขภาพ การไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เรื่องเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์โดยตรงรวมทั้งการให้ความรู้กับชั้พพลายเออร์ และการสอนเรื่องเกษตรอินทรีย์แก่บุคลากรภายใน
 - โภภานฐานะผู้นำมีการสื่อสารและให้ความรู้กับพนักงานตลอดเวลา เรื่องผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม วิกฤตสภาพอากาศเปลี่ยนแปลงนโยบาย UN อาหารปลอดภัย และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน
 - มีข้อบังคับและบทลงโทษที่ชัดเจนในด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การทิ้งขยะไม่เป็นที่จะเสียค่าปรับขั้นละ 100 บาท
 - การประเมินผลงานของพนักงานรายปี นอกจากจะดูเรื่องคุณภาพผลงาน ความรับผิดชอบแล้ว จะมีการสอบถามความรู้ด้วยชี้ข้อสอบบางข้อจะเชื่อมโยงถึงปณิธานของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน เช่น มาตรฐานออร์แกนิกต่างๆ คุณสมบัติของสินค้าที่ดีต่อผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม และคะแนนที่ได้จากการสอบจะส่งผลต่อการให้โบนัส

| ชื่อกิจการ | บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด |
|----------------------------------|---|
| ประเภทธุรกิจ | ผลิตอาหาร เครื่องเทศ เครื่องปุงรส และ บริการวิจัยราชติอาหาร |
| ทุบจดทะเบียน (พ.ศ. 2560) | 95,000,000.00 บาท |
| จำนวนสืบกรรพย์ดาว (พ.ศ. 2560) | 55,614,380.72 บาท |
| จำนวนพนักงาน | 120 คน |

- เป็นกรณีศึกษาเรื่องธุรกิจยั่งยืน (sustainable business) ประเภท SMEs ในหนังสือ Thailand Sustainable Development Sourcebook, 2nd Edition โดยมูลนิธิมั่นพัฒนาและสำนักพิมพ์อเดซิยองส์ดิจิเตลเวิร์กมิลเลียร์ (EDM) (2017)
- มาตรฐาน ISO 14001
- มาตรฐานเกษตรยั่งยืนของบริษัทอาหาร ระดับโลกที่เป็นลูกค้ารายใหญ่ และมาตรฐานด้านอาหารปลอดภัยอื่นๆ



បុរិដ្ឋស៊ី គាមយ៉ាងយ៉ែន ដើម្បីការແបំងបាននិង ក្របគនការកំងារកំពើ

จากการเข้ามาสานต่อธุรกิจผลิตเครื่องเทศและอาหารของครอบครัว สみて ทวีเลิศนิธิได้ต่อยอดความเข้มแข็งที่มีของนิธิด្ឋស៊ី จากการเป็นผู้ผลิตเครื่องเทศสำหรับอุตสาหกรรมไปสู่องค์กรเกษตรสร้างสรรค์ ที่เน้นนำความรู้และวัตกรรมไปใช้ในทุกส่วนของชั้พพลาย เช่น ในขณะเดียวกัน สみてก็พัฒนาความยั่งยืนของบริษัทไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น และมีผลลัพธ์ที่มากขึ้น จากภัยในรั่วไปสู่ภัยนอก แม้ว่าจุดเริ่มต้นการเข้าหาความยั่งยืนจะมาจากแรงกดดันของลูกค้ารายใหญ่ แต่สみてได้ใช้มาตรฐานและแนวปฏิบัติต่างๆ มาเป็นโอกาสในการพัฒนา

ระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับคุณภาพชีวิตแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายสำคัญ อย่างพนักงานและเกษตรกรไปพร้อมกัน

รู้จักนิธิฟู้ดส์

จากธุรกิจแ朋ขายผักที่ปากคลองตลาด ซึ่งสั่งผลผลิตจากเชียงใหม่ลงมาขายเป็นประจำ เมื่อครอบครัวทวีเลิศนิธิมองหาโอกาสขยายกิจการของครอบครัว กอบชัย ทวีเลิศนิธิได้เริ่มค้าขายสินค้าเกษตรรอบแห้ง เช่น ลำไย หอม กระเทียม และพริกป่น ก่อนจะก่อตั้งบริษัท เอี่ยมกสิกิจ จำกัด ที่อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อกิจการไปได้ดี กอบชัยจึงเห็นโอกาสขยายไปสู่กิจการใหม่ที่ทำร่วมกันกับสมาชิกในครอบครัว บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด จึงถือกำเนิดขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2541 ในบริเวณที่ไม่ไกลกัน และได้สรุปผล ทวีเลิศนิธิ ผู้เป็นน้องชายที่เคยร่วมงานกับบริษัทขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมอาหาร เป็นหัวเรือใหญ่

สินค้าของนิธิฟู้ดส์ในช่วงแรกคือเครื่องเทศและเครื่องปรุงรสที่ส่งให้โรงงานอาหาร ปัจจุบันบริษัทอยู่ภายใต้การบริหารงานของสมิต ทวีเลิศนิธิ ซึ่งเป็นโอลูคนที่ 2 ผู้เป็นลูกชายของกอบชัย เข้ามางานต่อ งานของครอบครัวเมื่อ พ.ศ. 2552 หลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ และทำงานที่สหรัฐอเมริกาอยู่หลายปี

แม้รายได้หลักจะยังมาจากการขายเครื่องเทศอบและเครื่องเทศเจียวอย่างกระเทียม หอมแดง พริกไทย พริกป่น และอื่นๆ ที่เน้นขาย

ส่งล็อตใหญ่ให้กับลูกค้าภาคอุตสาหกรรม แต่นิธิพูดส์ในยุคของสมิต มุ่งใช้นวัตกรรมลงเจาะตลาดผู้บริโภค สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ และหน่วยธุรกิจใหม่ที่ให้บริการด้านรสชาติ

ใน พ.ศ. 2560 นิธิพูดส์มีรายได้มากกว่า 350 ล้านบาท จากสายธุรกิจที่แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม สำหรับลูกค้าทั้งในประเทศและเพื่อการส่งออก ได้แก่

1. เครื่องเทศที่ผลิตส่งลูกค้าภาคอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งเป็นที่มาของรายได้ประมาณ 95%

2. ผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงรสให้ลูกค้ากลุ่ม “HoReCa” คือ โรงแรม (hotel) ร้านอาหาร (restaurant) และธุรกิจจัดเลี้ยง (catering services)

3. ผลิตภัณฑ์พร้อมปรุงเพื่อผู้บริโภคที่เริ่มบุกเบิกในยุคของสมิต ได้แก่ แบรนด์ Urban Farm ที่มีผักอบไร้สารกันบูดและผงชูรส เช่น พักทองญี่ปุ่น และเห็ดชิตาเกะที่หุงพร้อมข้าว หรือต้มพร้อม neh มี กึ่งสำเร็จรูปได้ ซอสผงปรุงข้าวอบรสต่างๆ และกระเทียมเจียวและหอยแดงไทยเจียวในน้ำมันบรรจุขวด และซอสผงข้าวผัดแบรนด์ Pocket Chef เช่น สูตรผงกะหรี่ ข้าวผัดกุ้ง รวมทั้งแบรนด์ East Kitchen ที่เป็นผงปรุงรสอาหารทั้งรสชาติแบบไทยและเอเชีย เช่น ต้มยำ เทอริยากิ และบุลโกกี

4. สถาบันวิจัยรสชาติอาหารที่เป็นนวัตกรรมด้านบริการของบริษัทล่าสุด

สถาบันวิจัยรสชาติอาหาร - นวัตกรรมใหม่ จากความเชี่ยวชาญ

แนวคิดของสถาบันวิจัยรสชาติอาหารเกิดขึ้นหลังจากสมิตได้ลองทำตลาดกับผู้บริโภคอยู่ 6-7 ปี และเรียนรู้ดูแข่งให้มีว่าบริษัทมีความพร้อมมากกว่าในการพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะด้านรสชาติ เมื่อเทียบกับการทำตลาด B2C ที่ต้องใช้เม็ดเงินมหาศาล

“เราพบว่าเราพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้เร็วกว่าขาย เราจึงลองให้คนอื่นมาจ้างเราพัฒนาใหม่ จนกลายเป็น business model ใหม่” สมิตเล่าถึงที่มาของสถาบันฯ ที่ต้องการช่วยแก้ปัญหาของเจ้าของกิจการอาหาร SMEs หรือ OTOP เช่น ร้านอาหารแฟรนไชส์ อาหารแช่แข็ง พร้อมทาน หรือขนมขบเคี้ยว ที่ต้องการขยายกิจการและมีปัญหากับการปรุงรสชาติให้อร่อยคงที่ กิจการเหล่านี้มักไม่มีทุนพอที่จะไปจ้างนักวิทยาศาสตร์หรือแล็บต่างๆ ให้ช่วยพัฒนาผงปรุงรสที่ใช้ง่าย ปริมาณพอเหมาะสม และเป็น “ลายเซ็น” เนื่อง

สถาบันฯ ช่วยแก้ปัญหาที่ว่าให้ผู้ประกอบการได้ทั้งการเลือกซื้อรสชาติจากแคตตาล็อกไปใช้ หรือการปรับรสชาติจากที่สถาบันฯ มี หรือการสร้างรสชาติใหม่ ซึ่งทั้งหมดสามารถทำได้ในราคาย่อมเยา บริการเหล่านี้จะช่วยให้ SMEs ลดต้นทุน ลดเวลาในการปรุง และรักษาสูตรลับไว้ได้ ทำให้ง่ายต่อการขยายกิจการ เช่น ร้านก๋วยเตี๋ยวที่เดิมเจ้าของต้องดื่นมาเดี่ยวน้ำซุปตอนเด็ก ก็สามารถใช้ผงปรุงรสน้ำซุปจากสถาบันฯ แทนได้

กี่นาของการเข้าสู่มาตรฐาน “ความยั่งยืน”

เมื่อพุ่ดถึงเรื่องสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม สมิตเล่าว่าเป้าหมายของนิธิพุ่ดส์ในยุคแรกเริ่มคือ เน้นการประยัดตันทุนและอยู่รอดได้ทางการเงิน หลังจากที่บริษัทอยู่ได้แล้ว การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจึงถือเป็นเป้าหมายต่อมา

“พ่อผมมาเริ่มธุรกิจโดยคิดว่าเราต้องทำไม่ให้เขา (ชุมชน) รำคาญใจก่อน ไม่เป็นภาระสังคม ไม่เอาขยะทิ้งเลอะเทอะ ไม่ทำเสียงดัง แล้วค่อยๆ ขยายเพื่อให้ชุมชนรอบข้างรู้สึกพอใจ” สมิตพุ่ดถึงแนวคิดเมื่อ 20 ปีก่อน

นิธิพุ่ดส์เริ่มธุรกิจด้วยหลักน้ำยูชีเดียวแต่แรก เพื่อลดข้อกังวลและความเสี่ยง เมื่อธุรกิจเริ่มอยู่ตัว สุรพล ผู้บริหารคนก่อนก็เริ่มนำวิธีปฏิบัติหลายเรื่องจากบริษัทอาหารระดับโลกที่เขามาเคยร่วมงานด้วย มาใช้ ไม่ว่าจะเป็นระบบ GMP, CODEX และ HACCP ที่นิธิพุ่ดส์ถือเป็นเจ้าแรกที่นำ HACCP มาใช้กับกระเทียมเจียว ก่อนจะยกระดับไปสู่ มาตรฐานความปลอดภัยอาหารอีกหลายรายการ เช่น ISO 22000 และ OHSAS 18001

ในด้านสิ่งแวดล้อมนิธิพุ่ดส์ทำ ISO 14001 มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบสมัครใจตั้งแต่สิบปีก่อน ทำระบบบำบัดน้ำเสีย ท่ากระบวนการจัดการและแยกขยะ รวมทั้งหัววิธีลดปริมาณขยะให้มีน้อยที่สุด เช่น ให้ซัพพลายเออร์แบ่งเปลือกกระเทียมมาให้ก่อนนำส่ง เพื่อไม่ให้เปลือกกล้ายมาเป็นขยะของโรงงาน ซึ่งจะถูกตีเป็นากอุตสาหกรรมตามกฎหมาย และห้ามนำไปสร้างประโยชน์ต่อ

แม้จะเป็นสารอินทรีย์ สมิตรมองว่ากฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมหลายฉบับ เช่น เรื่องการนิยามภาคอุตสาหกรรมเป็นอุปสรรคต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ในด้านชุมชน นิธิพูดสัญญารับว่ามีปัญหาหนึ่งเดียวที่ยังแก้ไม่ตก คือ กลุ่มอาหาร ที่ถึงไม่เป็นอันตรายแต่ก็เป็นเรื่องชุมชนรอบข้าง ร้องเรียนเข้ามา บริษัทพยายามแก้ไขปัญหานี้มาตลอด แม้กลุ่มจะลดลง แต่ก็ยังต้องพยายามต่อ

การทำตามมาตรฐานสากลหากลายรายการถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทค้าขายได้ทั้งในประเทศและเพื่อส่งออก แต่ ลูกค้ารายใหญ่ของนิธิพูดส์ที่เป็นบริษัทอาหารอันดับต้นๆ ของโลก ก็มีมาตรฐานความยั่งยืนเฉพาะเพิ่มเข้ามา และมีเกณฑ์ที่ “สูง” กว่า มาตรฐานทั่วไป ที่ถ้าไม่ทำตามก็จะทำให้ค้าขายด้วยกันได้ลำบาก

“(ข้อกำหนด) ที่เริ่มเข้มขึ้นเป็นกระแสของทั่วโลกมาบวกกับ ลูกค้าเราว่า เขาเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ถ้าจะซื้อของซัพพลายเออร์ ไหน ให้ซื้อที่มีคุณภาพหน่อย นอกจากอาหารปลอดภัยแล้ว เขายังต้อง ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เขายังต้องดูแลพนักงาน ซึ่งเป็นเรื่องของมาตรฐานต่างๆ เข้ามาทำกับดูแล ฉะนั้นเราถึงเริ่มตระหนักระนำมำใช้” สมิตรเล่าอย่างไรก็ได้ การปรับเปลี่ยนเพื่อเข้ามาตรฐานแต่ละประเทศมัก นำมาซึ่งต้นทุนที่สูงขึ้น ซึ่งนิธิพูดส์จะพิจารณาที่ความคุ้มค่า หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ดำเนินในแต่ละกรณี

“ถ้าเราไม่ได้ขายของในสัดส่วนที่มีความประหดจากปริมาณการผลิต (economy of scale) เรื่องเหล่านี้เป็นต้นทุนสิ้นเปลือง แต่บังเอิญลูกค้าที่มีความเข้มข้นสูง เขายังมีสัดส่วนในธุรกิจเราเยอะ เราเลย

ต้องทำ เพราะ 1. เรื่องของความอยู่รอด 2. รักษาตลาด ถ้าเราไม่ทำ มีคนพร้อมทำ” สมิตอธินายถึงการทำตามมาตรฐานของลูกค้าที่ส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจได้

อีกมุมหนึ่ง สมิตมองว่ามาตรฐานต่างๆ ก็มีประโยชน์ในด้านการจัดการ และสร้างการทำงานให้เป็นระบบ รวมทั้งการเข้ามาของผู้ตรวจสอบจากภายนอก (auditor) ทำให้เข้าทราบปัญหาของบริษัท และวิธีแก้ ที่นำไปใช้กับกระบวนการการทำงานได้จริง ไม่ใช่การทำเพียงเพื่อสอบผ่าน

ขยายความยังยืนไป “นอกรั้ว” สู่เกษตรกรดันน้ำ

เมื่อใช้มาตรฐานต่างๆ สร้างความยั่งยืนภายในโรงงานได้แล้ว สิ่งที่นิธิพุตด์สำคัญคือการสร้างความยั่งยืนในชัพพลายเชนในฝั่งเกษตรกรผู้ปลูกกระทีym ซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อ 5 ปีก่อน เพาะปลูกค้ารายใหญ่เริ่มสอบตามถึงความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน ที่มาของวัตถุดิบ และการทำงานร่วมกับเกษตรกร ซึ่งล้วนเป็นเรื่องที่บริษัทไม่คุ้นเคยมาก่อน

นิธิพุตด์สืบสานเริ่มต้นด้วยการใช้แนวปฏิบัติ (code of conduct) ด้านเกษตรรยั่งยืน (sustainable agriculture) ของลูกค้า ซึ่งระบุถึงหัวข้อต่างๆ รวมกว่า 325 ข้อ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม อย่างการจัดการดิน น้ำ ปุ๋ย ศัตรูพืช ความหลากหลายทางชีวภาพ และด้านสังคม เช่น สุขภาพ ความปลอดภัย และสิทธิที่ดิน ฯลฯ โดยมีวิเชียร เลี่ยมนาค

ผู้จัดการโรงงาน ที่อยู่กับนิธิฟูดส์มาตั้งแต่วันแรกและเป็นผู้ดูแลงาน มาตรฐานต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบ

วิเชียรจะสอนให้เกษตรกรบันทึกกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งส่งเสริม ให้พากเข้าปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น การแจกถุงมือและที่ปิดตาแก่ เกษตรกรที่ใช้เคมี ช่วยตรวจสอบเคมีในเลือด สังน้ำและตินไปตรวจที่ แล็บ เชิญนักวิชาการมาช่วยสำรวจการเพาะปลูก และใช้ข้อมูลทั้งหมด ที่ได้มาเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันภายใต้กลุ่ม วิเชียรยอมรับว่าการ “ซื้อใจ” เกษตรกรไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะหลายคนเคยถูกหลอกมาก่อน

เกษตรกรที่ทำได้ตามมาตรฐานจะมีสิทธิขายกระเทียมให้บริษัท “ได้ในราคายี่เมี่ยม” ซึ่งสูงกว่าตลาด 0.50 บาท/กิโลกรัม แต่ไม่มี ข้อแม้ว่าต้องขายผลผลิตทั้งหมดให้บริษัท เพราะนิธิฟูดส์ต้องการให้ เกษตรกรรายขายของในช่วงที่ราคาดีเพื่อกระจายความเสี่ยง

จรัญ อินบั้น เกษตรกรกระเทียมอายุ 65 ปี จากอำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน เล่าว่า “บริษัทนิธิฯ เขาไม่เอาเปรียบใคร หมื่น โลเราก็ได้ 5,000 บาท คือถ้าเขายืนชี้อิไว้แล้วที่ 15 บาท สำหรับ เกษตรกรที่ลงทะเบียนกับบริษัทไว้ ก็จะเชือกที่ราคานี้ไม่ได้ลดลงเหลือ 9 บาท 10 บาท เมื่อนรายอื่น” จรัญคิดว่าการต้องจดบันทึกและการ ทำตามเกณฑ์ที่บริษัทให้มาคุ้มค่ากับค่าพรีเมี่ยมที่เขาได้

ปัจจุบันนิธิฟูดส์ทำงานกับเกษตรกรกระเทียมรวม 44 ราย ทั้ง ที่อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน และอำเภอแม่วงศ์ จังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งผู้ปลูกกะหล่ำปลีอีก 2 รายที่ อำเภออมทอง จังหวัดเชียงใหม่

นอกจากจะช่วยแก้ไขปัญหาของเกษตรกรที่หน้าฟาร์มแล้ว สมมิต ยังสนใจเรื่องการหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเกษตรกร

ด้วยเครื่องจักรด้วย งานของนิธิฟู้ดส์จึงขยายต่อไปที่การประดิษฐ์ เครื่องปลูก เครื่องแกะ และเครื่องตัดกระเทียม ที่ยังอยู่ในช่วงการ พัฒนาเทคโนโลยี

มุ่งสู่ 1,000 ล้านด้วยกิจการ เกษตรสร้างสรรค์

สมิตต้องการบันทึบริษัทเป็น “กิจการเกษตรสร้างสรรค์” คือ การนำความคิดสร้างสรรค์และองค์ความรู้เข้าไปยกระดับทุกตำแหน่ง ของห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ทั้งด้านเกษตรและอาหาร เช่น แบรนด์ วิทยาศาสตร์ นวัตกรรม ความยั่งยืน ฯลฯ ซึ่งเป็นที่มาของ สโลแกนว่า “Nithi Foods is a creative agriculture company.” เพื่อ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วของอุตสาหกรรมอาหาร เข้าใช้เป้าหมายยาว 5 ปีที่จะพานิธิฟู้ดส์ไปสู่ยอดขาย 1,000 ล้านบาท (ภายใน พ.ศ. 2563) เป็น ตัวผลักดัน

เกรนด์อาหารหนึ่งที่สมิตสนใจคือ นวัตกรรมอาหารปลอดเนื้อ สัตว์ เข้าใช้เวลาศึกษาข้อมูลด้านโภชนาการและการแพทย์ เพื่อ ทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของอาหารกับกลุ่มโรค NCDs¹ ซึ่งสมิต พบว่าการบริโภคน้ำอสัตว์มากเกินไปเป็นสาเหตุหนึ่งของโรคหลายๆ

¹ Non-Communicable Diseases คือโรคไม่ติดต่อเรื้อรังที่เกิดจากพฤติกรรม การใช้ชีวิต เช่น โรคเบาหวาน โรคหลอดเลือดหัวใจและสมอง



ประเภท เข้าจึงใช้ร่างกายตัวเองทดลองโดยการรับประทานอาหารแบบ “วีแกน (vegan)”² และตรวจสุขภาพอย่างสม่ำเสมอเพื่อทำความเข้าใจในเชิงลึกมากตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2561

ความไม่เคยหยุดนิ่งของนิธิฟูดส์ทำให้บริษัทได้รับรางวัลมากมาย เช่น รางวัลชนะเลิศระดับประเทศในการประกวดผลงานตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากสำนักงานคณะกรรมการ ก.พ.ร. พ.ศ. 2550 รางวัลชนะเลิศระดับประเทศ - การประกวด STI Thailand Award 2012 (Green Innovation) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.) ฯลฯ

² การไม่กินอาหารที่ทำมาจากส่วนประกอบของสัตว์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

អត្ថក 3C - គីឡូនេរូបងុំនិរដ្ឋស៊ា

เมื่อสมิตรับตำแหน่งซีอีโอ เขายังรวมความคิดเห็นจากพนักงานตั้งแต่รุ่นแรก เพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ก่อนจะพัฒนาหลัก 3C มาเป็นค่านิยมหลัก ที่ใช้ทั้งในการดำเนินธุรกิจและการบริหารทรัพยากรบุคคล

หลัก 3C ประกอบไปด้วย **Credibility** - ความน่าเชื่อถือ คือ การเป็นคนนำเข้ามาต่อองค์กรและต่อลูกค้า การทำงานตามสัญญา การทำงานที่สม่ำเสมอ รวมไปถึงการตรงต่อเวลา **Creativity** - ความคิดสร้างสรรค์ คือการเรียนรู้และนวัตกรรม ไม่ทำงานแบบซ้ำๆไปซ้ำมา เรียนรู้ให้มากและเข้าใจความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน กล้าที่จะใช้ความคิดใหม่ๆ กับการทำงาน และ **Care** ความดูแลเอาใจใส่ คือการดูแลเพื่อนพนักงาน ดูแลลูกค้าและผู้บริโภค ดูแลระบบ ความปลอดภัย ตลอดจนดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

“เราทำสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้มันจับต้องได้ มีโลโก้ซึ่งบักที่แขนเสื้อ มีคำขวัญแบบไว มีการให้คุณให้โทษ มีการเอา 3C เป็นเกณฑ์ประเมิน มีรางวัล 3C จะลงโทษใครก็บอกว่าเพระคุณไม่เข้ากับ C ข้อนี้ ไม่ลง โทษม้าชั่วหรือเอาแต่ใจ หรือจะซምเซย์ก็ด้วยว่าคุณแสดงผลงานด้าน C ไหน” สมิตอธิบายถึงการพนวกหลัก 3C กับการบริหารคนในทุกมิติ

นอกจากหลัก 3C ที่พนักงานทุกคนจำได้แม่นยำ ทุกเข้าก่อนเริ่มทำงาน พนักงานฝ่ายผลิตจะพูดพร้อมกันว่า “อาหารปลอดภัย คนปลอดภัย สิ่งแวดล้อมปลอดภัย ลูกค้าเป็นใจ ลุย!” ซึ่งเป็นพันธกิจหลักที่ย้ำเตือนถึงความสำคัญของอาหารปลอดภัย ผู้บริโภค สิ่งแวดล้อม และความสนใจของลูกค้า

สรรหาพนักงานที่ใช้กำกับการแบ่งบันสูง

นิธิพุตสมีพนักงานประจำและรายวันรวมประมาณ 120 คน (2561) พนักงานมีอายุเฉลี่ย 30 ปี และมีสัดส่วนชาย-หญิง 60 : 40 งานของฝ่ายจัดการ เช่น งานการตลาด บัญชี ฝ่ายบุคคล การวิจัยและการพัฒนา (R&D) และผู้บริหารที่มีพนักงานรวม 21 คน จะรายงานตรงต่อสมิติ อีกส่วนเป็นฝ่ายผลิตที่แบ่งย่อยเป็นการผลิตทางตรง เช่น หน่วยคัด หน่วยอบ หน่วยทดสอบ และการผลิตทางอ้อม เช่น ฝ่ายประกันคุณภาพ (QC) ฝ่ายวิศวกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อมนั้น มีวิเชียรเป็นผู้รับผิดชอบ

ในด้านการสรรหาพนักงาน แรงงานจากภาคเหนือมากเลือกทำงานทำในเขตนิคมอุตสาหกรรม เช่น ที่จังหวัดลำพูน หรือลงมากรุงเทพฯ เพราะมองว่าได้ค่าตอบแทนสูงกว่า และนายจ้างมีชื่อเสียงกว่า สมิตไม่อยากให้นิธิพุตสมีเป็นเพียงที่ทดลองงานของแรงงานที่ไฟฟันจะไปเมืองใหญ่ เข้าขอบผู้สมัครที่เคยไปอยู่ใกล้บ้านมาแล้ว ได้เรียนรู้ข้อจำกัดต่างๆ และอยากกลับบ้าน

“เราขอบประเด็นที่ว่าไปทำงานที่กรุงเทพฯ มาแล้ว 2 ปี เริ่มมีชีวิตไม่ลงตัว คือเข้ากะเยอะไป งานหนักเกินไป เงินเดือนเยอะก็เท่านั้น เพราะค่าเช่าหอ ค่าเดินทางก็หมดแล้ว คนที่อยากรับมาดูแลพ่อแม่อยากมาแต่งงาน มีค่านิยมสำนึกรักบ้านเกิดนี่ ผมชื่นชม” สมิตอธิบาย

หน้าเว็บไซต์ของบริษัทจึงระบุคุณสมบัติข้อหนึ่งของผู้สมัครงานว่า “หากมีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่และใกล้เคียง หรือต้องการกลับภูมิลำเนามาดูแลพ่อแม่ จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ”



ในส่วนของฝ่ายผลิต บริษัทจะรับผู้สมัครที่วุฒิ ม.3 ขึ้นไป และพิจารณาเลือกคนในรัศมี 10 กิโลเมตรโดยรอบก่อน

พนักงานปัจจุบันก็มีส่วนช่วยในการสร้างห้องน้ำ ด้วยการแนะนำผู้สมัครเข้ามา โดยมีแรงจูงใจเป็นค่าตอบแทน หากคนที่พากเขามาแนะนำผ่านการทดลองงาน

ด้วยเป้าหมายยอดขาย 1,000 ล้านบาท การเตรียมทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนจึงถือเป็นการบ้านใหญ่ของนิชฟู้ดส์ โดยเฉพาะบริษัทมีนโยบายที่ไม่ต้องการดึงผู้บริหารมาจากที่อื่น เพราะสมิตเชื่อในการบันคนให้โดยขึ้นจากภายในองค์กร

Work-Life Harmony

สมิตเชื่อในหลัก work-life harmony คือการทำงานกับการใช้ชีวิตที่ไปด้วยกันได้ เช่นสนับสนุนให้พนักงานเกือกูลและทำงานแทนกันได้ เมื่อมีเพื่อนร่วมงานต้องลา การลาเพื่อใช้เวลา กับครอบครัว เช่น เพื่อดูและสมาชิกที่ป่วย หรือไปเที่ยวกับครอบครัวยาวหลายวัน ถือเป็นเรื่องที่ยืดหยุ่นของที่นี่

นิธิฟูดส์ทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ ซึ่งจะต่างกับโรงงานอื่นที่มักทำงาน 6 วัน พนักงานหลายคนมองว่าการทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ มีความหมายกับพวากษา เพราะได้พักผ่อนและอยู่กับครอบครัวมากขึ้น และบาง คนได้ใช้เวลาว่างไปกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ เช่น การทำเกษตร

เพื่อไม่ให้ทำงานหนักเกินไป พนักงานฝ่ายผลิตจึงมีข้อจำกัดการทำงานล่วงเวลา (OT) ไม่ให้เกินคนละ 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์³ โดยนายนัมจากข้อกำหนดด้านความยั่งยืนของลูกค้าตามมาตรฐานจากยุโรป ในช่วงแรกการจำกัดโอทีทำให้มีพนักงานลาออกจากวิธีริโนฐานะผู้จัดการโรงงานจึงพยายามหาจุดดึงดูดอื่นๆ แทน เช่น สวัสดิการที่ดีกว่าที่อื่น

“การทำโอทีเยอะเกินไปคือการที่กิจการไม่ลงทุนกับกำลังผลิต คุณไปคิดว่าคนคือเพื่องแล้วก็เปลี่ยน คุณไปประหัดเรื่องของเงินลงทุน (capital investment) ไม่อยากขยาย แต่ถ้าขยายไปแล้ว เราทำงานเชอหน้ากันแล้วมีความสุข กำไรไม่ต้องสูงมากก็ได้” สมิต อธิบายถึงหลักคิดที่สอดคล้องกับ work-life harmony

³ กฎหมายไทยให้แรงงานทำโอทีได้ไม่เกินคนละ 36 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

ปัจจุบันนิธิพุตส์มีอัตราการลาออก (turnover) ของพนักงานฝ่ายผลิต 12% และพนักงานฝ่ายจัดการที่ 6% ต่อปี (2561)

เงินเดือนอาจไม่เท่าบริษัทให้ แต่โบนัสจุใจ

นิธิพุตส์อิงวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นในเรื่องค่าตอบแทน คือให้เงินเดือนที่อาจไม่สูงที่สุดในตลาด แต่เน้นให้โบนัสสูงและสวัสดิการที่ดี สอดคล้องกับภาระที่ต้องรับผิดชอบต่อครอบครัว ที่ต้องดูแลลูกหลาน ทำให้ต้นทุนเงินเดือนเป็นภาระที่หนักอึ้งของบริษัท และพนักงานจะสร้างภาระชีวิตส่วนตัวเพิ่ม เช่น ค่าใช้จ่ายและหนี้

แม้ในปีที่ผลประกอบการไม่สู้ดี สมิตก็ยังจ่ายโบนัส เขาไม่คิดว่าการที่กำไรง้อยมาจากการทำงานของพนักงาน นอกเหนือนี้ นิธิพุตส์มีหลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสที่ชัดเจน พนักงานจึงคาดเดาจำนวนเงินที่จะได้ในแต่ละปีไม่ยาก ทำให้วางแผนการเงินของตนเองได้ล่วงหน้า

“สเต็ปแรกเลยให้เป็นวันหรือเดือนก่อน (ขึ้นอยู่กับประเภทของพนักงาน) เช่น ปีนี้ให้โบนัส 30 วัน หรือ 1 เท่า ถ้าไม่ขาดงานเราวางให้ ถ้าไม่ใช้พักร้อนเราวางไปอีก ถ้ามีตำแหน่งพิเศษเราวางไปอีก จะวางเข้าไปเรื่อยๆ อย่างนี้ เขายังรู้ว่าปีนี้เขาจะได้โบนัสเท่าไรตั้งแต่ต้นปีเลย” ฉวีวรรณ นาคสมัย อายุงาน 16 ปี หัวหน้าฝ่ายบุคคลอธิบายถึงเกณฑ์ที่ทำให้ท้ายสุดโบนัสของพนักงานอาจอยู่ที่ระดับหลายๆ เดือน



สวัสดิการดูแลเชิงตั้งในและนอกโรงงาน

พนักงานหลายคนชอบทำงานที่นี่ เพราะมีสวัสดิการหลากหลาย ตั้งแต่อาหารกลางวันที่มีให้พนักงานในราคาย่อมเยา คือพนักงานอุ ก 14 บาท และบริษัทออกให้ 20 บาทต่อเมื่อ สวีตเล่าว่าเหตุผลที่ไม่ให้ เป็นสวัสดิการฟรี เพราะอยากรู้ว่าแม่ครัวมีงบพอจะแสดงฝีมือ และเพื่อ ให้ได้อาหารที่มีคุณภาพ

พนักงานของบริษัทมีประกันอุบัติเหตุกลุ่มเพื่อคุ้มครองเพิ่มเติม จากประกันสังคม ในด้านการเงินบริษัทมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเพื่อ เป็นการออมเงินเกษียณ ซึ่งมีอัตราสมบทตั้งแต่ 3-7% ตามอายุ การทำงาน

“สวัสดิการดี ทุกวันนี้ก็ทำงานแบบพอกิน และโรงงานก็กันเงิน เรายังไงหนึ่งเก็บไว้ ที่มีอยู่นี่ก็ขึ้นหลักแสนนะครับ หมายถึงว่าถ้าออก

จากการ” ศิริพงษ์ สมบัติ พนักงานฝ่ายผลิต แผนกห้องปั่น อายุงาน 16 ปี เล่าถึงเงินเก็บที่มีจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ใน พ.ศ. 2560 บริษัทยังคงทำแคมเปญ “การออมเพื่ออนาคต” เพื่อส่งเสริมการออมตามอัตรายศัยในอัตราไม่เกิน 15% ของเงินเดือน เป็นการออมระยะสั้นที่ 6 เดือน ดอกเบี้ยที่ 1.5% ซึ่งมีพนักงานถึง 80% เข้าร่วม

ส่วนช่วงใกล้เปิดเทอม พนักงานสามารถกู้เงินได้ดอกเบี้ยเพื่อการศึกษาบุตร และหากบุตรหลานของพนักงานมีผลการเรียนดี บริษัทก็ มีทุนเรียนดีช่วยสนับสนุนในทุกระดับชั้น และในการณ์อื่นๆ ที่พนักงานต้องการใช้เงิน บริษัทก็มีบริการเงินกู้ฉุกเฉินมูลค่าไม่เกิน 1,000 บาท ดอกเบี้ยที่ 1%

“ขอบสวัสดิการเงินกู้การศึกษาค่ะ เขาให้ยืมและเราผ่อนจ่ายโดยไม่มีดอกเบี้ย เข้าดูแลลูกเรา ส่วนการมองทุนการศึกษา เราภักดี



ใบเกรดของลูกแต่ละเทอมมาแสดง ถ้าได้ (เกรด) 3.2 จะได้ 1,000 บาท 2.9 ได้ 500 บาท อันนี้ระดับประณีต ถ้ามีรายมเงินก็จะเยอะไปอีก” อมรรัตน์ ทวงศ์ อายุงาน 6 ปี พนักงานฝ่ายผลิต แผนกแพ็กเกจ พุดถึงสวัสดิการที่ชอบ

ในด้านสุขภาพ พนักงานฝ่ายจัดการจะได้บัตรส่งเสริมสุขภาพ รายปีที่เอาไปใช้กับด้านสุขภาพ เช่น ใช้ช้อร่องเท้าวิ่ง ทำฟันปลอม ตัดแวง ฯลฯ นอกจากนี้ไปจากการบริษัทมีให้เชื้อหนังสือเพื่อเพิ่มพูนความรู้

สำหรับคนที่อยู่มานานและมีอายุงานครบ 5, 10, 15 และ 20 ปี บริษัทก็มีเงินค่าตอบแทนและโล่รางวัลให้ รวมถึงปักจำนวนปีทำงาน ที่ครบไว้บนแขนเสื้อของยูนิฟอร์ม เพื่อขอบคุณและให้เกียรติที่อยู่ด้วยกันมานาน

กิจกรรมสร้างความสนุกในองค์กร

ทุกสิ้นปีบริษัทจะมีงานเลี้ยง มีการจับสลากแจกของรางวัล มากมาย รวมทั้งมีการออกໄไปเที่ยวนอกสถานที่ เช่น เขารถสองแตร ไปเที่ยวกันภายในเชียงใหม่หรือลำปาง เมื่อเร็วๆ นี้ที่บริษัทครอบรอบ 20 ปี ก็มีการจัดเลี้ยงใหญ่ที่ภัตตาคารอาหารจีนชื่อดัง โดยให้พนักงาน พาสมาชิกครอบครัวมาร่วมด้วย เพื่อเปิดหูเปิดตาภัณฑ์ประสบการณ์ใหม่ร่วมกัน

นอกจากนี้บริษัทมีบประมาณเพื่อการสันนหน้าการให้พนักงานฝ่ายจัดการ เพื่อผ่อนคลายจากการและได้ทำความรู้จักกันมากขึ้น ซึ่งแต่ละแผนจะหมุนเวียนเป็นเจ้าภาพกันไปทุกเดือน

อย่างไรก็ตาม “ความสนุก” ของคนนิธิพุตส์จะมีกฎร่วมกันคือไม่มีการดื่มแอลกอฮอล์ เพื่อป้องกันอุบัติเหตุและปัญหาอื่นๆ ซึ่งทั้งสมิตและวิเชียร ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก็ไม่มีคริดื่มเหล้า และถือเป็นตัวอย่างที่พนักงานรับรู้

หลักหลายช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

ทุกเช้าก่อนเริ่มงาน ฝ่ายผลิตจะมี “morning talk” คือการพูดคุยอย่างน้อย 15 นาที เพื่อให้แต่ละทีมทบทวนงานจากเมื่อวานนี้ และเห็นเป้าหมายงานของวันนี้ รวมไปถึงประกาศและทบทวนความรู้และกฎที่สำคัญร่วมกัน

ด้านฝ่ายจัดการก็มี morning talk เช่นกัน ทุกวันพุธเป็นเวลา 1 ชั่วโมง โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งไม่จำกัดแค่เรื่องงาน สมิตต้องการใช้ morning talk ฝึกพนักงานด้านการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนเรื่องราวต่างๆ ก็ทำให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกันถึง 52 ชั่วโมง ใน 1 ปี

พนักงานที่มีข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะสามารถส่งเสียงได้หลายวิธี เช่น บอกผ่านหัวหน้าหน่วยขึ้นไปตามลำดับ แสดงความคิดเห็นผ่านคณะกรรมการสวัสดิการ ซึ่งมีสมาชิกเป็นตัวแทนของ

พนักงาน หรือเขียนข้อความหย่อนใส่ “ตู้แดง” ที่โรงอาหาร ซึ่งสมมติ เป็นคนเดียวที่มีกุญแจเปิดตู้นี้ ที่ผ่านมา มีแนวคิดหลายเรื่อง ผ่านตู้แดง เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงานที่บริษัทนำไปพัฒนาใช้จริง ซึ่งผู้เสนอ แนะนำได้รับของขวัญเล็กๆ น้อยๆ ตอบแทน

นอกจากนี้พนักงานยังสามารถบอกความรู้สึกผ่านการสำรวจ ความพึงพอใจของพนักงาน ที่ทำขึ้นทุกปีได้อีกหนึ่งช่องทาง แบบสำรวจนี้ดัดแปลงมาจากแบบสอบถาม employee engagement ของ Gallup ที่นำมาทดสอบกับหลัก 3C

เน้น Training ก้าวไกลในภายนอก และทุบเรียน MBA พรี

ด้วยความที่สมมติมุ่งหวังให้นิธิฟูดส์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานฝ่ายจัดการจึงคุ้นเคยกับการที่ซื้อโอนหนังสือ คลิปวิดีโอ และความรู้ใหม่มาแบ่งปันให้อยู่เสมอ นิธิฟูดส์มีแผนและเป้าหมาย การอบรมพนักงานที่ชัดเจน ในแต่ละฝ่ายบุคคลจะทำแผนการอบรม พนักงานโดยสำรวจความต้องการของผู้จัดการแต่ละฝ่าย ซึ่งการ อบรมก็มีทั้งการออกไปเรียนข้างนอก เชิญวิทยากรเข้ามา จัดอบรม โดยพนักงานกันเอง และหลายครั้งสมมติร่วมเป็นผู้สอน

ฝ่ายจัดการมีเป้าหมายการอบรมพนักงานที่ 18 ชั่วโมงต่อปี ต่อคน และหากพนักงานคนใดมีเวลา บริษัทก็มีทุนให้ศึกษาต่อด้าน

ปริญญาโทบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (XMBA) หรือหลักสูตรย่ออย่าง Mini MBA โดยไม่มีเงื่อนไขผูกพัน

“คนที่ไปเรียนต่อ XMBA ด้วยกันก็จะเป็นผู้บริหาร เป็นเจ้าของกิจการ ดังนั้นนอกจากได้ความรู้แล้ว เรา yang ได้สังคมใหม่ ซึ่งถ้าไม่ได้ทำงานที่นี่ เรายังไม่รู้ว่าจะได้ไปอยู่สังคมแบบนั้นหรือเปล่า” วิษณุ โนวิชัย ผู้จัดการฝ่ายผลิตด้านอุดสาหกรรม อายุงาน 14 ปี พูดถึงโอกาสที่ได้รับผ่านหลักสูตร XMBA

อยู่ร่วมกันแบบพื้นอ่องและกิจกรรมเยี่ยมบ้าน

วัฒนธรรมองค์กร 3C โดยเฉพาะเรื่อง Care มีบทบาทสำคัญต่อการอยู่กันแบบพื้นอ่องและการใส่ใจกัน หลายคนที่เคยอยู่องค์กรขนาดใหญ่มา จะรู้สึกได้ถึงความแตกต่างในบรรยากาศการทำงานที่นี่

“ผมเคยอยู่ที่ใหญ่ๆ มาก่อน แทบจะไม่ได้คลุกคลีอะไรกับผู้บริหาร แต่ที่นี่เป็นองค์กรระดับกลางก็ได้คลุกคลี คุณสมิตรขอบมาสื่อสารเกี่ยวกับอะไรใหม่ๆ ให้ฟัง เมื่อตอนที่สอนน้อง ผมก็เป็นพี่สอนรุ่นน้องต่อ โดยรวมเรารอยู่แบบพื้นอ่องกับอุ่น” จิระวิช จำลองศุภลักษณ์ วิศวกรซ่อมบำรุง อายุงาน 1 ปีแล้ว

เพื่อทำความเข้าใจชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน นิธิพุตด์ส มีกิจกรรมเยี่ยมบ้านพนักงานฝ่ายผลิต 10 บ้านต่อปี รวมทั้งในโอกาสพิเศษ เช่น คลอดลูก เจ็บไข้ได้ป่วย และงานศพ

“เข้าไปดูว่าพนักงานเป็นอย่างยังไง สะตอกสนใจดีไหม ถ้ามีอะไรที่พอจะช่วยได้ก็จะช่วย อย่างช่วงนี้มักจะมีพายุ วันไหนพายุเข้าก็มักจะถามว่าบ้านเป็นยังไงบ้าง มีอะไรเสียหายไหม ถ้ามีทางโรงงานก็จะซื้ออุปกรณ์อะไรไปให้ซ่อมแซมบ้าน” สมบัติ บันดา อายุงาน 18 ปี พนักงานหน่ายทอดเล่าถึงการเยี่ยมบ้าน

เมื่อก่อนผู้บริหารจะเลือกไปเยี่ยมบ้านเฉพาะพนักงานที่มีผลงานดี เพื่อนำกลับมาเล่าเป็นตัวอย่าง แต่ระยะหลังจะเน้นเยี่ยมบ้านพนักงานที่มีปัญหา เช่น ขาดงานบ่อย มาสายประจำ หรือมีหนี้สินมาก เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์

ความก้าวหน้าในอาชีพและการประเมินผลงาน

สมิตมองว่าการประเมินผลงานควรเน้นที่กระบวนการ (process) คือความตั้งใจและความใส่ใจในการทำงานมากกว่าผลลัพธ์สุดท้าย (result) เขาไม่อยากติด “กับดัก KPI” คือมุ่งแต่จะทำให้ได้ตามเป้า หรือตัวชี้วัด โดยไม่สนใจที่มาและกระบวนการ และในช่วงประเมินประจำปี สมิตจะคุยกับพนักงานฝ่ายจัดการเพื่อกำหนดการพัฒนา ความก้าวหน้าทางอาชีพ (career development) ไปพร้อมกัน

เพราะนิธิพุตส์เป็นองค์กรที่คนยัง “อายุไม่มาก” และมีผู้ขององค์กร เป็นแบบหน้ากระดาน การเลื่อนตำแหน่งอาจจะดูดัน แต่บริษัทก็ ชดเชยด้วยการขึ้นเงินเดือนอย่างสม่ำเสมอ โดยผูกกับความสามารถ ไม่ใช้อายุงานหรือชื่อตำแหน่ง สำหรับพนักงานฝ่ายผลิต พนักงาน

จะมีโอกาสขยับเป็นหัวหน้ามือหนึ่ง มือสอง และมือสาม หรือได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม เช่น เป็น จป.วิชาชีพ เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนเพิ่ม

การบีส่วนร่วมของพนักงานและความยั่งยืน

ฝ่ายผลิตรับผิดชอบดูแลความยั่งยืนในกระบวนการผลิตภายในทั้งหมด และมีฝ่ายวิศวกรรมช่วยในเรื่องเฉพาะทาง เช่น การนำบัดน้ำเสีย และการตรวจอากาศ และทำงานร่วมกับคณะกรรมการความปลอดภัยชื่อนามมัยและสภาพแวดล้อม หรือ SHE ดังนั้นพนักงานในส่วนนี้ฯ จึงไม่จำเป็นต้องเข้าใจที่มา เป้าหมาย และรายละเอียดของมาตรฐานความยั่งยืนต่างๆ ภายใต้ในโรงงาน รวมไปถึงส่วนงานนอกรั้วที่ทำกับเกษตรกร

“จริงๆ เรา ก็ไม่บอกพนักงานว่าเราทำสิ่งนี้เพื่ออะไร บางทีพนักงานอาจจะต้องรู้เอง อย่างตอนทำ OHSAS 18001 เราบอกเลยว่าเราทำเพื่อพนักงานเอง เพราะว่าเราต้องการความร่วมมือ ถ้าเกิดว่าพนักงานไม่ให้ความร่วมมือ ระบบมันจะเดินต่อไปลำบาก” วิษณุ ในวิชัย หนึ่งในคณะกรรมการ SHE กล่าว

อย่างไรก็ตาม ทุกคนมีส่วนร่วมโดยการทำตามระบบและกฎที่มีอยู่ในคุ้มครองพนักงานอยู่แล้ว เช่น การประยัดน้ำ-ไฟ การแยกขยะ ความปลอดภัยในการทำงาน และความปลอดภัยด้านอาหาร เพื่อทำให้บริษัทผ่านมาตรฐานได้

การบริหารกรัพยากรบุคคล กับการกำدرกิจที่ยั่งยืน

สมิตมองว่าความยั่งยืนไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริหารคำนึงถึงเมื่อเพิ่งเริ่มธุรกิจ เพราะต้องเอาทรัพยากรที่มีไปทุ่มเทให้องค์กรอยู่รอด แต่เมื่อ-brizackมีกำไร ก็จะเริ่มเกิดคำรามเรื่องคุณค่า

“ถึงจุดหนึ่งเมื่อองค์กรมีกำไร มันจะเริ่มหาความหมายว่า องค์กรณี้เกิดมาเพื่ออะไร ผมทำงานไปเพื่ออะไร เราจะเอาอะไรไปบ้าง เมื่อตาย มันมีค่าตามขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ มาถึงจุดหนึ่ง ว่าแล้วชีวิตต่อจากนั้นฉันทำเพื่ออะไร แต่ก่อนผมอ่านหนังสือไม่เข้าใจ นะ หนังสือพากการจัดการของคุณต้องมี higher calling คุณต้องรู้ว่ามีอะไรเหนือกว่าคุณ เป็นความหมายของชีวิตคุณ” สมิตอธิบาย

สมิตไม่เชื่อว่าเป้าหมายด้านกำไรของกิจการเพียงอย่างเดียวจะผลักดันให้พนักงานอยากรажานให้บริษัทได้ หากแต่เป็นเป้าหมายที่มีคุณค่า เช่น เรื่องเกษตรสร้างสรรค์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต เกษตรกร ที่พนักงานจะค่อยๆ เข้าใจ มองเป็น higher calling เดียวกัน และอยากรำดวยกัน

“ผมจะทำยังไงให้เข้ารูปสึกภูมิใจที่อยู่ตรงนี้ ถ้าเกิดเราตั้งเป้าหมายระยะยาว ระหว่างทางมีความสุขไปด้วยกัน แล้วมันจะได้คนที่มองตรงกันเข้ามา” สมิตสรุป

การทำงานที่รู้สึกว่าได้สร้างประโยชน์ต่อพนักงานและเกษตรกร ก็เป็นสิ่งที่วิเชียร ผู้จัดการโรงงานที่ทำงานที่นี่มา 20 ปี เล่าว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้เขามีหมัดไฟ

“การทำงานที่นี่ทำให้เรารู้สึกว่าเรามีคุณค่า เพราะว่าเราได้ทำประโยชน์ให้กับคนที่อยู่ได้บังคับบัญชาประมาณร้อยคน เราทำประโยชน์ให้เขา พ่อเราไปทำให้เกษตรกรข้างนอก ก็ยิ่งทำให้เรารู้สึกว่าเรามีคุณค่ามากขึ้นไปอีก”

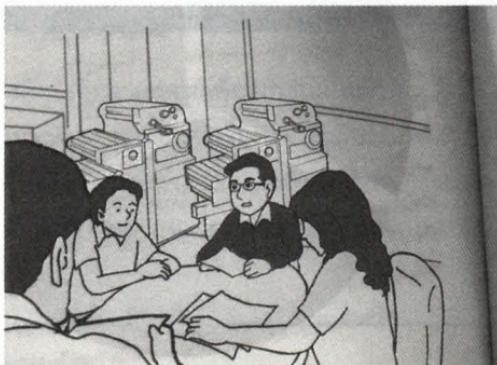
จุดเด่นด้านการบริหารรัฐพยากรณ์บุคคลกี่ช่วยส่งผลต่อ ความยั่งยืนของธุรกิจ

- นิชพูดส์ไม่ได้มีกระบวนการสรรหาพนักงานที่เน้นคนที่สนใจงานด้านอาหารปลอดภัย สังคม และสิ่งแวดล้อม เพราะงานในส่วนนี้ มีฝ่ายเฉพาะที่มีความเชี่ยวชาญ เช่น ฝ่ายวิศวกรรมและคณะกรรมการ SHE แต่ให้ความสำคัญกับผู้สมัครงานที่อยากร่วมมาทำงานที่บ้านเกิด เพื่อคุ้มครองแม่เป็นพิเศษ
- ค่านิยม 3C ที่เป็น DNA กำหนดวัฒนธรรมองค์กร และเป็นแก่นในการบริหารรัฐพยากรณ์บุคคล มีการรวมเรื่องการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปด้วย
- มีคู่มือพนักงานที่ระบุกฎเกณฑ์ต่างๆ และมาตรฐานในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งมีการสอนแทรกเนื้อหาด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การอนุรักษ์พลังงาน การประหยัดน้ำ การแยกขยะ เข้าไปด้วย รวมทั้งเป็นหัวข้ออยู่ที่อยู่ในการประเมินพนักงานประจำปี
- นิชพูดส์มีแผนอบรมพนักงานรายปี พนักงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับความยั่งยืนจะต้องผ่านการอบรมในหัวข้อที่ต้องนำมาปฏิบัติงาน และมีการให้ความรู้ด้านเกษตรยั่งยืนแก่เกษตรกรที่เป็นชั้พพลายเออร์อย่างสม่ำเสมอ
- บริษัทจัดสรรสิทธิการที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินกู้ประเภทต่างๆ ทุนเรียนดีแก่บุตรหลาน ด้านสุขภาพ เช่น ประกันอุบัติเหตุกลุ่มและงบดูแลสุขภาพ ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น ทุนเรียนระดับ MBA จบชื่อหนังสือ ฯลฯ



| | |
|------------------------------------|----------------------------|
| ชื่อ กิจการ | ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมยอักษร |
| ประเภทธุรกิจ | โรงพิมพ์ |
| ทุนจดทะเบียน (พ.ศ. 2560) | 3,000,000 บาท |
| จำนวนเงินทรัพย์ถาวร (พ.ศ. 2560) | 6,228,095.15 บาท |
| จำนวนพนักงาน | 50 คน |

- มาตราฐานหรือรางวัล
ด้านธุรกิจยั่งยืน
- รางวัลธรรมาภิบาลด้านการปฏิบัติต่อสังคม
และสิ่งแวดล้อมดีเด่น พ.ศ. 2556 จาก
สถาบันปัจจัย อิੰਧavarun ร่วมกับธนาคาร
แห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย และ¹
สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม
 - รางวัล SVN Awards ภาคธุรกิจดีเด่นขนาด
กลางและขนาดย่อม ประจำปี 2557



ສມຸຍອັກເປດ

ຄວາມຍັ້ງຍື່ນບ່ວຍສຮ້າງ

ຮຽກສະໜັກ

ນອກຈາກຈະເປັນໂຮງພິມພົນນາດໃຫຍ່ທີ່ສຸດແລະໃຫ້ບໍລິການຕ້ານການພິມພົນ
ຄຣບວງຈະມາກທີ່ສຸດໃນເກະສາມູຍ ພຈກ. ສມຸຍອັກເປດຍັງໃຫ້ຄວາມສຳຄັງກັບ
ກາຣດູແລວກ້າສິ່ງແວດລ້ອມໃນດ້ານຕ່າງໆ ຄວບຄູ່ໄປກັບການຂໍຍາຍຮຽກສະໜັກ
ເພົ່າຕະຫຼາດທີ່ສຸດໃນຈຸດໃຫຍ່ທີ່ມີສຳຄັງກັບ
ກາຣດູແລວກ້າສິ່ງແວດລ້ອມທີ່ມີສຳຄັງກັບ
ໃນການດຶງດູດໃຫ້ນັກທ່ອງເຖິງຈາກທຸກມຸນໂລກຍາກມາເຢືນເກະສາມູຍ ທີ່
ຈະສົ່ງຜລດີຕ່ອງຮຽກສະໜັກຂອງໂຮງພິມພົນດ້ວຍ ການສິ່ງແວດລ້ອມຂອງສມຸຍອັກເປດ
ຈຶ່ງຄຣອບຄລຸມທັງກາຍໃນອົງຄົກແລະຊຸມໝາຍນອກ ໂດຍຈູ່ງໃຈໃຫ້
ພັນການທຸກຄົນເຂົ້າມາມີສ່ວນຮ່ວມ ທັງເພື່ອຮັກ້ານັ້ນຂອງຕ້າວເອງໄວ້ແລະ
ສຮ້າງຄົນທີ່ມີສຳນັກເຮືອງສິ່ງແວດລ້ອມໃຫ້ແກ່ສັງຄົມ

ຮູ້ຈັກສາມຸຍອັກປະ

ถึงแม้ว่าจะໄມ່ເຄີຍມີຄວາມຮູ້ໃນເງື່ອງການພິມພົມກ່ອນ ແຕ່ຫລັງຈາກ ຕັດສິນໄຈຢູ່ຕີ້ວິດຂໍ້າຮາຊາການໃນສັງກັດກຣມວິຊາການເກະຫຼາກ ກະທຽວ ເກະຫຼາກແລະສຫກຮົນ ອານນິ້ນ ແລະຊຸລີພຣ (ບຸຜູ້ເລື້ອງ) ວາຖຍານນິ້ນ ກີ່ ຕັດສິນໃຈຮ່ວມທຸນກັບຟົນຕ ຄົງເພື່ອ ຢູ່າດຂອງຊຸລີພຣ ເພື່ອກ່ອດັ່ງໂຮງພິມພ ແກ່່ແກ່ເກົ່ານັນເກະສາມຸຍ ຈັງຫວັດສຸຮາຍງົງຮ້ານີໃນ ພ.ສ. 2534 ກາຍໄດ້ຂໍ້ອ ທ້າງທຸນສ່ວນຈຳກັດ ສາມຸຍອັກປະ ດ້ວຍເຫັນວ່າຂະໜັນນັນເກະສາມຸຍຍັງໄມ່ມີ ໂຮງພິມພ

ສາມຸຍອັກປະເຮີ່ມກີ່ການດ້ວຍການເຫັນຫຼັງແຕ່ 1 ອູ້ທີ່ຕາດහັນ ກ່ອນ ແລະມີເຄື່ອງພິມພົມກ່ອນເລີກສໍາຫຼັບພິມພົມບົລ ແລະໃບປິລິວ ກັບ ເຄື່ອງຄ່າຍເອກສາຮ ໂດຍໜ່າງ 2-3 ປີແຮກ ການດໍາເນີນຮູ່ກົງເປັນໄປແບນ ລັ້ມລຸກຄຸກຄລານ ແຕ່ດ້ວຍຄວາມມຸ່ງມັ້ນໃນການທຳຮູ່ກົງ ຄວບຄຸ້ກັບການ ໄທ້ຄວາມສຳຄັນກັບເງື່ອງຄຸນກາພແລະບົກການ ປະກອບກັບການຂໍາຍາຍຕ້ວ ຂອງຮູ່ກົງການທ່ອງທ່ຽວແລະສັງຫາຮົມກວ່າພົບຍົນເກະສາມຸຍ ສ້າງລຸກຄ້າ ປະຈຳຂອງສາມຸຍອັກປະຈຶ່ງເພີ່ມຂຶ້ນອ່າຍ່າງຕ່ອນເນື່ອງ ຈັດຕັ້ງຂໍາຍາຍກີ່ການ ໃນ ພ.ສ. 2538 ໂດຍໝໍາຍໂຮງພິມພົມມາອູ້ບູນທີ່ດິນນາດ 1 ໄກສະໜັກ ທີ່ ອູ້ໄກລ້າຍຫາດບາງມະນາມ

ພ.ສ. 2539-2550 ສາມຸຍອັກປະມີການເຕີບໂຕແລະຂໍາຍາຍຕ້ວອ່າງ ຕ່ອນເນື່ອງ ທັກການເພີ່ມຈຳນວນເຄື່ອງພິມພົມແລະການຂໍາຍາຍໄປສູນວິກາຮູ່ນໍາ ເຊັ່ນ ບົກການຄ່າຍແບນແປລນ ໂຮນ໌ຍາ ຄ່າຍເອກສາຮ ພຣິນຕີໄວນິລ ຕັດສົດກເກອຮ ແລະເປັນຕ້ວແໜຈຳນ່າຍກະຮາຊາແລະໜຶກ ຈົນກລາຍເປັນ ໂຮງພິມພົມທີ່ໃຫຍ່ທີ່ສຸດແລະມີບົກການຄຽບງວຈຣທີ່ສຸດໃນເກະສາມຸຍຖື່ນັ້ນ

อย่างไรก็ดี นับจาก พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกได้ส่งผลให้ภาคธุรกิจท่องเที่ยวในเกาะสมุยชะลอตัว ธุรกิจของสมุยอักษรจึงชะลอตัวตามไปด้วย เพราะกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวเป็นลูกค้าหลักถึง 80%

นอกจากนี้การที่ลูกค้าหันไปใช้สื่อออนไลน์ทั้งเว็บไซต์ อีเมล และเครือข่ายสังคมออนไลน์ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์มากขึ้น ส่งผลให้งานบางอย่าง เช่น ใบราชวาร์ของโรงแรมหายไปเกือบทั้งหมด เหลือเพียงงานเอกสารของโรงแรมที่ต้องใส่ไว้ในห้องพัก และเอกสารทางบัญชีอย่างใบเสร็จ ถึงกระนั้นสมุยอักษรก็ยังคงครองความเป็นผู้นำ โดยคาดว่ามีส่วนแบ่งไม่ต่ำกว่า 30% ของตลาดสิ่งพิมพ์รวมในเกาะสมุย

การปรับตัวของกิจการเพื่อนำาคต

สมุยอักษร มีการปรับตัวในหลายด้านเพื่อรับมือกับความซบเชา ของตลาดสิ่งพิมพ์ อาทิ การเพิ่มเครื่องพิมพ์ดิจิทัล เพื่อให้สามารถรับพิมพ์งานในปริมาณน้อยๆ แบบ print-on-demand (พิมพ์ตามจำนวนที่ต้องการใช้จริง) ได้ นอกจากนี้ยังพยายามปรับการบริการให้รวดเร็ว เพื่อให้รับงานพิมพ์โปรแกรมการซักขาวสัปดาห์ละ 2 รอบ ของลูกค้ากลุ่มสนามมวย หาลูกค้าในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว รวมถึง ประชาสัมพันธ์โรงแรมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และมองว่าสื่อดิจิทัล น่าจะเป็นทิศทางทางธุรกิจของสมุยอักษรในอนาคต

การปรับตัวดังที่กล่าวมาได้ช่วยให้ยอดขายของสมุยอัคชรเม การเติบโตขึ้นเล็กน้อยใน พ.ศ. 2561 หลังจากที่ยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา

ธุรกิจอาชีวะชล แต่ดูแลสิ่งแวดล้อมไม่เคยหยุด

สมุยอัคชรเริ่มให้ความสำคัญกับเรื่องการดูแลสิ่งแวดล้อมนับตั้งแต่ย้ายโรงพิมพ์ใน พ.ศ. 2538 และไม่เคยว่างเว้นจากเรื่องนี้แม้กระทั่งในช่วงธุรกิจชะลอตัว เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ยึดถือหลักบรรษัทภิบาลในการทำธุรกิจ คือไม่ได้คิดแต่เรื่องการแสวงหาผลกำไร แต่ต้องการแบ่งปันสิ่งที่ได้รับกลับคืนสู่สังคม และเป็นสิ่งที่ระบุชัดเจนอยู่ในพันธกิจของบริษัท

“ตอนที่เริ่มทำธุรกิจ เรายังคิดแค่ให้อยู่รอดก่อน ประกอบกับตอนแรกโรงพิมพ์ยังมีขนาดเล็ก และมีระบบสำรองสาธารณูปโภคทางเทศบาลรองรับน้ำเสีย แต่พอธุรกิจเริ่มตั้งตัวได้ก็เห็นว่าต้องรับผิดชอบ ประกอบกับย้ายมาที่นี่ เรายังคงมองบางกล้องอยู่ในพื้นที่และอยู่ใกล้ทะเล ทำอะไร มันก็ลงไปในทะเล นอกจากปลูกต้นไม้เพื่อสร้างพื้นที่สีเขียวและสร้างความร่มรื่นแล้ว เรายังเริ่มบำบัดน้ำเสีย” งานน้ำที่เล่นใหญ่จุดเริ่มต้นของ การดำเนินธุรกิจเรื่องสิ่งแวดล้อม

อิกษาเหตุที่ทำให้สมุยอัคชรให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากจากความตระหนักรู้ว่า สภาพเศรษฐกิจและชีวิตความเป็นอยู่ของคน

เกษตรสมัยขึ้นอยู่กับธุรกิจท่องเที่ยว ดังนั้นหากดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมไม่ดี นักท่องเที่ยว ก็จะไม่มา ซึ่งจะส่งผลกระทบกับธุรกิจในที่สุด โดยปัจจุบันหนึ่งในปัญหาที่สำคัญที่สุดก็คือปัญหาขยะจำนวน 2 แสนตัน ที่ยังคงค้างอยู่บนเกาะ การจัดการเรื่องขยะจึงเป็นหนึ่งในประเด็นการดูแลสิ่งแวดล้อมที่สมุยอักษรให้ความสำคัญ

นอกจากนี้การมีจิตสาธารณะของผู้บริหารอย่างอานันท์และชุลีพร ก็เป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่ทำให้สมุยอักษรให้ความสำคัญกับการดูแลสิ่งแวดล้อม โดยปัจจุบันอานันท์มีบทบาทในภาคประชาสังคมหลากหลายตำแหน่ง เช่น เป็นรองประธานมูลนิธิเกาะสีเขียวที่ปรึกษาเครือข่ายชุมชนบางมะขาม สมาชิกเครือข่ายพลเมืองสมุยฯ

สำหรับโครงการสิ่งแวดล้อมที่สมุยอักษรทำมีรายละเอียดดังนี้

• การบำบัดน้ำเสีย

เนื่องจากที่ตั้งของโรงพิมพ์มีคลองบางกลังไหลผ่าน และอยู่ใกล้ทะเลคือชายหาดบางมะขาม สมุยอักษรจึงค่อยๆ พัฒนาการบำบัดน้ำเสีย จนกลายเป็นระบบบำบัดน้ำเสียแบบผสมผสาน ซึ่งเลียนแบบระบบบำบัดน้ำเสียที่ในหลวงรัชกาลที่ 9 มีพระราชดำริใช้ในโครงการแหลมผักเบี้ย คือใช้วิธีทำให้โลหะหนักตกตะกอนแล้วแยกตะกอนออกมา ส่วนน้ำข้างบนที่ใสแต่ยังไม่สะอาดก็นำไปผ่านระบบกรองด้วยพืชนำ เติมน้ำหมักอีเอ็ม (Effective Microorganism: EM) และเติมอากาศ กรองจนใสเงางามแล้วนำไปผ่านระบบกรองด้วยไนโตรเจน แอนด์ วิบบอน จำกัด ผู้ผลิตน้ำและสติกเกอร์รายใหญ่



ในจังหวัดสมุทรสาคร ได้นำระบบบำบัดน้ำเสียของสมุยอักษรไปใช้พัฒนาต่ออยอด

ส่วนต่างกันที่แยกออกมานั้น มีการนำไปทำวิจัยจนพบว่า สามารถนำไปใช้เป็นส่วนผสมในการผลิตอิฐบล็อกได้ รวมถึงยังอยู่ระหว่างการทำวิจัยเพื่อใช้ต่างกันเป็นตัวดูดซับแก๊สชีวภาพด้วย

• ดูแลคลองบางกลัง

คลองบางกลังมีปัญหาน้ำเน่าเสียและส่งกลิ่นเหม็นในช่วงที่มีฝนตกน้อย สมุยอักษรจึงใช้น้ำหมักอีเมิ่มที่ผลิตขึ้นradลงไปในคลอง เนลี่ยสัปดาห์ละ 40-80 ลิตร และนำน้ำหมักอีเมิ่มไปแจกให้กับบ้านเรือนที่อยู่ริมคลองเพื่อให้ช่วยกันบำบัดน้ำ รวมถึงมีการเก็บขยะในคลอง นอกจากนี้ยังมีการใช้เครื่องเต้น้ำเพิ่มออกซิเจน จนปัจจุบันน้ำในคลองคุณภาพดีขึ้นจน平原Nil และปลาทับทิมสามารถเดินได้

• น้ำหมักอีเม็งแก้ปัญหาสุขภาวะชุมชน

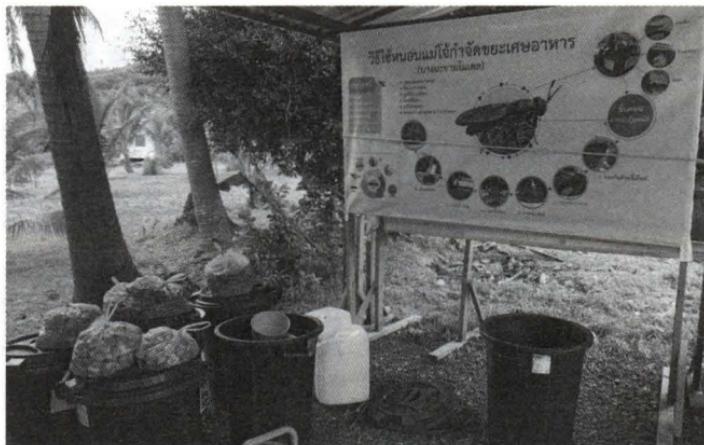
สมุยอักษรเริ่มผลิตน้ำหมักอีเม็งขึ้นใช้เองในช่วง พ.ศ. 2550 เพื่อใช้ในการบำบัดน้ำเสียที่โรงพิมพ์ในคลอง และแจกจ่ายให้คนในเกาะสมุยได้นำไปใช้ประโยชน์ โดยปัจจุบันสมุยอักษรใช้เปลือกผลไม้ซึ่งเป็นขยะเปียกจากโรงงานผลิตน้ำผลไม้ในเกาะสมุยเป็นวัตถุดิน

• จัดการขยะหลักหลายรูปแบบ

พ.ศ. 2559 สมุยอักษรเริ่มให้พนักงานแยกขยะในโรงพิมพ์ออกเป็น 6 ประเภท การแยกขยะทำให้ปริมาณขยะในโรงพิมพ์ลดลงจากวันละเกิน 6 ถุง下來 เหลือเพียงสัปดาห์ละ 6 ถุง และได้เงินจากการขายขยะที่รีไซเคิลได้มาใส่ในกองทุน ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อให้พนักงานกู้ยืม

ไม่เพียงเท่านั้น ในช่วงหลังสมุยอักษรยังหันมาจัดการกับขยะเปียกหรือขยะจำพวกเศษอาหาร ผู้บริหารจึงขอให้พนักงานนำเอาขยะเปียกจากที่บ้านมาร่วมกันที่โรงพิมพ์ และรับเศษอาหารจากร้านอาหารใกล้ๆ โรงพิมพ์ เพื่อนำมาหมักเป็นปุ๋ย รวมถึงมีการใช้ “หนองแม่โจ้”¹ เป็นตัวช่วยให้ขยะถูกย่อยอย่างรวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ยังได้แก้สั�วภาพจากการหมักเศษอาหารด้วย

¹ หนองแม่โจ้เป็นตัวอ่อนของแมลงคล้ายแมลงวัน มีชื่อสามัญว่า Black Soldier Fly กินขยะอินทรีย์ต่างๆ เป็นอาหาร โดยมีอัตราการกินเร็วกว่าไส้เดือน din ถึง 5 เท่า หนองแม่โจ้จึงจัดการขยะอินทรีย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ตัวมันเองยังเป็นอาหารเลี้ยงสัตว์คุณภาพสูง เพราะมีปริมาณโปรตีนสูงถึง 42 กรัม (เปรียบเทียบกับโปรตีนในแมลงน้ำหนัก 100 กรัม)



• กระบวนการพิมพ์สีเขียว

สมุยอักษรยังพยายามสร้างกระบวนการพิมพ์สีเขียว เช่น การเปลี่ยนมาใช้หมึกพิมพ์ถั่วเหลือง หรือ soy ink ซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แม้จะไม่ได้ใช้ทั้งหมด เพื่อรักษาคุณภาพงานพิมพ์ไว้ก็ตาม การเลือกใช้น้ำยาฟาร์นเทน (น้ำยาสำหรับงานพิมพ์) ที่ไม่มีแอลกอฮอล์ เป็นส่วนผสม ซึ่งปลอดภัยต่อสุขภาพของพนักงาน นอกจากนี้ยังนำเสนองานด้วยวิธีเคลือบให้ลูกค้าเลือกใช้ในการพิมพ์งาน

• การใช้พลังงานทางเลือก

สมุยอักษรมีการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์จำนวน 36 แผง เพื่อใช้ในการพิมพ์งานในนิล ซึ่งทำให้ต่าไฟฟ้าในส่วนนี้ลดลงถึงครึ่งหนึ่ง และมีแผงที่จะนำพลังงานแสงอาทิตย์มาใช้มากขึ้นในอนาคต

ผลลัพธ์การธุรกิจไม่ซัดเท่า รางวัลด้านสิ่งแวดล้อม

สมุยอักษรทำเรื่องสิ่งแวดล้อมต่างๆ เพราะคำนึงถึงสุขภาพพนักงานและเพื่อลดปัญหาสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ส่วนผลิตทางธุรกิจซึ่งเกิดขึ้นบ้างอย่างการลดต้นทุน หรือสร้างรายได้เพิ่มนั้นถือว่าเป็นของแถม

“บางโรงเรียนเดียวจะมี green project เช่น เป็นประกาศนียบัตรให้วาโรงเรียนใช้สิ่งพิมพ์ที่เป็น soy ink ทำเกี่ยวกับขยายส่วนใหญ่เป็นโรงเรียน 5 ดาวขึ้นไป พากนี้เด็กจะมาทำ (พิมพ์งาน) กับเรา เพราะเค้ารู้ว่าเราใช้กระดาษรีไซเคิล ใช้หมึกธรรมชาติ ก็มีผลกับยอดขายเหมือนกัน” ต้องตา กองทอง พนักงานแผนกประสานงานกับลูกค้าอายุงาน 9 ปี ยกตัวอย่างผลดีที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ได้ การดูแลสิ่งแวดล้อมและการบริหารงานโดยมีบรรทัดกิบาล ทำให้สมุยอักษรได้รับรางวัลจากองค์กรต่างๆ เช่น รางวัลธรรมาภิบาลด้านการปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดีเด่น พ.ศ. 2556 จากสถาบันป่วย อึ้งภาณุ รางวัล SVN Awards ภาคธุรกิจดีเด่นขนาดกลางและขนาดย่อม ประจำปี พ.ศ. 2557 สิ่งพิมพ์ยอดเยี่ยม “Green Print Concept” ใน พ.ศ. 2555 และสิ่งพิมพ์ยอดเยี่ยม “Green Print Award” ใน พ.ศ. 2556 จากสมาคมการพิมพ์ รวมถึงยังเป็นสถานที่ดูงานขององค์กรต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นการแบ่งปันให้แก่สังคมอีกรูปแบบหนึ่งที่สร้างความภูมิใจให้กับองค์กร

ขยายผลสู่ชุมชน ต้นแบบบางมะขามโมเดล

สมุยอักษรยังเป็นต้นแบบให้กับศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะต้นทางของชุมชนบางมะขาม หรือบางมะขามโมเดล ที่ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2560 โดยสมุยอักษรได้ส่งพนักงานไปถ่ายทอดความรู้ในการนำขยะเปียกมาแปรรูปเป็นปุ๋ยหมักอินทรีย์ การทำน้ำหมักอีวีม แก๊สชีวภาพ รวมถึงการเลี้ยงหนอนแมงโจ้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของบางมะขามโมเดล สามารถดำเนินการเองได้ ปัจจุบันศูนย์เรียนรู้ฯ แห่งนี้กล้ายเป็นที่ดูงานของชุมชนและสื่อต่างๆ ทั้งในและนอกเกาะสมุย

“ถ้าสมุยอักษรไม่นำเรื่องนี้ออกมานำเสนอชุมชน ไม่นำช่วยให้ความรู้ในช่วงเริ่มต้น รวมถึงส่งพนักงานมาช่วยทำปุ๋ยหมักตอนที่มีขยะเปียกเข้ามามากๆ บางมะขามโมเดลก็คงเกิดขึ้นไม่ได้” ไพชน์ แย้มบาน ที่ปรึกษาคณะกรรมการชุมชนบางมะขาม กล่าวถึงที่มาของความสำเร็จ

แบ่งแผนก แต่ต้องทำงานเป็นหนึ่งเดียว

ปัจจุบันสมุยอักษร มีพนักงานประจำทั้งหมด 50 คน ลดลงจาก 5-6 ปีก่อน ซึ่งเคยมีถึง 70 คน อันเนื่องมาจากการชะลอตัวของตลาดสิ่งพิมพ์ ทำให้โรงพิมพ์ไม่รับพนักงานใหม่มีเมื่อพนักงานลาออก โดยเฉพาะช่างพิมพ์และช่างเรียง แต่ให้ช่างพิมพ์ที่ยังอยู่เรียนรู้วิธีการคุ้มครองพิมพ์หลายๆ ประเภท



สมัยอักษรแบ่งการทำงานออกเป็นแผนก เพื่อให้พนักงานมีกรอบภาระหน้าที่ที่ชัดเจน โดยแต่ละแผนกจะมีหัวหน้า ซึ่งมักเป็นคนที่มีอาชีวศึกษาทำงานมานาน รับผิดชอบงานได้มากกว่า ช่วยดูแล แต่ไม่ใช่สายการบังคับบัญชาโดยตรง และหากแผนกใดไม่มีงาน พนักงานในแผนกนั้นต้องไปช่วยงานแผนกอื่นที่กำลังมีงานยุ่ง เพราะต้องการปลูกฝังให้พนักงานมีความเอื้อเพื่อต่อกันแบบคนในครอบครัว ซึ่งเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารสมัยอักษรใช้ในการดูแลพนักงาน

เงินเดือนอาจไม่โดดเด่น แต่สวัสดิการเร้าใจ

สมัยอักษรจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาและค่าแรงขั้นต่ำ จ่ายโบนัสตามผลกำไร และทำงานวันจันทร์-วันเสาร์ (ครึ่งวัน) แต่หากพนักงานมีความจำเป็น เช่น ต้องไปเรียนหนังสือในวันเสาร์ ผู้บริหารก็อนุญาตให้หยุดงาน เพราะถือว่าการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ และไม่

กังวลว่าเมื่อเรียนจบพนักงานอาจจะลาออกจากไปทำงานที่อื่น

“ถ้าเป็นที่อื่นเขาอาจจะหักเงินเดือนบ้าง แล้วสารอาทิตย์ใหม่ที่สับปะรดกับเพื่อนไม่ได้ เรายังอาจจะไม่ได้ไปเรียน แต่ที่นี่สนับสนุนเรื่องการศึกษามาก ถ้าไม่มีเงินจ่ายค่าเทอมก็สามารถยกได้โดยไม่คิดดอกเบี้ย” นลินญา ทองรักษ์ พนักงานแผนกการพิมพ์โซน อายุงาน 5 ปี ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ข้อมูล

สำหรับสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลนั้น ทุกปีสมมุติอัตราจะให้โรงพยาบาลมาตรฐานสุขภาพพนักงานฟรีที่โรงพยาบาล 1 ครั้ง และยังมีการตรวจพิเศษอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อป้องกันความผิดปกติ ต่างๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงานในหน้าที่ เช่น พนักงานที่ทำงานกับเครื่องพิมพ์จะได้รับการตรวจการได้ยิน พนักงานแผนกถ่ายเอกสารจะได้รับการตรวจตาและตรวจปอด รวมถึงมีการจัดหาอุปกรณ์เสริมที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างปลอดภัย เช่น เครื่องป้องกันเสียงสำหรับพนักงานที่ทำงานกับเครื่องจักร ฯลฯ

นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการอื่นๆ เช่น เครื่องแบบพนักงาน และมีกองทุนให้กู้ยืม ซึ่งหากนำไปใช้ในเรื่องจำเป็น เช่น เพื่อจ่ายค่าเทอม เป็นค่าวรักษาพยาบาล หรือซื้อคอมแมมบ้าน จะไม่คิดดอกเบี้ย แต่หากเป็นเรื่องอื่นจะคิดดอกเบี้ยร้อยละ 1 บาทต่อปี

“มืออยู่ช่วงหนึ่ง เครื่องซักผ้าที่บ้านเสีย ผมก็เลยไปขอใบรับรองเงินเดือนเพื่อจะไปทำบัตรเงินผ่อน ถ้าเป็นที่อื่นเขาคงเซ็นให้ แต่ที่นี่ไม่เซ็น ตามว่าจะกู้เท่าไหร่ ให้กู้โรงพยาบาล ดีกว่าเป็นหนี้ข้างนอก” ไฟรอน พูลทวี พนักงานแผนกสโตร์กระดาษ อายุงาน 10 ปี เล่าด้วยความประทับใจ

ชูลีพร หนึ่งในผู้ก่อตั้งเล่าถึงที่มาของกองทุนที่ให้พนักงานได้กู้ยืมว่า มาจากการนำเงิน 300,000 บาทไปเปิดบัญชีไว้เพื่อบริหารจัดการ โดยนอกจากรอกเบี้ยร้อยละ 1 ที่ได้รับจากการกู้เงินของพนักงานที่เห็นควรว่าต้องคิดดอกเบี้ยแล้ว เงินจากการขายขยะรีไซเคิลก็นำเข้ามาสมทบในกองทุนนี้ด้วย โดยหากปีไหนเงินกองทุนมี盈余ก็จะพาพนักงานไปเที่ยว

นอกจากนี้สมุยอัครชรยังมีสวัสดิการที่เอื้อเพื่อไปถึงลูกๆ ของพนักงานด้วย ทั้งการให้ค่านมบุตรตั้งแต่แรกเกิดจนถึง 3 ขวบ ให้เงินช่วยเหลือการศึกษาตั้งแต่อนุบาลจนถึงปริญญาตรี และให้รางวัลเรียนดี

“คือเราอยู่กันเหมือนครอบครัว พนักงานก็เหมือนญาติ เหมือนลูกหลาน ก็ห่วงใยไปถึงลูกเข้าด้วย เราจึงดูแลเท่าที่เราดูแลได้” ชูลีพรกล่าวถึงที่มาของสวัสดิการต่างๆ

ไม่ดีเมื่อสูบ มีใบขับขี่ ใช้หมวกกันน็อก

สำหรับเกณฑ์ในการรับสมัครนั้น หากเป็นตำแหน่งทั่วไปที่สามารถฝึกหรือสอนได้อย่างช่างหรืองานเรียนบิล จะไม่เน้นวุฒิการศึกษา ส่วนบางตำแหน่งที่ต้องการทักษะเฉพาะอย่างบัญชี グラฟิกดีไซน์ ประสานงาน จะรับผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือปวส. โดยสมุยอัครชรมีความท้าทายในการสร้างพนักงานบางตำแหน่ง อาทิ

การฝึกดีไซน์ เพราะคนที่มีความรู้ด้านนี้มักเลือกทำงานในกรุงเทพฯ มากกว่า

แต่ไม่ว่าจะสมัครงานตำแหน่งใด คุณสมบัติที่ผู้สมัครต้องมีคือ ไม่ดีเมื่อเหล้า ไม่สูบบุหรี่ มีใบขับขี่และหมวดกันน็อก หากใช้จักรยานยนต์ เป็นพาหนะ

เมื่อหลายปีก่อน สมัยอักษรมีการออกกฎหมายพนักงานสูบบุหรี่ ในเวลาทำงาน และตั้งเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรปลอดบุหรี่ใน พ.ศ. 2554 โดยใช้มาตรการเรื่องค่าตอบแทนจูงใจพนักงานที่สูบบุหรี่ให้เลิกบุหรี่ นอกจากนี้ยังส่งพนักงานบางคนไปบำบัดที่โรงพยาบาล แต่สุดท้ายก็มีพนักงาน 3-4 คนเต็มใจลาออกจากงาน เมื่อไม่สามารถเลิกบุหรี่ตามเส้นตายที่โรงพยาบาลกำหนดได้

“เพาะการติดเหล้า ติดบุหรี่ ทำให้เกิดการใช้เงินในทางที่ไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อครอบครัว และเมื่อชีวิตครอบครัวมีปัญหาเกี่ยมส่งผลกระทบกับการทำงาน” アナฟาร์ อชิบะ อาจารย์ที่อา吉เกิดขึ้น อันนำมาสู่การไม่รับคนดีเมื่อเหล้า สูบบุหรี่เข้าทำงาน

ส่วนกฎหมายเรื่องใบขับขี่และหมวดกันน็อกนั้น มีที่มาจากการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนนภายใต้องค์กรเมื่อปลายปี พ.ศ. 2557 ซึ่งมีการบังคับให้พนักงานที่ใช้จักรยานยนต์ แต่ยังไม่มีใบขับขี่ ทุกคนไปทำใบขับขี่ รวมถึงชื่อหมวดกันน็อก 55 ใน แจกให้กับคนที่ยังไม่มีหมวดกันน็อกด้วย

ส่วนให้มีจิตสาธารณะ และปลูกฝังเรื่องสิ่งแวดล้อม

แม้ว่าประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมจะไม่ได้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงาน แต่ปัจจุบันมีการสอบถามผู้สมัครว่าสามารถเข้ามาช่วยกันทำกิจกรรมเรื่องสิ่งแวดล้อมได้หรือไม่ เพราะงานสิ่งแวดล้อมกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของพนักงานทุกคน โดยชาวสมุยอักษร เรียกงานในส่วนนี้ด้วยภาษาเฉพาะที่รู้กันภายในโรงพิมพ์ว่า “ลง สิ่งแวดล้อม” ซึ่งจะมีทั้งงานสิ่งแวดล้อมภายใต้โรงพิมพ์ และการออก ไปร่วมทำกิจกรรมสาธารณะโดยชนชั้นนำนอก

สำหรับงานสิ่งแวดล้อมหลักๆ ในโรงพิมพ์อย่างการปลูกและดูแลต้นไม้ การทำน้ำหมักอีอัม ปุ๋ยหมัก แกะศรีวิภาพ และการบำบัดน้ำเสีย จากกระบวนการพิมพ์ จะมี “ทีมสิ่งแวดล้อม” 5 คนเป็นตัวหลักในการดูแลงานแต่ละอย่างตามความชอบและความรู้ แต่มีงานสิ่งแวดล้อม 2-3 อย่างที่ทุกคนต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างแรกคือการแยกขยะ อีกงานหนึ่งคือการ “ลงอีอัม” หรือการไปช่วยแม่บ้านทำน้ำหมักอีอัม ในช่วง 15.30-16.30 น. โดยพนักงานจะได้หมุนเวียนกันมาทำงานในส่วนนี้เดือนละครั้ง

ส่วนการดูแลรดน้ำต้นไม้ที่ปลูกไว้เพื่อความร่มรื่นภายในโรงพิมพ์ก็ไม่ใช่หน้าที่ของคนสวน (ซึ่งสมุยอักษรไม่มีพนักงานตำแหน่งนี้) แต่จะมอบหมายให้แผนกที่อยู่ใกล้กับต้นไม้จัดพนักงานผลัดเวร กันมารดน้ำทุกวัน ในฐานะที่ได้еспความงามและความสดชื่นจากต้นไม้มากที่สุด

“ไฟโรจน์ พูลทรี พนักงานแผนกการตลาด อายุงาน 10 ปี ซึ่งเป็นหนึ่งในทีมสิ่งแวดล้อมโดยดูแลหัวไว้ไปเล่าว่า ช่วงแรกๆ มีพนักงานต่อต้าน (การทำงานด้านสิ่งแวดล้อม) บ้าง แต่ผู้บริหารก็มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นการอนุญาตให้พนักงานนำปุ๋ยหมักและน้ำอีเมกับไปใช้ประโยชน์ที่บ้าน การทำแก๊สชีวภาพมาทำงานให้พนักงานรับประทาน

“เมื่อก่อนพอดูเวลา 3 โมงครึ่ง ต้องไปลงสิ่งแวดล้อมอีกละ ฝ่าเมืองเดี๋ยวนี้ 3 โมงก็ไปแล้ว” ไฟโรจน์เล่าถึงความเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้การทำเรื่องสิ่งแวดล้อมในองค์กรก็ทำให้พนักงานบางคนติดเป็นนิสัย เช่น มีการแยกขยะในชีวิตประจำวัน และพนักงานบางคนก็ออกไปทำงานจิตอาสาขององค์กร อย่างตัวไฟโรจน์เองก็ไปเป็นอาสาสมัครของศูนย์กู้ชีพ-กู้ภัยของสมุย และได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหาร เช่น อนุญาตให้หยุดงานเพื่อไปเรียนคำน้า 5 วัน หรือหากมีหน่วยงานต่างๆ จัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องนี้ก้อนุญาตให้ไปร่วมโดยอานันท์กล่าวถึงไฟโรจน์ว่า “เป็นบุคลากรที่มีคุณค่ากับสังคม”

ส่วนกิจกรรมสิ่งแวดล้อมแบบกึ่งจิตอาสาและกึ่งบังคับ อย่างกิจกรรมปลูกและดูแลรักษารัตต์ไม้ริมถนน และทำความสะอาดภายในบริเวณวัดศรีทวีป จะมีผลต่อการพิจารณาจ่ายโบนัสของพนักงาน หากว่าพนักงานคนไหนมาร่วมกิจกรรมอาสาไม่ครบ 5 ครั้ง/ปี

“แต่ก็อาจจะมีการปรับเปลี่ยน เพราะแม้ว่าจะบังคับ แต่ก็มีพนักงานบางคนที่ไม่ยอมมา ไปคุยกับลูกสาว (ที่เข้ามาช่วยงานที่บริษัท) ลูกสาวก็บอกว่าเราไปลิตรอนสิทธิเขา เพราะวันอาทิตย์เป็นวันหยุดของเขา

เขาก็เลยไม่ยอมมา ซึ่งเรา ก็ต้องกลับมาทบทวนวิธีคิดของเราเหมือนกัน” งานนั้นเล่า

นอกจากนี้ สมยอักษรยังมีการพานักงานออกไปทำกิจกรรม สิ่งแวดล้อมข้างนอก เช่น การเก็บขยะริมหาด การไปเป็นพี่เลี้ยงให้โครงการบางมะขามโมเดล หรือการพาพนักงานไปร่วมคัดค้านการให้สัมปทานชุดเจาะสำรวจปิโตรเลียมในพื้นที่ทະ雷รอบเกาะ เพราะต้องการปลูกฝังให้พนักงานมีความสนใจปัญหาสิ่งแวดล้อมในสังคม

พัฒนาพนักงานโดยส่งไป gren ข้างนอก

นอกจากการสอนงานโดยหัวหน้าหรือรุ่นพี่ที่ทำงานมาก่อน และสอนในลักษณะ on-the-job training แล้ว สมยอักษรยังให้ความสำคัญกับการส่งพนักงานไปอบรมเรื่องต่างๆ ภายนอกองค์กร โดยเฉพาะที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ซึ่งมีหลักสูตรเกี่ยวกับเรื่องการพิมพ์หลากหลาย ทั้งหลักสูตรการพิมพ์ การออกแบบ การประเมินราคางาน การผลิตและการบำรุงรักษาเครื่องพิมพ์

“แต่ 2 ปีที่ผ่านมาเราไม่ได้ส่งไป เพราะพนักงานไปกันหมดแล้ว ตอนนี้ส่วนใหญ่เลยจะพาไปดูงานการพิมพ์ที่ศูนย์ประชุมไบเทค เพื่อไปดูเทคโนโลยีใหม่ๆ” งานนั้นเล่าถึงรูปแบบการพัฒนาพนักงานที่เปลี่ยนไป โดยแต่ละปี สมยอักษรไม่ได้มีการตั้งงบประมาณในการอบรมพนักงานไว้ล่วงหน้า แต่หากพบว่ามีงานอบรมที่น่าสนใจ และมีพนักงานอยากไป ก็จะจัดงบประมาณให้

ย้ายแผนก ได้รับผิดชอบงานมากขึ้น = ก้าวหน้า

แม้ว่าจะไม่มีตำแหน่งเป็นลำดับชั้นมากนัก แต่พนักงานของสมุยอักษรที่มีการเติบโตในหน้าที่การทำงานในลักษณะของการปรับเงินเดือน ซึ่งขึ้นอยู่กับการประเมินผลการทำงานประจำปี และการให้ย้ายไปทำงานในตำแหน่งหรือแผนกอื่นที่งานมีความซับซ้อน หรือต้องการความรู้ความสามารถมากขึ้น ดังเช่นกรณีของภาคร กุลบุตร อายุงาน 21 ปี ที่เข้ามาเริ่มทำงานที่สมุยอักษรในตำแหน่งแม่บ้าน ด้วยวุฒิการศึกษา ม.3 ปัจจุบันได้เป็นหัวหน้าแผนกเรียง

ขณะที่ปัจจุบัน ชาภักดี หัวหน้าแผนกอิงค์เจ็ตและสติกเกอร์ อายุงาน 15 ปี ก็เริ่มจากการเป็นพนักงานแผนกห้องเรียนอยู่ 1 ปี แล้วย้ายไปอยู่แผนกด่ายเอกสาร ก่อนที่จะเขยิบขึ้นมาทำงานด่ายแบบแปลน แล้วย้ายไปเป็นผู้ประสานงานแผนกอิงค์เจ็ต ปัจจุบันได้รับมอบหมายให้ดูแลงานอิงค์เจ็ตทั้งหมด

อุยุ่นานมีรางวัลใหญ่ อุยุ่ครบท 20 ปีได้เป็นผู้ถือหุ้น

ทุกๆ ปี สมุยอักษรจะมีการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นให้กับพนักงานที่ตั้งใจทำงาน รวมถึงมีการมอบรางวัลให้พนักงานที่ทำงานครบตามระยะเวลาที่กำหนดคือ ครบ 10 ปี ได้ทองคำ 1 บาท ครบ 15 ปี ได้ทองคำ 2 บาท ครบ 20 ปี ได้หุ้นของบริษัทมูลค่า 50,000 บาท

และเพิ่มขึ้นในปีต่อๆ ไป จนถึงสูงสุด 100,000 บาท โดยพนักงานจะได้รับเงินปันผลจากการดำเนินกิจการตามมูลค่าหุ้น ซึ่งปัจจุบันมีพนักงาน 4 คนที่ได้รับหุ้น

“ เพราะเขามีใจให้บริษัท จึงทำงานอยู่กับเรานาน ก็เลยให้หุ้นบริษัท เมื่อกับเราเป็นเจ้าของที่นี่แล้วนะ ก็ต้องช่วยกันดูแล ” ชุลีพร ให้เหตุผล

ทำงานผิดหักเงินทุกคนกั้งบริษัท

สมยอักษร มีมาตรการลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎกติกา ทั้งการเรียกมาคุยและการให้ใบเตือนหากว่าทำผิดซ้ำเป็นครั้งที่ 3 รวมถึงเริ่มมีการใช้มาตรการหักเงิน โดยกรณีที่มีการทำงานเสีย จะนำมูลค่าความเสียหายมาหารด้วยจำนวนคนทั้งหมดที่มีรวมถึงผู้บริหารด้วย เพื่อให้พนักงานช่วยกันทำงานอย่างระมัดระวัง

นอกจากนี้หากใน 1 เดือน พนักงานมาทำงานสายรวมกันเกิน 3 ชั่วโมง จะมีการลงโทษโดยการหักเงิน เช่นเดียวกับการไม่รวมหมู่กันนอกในขณะขึ้นรถจักรยานยนต์ หากผู้บริหารเห็นก็จะมีการปรับเงินด้วย

การบริหารกรัพยากรบุคคล กับการกำธຽกิจกี่ยั่งยืน

ชูลีพรนบอกว่าการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยการดูแลสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร รวมถึงการแบ่งปันกับชุมชนและสังคมในรูปแบบต่างๆ ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สมัยอักษรรักษาทรัพยากรบุคคลไว้ได้นาน ซึ่งเป็นผลดีกับการทำธุรกิจโรงพิมพ์ เพราะงานโรงพิมพ์ส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนกว่าจะทำงานได้อย่างชำนาญและไม่ผิดพลาด ขณะเดียวกันถ้าบริษัทสร้างคนดีก็จะทำให้สังคมและสิ่งแวดล้อมดีตามไปด้วย

“ค่าตอบแทน ความสุขในการทำงาน อยู่แล้วสบายใจ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนทำงานกับองค์กรนาน แต่การที่องค์กรของเรามีแต่คนพูดถึงในทางที่ดี เวลาใครมาที่โรงพิมพ์ก็มักนักกอกว่าที่นี่ดีนะ เจ้านายก็ดี เป็นคนช่วยเหลือสังคม ก็ทำให้พนักงานของเรารู้สึกความภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีแต่คนยอมรับ”

ขณะที่อานนท์มองว่า การปฏิบัติต่อพนักงานของสมัยอักษรมาจากการศักดิ์ต่อความยั่งยืน

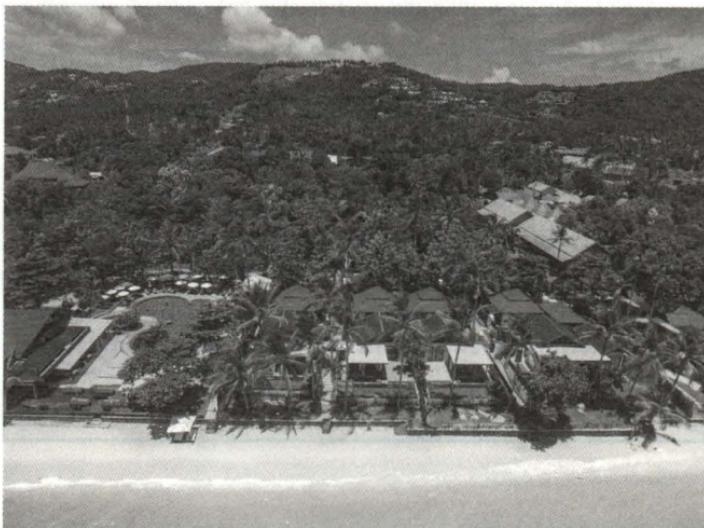
“ทัศนคติต่อความยั่งยืนกับทัศนคติต่อสิ่งแวดล้อม จริงๆ มันก็แยกกัน ถ้ามองให้ชัดเจน ความยั่งยืนจริงๆ มันมองลึกไปกว่าเรื่องสิ่งแวดล้อม”

จุดเด่นด้านการบริหารกรรพยายามบุคคลที่ช่วยส่งผลต่อ ความยั่งยืนของธุรกิจ

- สมัยอักษรคัดเลือกพนักงานที่ไม่สูบบุหรี่ “ไม่ดื่มสุรา” เพราะมองว่าเป็นต้นเหตุของปัญหาหลายอย่าง นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้พนักงานทำใบขับขี่และสวมหมวกกันน็อกด้วย เพราะไม่ต้องการให้พนักงานทำผิดกฎหมายและส่งเสริมความปลอดภัย
- พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการ “ลงสิ่งแวดล้อม” “ไม่ว่าจะเป็นการแยกขยะ การขนขยะมาจากบ้านเพื่อมหักร่วมที่บริษัท และการทำน้ำมักอีเมล รวมทั้งงานจิตอาสาที่ล้านมีผลต่อการประเมินผลงานประจำปีและการจ่ายโบนัส หากทำไม่ครบตามที่กำหนด
- บริษัทมี “ทีมสิ่งแวดล้อม” โดยเฉพาะที่ประกอบไปด้วยพนักงานประมาณ 4-5 คน เป็นตัวหลักในการดูแลงานสิ่งแวดล้อมแต่ละเรื่อง เช่น การปลูกและดูแลต้นไม้ในโรงพิมพ์ การทำน้ำมักอีเมล และการนำบัดน้ำเสีย
- สวัสดิการต่างๆ ที่มอบให้กับพนักงานมีการคำนึงไปถึงครอบครัวของพนักงานด้วย เช่น มีเงินกู้ทั้งแบบไม่มีดอกเบี้ยหากกู้ไปใช้เพื่อความจำเป็นและแบบดอกเบี้ยต่ำ การให้ทุนและเงินกู้เพื่อการศึกษาแก่บุตรพนักงานตั้งแต่แรกเกิดจนถึงปริญญาตรี รวมไปถึงการให้ทุนแก่พนักงานที่อยู่มานาน
- มีบุคลากรที่ชัดเจนในเรื่องความปลอดภัย เช่น การปั้นเงินหากไม่สวมหมวกกันน็อกเวลาขับขี่จักรยานยนต์

| | |
|----------------------------------|-------------------------|
| ชื่อ กิจการ | บริษัท พีชรีสอร์ท จำกัด |
| ประเภทธุรกิจ | โรงแรม |
| ทุนจดทะเบียน (พ.ศ. 2560) | 10,000,000 บาท |
| จำนวนลูกค้าต่อวัน (พ.ศ. 2560) | 181,600,988.55 บาท |
| จำนวนพนักงาน | 150 คน |

มาตรฐานการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ประเภทโรงแรม หรือ Green Hotel โดยกรม
ส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากร
ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



Peace Resort สร้าง Green Hotel ด้วย Green Team

โรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงที่สุดบนเกาะสมุย ทั้งในแง่ของการขายห้องพักและการสร้างภาพนักงาน เพราะมีคู่แข่งอยู่เป็นจำนวนมาก แต่พีซีรีสอร์ท (Peace Resort) ก็สามารถแข่งขันได้ดี โดยใช้ “สีเขียว” เป็นหนึ่งในจุดขายตั้งแต่เริ่มต้น และเพิ่มระดับความเขียวขึ้นจนถึง Green Hotel เหรียญทองในปัจจุบัน ทำให้ตลอดทั้งปีพีซีรีสอร์ทมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ย 70% โดยมีชาวญี่ปุ่น ซึ่งเป็นกลุ่มที่มี loyalty และมีระยะเวลาการพักนาน เป็นลูกค้าหลักถึง 95% รวมถึงยังส่งผลต่อการสร้างภาพนักงาน เพราะการได้รับการรับรอง Green Hotel และการออกไปทำกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้โรงแรมเป็นที่รู้จักของตลาดแรงงานในเกาะสมุยด้วย

รู้จักพีชรีสอร์ท

พีชรีสอร์ทตั้งอยู่ริมหาดบ่อผุด เป็นธุรกิจของครอบครัวภูไพบูลย์ ซึ่งเป็นชาวเกาะสมุย ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2520 เริ่มให้บริการด้วยบังกะโล ธรรมชาติ ไม่ก่อหลัง แต่เมื่อการท่องเที่ยวในเกาะสมุยได้รับความนิยมและการเดินทางสะดวกมากขึ้น พีชรีสอร์ทก็ปรับปรุงห้องพักให้ทันสมัยและสะอาดสวยงาม จนกลายเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว รวมถึงสร้างห้องพักเพิ่มเป็น 122 ห้องในปัจจุบัน โดยห้องพักส่วนใหญ่ยังคงเป็นหลังเดี่ยวๆ แบบบังกะโล ซึ่งแตกต่างจากโรงแรมส่วนใหญ่ที่เป็นตึก

ในแง่ของการบริหารงาน พีชรีสอร์ทเป็นโรงแรมอิสระที่บริหารงานโดยมืออาชีพ ซึ่งแม้จะเสียเปรียบโรงแรมที่บริหารโดยเครือโรงแรม (chain hotel) ในแง่ของแบรนด์ แต่ก็มีข้อได้เปรียบตรงที่สามารถพลิกแพลงรูปแบบการทำตลาดได้อย่างอิสระ “ไม่ว่าจะเป็นการเจ้าตลาดเรือสำราญเพื่อขายอาหารกลางวันและเดียงผ้าใบ การเปิดตลาดคุ้มต์แต่งงาน

65% เป็นพื้นที่สีเขียว

จุดขายสำคัญอย่างหนึ่งของพีชรีสอร์ทคือพื้นที่สีเขียวภายในโรงแรม ซึ่งคิดเป็น 65% ของพื้นที่ 23 ไร่ เนื่องมาจากเจ้าของเป็นคนรักต้นไม้และใส่ใจสิ่งแวดล้อม

“เข้า (เจ้าของ) จะรักธรรมชาติ เวลาจะตัดต้นไม้แม้แต่สักนิด ต้องแจ้งให้ทาง owner ทราบว่าตัดแค่นี้นะ” สิทธิพร เรืองศรี Chief แผนกสวน อายุงาน 8 ปี ยกตัวอย่างที่มาของพื้นที่สีเขียวภายในพิชรีสอร์ท ซึ่งนอกจากจะให้ความร่มรื่นแล้ว โรงเรมยังใช้ประโยชน์ด้วย ออกแบบพื้นที่ส่วนกลางอย่างลือบมี ห้องอาหาร ศาลา Nadu ให้เป็น อาคารเปิดโล่ง เพื่อรับลมจากธรรมชาติ ช่วยลดค่าใช้จ่ายจากการใช้ เครื่องปรับอากาศ รวมถึงยังมีการปลูกไม้ผลและพืชผักที่สามารถนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในครัวได้



Green Hotel เมื่อสีเขียว เกี่ยวข้องกับทุกอย่าง

ใน พ.ศ. 2557 พีชรีสอร์ฟขยายขอบเขตความเขียวของ โรงแรมให้กว้างไปกว่าพื้นที่สีเขียวและการแยกขยะ ด้วยการขอ มาตรฐาน “การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประเภทโรงแรม” หรือ Green Hotel ที่กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้เข้ามาซัก查วให้โรงแรมใน เกาะสมุยเข้าร่วม ภายใต้การขับเคลื่อนของเทศบาลนครเกาะสมุย ที่ต้องการผลักดันพันธกิจ Green Island คือทำให้เกาะสมุยมี สิ่งแวดล้อมที่ดีและมีความยั่งยืน หลังจากที่เกาะสมุยประสบปัญหา ด้านสิ่งแวดล้อมหลายด้านจากการเติบโตด้านการท่องเที่ยว โดย เนพะปัญหาขยะซึ่งเกิดขึ้นวันละ 150-160 ตัน ไม่รวมขยะที่ตกค้าง บนเกาะอีกประมาณ 2 แสนตัน

ปีแรกที่เข้าร่วมโครงการ พีชรีสอร์ฟได้รับการรับรอง Green Hotel เหรียญทองแดง พร้อมกับการเรียนรู้ว่าการบริการที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อมต้องประกอบด้วยหลักปฏิจัย และต้องทำอย่างรอบ ด้าน ดังเกณฑ์การพิจารณามาตรฐาน Green Hotel ที่ดูตั้งแต่การ มีนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การ รณรงค์ประชาสัมพันธ์ การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดการสิ่งแวดล้อม ของเสีย และพลังงาน การมีส่วนร่วมกับ ห้องถินและชุมชน รวมไปถึงการลดรอยเท้าคาร์บอน ซึ่งผลจากการนำ เกณฑ์เหล่านี้ไปปฏิบัติ ทำให้พีชรีสอร์ฟได้รับมาตรฐาน Green Hotel

เหรียญทองใน พ.ศ. 2558 และ 2561 (การรับรองจัดทำทุก 3 ปี)
จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเหล่านี้

• การจัดการงบประมาณคร่าวๆ

พิชรีสอร์ทจัดการแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง เช่น แม้น้ำจะแยกขยะภายในห้องพัก พนักงานครัวแยกขยะที่เกิดขึ้นในครัว แล้วนำขยะแต่ละชนิดมารวมกันที่โรงแยกขยะสาธาร เพื่อจัดการตามความเหมาะสม เช่น บริจาคให้องค์กรต่างๆ นำไปใช้ประโยชน์ หน้าหมากอีเมม ทำปุ๋ยหมักหรือจำหน่าย ซึ่งทำให้มีเงินปีละ 5-7 หมื่นบาทมาใช้กำจัดริมสีงแಡล้อม นอกจากนี้ยังลดการสร้างขยะด้วยวิธีต่างๆ เช่น ใช้กล่องใส่ผ้าสำหรับส่งซักแทนถุงพลาสติก ใช้ตะกร้าหมุนเวียนในการรับสินค้าจากภายนอก ใช้ผ้าเช็ดมือ ผ้าเช็ดปากแทนกระดาษทิชชู ไม่ให้หลอดหากลูกค้าไม่ขอ บริการน้ำดื่มในถุงเลอฟร้อมแก้วเปล่าภายในห้องประชุม รวมถึงมีแผนจะใช้น้ำบรรจุขวดแก้วในห้องพักแทนน้ำบรรจุขวดพลาสติก

• การจัดการพลังงาน

พิชรีสอร์ทลดการใช้ไฟฟ้าด้วยวิธีต่างๆ เช่น ใช้พลังงานแสงอาทิตย์ผลิตน้ำร้อนในห้องพักมาก 2 ห้อง เปลี่ยนมาใช้หลอดไฟ LED ใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าที่ประหยัดไฟ ใช้อุปกรณ์สำนักงานและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาเครื่องปรับอากาศและตู้แช่อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงซื้อวัสดุดีบอาหารจากร้านค้าบันเทิงสมุย

• การจัดการน้ำ

มีการติดตั้งมาตรฐานน้ำที่บ่อน้ำดาลเพื่อวัดปริมาณการใช้น้ำภายในโรงเรม และตรวจสอบปริมาณแบคทีเรียในน้ำตามมาตรฐานโรงเรมปลอดภัย เปลี่ยนมาใช้อุปกรณ์ประheyด้น้ำ เก็บน้ำฝนไว้ใช้ในหน้าแล้ง ขอความร่วมมือจากแขกให้ใช้ผ้าปูที่นอนและผ้าเช็ดตัวชี้ แนะนำและปิดน้ำหลังใช้ มีการบำบัดน้ำเสียจากห้องอาหารให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานก่อนปล่อยสู่ท่อน้ำทิ้งสาธารณะ และมีแผนติดตั้งเครื่องบำบัดน้ำเสียเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ภายใน พ.ศ. 2565

“เมื่อก่อนที่ยังไม่มีป้ายขอความร่วมมือให้แยกใช้ผ้าเช็ดตัวที่สระน้ำวันละผืน เราจะเบิกผ้าเช็ดตัวกันวันละ 250 ผืน ขณะที่แยกในโรงเรમมีประมาณ 200 คน ส่วนแขกที่มาใช้สระน้ำมีไม่ถึง แต่ผ้าก็หมด ส่วนตอนนี้เราเบิกผ้าลดลงเหลือวันละ 150 ผืนเท่านั้น” ยุทธนา สังข์วงศ์ Beach Boy แผนกอาหารและเครื่องดื่ม อายุงาน 1 ปี เล่าถึงความร่วมมือที่ได้รับจากลูกค้าที่มาใช้บริการ

• การรีไซเคิลห้องพักให้รักษามิลเล

พ.ศ. 2560 พิชรีสอร์ฟมีการปรับปรุงห้องพักจำนวน 53 ห้อง พ.ศ. 2561 ปรับปรุงอีก 13 ห้อง ส่วนอีก 53 ห้องที่เหลือจะปรับปรุงใน พ.ศ. 2562 โดยจุดสำคัญคือการเปลี่ยนมาใช้อุปกรณ์ที่ประหยัดพลังงานและลดการใช้น้ำ เปลี่ยนเครื่องนองนอนและเครื่องแบบพนักงานเป็นผ้าเย็บมีคราฟซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และในอนาคตจะมีการเปลี่ยนระบบของเสียจากสุขภัณฑ์ ซึ่งยังเป็นแบบบ่อเกรอะ ให้เป็นระบบที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



มากขึ้น แม้ว่าจะเป็นเรื่องยากลำบาก เพราะลักษณะของห้องพักที่ส่วนใหญ่แยกกันเป็นหลังเดียว

• The Little Green Activity

พีชรีสอร์ทยังเปิดโอกาสให้แขกที่มาพักได้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างพื้นที่สีเขียวภายในโรงแรม ผ่านกิจกรรม The Little Green Activity ที่เชือเชิญให้แขกปลูกต้นไม้ภายในโรงแรมในโอกาสสำคัญของชีวิต เช่น วันแต่งงาน ซึ่งได้รับการตอบรับดี

• ทุกอย่างต้องมีข้อมูลและสกัดกรองรับ

แต่ละแผนกที่เกี่ยวข้องในการทำโครงการเพื่อลดการใช้น้ำ พลังงาน และจัดการขยะ จะต้องมีการเก็บข้อมูลหรือสถิติอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนา รายงานความคุ้มค่าให้กับผู้บริหาร และเป็นข้อมูลเพื่อขอการรับรอง Green Hotel

“(คนรับซื้อขาย) เขาจะเข้ามาทุกอาทิตย์ เรา ก็จะมีการจดบันทึก เป็นสติ๊กิว่า ขยะที่ขายแต่ละครั้ง มีน้ำหนักเท่าไร แยกเป็นขยะรีไซเคิล กีกิโล ขยะอินทรีย์เท่าไร ขยะอันตรายเท่าไร ขยะทึ่ร้าไปเท่าไร น้ำหนัก รวมเท่าไร แล้วมาเปรียบเทียบกับจำนวนลูกค้าในแต่ละเดือน ซึ่งการ ประเมินครั้งนี้ (การขอมาตรฐาน Green Hotel พ.ศ. 2561) เขา (กรม ส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม) ขอตัวเลขการจัดการขยะของเรา 3 ปี ย้อนหลัง” ชัยวัฒน์ สะชาโต หัวหน้าแผนกต้อนรับ ประธาน Green Team อายุงาน 3 ปี ยกตัวอย่างการเก็บข้อมูลซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ

ความยั่งยืนเกื้อหนุนการกำذธุรกิจ

นอกจากการร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ในภาคสมุยแล้ว มาตรฐาน Green Hotel เหรียญทองยังเอื้อประโยชน์ ในทางธุรกิจให้กับพิชรีสอร์ฟด้วย เพราะช่วยรักษากลุ่มลูกค้าชาว ยุโรป ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม ให้เป็นลูกค้าหลัก ของโรงแรมถึง 95%

“ข้อดีของลูกค้าชาวยุโรปคือพากเพียจะเดินทางท่องเที่ยวตลอด ทั้งปี และส่วนใหญ่จะมาพักนาน คือ 2-3 สัปดาห์ หรืออย่างต่ำก็ 7 วัน นอกเหนือนี้ชาวยุโรปยังมี loyalty คือหากประทับใจก็จะกลับมาพักซ้ำๆ อย่างของเราซึ่งเดือนกุมภาพันธ์จะมีลูกค้าเก่ากลับมาพักมากกว่า 10 ห้อง” มยุรี อ่องเจริญ ผู้จัดการทั่วไป อายุงาน 4 ปี เล่าถึงจุดเด่นของ กลุ่มลูกค้าหลักที่รักษาไว้ได้ด้วยการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้มารฐาน Green Hotel ยังทำให้พีชรีสอร์ทได้รับการยอมรับจากเอเยนต์ทั่วในและต่างประเทศ

“ถ้าเซลล์ของเรามาไปแนะนำว่าพีชรีสอร์ทมีประกาศนียบัตร มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับ Green เวลาไปพบลูกค้าที่เมืองนอก การทำสัญญาซื้อขายห้องพักจะหวังกันจะง่ายมาก” ชัยวัฒน์ ประฐาน Green Team เสริม

ร่วมสร้าง Green Community

นอกจากการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรมแล้ว พีชรีสอร์ทยังเข้าร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในและนอกชุมชน เพื่อช่วยกันสร้างชุมชนสีเขียว อาทิ การจัดตลาดสีเขียวภายในโรงแรม โดยเชิญโรงแรมต่างๆ ที่สนใจเรื่องสิ่งแวดล้อม และสุขภาพมาจัดนิทรรศการและนำเสนอคำแนะนำอย่างเชิงตัวบบันทึกที่ดีทำให้พีชรีสอร์ททำกิจกรรมนี้ต่อเนื่องใน พ.ศ. 2562 แต่ลดความถี่ลงเหลือปีละ 2 ครั้ง เพื่อไม่ให้เป็นภาระของพนักงานมากเกินไป นอกจากนี้ยังร่วมทำความสะอาดชายหาดบ่อผุดกับชุมชนกรีนบ่อผุดสร้างสนามเด็กเล่นให้โรงแรมฯ ร่วมกับชุมชนและเข้าร่วมโครงการชายหาดปลอดบุหรี่ เป็นต้น

“ที่ประชุมยังมองการกิจให้พีชรีสอร์ทเป็นเลขานุการของกลุ่มกรีนบ่อผุด ด้วยความที่เขามีความพร้อมในการทำงาน มี Green Team ซึ่งสะท้อนว่าเข้าเข้าใจการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมว่าทุกฝ่ายต้องทำ

ร่วมกัน ซึ่งเขาก็ยินดี” สุวิญญา ครีทองกุล ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีนครเกาส์มุย เล่าเพิ่มเติมถึงการมีส่วนร่วมของพีชรีสอร์ทในการสร้าง Green Community ซึ่งเป็นสิ่งที่เทศบาลนครเกาส์มุยพยายามทำให้ชุมชนต่างๆ ร่วมกันทำให้เกิดขึ้น

เลือกกิจกรรมที่สามารถส่งแวดล้อมมาส่วนกิจกรรม

แม้ว่าจะให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม แต่เนื่องจากแรงงานบนเกาะสมุยขาดแคลน พีชรีสอร์ทจึงคัดเลือกบุคลากรโดยดูเรื่องความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเป็นหลัก แต่หากผู้สมัครเคยทำงานกับโรงแรมที่ให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม เช่น เคยทำงานที่โรงแรมบ้านห้องทราย แผนกบุคคลก็จะสอบถามถึงความสามารถในประเด็นนี้ของผู้สมัคร ส่วนตัวชี้ขาดก็ยังอยู่ที่ความรู้ความสามารถที่ผู้สมัครจะมาสมัครงานโดยดูเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับเป็นสำคัญ ซึ่งcharivna ยะเดหવา ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบุคคล อายุงาน 9 ปี กล่าวว่า จากการสำรวจพบว่าฐานเงินเดือนแต่ละตำแหน่งของพีชรีสอร์ทอยู่ในระดับเดียวกับโรงแรม 4 ดาวอีกด้วย

วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว

พิชรีสอร์ทไม่มีการประภาสวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นทางการ แต่จากรูปแบบการทำงานที่เน้นความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทำให้เกิดวัฒนธรรมแบบครอบครัวขึ้นภายในองค์กร

“ที่นี่จะเรียกว่าเป็นวันของทุกคน เมื่อไหร่เราเป็นญาติกัน กรรมการผู้จัดการคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้หญิงก็จะพักอยู่ในโรงแรม จะเห็นพนักงานบอย และให้ความสนใจสนับสนุนด้วยการเรียกชื่อทักทาย บางที ก็ชื่อขนมมาฝ่าก” ชาเรญญา ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบุคคลเล่า

“เข้าดูแลพนักงานแบบครอบครัว อย่าง GM นี่แก้ແທບจะรู้จัก พนักงานทุกคน เราจึงอยู่กันแบบพื้น้อง เดินเข้าไปหาแล้วคุยกันเลย เมื่อไหร่เป็นครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข” ทรงศักดิ์ เจริญศักดิ์ ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกช่าง และรองประธาน Green Team อายุงาน 1 ปีเสริม

รวมถึงทุกปียังมีการทำกิจกรรม In Her Shoes เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเป็นเพื่อนและความเป็นครอบครัวภายในองค์กร โดยให้ผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกแต่ละคนจับฉลากว่าต้องไปทำงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกใดเป็นเวลา 1 วัน และในวันทำกิจกรรม ผู้บริหารก็ต้องเปลี่ยนไปสวมเครื่องแบบของพนักงานในแผนกที่จับฉลากได้ เช่น อาจจะเป็นคนสวน พนักงานในครัว พนักงานเสิร์ฟ พนักงานยกกระเบ้า เพื่อทำงานกับพนักงานในแผนกนั้น ซึ่งจะเป็นคนสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง นับเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้จัดการหรือหัวหน้าได้เรียนรู้และเข้าใจการทำงานของระดับพนักงานได้เป็นอย่างดี

Green Team สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับข้องกับทุกคน

ดังที่กล่าวแล้วว่า พีชรีสอร์ฟไม่สามารถเลือกแต่พนักงานที่มีความรู้ความสนใจเรื่องสิ่งแวดล้อมมาร่วมงานได้ แต่เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ พีชรีสอร์ฟจึงใช้วิธีการจัดตั้ง Green Team ขึ้นมาใน พ.ศ. 2557 เพื่อให้เป็นแกนนำในการทำเรื่องสิ่งแวดล้อม Green Team มีสมาชิก 20 คน มาจากทุกแผนก แผนกละ 2 คน ตามความสมัครใจ แต่พยายามเน้นให้ระดับหัวหน้าหรือรองหัวหน้าเข้ามายื่นในทีม เพื่อให้การขอความร่วมมือในแผนกทำได้ง่ายขึ้น โดยมีผู้จัดการทั่วไปในฐานะผู้คุมนโยบาย และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบุคคลซึ่งเป็นผู้ดูแลบุคลากร เป็นที่ปรึกษา





“Green Team จะเป็นตัวแทนของแต่ละแผนกในการดูแลโครงการสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรมทุกๆ ส่วน รวมถึงโครงการ Green Hotel” ซัยวัฒน์เล่าถึงบทบาทของ Green Team ที่เข้าทำหน้าที่ประisan

พนักงานใหม่ทุกคนจะได้พบ Green Team ในวันปฐมนิเทศ ซึ่งแผนกบุคคลจะให้ Green Team มาชี้แจงนโยบายเรื่องสิ่งแวดล้อมให้ได้รับทราบ และเพื่อแนะนำสมาชิก Green Team ของแต่ละแผนกให้รู้จัก นอกจากนี้ Green Team ยังมีการจัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานในประเด็นต่างๆ เช่น Green Hotel มีความสำคัญอย่างไร มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมผ่านบอร์ดข่าวสารในห้องอาหารพนักงาน และมีการส่งทีมออกไปสุ่มตรวจตามแผนกต่างๆ เช่น สามารถแยกขยะได้ถูกต้องไหม หากไม่ถูกต้องก็ให้คำแนะนำ แต่ถ้ายังทำผิดซ้ำๆ ก็จะถูกกลงโทษด้วยการตัดเงิน

เชอร์วิสชาร์จ โดยในอนาคตฝ่ายบริหารมีแผนที่จะนำเรื่องสิ่งแวดล้อมรวมไว้ในการประเมินผลงานด้วย

“เพื่อปลูกจิตสำนึกของพนักงาน ทำให้เข้าไม่ละเลยที่จะทำสิ่งเหล่านี้ เพราะมันเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานเพื่อขึ้นเงินเดือนของพวกรเขา” มยุรี ผู้จัดการทั่วไป เล่าถึงสาเหตุที่จะเพิ่มเรื่องสิ่งแวดล้อมเข้าไปในการประเมินพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากเป็นแกนนำทำเรื่องสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรมแล้ว Green Team ยังเป็นตัวแทนของพีชรีสอร์ฟในการออกไปหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอก เพื่อนำมาพัฒนาการดูแลสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรมให้ดีขึ้น รวมถึงการออกไปทำงานกับองค์กรอื่นๆ ภายในและภายนอกชุมชน เพื่อร่วมกันสร้าง green community โดยสมาชิกของ Green Team จะมียูนิฟอร์ม คือเสื้อทีมสีเทาพร้อมโลโก้ของ Green Team บนเสื้อ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าและบุคคลภายนอกทราบว่าพีชรีสอร์ฟมี Green Team และเพื่อให้เพื่อนพนักงานทราบว่าใครเป็นสมาชิก Green Team บ้าง

การดูแลพนักงาน

แม้ว่าฐานเงินเดือนที่พีชรีสอร์ฟจะอยู่ในระดับเดียวกับโรงเรม 4 ดาวอีกด้วย แต่พีชรีสอร์ฟก็มีการดูแลพนักงานในด้านต่างๆ เช่น การันตีค่าเชอร์วิสชาร์จขั้นต่ำเดือนละ 3,500 บาท มีการทำประกันสุขภาพกลุ่ม เพื่อให้พนักงานสามารถเลือกไปรับการรักษาที่โรงพยาบาลเอกชน

ได้ภายในวงเงินประกัน ส่วนพนักงานที่ทำงานล่วงเวลาแม้จะไม่ได้รับค่าแรงเป็นตัวเงิน แต่จะได้เป็นชั่วโมงสะสมเพื่อนำไปรวมกับวันลาหรือใช้ทำงานระหว่างวัน เช่น ขอเข้างานช้าหรือกลับเร็วตามจำนวนชั่วโมงล่วงเวลาที่สะสมได้ นอกจากนี้พิชรีสอร์ทยังมีการให้รางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือน เดือนละ 1 คน ซึ่งจะได้รับเงินรางวัล 5,000 บาท และตอนสิ้นปีจะมีการโหวตพนักงานดีเด่นประจำปีซึ่งจะได้เงินรางวัล 10,000 บาท

การบริหารกรัพยากรบุคคล กับการกำธุรกิจที่ยั่งยืน

สำหรับพิชรีสอร์ท การบริหารบุคคลกับการทำธุรกิจที่ยั่งยืนค่อนข้างเป็นเนื้อเดียวกัน เพราะโครงการ Green Hotel ที่พิชรีสอร์ทเข้าร่วม ที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารและแผนกบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม โดยมีกลุ่ม Green Team ที่มาจากแต่ละแผนก เป็นแกนนำในการให้ความรู้ ขอความร่วมมือ และตรวจสอบ

“เมย์จะปลูกฝังให้พนักงานรักองค์กร และรักษาสิ่งแวดล้อม ก่อน พอเราปรับโครงสร้างในองค์กรเราได้แล้ว เราเก็บมีน้อยไปทำประโยชน์เพื่อสร้างความยั่งยืนให้สัมคมด้วย ซึ่งถือว่าเป็นการประชาสัมพันธ์ให้โรงแรมเป็นที่รู้จัก ทำให้คนภายนอกเห็นว่าเรา มีศักยภาพที่จะไปทำงานนอกองค์กร และได้ช่วยเหลือ ได้บำเพ็ญประโยชน์ในเรื่องของสิ่งแวดล้อม” มยุรี ผู้จัดการทั่วไป อธิบายถึง

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับความเห็นของชัยวัฒน์ ประชาน Green Team ที่มองว่าการให้ความรู้กับพนักงานเป็นกิจกรรมสำคัญในการขับเคลื่อนเรื่องสิ่งแวดล้อม

“การจะทำให้เรื่องสิ่งแวดล้อมและการบริหารจัดการคนมันสัมพันธ์กัน เราต้องให้ความรู้กับพนักงานเยอะๆ เพราะทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วมที่จะทำให้เรื่องนี้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม แต่บางคนอาจจะไม่มีความรู้หรือวิสัยทัศน์ในเรื่องของสิ่งแวดล้อมมาก่อน ขณะที่บางคนอาจจะเข้าใจอยู่แล้ว” ชัยวัฒน์ ประชาน Green Team อธิบาย

จุดเด่นด้านการบริหารกรรพยากรบุคคลที่ช่วยส่งผลต่อ ความยั่งยืนของธุรกิจ

- การบริหารบุคคลกับงานด้านสิ่งแวดล้อมค่อนข้างเป็นเนื้อเดียวกัน เพราะใช้มาตรฐาน Green Hotel เป็นกรอบ ซึ่งมาตรฐานนี้ส่วนหนึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงานด้านบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- โรงแรมจัดตั้งกลุ่ม Green Team เป็นทีมหลักที่มีบทบาทชัดเจนในการขับเคลื่อนและสื่อสารเรื่องสิ่งแวดล้อม มียูนิฟอร์มเป็นสัญลักษณ์ให้โดยเฉพาะ การคัดบุคลากรเข้าสู่ Green Team คัดเลือกจากพื้นฐานความสมัครใจ แต่มีการกระจายอาสาสมัครให้อยู่ในทุกแผนก โดยพยายามดึงระดับหัวหน้าเข้ามาเป็นคณะกรรมการ รวมทั้งแผนก HR เพื่อส่งสัญญาณการทำงานที่จริงจังของ Green Team
- การเป็น Green Hotel และการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ Green Team เป็นข้อมูลที่ถูกสื่อสารไปยังพนักงานใหม่ตั้งแต่วันแรกผ่านการปฐมนิเทศ
- มีการฝึกอบรมให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการดูแลเรื่องความปลอดภัย และหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ
- ปัจจุบันการเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาต่างๆ เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลงานของพนักงาน ซึ่งบริษัทกำลังพิจารณาให้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินในอนาคต
- มีการระบุบทลงโทษที่ชัดเจนในด้านความปลอดภัยและในด้านสิ่งแวดล้อม คือการแยกขยะที่ทุกแผนกต้องทำให้ถูกต้อง

| | |
|---|---|
| ชื่อธุรกิจ | บริษัท ชาเรี่ยน จำกัด |
| ประเภทธุรกิจ | ผลิตเครื่องประดับจิวเวลรีชั้นสูง |
| ทุนจดทะเบียน (พ.ศ. 2560) | 126,200,880 บาท |
| จำนวนสืบกู้พย์ถาวร (พ.ศ. 2560) | 81,750,644.18 บาท |
| จำนวนพนักงาน | 236 คน |
| มาตราฐานแห่งรางวัล ด้านธุรกิจยั่งยืน | <ul style="list-style-type: none"> • มาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและ ความยั่งยืน (Responsible Jewelry Council: RJC) • มาตรฐานการค้าที่เป็นธรรมขององค์กรแฟร์ เทรดสากล (Fairtrade International: FLO) |



ชาเรียน สำคัญกว่า “ความยึ้งยืน” คือ ให้พนักงานกินดี อยู่ดี มีสุข

ไฮก์ จอร์จ ชาเรียน (Prince Hiak-Georg Zarian) หนึ่งในเชื้อพระวงศ์ของประเทศออสเตรีย และนักธุรกิจชาวเยอรมันที่ใช้ความรู้สึกนำทางในการตัดสินใจซื้อโรงงานจิวเวลรีมือสอง ที่มีคนเสนอขายให้ในราคาพิเศษ โดยที่ไม่เคยเห็นตัวโรงงานมาก่อน ก่อนจะก่อตั้งบริษัท ชาเรียน จำกัด ขึ้น ชาเรียนใช้ทักษะและเทคนิคที่ซับซ้อน ละเอียดอ่อนจากฝีมือหัตถกรไทยผลิตชิ้นงานอัญมณีให้กับแบรนด์ไฮ-เอนด์ของโลก แม้บริษัทจะได้รับมาตรฐานความยั่งยืนของวงการอัญมณีอย่าง RJC และเฟร์เกรด แต่ไฮก์ไม่เชื่อในมาตรฐานเหล่านี้มากไปกว่าการเป็นเครื่องมือการตลาดและความไม่เป็นธรรมในธุรกิจ สิ่งที่เขาเชื่อมั่นมากกว่าคือการดูแลพนักงานให้กินดี อยู่ดี และมีความสุข โดยใช้

หลักการบริหารด้วย “ใจ” ซึ่งที่ผ่านมาช่วยส่งผลให้ธุรกิจดำเนินไปได้ดี และรักษาช่างฝีมือให้อยู่ด้วยกันได้นับสิบปี ท่ามกลางตลาดแรงงานที่แข่งขันสูง

รู้จักราเรียน

กลุ่มบริษัทชาเรียนมีสำนักงานใหญ่อยู่ ณ เมืองซาลซ์บูร์ก (Salzburg) ออสเตรีย และมีสาขาในช่องกง มีไอก็เป็นซีอีโอบนปัจจุบัน ทั้งนี้สำนักงานในกรุงเทพฯ ดำเนินการในนามบริษัท ชาเรียน จำกัด ที่ก่อตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2543 เพื่อผลิตงานจิวเวลรีที่ต้องใช้แรงงานฝีมือคุณภาพสูง และเป็นแหล่งจัดซื้อเพชรและพลอย

ไอก็สนใจเข้ามาด้วยบริษัทที่ประเทศไทย เพราะต้นทุนธุรกิจที่ต่ำ จากสิทธิประโยชน์ต่างๆ จาก BOI¹ และเป็นจังหวะพอดีกับที่มีคนเสนอขายโรงงานจิวเวลรีของบริษัทญี่ปุ่นให้เขาในราคากิจเดช เขาใช้เวลาไม่นานในการตัดสินใจซื้อ แม้ว่าเขาจะไม่เคยเห็นโรงงานมาก่อน ไอก็เล่าอย่างติดตลกว่า การซื้อโรงงานครั้งนั้นเป็นการตัดสินใจจากภาวะวิกฤตวัยกลางคนของเขาระบบทั่วโลก

¹ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย (The Board of Investment of Thailand: BOI)

หัตถกรรมแห่งเครื่องประดับชั้นสูง

เครื่องประดับจิวเวลรีชั้นสูงที่ชาเรียนผลิตมีกระบวนการ
ออกแบบและผลิตที่ละเอียดอ่อน เลือกใช้แต้วัตถุคุณภาพดีเยี่ยม
และต้องอาศัยฝีมือช่างที่มีเทคนิคเฉพาะทาง เครื่องประดับเหล่านี้
มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้มีรายได้ระดับบนสุด โดยจำนวนที่ร้านของ
แบรนด์ระดับโลกอย่าง Bvlgari, Tiffany & Co, Cartier, Hermes และ
Montblanc เป็นต้น

ตลาดจิวเวลรีชั้นสูงมีสัดส่วนแค่ 1% ของโลก รามักจะเห็นนัก
แสดงสมจิวเวลรีประเภทนี้ตามงานพรมแดงระดับโลกตามสื่อต่างๆ
มากกว่าที่จะพบเห็นคน普通ใส่มันในชีวิตประจำวัน

“จิวเวลรีชั้นสูงแตกต่างโดยสิ้นเชิงกับจิวเวลรีทั่วไป งานที่เรา¹
ทำเป็นงานที่ละเอียดอ่อนมาก ด้วยคนที่มีอยู่ประมาณ 230 คน เรา



สามารถผลิตงานได้แค่ 10,000-11,000 ชิ้นต่อปีเท่านั้น ซึ่งอาจจะเท่ากับกำลังผลิตต่อสัปดาห์หรือต่อเดือนของโรงงานอื่นที่มีจำนวนพนักงานเท่ากัน” ไอกี้อธิบายถึงข้อแตกต่าง

ในด้านการผลิต งานของชาเรียนเริ่มต้นขึ้นเมื่อรับดีไซน์จากลูกค้า ชาเรียนจะดูความเป็นไปได้เชิงกระบวนการและเทคนิคให้ผลิตออกมากเป็นชิ้นงาน 3 มิติที่จับต้องได้จริงและสวยงาม ก่อนจะออกแบบแม่พิมพ์ในคอมพิวเตอร์ และใช้พิมพ์หล่อขึ้นงานเป็นสินค้าตัวอย่างได้เป็นตัวเรือนที่จะถูกแต่งเพื่อส่งต่อไปยังช่างฝังที่จะฝังเม็ดอัญมณี ก่อนจะขัดและแต่งชิ้นงานตัวอย่างต่อไป

เมื่อได้สินค้าตัวอย่างที่ลูกค้าพอใจแล้ว ชาเรียนจะเริ่มวางแผนการผลิต สั่งซื้ออัญมณีตามขนาด รูปร่าง และความสะอาด (clarity) ตามที่กำหนด คำนวนต้นทุนและเริ่มการผลิตจริง

การยึดหลักความประณีตทำให้งานของชาเรียนแต่ละชิ้น เช่น สร้อยคอ สร้อยข้อมือ แหวน ต่างหู นาฬิกา ปากกาหรือหน้ากากของโทรศัพท์มือถือ ใช้เวลาผลิตนับเดือนหรือนับปี เมื่อผลิตเสร็จ สินค้าเกือบ 99% จะถูกส่งออกให้ลูกค้าที่เป็นแบรนด์หรูของโลก และที่ผ่านมามาหลายชิ้นของชาเรียนก็เคยถูกสวมใส่โดยเซเลบริตี้ชื่อดังโลกมาแล้ว

ແຕກຕ່າງດ້ວຍຄຸນກາພ ຄວາມສວຍງານແລະເກົກນິກ

ชาเรียนເเนັ້ນກະບວນກາທ່າງທີ່ລະເອີດອ່ອນ ແລະຄົນດັກບັນຈານປະເທດທີ່ຄູ່ແໜ່ງມອງວ່າຍາກເກີນໄປຫຼື “ໄມໜີຄຣາທຳໄດ້” ທັງໃນດ້ານເກົກນິກ ຄຸນກາພ ແລະດັ່ນຖຸນ

“ອໍາຍ່າງງານຝຶກ (ອັນຸມົນ) ດີວ່າເປັນຂັ້ນຕອນທີ່ສຳຄັນນັກ ຜູ້ຜົລິຕ່ສ່ວນໄຫຼຸ່ງມັກຮັບງານຝຶກອັນຸມົນລົງບນພື້ນຜົວນາດ 10×10 ມີລິລິມີຕ ດ້ວຍເມັດເປີຍ 1, 2 ຂີ່ ຂີ່ ຫາດເທົ່ານັ້ນ ແຕ່ເຮົາຝຶກເມົດບນພື້ນຜົວນາດເດືອກກັນໂດຍໃຊ້ເມັດແບບກລມໄມ່ນ້ອຍກວ່າ 7 ຫາດ ຜົ່ງທຳໄດ້ຍາກກວ່າມາກ” ໄຂໍ້ ຍາກຕ້ວາອໍາຍ່າງງານທີ່ດ້ອງອາສີຍເກົກນິກທີ່ສັບຂອນທີ່ชาເຮືອນຮັບມາ

ຈຸດເດັ່ນຂອງชาເຮືອນມາຈາກຕັ້ງໄຂໍ້ເອງ ເຂົາແຕກຕ່າງຈາກຜູ້ບໍລິຫານສ່ວນໄຫຼຸ່ງທີ່ຕັ້ງເຂົາເອງເປັນຊ່າງຈົວເລີຣີທີ່ມີປະສົບກາຣົນນັບ 50 ປີ ທຳໄຫ້ເຂົາສອນງານແລະຝຶກຊ່າງໄດ້ ເຂົ້າຍເປັນນັກປະເມີນຮາຄາອັນຸມົນແລະນັກຊຽກຈີທີ່ໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບຄວາມລະເອີດລອອຂອງງານກ່ອນ “ເງິນ” ແລະເຊື່ອວ່າເງິນຈະຕາມມາເອງ ເພຣະກາຣມອບຄຸນກາພທີ່ດີທີ່ສຸດໃຫ້ລູກຄ້າ

ແມ່ໄຂໍ້ຈະໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບເກົກໂນໂລຢີໃໝ່ໆ ເຊັ່ນ ກາຣົມີ 3 ມີຕີ ແຕ່ເຂົາກີ່ຍັງເຊື່ອໃນກາຣຜົລິຕ່ດ້ວຍມີອົນ ເພຣະຊ່າຍສ້າງສ່ຽງຄຣົຄວາມເປັນຄືລປະແລະເພີ່ມຄວາມ “ພິເສຍ” ໃຫ້ເຄື່ອງປະດັບ ແລະໄມ່ຄິດເປັ້ນຢືນງານຝຶກເປັນງານອຸດສາຫກຮຽນ

ໃນດ້ານຄວາມລະເອີດ ເພຣະແລະພລອຍຈາກທຸກໝູນໂລກທີ່ເຂົ້າມາຍັງชาເຮືອນຕ້ອງຜ່ານກາຣດູແລະຕຽບສອບທຸກເມັດ ແມ່ຈະມີຫາດເສັ້ນຜ່ານສູນຍົກລາງຕໍ່ກວ່າ 1 ມີລິລິມີຕ ຜົ່ງເພຣະທີ່ສັພພລາຍເອົວສ່າງໃຫ້ชาເຮືອນ

ในแต่ละล็อตจะ “ผ่าน” สูงสุดแค่ 30% เท่านั้น ความละเอียดนี้ยังรวมไปถึงงานควบคุมคุณภาพ (QC) ที่ต้องใช้หลักสี่ตา (four-eye principle)² ที่เข้มงวดมาใช้กับงานทุกชิ้นในทุกขั้นตอน

นอกจากนี้ชาเรียนยังเข้มงวดเรื่องการส่งงานตรงเวลา บริษัทพบว่าอัตราความล่าช้าที่ 5% ไม่ได้มาจากกระบวนการผลิต แต่มักมาจากปัญหาด้านวัสดุดิบ เช่น การใช้เวลาสร้างห่ออยู่มันที่มีประเภทหรือสีหายาก ฯลฯ จากจุดแข็งเรื่องการตรงต่อเวลาและคุณภาพงานที่เน้นความเป็นเลิศ ทำให้บริษัทได้รับรางวัลซัพพลายเออร์ดีเด่นแห่งปีจากแบรนด์ไฮ-เอนด์ชั้นนำของโลกรายหนึ่งใน พ.ศ. 2556

การเข้าสู่มาตรฐานความยั่งยืน

ธุรกิจจิวเวลรีนั้นมีมูลค่ามหาศาลในระดับโลก และมีห่วงโซ่อุปทานที่ยาว ซับซ้อน เกี่ยวพันกับแรงงานนับร้อยล้านคน แม้จะมีข่าวด้านลบในประเด็นต่างๆ โดยเฉพาะในส่วนธุรกิจวัสดุดิบตันน้ำที่อยู่ในประเทศกำลังพัฒนา เช่น ปัญหาการใช้แรงงานเด็ก การละเมิดสิทธิมนุษยชน ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการฟอกเงิน คอร์รัปชัน หรือใช้รายได้ไปสนับสนุนเครือข่ายอาชญากรรม

² การทำ QC ที่ต้องมีพนักงานที่ได้รับอนุญาตอย่างน้อย 2 คน ร่วมตัดสินใจให้สินค้าผ่านการควบคุมคุณภาพ



ในส่วนของธุรกิจ “กลางน้ำ” ที่นำเอาแร่โลหะมีค่าเหล่านี้มาผลิต ต่อเป็นเครื่องประดับ ก็มักถูกจับตามองในเรื่องสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานของแรงงาน

ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ทำให้ผู้บริโภคในประเทศที่พัฒนาแล้ว ตั้งคำถามเรื่องความโปร่งใสและผลกระทบจากธุรกิจจิวเวลรีเพิ่มมากขึ้น แรงกดดันเรื่องความยั่งยืนจึงถูกถ่ายทอดมาที่ลีลขันในห่วงโซ่อุปทาน ทำให้การเข้าสู่มาตรฐานและการรับรองสถากลอย่าง Responsible Jewelry Council (RJC) และมาตรฐานการค้าที่เป็นธรรมขององค์กรแฟร์เทรดสากล (Fairtrade International: FLO) กลายเป็น “ไฟลต์บังคับ” ที่ลูกค้าส่งต่อมากถึงชาเรียน

“เราต้องมีตราพวgnี้อยู่บนเอกสาร เพราะลูกค้ารายใหญ่ถ้ามหาน
ผนสูกับเรื่องนี้มาหลายปี จะไม่ทำก็ไม่ได้ เพราะลูกค้ายืนยันว่าต้องทำ
และมันก็เป็นโอกาสที่สำคัญ” ไอก็อธิบายถึงที่มา

ก่อนหน้านี้ ชาเรียนต้องทำตามวิถีปฏิบัติ (code of conducts) ยึด
ยืนของลูกค้ารายใหญ่หลายราย ที่แต่ละรายจะมีข้อกำหนดและ
มีหน่วยงานภายนอกเข้ามาตรวจสอบ (third-party auditing) ใน
ประเด็นเฉพาะที่แต่ละเจ้าให้ความสำคัญ เช่น สวัสดิการและความ
ปลอดภัยของแรงงาน ถึงบริษัทจะทำการเกณฑ์เหล่านี้อยู่แล้ว แต่
มาตรฐาน RJC และแฟร์เทรดก็มีความเป็นสากลและเข้าใจร่วมกัน
ได้ในอุตสาหกรรมนี้มากกว่า

มาตรฐาน RJC พิจารณาความโปร่งใสและความรับผิด (accountability)
ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่เหมืองแร่ไปถึงส่วนค้าปลีก
อัญมณีด้านที่มาของวัตถุดิบ จริยธรรม สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่วน
แฟร์เทรด ซึ่งผู้บริโภคมักคุ้นชื่อในสินค้าเกษตร เช่น ชาและกาแฟ
เพียงถูกนำมาใช้รับรองทองและทองคำขาวเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาและ
เป็นมาตรฐานที่มุ่งสร้างความเป็นธรรมต่อแรงงาน โดยเฉพาะในส่วน
เหมืองและเรื่องสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันชาเรียนเป็นเพียงบริษัทเดียวของ
ไทยที่ได้รับตราแฟร์เทรดในกลุ่มทองและโลหะมีค่า (2562)

อย่างไรก็ดี ทองหรือทองคำขาวที่ผ่านมาตรฐานแฟร์เทรดจะ
มีราคาสูงกว่าตลาด เพราะมีค่า “พรีเมียม” ที่ถูกเก็บเพิ่มเพื่อนำไป
กระจายรายได้ และสร้างประโยชน์สู่ชุมชนของแรงงาน

ความยั่งยืนหรือการตลาด

ถึงจะเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ แต่ไอก็ไม่เคยเห็นด้วยกับการเข้ามาตรฐาน เพราะเขาคิดว่ามันคือการตลาดเท่านั้น และเป็นเครื่องมือที่ไม่เป็นธรรมกับผู้เล่นรายย่อยอย่างชาเรียนที่พัฒนาเรื่องสวัสดิการพนักงานหรือสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว รวมทั้งเขามีเชื่อมั่นในความโปร่งใสที่มา และกระบวนการตรวจสอบของมาตรฐาน

“จริงๆ ควรเรียกทองเฟร์เทรดว่าอาชญากรรม เพราะบริษัททองใหญ่ที่สุดที่เกี่ยวข้องกับการใช้แรงงานเด็กในแอฟริกาและอินเดียเป็นผู้กำหนดนโยบายทองเฟร์เทรดรายใหญ่ที่สุดด้วย มันเหมือนผักชีโรยหน้า มันเป็นเรื่องน่าอาย แต่คนทั่วไปก็ชอบเมื่อได้ยินว่าเป็น‘เฟร์เทรด’ เพราะมันดูดี”

ในทางปฏิบัติ โภเมค วิญญูลย์จักร ผู้จัดการโรงงาน ที่ทำงานร่วมกับไอก็มากกว่า 18 ปี และเป็นผู้รับผิดชอบงาน RJC และเฟร์เทรดมองว่ามาตรฐานเหล่านี้ไม่ได้ทำให้งานของชาเรียนยุ่งยากขึ้นนัก ถึงจะพบปัญหาน้ำในส่วนอุปทาน (supply) เพราะทองเฟร์เทรดมีอยู่จำกัดมากและมีเมืองอยู่ไม่กี่แห่งทั่วโลกที่ผลิตได้

ในด้านต้นทุน ราคาของทองเฟร์เทรดสูงกว่าราคตลาดถึง 5% เพราะ “ค่าพรีเมียม” แต่ราคานี้เพิ่มขึ้นไม่ใช่ปัญหาของชาเรียน

“ลูกค้าก็บอกว่าไม่เป็นไร เสียเงินไม่เป็นไร แต่อย่าให้ฉันเสียหน้า” โภเมคเล่า เขามองว่าการใช้ตราเฟร์เทรดที่คนคุณเคยทำให้ลูกค้าเสริมคุณค่าด้านแบรนด์ได้ และชาเรียนก็ได้ประโยชน์เช่นกัน

“แบรนด์เราดูดีว่าเป็นแฟร์เทรดโดยเฉพาะที่เมืองนอก อย่างฝั่งยุโรปเขาก็ทักกามาว่ายูมีแฟร์เทรดหรือ หายากนะ”

ส่วนเรื่องความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน โภเคมมองว่าด้วยความซับซ้อนและผลประโยชน์มากมายในห่วงโซ่อุปทานจิวเวลรีนาชาติ การจะรู้ได้ว่าทองเหล่านี้มีที่มาที่ “แฟร์” จริงเป็นเรื่องที่ยากมาก

“แต่ถ้าค่าพรีเมียมทำให้แรงงานเหล่านั้นมีชีวิตที่ดีขึ้น ผมว่ามันก็เป็นข้อดี เพราะหลายครั้งที่เคยได้ยิน ชีวิตเขาก็ลำบากกันจริงๆ” โภเคมให้ความเห็นถึงปัญหาแรงงานในส่วนต้นน้ำของธุรกิจจิวเวลรี

คนของชาเรียน

ที่กรุงเทพฯ ชาเรียนมีสำนักงานอยู่ 2 แห่ง คือ โรงงานไกล์ สนามบินนาชาติดอนเมือง และสำนักงานที่สิลิมที่จัดการเรื่องนำเข้า-ส่งออก โดยมีพนักงานรวม 236 คน (2562) ซึ่งเกือบทุกคน เป็นพนักงานประจำ พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30-40 ปี สัดส่วน พนักงานเพศหญิง-ชายอยู่ที่ 55 : 45

พนักงานของชาเรียนแบ่งเป็น 2 ส่วนหลักคือ งานบริหาร เช่น การขายและการตลาด การเงินและบัญชี และงานจัดซื้อ รวมประมาณ 20 คน ที่เหลือจะอยู่ในฝั่งโรงงาน ซึ่งจะแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ เช่น งานหลอมและติดตัน งานฝัง งานขัด งานแต่ง งานควบคุมคุณภาพ ฯลฯ งานแต่ละด้านจะมีหัวหน้าฝ่ายและรองหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบ ซึ่งรายงานตรงต่อโภเคม

แต่เดิมชาเรียนทำงานวันจันทร์-เสาร์ แต่พนักงานรู้สึกว่าการหยุดเพียง 1 วัน ทำให้พักผ่อนไม่พอ รวมทั้งการจราจรที่ติดขัดมากในช่วงเย็นทำให้พนักงานกลับถึงบ้านค่อนข้างล่ามีเวลา ทำให้บริษัทเปลี่ยนวันทำงานเป็นจันทร์-ศุกร์ ระหว่าง 08.30-19.00 น. และทำโอทีได้ถึง 21.00 น.

ที่ผ่านมาอัตราการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการมีไม่ถึง 1% ส่วนระดับบริหาร อัตราการลาออกถือเป็น 0% นานับสิบปี อย่างพนักงานรุ่นแรกของบริษัทที่มีจำนวน 80 คน ปัจจุบันยังมีถึง 68 คน ที่ยังทำงานอยู่ด้วยกัน

ทั้งนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมีมาลีวรรณ แสงสว่าง อายุงาน 18 ปี เป็นผู้จัดการฝ่าย และมีพนักงานอีก 2 คน ทำงานสนับสนุน



บริหารคบด้วย “ใจ” และความรู้สึก

ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ไอก้มองว่าเขาใช้ “ใจ” เป็นหลัก
เขามีมีหลักการหรือกระบวนการคิดอื่น นอกจากต้องการทำให้พนักงาน
มีความสุข

“ทำให้พนักงานมีความสุข ให้อารมณ์ดี ไม่มีอะไรซับซ้อนเลย อย่างที่น้องอาหารต้องร่อรอย เราใช้เวลาเกือบ 5 ปี เพื่อหาถูกที่เก่งมาก พนักงานของเรามาจากทั่วประเทศ เราจึงพยายามมีอาหารถูกใจจากภาคต่างๆ อย่างน้อยมีละ 3 อย่าง (วันละอย่างน้อย 2 มื้อ) เพื่อทุกคน” ไยกี้เล่าถึงการให้ความสำคัญกับการกินดีของพนักงาน

เข้าใช้เพียงความรู้สึกในการออกแบบสถาปัตยกรรมต่างๆ เช่น การตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หรือการกำหนดให้ พ.ศ. 2561 เป็นปีแห่งผู้หญิง ไอยก์ไม่เคยกำหนดค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร นอกจากบอกว่า “ให้ความรักกับคนของเรา”

ถึงแม้จะไม่พูดภาษาเดียวกัน แต่พนักงานแทบทุกคนก็จะมีโอกาสใกล้ชิดกับไฮกี้ เพราะเขาจะเข้าไปในส่วนงานผลิตเพื่อสอนงานช่าง หรือตามงานเองเป็นประจำ และหากเป็นงานปีใหม่ของบริษัททุกคนจะเห็นไฮกี้เดินทักษะ เต้นรำกับทุกคนหรือลงเป็นพ่อครัวเอง

“ที่อื่นนี่เขาจะสั่งจากข้างบนลงมา แต่ที่นี่ไม่ครับ นายเข้าถึงเลย”
เกียรติศักดิ์ สินจักร หัวหน้างานฝัง อายุงาน 18 ปีก่อน

หากจะมีสิ่งที่ໄใชก็เข้มงวดกับพนักงานก็คงเป็นเรื่องการต้องส่งมอบคุณภาพงานที่ดีเยี่ยม และการรักษาความสะอาด ที่พนักงานจะรู้กันว่าพื้นโรงงานต้องสะอาดพอที่จะ “ลงไปนั่งกินข้าวได้”

องค์กรแห่งการรับฟัง

มาลีวรรณจากฝ่ายบุคลให้ความเห็นว่า สาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานที่น้อยกันนับสิบปี เพราะบริษัท “รับฟัง” โดยปกติหากพนักงานมีข้อเรียกร้องอะไรก็เสนอผ่านคณะกรรมการสวัสดิการที่เป็นตัวแทนที่พนักงานเลือกมา หรือเลือกนูกหัวหน้า-รองหัวหน้าฝ่ายผู้จัดการหรือมาลีวรรณได้โดยตรง ตั้งแต่เรื่องอย่างการของกลับบ้านก่อน 2-3 ชั่วโมงในช่วงวันหยุดยาว การเลือกแบบ สีและผ้าของยูนิฟอร์ม การเลือกแม่ครัว ไปจนกระทั่งเพลงที่จะเปิดพังร่วมกันภายในโรงงาน

“แต่ก่อนจะมีปัญหาว่าซ่างเราซึ่งเป็นคนโซนอีสานยะจะชอบฟังเพลงแนวอีสาน ที่นี่โซนที่ไม่ชอบก็อย่างฟังเพลงสตริง ก็เลยตีกัน เรา ก็เลยต้องแบ่งครึ่งเข้าเป็นสตริง ครึ่งบ่ายขอเป็นอีสานหรือลูกทุ่งไปจนໂອที” มาลีวรรณเล่าแบบติดตลกว่า “คือข้อตกลงที่เน้นเอาใจซ่าง

ในทางกลับกัน เมื่อมาลีวรรณต้องการส่งข่าวและแจ้งสิทธิให้พนักงาน เธอก็มักจะเดินขึ้นไปบอกทีละฝ่ายด้วยตนเอง เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานเข้าใจจริงๆ

“บางเรื่องอย่างเรื่องสิทธิ ถ้าติดประกาศเสร็จ ตัวพีก็จะขึ้นไปตามแผนกเลย อธิบายกันตรงนั้นแล้วเข้าจะได้ถามพี่ เรายอมที่จะพูดช้าๆ กันในทุก section เพื่อให้เข้าใจในจุดเดียวกัน” มาลีวรรณอธิบาย

จากที่ทำงานในแวดวงจิวเวลรี่มานานก่อนร่วมงานกับชาเรียน มาลีวรรณได้เห็นตัวอย่างความไม่เป็นธรรม และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานของนายจ้างเป็นประจำ สำหรับเชื้อการดูแลสิทธิและ

ประโยชน์ของลูกจ้างเท่าๆ กับการดูแลผลประโยชน์ของบริษัท คือ หัวใจของงานบุคคล ที่นอกจากการรักษาสิทธิให้แล้ว ยังรวมไปถึง การรับฟังปัญหาส่วนตัวอย่างเรื่องเงิน ครอบครัว และอื่นๆ พนักงาน หลายคนออกปากชมถึงความเป็นกลางและความใส่ใจของฝ่ายบุคคล ที่นี่ ซึ่งมาลีวรรณมองว่าสิ่งละอันพันละน้อยที่บริษัททำให้พนักงาน ส่งผลให้พวากเข้าเต็มใจลุյงานหนักด้วยกันเสมอ เช่น ในช่วงน้ำท่วมใหญ่ พ.ศ. 2554

น้ำก่ำมิใหญ่ประสาบใจ

ในช่วงมหาอุทกภัย พ.ศ. 2554 ภายนอกรั้วของชาเรียนมี น้ำท่วมสูงหลายเดือน แต่โชคดีว่าพื้นที่ภายในบริษัทยังแห้ง เพราะ ระบบระบายน้ำอย่างดีที่บริษัทญี่ปุ่นทำไว้ แม้ลูกค้าจะส่งความห่วงใย มาให้ แต่ชาเรียนก็ยังต้องส่งงานตรงเวลา ฝ่ายบุคคลจึงขอความร่วม มือให้พนักงานกลับเข้ามารажานตามความสมัครใจ พร้อมการจ่ายเงิน พิเศษและໂອทีเพิ่ม และปรับชั้นบนของตึกให้เป็นที่พักของพนักงาน และสมาชิกครอบครัว พร้อมเตรียมอาหารให้ทุกคนตลอด 3 มื้อ รวมถึงของใช้จำเป็น พ่วงด้วยบริการรถตอนเทนเนอร์รับพนักงานและ ครอบครัวเข้าเมืองไปเที่ยวห้างในช่วงวันหยุด เพราะกลัวว่าพนักงาน จะเครียด

“นาย (ไฮกี้) ขับรถลุยน้ำเพื่อไปเชื่อมต่อข่าวให้เด็กจนรถพัง ถ้า ขาดเหลืออะไรแก่ก็จะให้คนของแก่ไปซื้อ อย่างที่นอนปิกนิกใช้หรือ

ซึ่งจากสุขุมวิทแล้วมาหย่อนตรงนี้ (จากทางด่วนโทลเวย์) แกก็หาเรือมาด้วย เพราะเกรว่าถ้าเกิดคนของเรามีเสบ้ายจะลำบาก” มาลีวรรณเล่าถึงการดูแลพนักงานในช่วงนั้น

“ตอนน้ำท่วมไม่ลำบากค่ะ ได้ออทีด้วย เจ้านายเขาก็ให้พิเศษเยอะเว็นค่าไฟด้วย (ยืม)” มลิ โอดผักแวง ช่างแต่ง อายุงาน 18 ปีกล่าว

การรับคน – ความก้ากว่ายจากอดีตถึงปัจจุบัน

ชาเรียนเปิดรับสมัครช่างฝีมือจิวเวลรี่ 2 แบบ คือ 1. เด็กฝึกคือ คนที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ที่รับเข้ามาฝึกฝนเป็นเวลา 3 เดือน ก่อนตัดสินใจรับหรือไม่รับ และ 2. ช่างฝีมือที่มีประสบการณ์

ในส่วนของเด็กฝึก โภเมศกำหนดดูถูกิจกรรมศึกษาต่อที่สุดคือช่วง ม.1-2 เพราะต้องพอมีความรู้ทางคณิตศาสตร์ เช่น ต้องเข้าใจว่าการแต่งเพชรให้ได้มุม 32 องศาคืออะไร ส่วนช่างที่มีประสบการณ์แล้ว จะมีการทดสอบฝีมือก่อน และพิจารณาให้เงินเดือนเทียบกับช่างของชาเรียนที่มีฝีมือระดับเดียวกัน

ชาเรียนมีความท้าทายด้านการรับคนมาโดยตลอด เพราะช่างฝีมือในธุรกิจจิวเวลรี่มีจำกัด และบริษัทต้องการช่างที่มีทักษะสูง หลายครั้งที่ช่างที่มาจากที่อื่นมีเทคนิคที่ไม่ตรง หรือไม่กันด้วยเครื่องมือที่นี่ แม้บริษัทจะฝึกฝนเพิ่มให้พนักงานใหม่ แต่หลายคนก็ลาออก เพราะไม่อยากปรับตัว หรือเกี่ยงเงินเดือน เพราะติดลาดแรงงานจิวเวลรี่มีการแข่งขันสูงมาก

ในส่วนของพนักงานฝ่ายธุรกิจ การ มาลีวรรณ ก็ประสบปัญหาในการสรรหาคนเขียนกัน เช่น ผู้สมัครมักไม่ชินกับเวลาทำงานของชาเรียนที่ยาวกว่าที่อื่น หรือมองว่าบริษัทอยู่ไกล

เงินเดือนไม่แพ้ตลาด แต่เน้นสวัสดิการถูกใจพนักงาน

จากการสำรวจ มาลีวรรณมองว่าเงินเดือนของชาเรียนอยู่ในระดับ “แข่งขันได้” แต่สิ่งที่ให้ได้มากกว่าคือสวัสดิการที่ทำให้พนักงานอยู่กันนาน

“คนที่นี่ไม่เหมือนที่อื่น คือจะเก็บออม สร้างฐานะและก็จะอยู่นานมาก ซึ่งปกติวงการจิวเวลรีคนจะอยู่ได้แป๊บเดียว ซ่างเนี่ยพอเก่งแล้ว ก็จะไปเพื่อไตรฐานเงินเดือนขึ้นไป แต่มีที่นี่ที่ซ่างอยู่นานมากๆ เพราะสวัสดิการดี” อนันต์ คิดเฉพาะ หัวหน้าฝ่ายหลอมและติดตัน อายุงาน 14 ปี ให้ความเห็น

อนันต์มองว่าพนักงานออมเงินได้ เพราะมีโบนัส เงินโอดีซึ่งอาจจะสูงกว่าเงินเดือน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีตั้งแต่ปีแรกๆ ของกิจการ ซึ่งบริษัทจะสมทบเงินให้สูงสุดที่ 5% แต่พนักงานสามารถเลือกออมได้สูงสุดที่เดือนละ 15%

โภเมศคิดกิจกรรมการออมไว้ตั้งแต่ช่วงก่อตั้งบริษัท เขาเคยเห็นปัญหาของซ่างฝีมือจำนวนมากที่มีรายได้สูงแต่ขาดเงินออม และมีหนี้ทึ้งในและนอกระบบ ที่หลายครั้งนำไปสู่การลักษณะ การหนีหนี้และ

อีนๆ ก็ส่งผลกระทบมาที่บริษัท

ในด้านเงินกู้ เพื่อแบ่งเบาภาระหนี้ให้พนักงานในปัจจุบันที่ถึง พนักงานจะ omn มาแต่ก็ยังมีหนี้มากอยู่ บริษัทก็มีเงินกู้ฉุกเฉินและ สินเชื่อส่วนบุคคลดอกเบี้ยต่ำให้

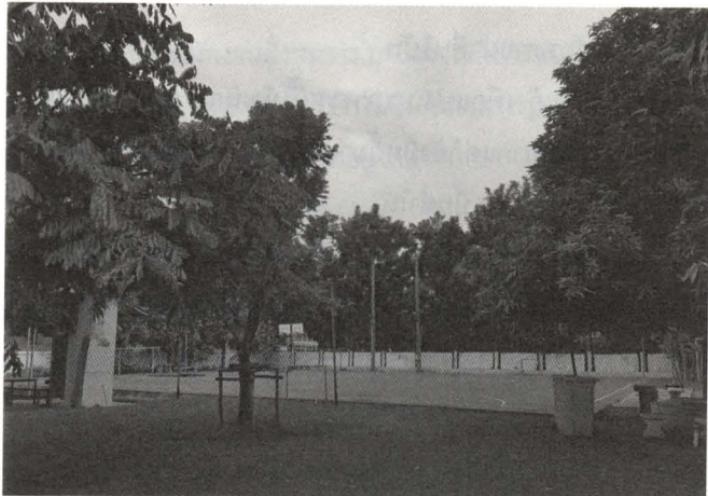
หากพนักงานอยู่นาน ชาเรียนจะมอบทองคำ 18K บ้มโลโก้ของ บริษัทให้พนักงานที่อยู่ครบ 5 ปี ซึ่งจะได้ทองหนัก 5 กรัม หากอยู่ครบ 10 ปีจะได้ทอง 10 กรัม และ 20 กรัมเมื่ออยู่ครบ 20 ปีด้วย

พนักงานต้องกินดี-อยู่ดี

ชาเรียนมีสวัสดิการมื้อ เช้าและกลางวันให้พนักงานฟรี รวมถึง อาหารเย็นหากมีพนักงานทำโอที เพราะไอกี้เชื่อว่าคนเราต้องกินอิ่ม ถึงจะมีความสุขและทำงานได้ดี

นอกจากกินดีแล้ว การอยู่ดีก็สำคัญไม่แพ้กัน ชาเรียนให้วันลา พักผ่อนกับพนักงานเพิ่มขึ้นตามอายุงาน นอกเหนือจากที่ได้ 6 วัน ต่อปีทุกคนตามกฎหมาย โดยมีวันลาเพิ่มได้สูงสุดถึง 9 วัน เมื่ออายุงานถึง 10 ปี

ทุกเย็นพนักงานสามารถลงมาเล่นกีฬาทางประเภทได้ เช่น โยคะ และโรบิก เปตอง และฟุตบอล นอกจากนี้ในแต่ละปี บริษัทจะมี กิจกรรมสังสรรค์ 2 ครั้งไม่เคยขาด คือวันทำบุญประจำปีและงานเลี้ยง ปีใหม่ของบริษัทที่จะออกไปเที่ยวต่างจังหวัด หรือจัดเลี้ยงที่โรงแรม ในกรุงเทพฯ ในแบบ “เติมที่”



ในด้านสุขภาพ ชาเรียนมีสวัสดิการประกันอุบัติเหตุกลุ่มให้พนักงาน มีงบตรวจสอบสุขภาพประจำปีที่รวมถึงการตรวจพิเศษเพิ่มเติม เช่น ตรวจมะเร็งต่อมลูกหมากในเพศชาย มะเร็งเต้านมและปากมดลูก ในเพศหญิง รวมทั้งให้เบิกค่าเลนส์สายตาได้ 2 ปีต่อ 1 ครั้ง เพราะช่างต้องใช้สายตามาก

ที่ผ่านมามีหลายกรณีที่ชาเรียนดูแลและยังจ่ายเงินเดือนตามปกติให้พนักงานที่ป่วยหนัก เช่น ด้วยโรคมะเร็งและโรคไต รวมถึงคนที่ใช้วันลาป่วยจนหมดตามกฎหมายแล้ว โดยพิจารณาเป็นกรณีๆ ไปซึ่งบางรายก็จบจากการดูแลกันไปจนวาระสุดท้าย

“นาย (ไอกี้) เขาจะดูแลเรื่องพวgnี้ อย่างพนักงานที่เป็นมะเร็ง เขายางานไม่ค่อยได้ นายก็บอกว่าปล่อย คือเขามาหรือไม่มาเราจ่ายเงินเดือน บางที่ช่วงที่เขาไปให้เคมีบำบัด เราก็ไม่มีการหักเงิน อีกเช่นหนึ่งคือเป็นโรคไตและต้องฟอกไตอาทิตย์ละ 3 วัน เราจะบอกว่าถ้า

ไม่ไหวไม่ต้องเข้ามา ก็ได้ขึ้นอยู่กับเขา นายก็บอกว่าปล่อยเหมือนกัน”
มาลีวรรณเล่าถึงความยืดหยุ่นที่มีต่อพนักงานที่ป่วยหนัก

เดย์แคร์เพื่อลูกหลานพนักงานและปีแห่งผู้หง庾

เพราะต้องการลดความกังวลของพนักงานที่เป็นพ่อแม่ ชาเรียน จึงจัดศูนย์เลี้ยงเด็กชั่วคราวไว้ที่ชั้นบนสุด เพื่อดูแลบุตรหลานของ พนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่เด็กๆ จะมาจากต่างจังหวัดเพื่อมาอยู่กับพ่อแม่ ในช่วงปิดเทอมใหญ่ ครูที่จ้างมาพิเศษจะช่วยดูแลและช่วยทบทวน บทเรียน ระหว่างวันเด็กฯ จะได้รับอาหาร นม และขนมฟรี

“เวลาปิดเทอมที่เด็กจะอยากมาเลย ถ้าไม่ได้เด็กก็คงไม่อยากมา เข้าก็จะรอปิดเทอม จะได้มากัน” วิสนา สิงห์วงศ์ ช่างแต่ง อายุงาน 12 ปี เล่าถึงเสียงตอบรับที่ดี ที่ทำให้บางปิดเทอมเดย์แคร์ของชาเรียนได้ ต้อนรับเด็กเกือบ 30 คน

“ไก่ยังได้กำหนดให้ พ.ศ. 2561 เป็นปีแห่งผู้หง庾 เพื่อยกย่อง การทำงานของพนักงานหง庾 โดยมีการแต่งตั้งรองหัวหน้าผู้หง庾 เป็นตำแหน่งเพิ่มในแต่ละฝ่ายย่อย เพื่อให้พนักงานหง庾สามารถ ปรึกษางานหรือพูดคุยเรื่องต่างๆ ได้อย่างสนับสนุน รวมทั้งปรับปรุง ห้องพักกลางวันของพนักงานหง庾ให้เป็นพื้นที่พักผ่อนเฉพาะ และ หมายความว่าหง庾เป็น

เติบโตก้าวกระโดด ตัวแทนน้อง และรายได้

เพราะชาเรียนใช้เทคนิคเฉพาะตัวสำหรับงานเครื่องประดับชั้นสูง หลักสูตรอบรมของสถาบันภายนอกจึงไม่ค่อยตรงกับความต้องการของบริษัท ชาเรียนจึงเน้นการพัฒนาพนักงานภายในองค์กร สำหรับพนักงานใหม่ จะมีหัวหน้างานและพนักงานที่อยู่มาก่อนเคยประสบสอนงาน บริษัทยังจัดหาเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น และช่วยเพิ่มคุณภาพเข้ามาใช้อยู่เสมอ

“บางทีนาย (ไซกี้) ก็มานั่งทำเอง ทำให้ดูถูกก่อน สอนเหมือนพ่อสอนลูก” ปวีณา ชื่นตา หัวหน้าช่างแต่ง อายุงาน 16 ปี เล่าถึงการสอนงานของซีอีโอ

ชาเรียนอาจไม่มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ผู้บริหารจะเฝ้าสังเกตพนักงานที่มีความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีผลงานดี ไว้พิจารณาเมื่อถึงเวลาเลื่อนขั้น

“นายให้โอกาสจนถึงวันนี้ ถ้าผมอยู่ข้างนอก ป่านนี้ก็ยังเป็นช่าง เพราะว่าบริษัทนี้จะไม่ให้พากยศ ระดับอย่างนี้ colormap ก่อนคุณอยู่ไปเลยเป็นหัวหน้า แต่ที่นี่จะได้ระดับมาเรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับฝีมือ” เกียรติศักดิ์ หัวหน้างานฝัง ที่ปัจจุบันดูแลลูกทีมกว่า 70 คนเล่าถึงโอกาสในการเติบโตของช่างฝีมือไปสู่สายบริหารที่ต่างไปจากที่อื่น

หากพบรหัสทางฝีมือดีแต่ยังขาดภาวะผู้นำ โภเมจะเน้นให้เรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ เพิ่มเพื่อรับงานได้หลากหลายขึ้น และได้เงินเดือนเพิ่ม แม้ว่าจะยังอยู่ในตำแหน่งเดิม

บริหารคุณภาพความเชื่อใจ

ความเชื่อใจเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลของชาเรียน เมื่อมีเหตุไม่ชอบมาพากล มาลิวารณและโภเมศจะคุยกับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจก่อนเสมอ การใช้โทชถึงขั้นไอลอกมืออยู่แค่ 2 กรณี คือข้อมูลและวิวัฒการทำร้ายร่างกาย

หากตรวจพบว่าพนักงานที่เข้าใหม่เคยมีประวัติอาชญากรรมทั้งสองก็จะเรียกพนักงานมาถามที่มาที่ไปก่อน เช่น พนักงานรายหนึ่งซึ่งเคยจำคุก เพราะยิงผู้อื่นเสียชีวิต เมื่อพูดว่าเป็นการป้องกันตัวเพื่อช่วยชีวิตภรรยา ชาเรียนก็ให้โอกาสทำงานต่อ ซึ่งปัจจุบันพนักงานคนดังกล่าวก็ทำงานที่นี่มากกว่า 4 ปี

ถึงจะมีปัญหาเรื่องขโมยในอดีตอยู่บ้าง แต่เมื่อมีของหายโภเมศจะไม่ปักใจเชื่อแต่แรกว่ามีขโมย เพราะบริษัทมีระบบໄอิที่ทวนสอบย้อนกลับ (traceability) ได้ในทุกขั้นตอน และเชื่อว่าพนักงานของเขานักคนก็ทราบดีว่าไม่ควร “ทุบหม้อข้าวตัวเอง”

เมื่อหลายปีก่อน เคยมีกรณีที่ช่างเจียระไนเพชรอยู่ แล้วเพชรดีดหายไปและยินดีให้บริษัทหักเงิน โภเมศซึ่งมองว่าเป็นเหตุสุดวิสัย ก็ช่วยพนักงานออกเงินครึ่งหนึ่ง เมื่อผ่านไป 3 ปี ช่างอีกคนก็บอกว่าเพชรเม็ดนั้นติดอยู่ที่ขอนโตะมาตรฐาน ชาเรียนจึงคืนเงินให้ช่างที่ทำเพชรดีดที่ลาออกจากไปทำงานที่อื่นแล้วทันที

การลาออกจากและการเกณฑ์ยิน

เมื่อพนักงานที่ต้องการลาออกจากและมีเหตุผลจากเรื่องครอบครัว เช่น ขาดคนดูแลลูก หรือปัญหาหนี้สิน มาลิ้วารณและโภเมคจะพยายามช่วยหาทางออก ส่งผลให้หลายคนยังอยู่ต่อจนวันนี้

ชาเรียนกำหนดอายุเกษียณที่ 55 ปี ที่ผ่านมาหากพนักงานยังอยากรажานต่อ ก็จะมีการจ้างเป็นกรณีพิเศษ เช่น 3 วันต่อสัปดาห์ อีกไม่กี่ปีข้างหน้าผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย และช่างหลายคนกำลังจะเกษียณ ทำให้การจัดการด้าน “คน” ของชาเรียนอาจเข้าสู่ความท้าทายอีกครั้ง

การบริหารกรรพยายามบุคคล กับการกำธุรกิจที่ยั่งยืน

ในด้านความยั่งยืน โภเมคจะเป็นผู้บริหารหลักที่จัดการเรื่องมาตรฐาน RJC แฟร์เทรดและมาตรฐานของลูกค้า พนักงานคนอื่นๆ อาจไม่รู้จักแนวคิดความยั่งยืน แต่จะคุ้นเคยกับเกณฑ์ของลูกค้าที่นำมาใช้กับชาเรียนและทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนไป เช่น การใช้กล่อง ส่องแทนการเพ่งด้วยตาเปล่าและการรวมปลอกนิ้ว ซึ่งการปฏิบัติตามกฎของพนักงานอย่างเคร่งครัด เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทเข้ามาตรวจสอบความยั่งยืนมากได้

“เราเคยต้องสอบข้อเขียน เข้าส่งคุณมาตรฐานของลูกค้าอย่าง มีสารเคมีอะไรใหม่ ติดป้ายไว้ชัดเจนใหม่ อุปกรณ์ทุกอย่างพร้อมใหม่

มีการแยกขยายใหม่ ซึ่งมันยุ่งยากมาก แต่ถ้าเราต้องการงานจากลูกค้า ก็ต้องทำให้ได้ มันเป็นระเบียบที่ดีสำหรับเรารัวด้วย อุตสาหกรรมทั่วไป เนี่ยเข้าทำงานแล้ว แต่จิวเวลรีถือว่ายังใหม่อยู่” อนันต์ หัวหน้าฝ่าย หลอมและติดตั้งอธิบาย

สำหรับงานฝ่ายบุคคล จากประสบการณ์ยาวนานในธุรกิจจิวเวลรี มาลีวรรณรู้ดีว่ามาตรฐานเหล่านี้จะพัฒนาสูงขึ้นเรื่อยๆ

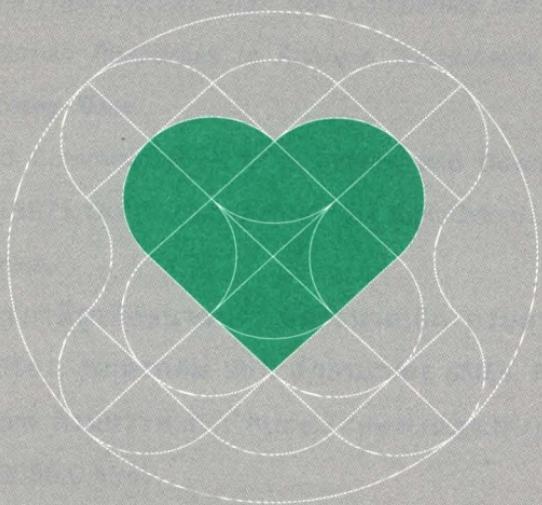
“ถึงแม้ว่าเรามีความประณีต สวยงาม แต่ถ้าเราไม่มีตรัตน์ (มาตรฐาน) ลูกค้าก็ต้องย้ายไป มันเป็นด้วยชัยให้เราได้ลูกค้าเพิ่มขึ้น และก็เป็นด้วยลือกว่าเราจะไม่ทำอะไรนอกขอบเขตที่เราได้ใบอนุญาต หรือกฎหมายที่กำหนด” มาลีวรรณกล่าวถึงการใช้เกณฑ์ต่างๆ มา เป็นกรอบพัฒนางานด้านบุคคล

โภเมศเล่าเรื่องการได้มาตรฐาน RJC และแฟร์เทรดให้พนักงานฟัง โดยเน้นว่าชาเรียนเป็นโรงงานเดียวในประเทศไทยที่ได้รับใบอนุญาต แฟร์เทรด พนักงานก็เข้าใจได้ว่านี่คือสิ่งที่อาจนำรายได้ที่มากขึ้นมา สู่บริษัท ซึ่งจะส่งผลดีต่อพวากษาในที่สุด

“เขาก็จะเคลียร์ของเขาแล้วว่าลูกค้าต้องมาหาเราแน่ ไม่มีคู่แข่ง แล้ว มีเราเป็นเจ้าเดียวเท่านั้น เขายังไม่ถูกหักหัวพีแฟร์เทรดเนี่ย ทำไม่เราถึงได้ มีแต่ถูกว่าเราได้ประโยชน์อะไร ก็คือลูกค้าอยากให้ เราทำงานมากขึ้น ปริมาณงานเราอาจจะมากขึ้น พอเรียกไปคุยกับรัฐ เขา ก็ไปโน้มือบันใหญ่” โภเมศสรุป

จุดเด่นด้านการบริหารกรรพยากรบุคคลที่ช่วยส่งผลต่อ ความยั่งยืนของธุรกิจ

- เมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา ฝ่ายบุคคลจะมีการประเมินเทคโนโลยีและส่งพนักงานไปเรียนรู้และทดสอบกับ จป.วิชาชีพของบริษัท เรื่องข้อกำหนดด้านความปลอดภัยต่างๆ ในการทำงานที่สำคัญต่อมาตรฐานความยั่งยืน
- มีการฝึกและให้ความรู้กับพนักงานในด้านความปลอดภัย เช่น การใช้ระบุ และเก็บสารเคมี การใส่แวร์ตาป้องกันในการทำงาน การแยกขยาย และอื่นๆ ที่จำเป็นต่อความปลอดภัยและสวัสดิภาพของพนักงาน และเป็นข้อกำหนดที่ผู้ตรวจสอบจากภายนอกจะสอบถามหรือทดสอบอยู่เสมอ
- ชาเรียนมีสวัสดิการที่หลากหลายให้พนักงาน โดยดูแลทั้งตัวพนักงาน เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันอุบัติเหตุหมู่ อาหารฟรี การยืดหยุ่นและดูแลพนักงานที่ป่วยหนัก และสวัสดิการที่ดูแลไปถึงครอบครัว เช่น เงินกู้ฉุกเฉิน เดย์แคร์ ไปจนถึงการเตรียมที่พักอาศัยและของใช้จำเป็นในช่วงที่พนักงานต้องกลับมาทำงานในช่วงมหาอุทกภัย



উস্তুনা

- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2013). *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: How Companies Can Leverage Human Resources to Achieve Sustainable Growth*. Jossey-Bass.
- The World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press.
- กองบริหารภาครัฐกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก กรมสรรพากร. (2561, พฤษภาคม 26). ลักษณะของ SMEs. Retrieved from กรมสรรพากร: <https://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>
- วงศ์, น. (2018). มนมองสินเชื้อธุรกิจไทยจากข้อมูลรายสัญญา ตอนที่ 1. สถาบันวิจัยเศรษฐกิจปั่ย อังกฤษ.

ຂອບຂວບគុណ

บริษัท ป้าสาลี จำกัด ขอขอบคุณบริษัททั้ง 10 แห่ง ที่ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการวิจัยในการให้ข้อมูลของบริษัท และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีที่ให้คณาวิจัยเข้าพบ เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยละเอียด รวมทั้งอนุญาตให้คณาวิจัยเผยแพร่กรณีศึกษาต่อสาธารณะ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ SMEs ผู้ที่สนใจด้านธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable business) และการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัท ป้าสาวะ จำกัด โครงข้อมูลคุณผู้บริหารระดับสูงของ
บริษัท SMEs ทั้ง 10 แห่ง ดังรายนามต่อไปนี้

- คุณพดุลี กีเดชชูชื่น บริษัท แครี่ไฮม์ จำกัด
 - คุณสมศักดิ์ บุญคำ บริษัท โลเกิล อีเลค จำกัด
 - คุณพัชราภรณ์ ปันสุวรรณ และคุณปฏิพัทธ์ สุสำเภา บริษัท ไอเพ็นดรีม จำกัด
 - คุณวนุช ชูเรืองสุข บริษัท สวนเงินเมมา จำกัด
 - คุณอัญชิล จิ้อปา บริษัท การแฟอาช่า อร์มา จำกัด
 - คุณโชค ໂອກະ บริษัท หาร์โนนี ไลฟ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
 - คุณสมิติ ทวีเลิศนิธิ บริษัท นิชิฟู้ดส์ จำกัด
 - คุณอานันท์ และคุณชุลีพร 瓦ทยานันท์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมยุอักษร
 - คุณมายริ อ่องเจริญ บริษัท พีชรีสอร์ท จำกัด
 - คุณไอกี้ จอร์จ ชาเรียน (Prince Hiak-Georg Zarian) บริษัท ชาเรียน จำกัด

และผู้ประสานงานของทุกบริษัท พนักงาน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท
ทุกท่านที่ให้สัมภาษณ์

และท้ายสุด ป้าສาลະขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้าง
เสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
อย่างยั่งยืน (sustainable human resource management) และการเผยแพร่
กรณีศึกษาแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมในประเทศไทย ที่มีวิธีคิดนโยบาย และวิถีปฏิบัติที่ยั่งยืน โดยเฉพาะ
นายแพทย์ชญาวิทย์ วัฒนธรรมรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร
ที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่โครงการวิจัยมาโดยตลอด

เกี่ยวกับป้าสาลະ

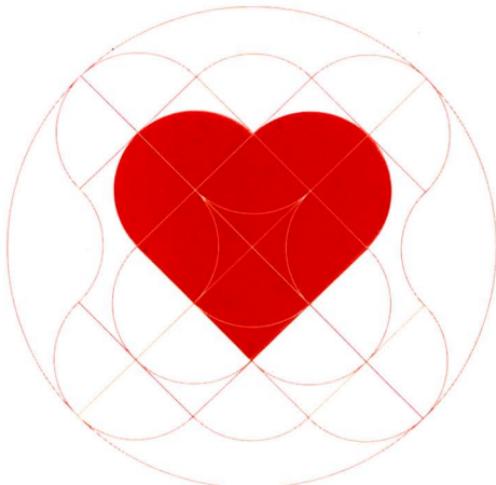
ป้าสาลະ บริษัท “ปลูกธุรกิจที่ยั่งยืน” แห่งแรกในประเทศไทย มุ่งจุดประกาย และดำเนินแนวทางการมาธารณะว่าด้วยธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable business) ในประเทศไทย ผ่านการจัดสัมมนา อบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ การผลิตสื่อ สิ่งพิมพ์และออนไลน์ การจัดทำงานวิจัยเรื่องประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญในประเทศไทย ตลอดจนการวัดผลลัพธ์ทางสังคมและผลกระทบแทนทางสังคมจากการลงทุน

ป้าสาลະก่อตั้งใน พ.ศ. 2556 โดย สฤณี อาชวนันทกุล นักวิชาการอิสระ นักเขียน และนักแปลอิสระ ร่วมกับภัทรพร ยาร์บะระ นักการตลาดและนักธุรกิจเพื่อสังคม พร้อมด้วยนักวิจัยร่วมอุดมการณ์อีก 4 คน เพื่อเปลี่ยนผ่านสังคมธุรกิจไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

ณ สิ้นเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562 ป้าสาลະได้ดำเนินโครงการวิจัยแล้วเสร็จ มีรายงานวิจัยและกรณีศึกษาตีพิมพ์ต่อสาธารณะจำนวนมากกว่า 20 ชิ้น ในประเด็นความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจ เช่น ห่วงโซ่อุปทานอาหาร การธนาคารที่ยั่งยืน ธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม และหัวข้ออื่นๆ รวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน (sustainable human resource management)

ติดตามผลงานวิจัย บทความ หนังสือ และงานอื่นๆ ของป้าสาลະได้ที่ www.salforest.com และ www.facebook.com/salforestco

พนักงานเกี่ยวข้องอย่างไรกับการสร้างความยั่งยืน (sustainability) ของธุรกิจ
คนในองค์กรช่วยให้ธุรกิจลดผลกระทบหรือสร้างคุณค่าเพิ่ม
ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร
กรณีศึกษาเล่มนี้จะนำเสนอตัวอย่างและวิธีการดูแลพนักงานของธุรกิจที่ยั่งยืน
(sustainable business) ขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
จากธุรกิจหลากหลาย เช่น ไอที ห้องเที่ยว โรงแรม อาหาร จิวเวลรี่ ฯลฯ



SMEs “ใจใหญ่” เหล่านี้พิสูจน์ให้เราเห็นว่า
การดูแลทั้งพนักงาน สังคม และสิ่งแวดล้อมให้ดีนั้นเป็นไปได้
และไม่ได้มีแค่องค์กรขนาดใหญ่ที่มีทุนและทรัพยากรสูงเท่านั้นที่ทำได้

