

การบริหารองค์การเพื่อสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน: กรณีศึกษาของบริษัท FASL (Thailand)¹

ยุทธนา เหมังกร ²

บริษัท แฟชลี (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นการร่วมกันระหว่าง บริษัท เอวี และบริษัท ฟุจิสุลิตีผล มีที่ประเทศไทย, ญี่ปุ่น, มาเลเซีย, จีน,สหรัฐอเมริกา เปิดและจดทะเบียนเมื่อปี 1984 หัวข้อ ที่ได้รับมอบหมายให้บรรยายคือ “การบริหารองค์การเพื่อสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน” เพื่อไปสู่ความสำเร็จโดยวิธีการผูกขาดในแง่ของ มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีเยี่ยม มีการบริการที่ดีเยี่ยม มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า และคุ้มค่า

ท่าอย่างไรจึงจะได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ในแต่ละจุดของตัวเองตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ คุณภาพ การบริการ คุ้มค่า และท่าอย่างไรจึงจะเข้าไปแข่งขันได้ เพราะฉะนั้นจุดเริ่มต้นคือ เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรในการทำของเราต้องมีเหตุผลทางธุรกิจ คือความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ถ้าเราได้เปรียบในเชิงการแข่งขันย่อมได้เปรียบแน่นอนเพราะสู้เราไม่ได้ กลไกสำคัญอะไรที่หลักเราไปสู่จุดนั้นได้ จักรกลสำคัญที่เป็นแรงผลักดันไปสู่การแข่งขัน คือการเพิ่มผลผลิตโดยการใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมามากที่สุด หมายถึงการลงทุนหนึ่งหน่วยแต่ได้ผลผลิตกลับคืนมาหลายหน่วย ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผลผลิตอาจจะเป็นความคิดใหม่ๆ การเพิ่มผลผลิตถือเป็นหัวใจหลักของธุรกิจและสังคม ถือเป็นพื้นฐาน เนื่องจากประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจและมีผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องย่อมมีศักยภาพสูง ตัวหลักดันที่สำคัญที่สุดคือแรงงานที่มีความรู้และความพร้อมในทุกๆด้าน

หลักปรัชญาของบริษัทแฟชลี “บุคลากรคือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดในองค์การ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การ” บริษัทต้องการให้สถานที่ทำงาน

¹ การถอดเทปคำบรรยายของคุณยุทธนา เหมังกร แก่ นักศึกษาหลักสูตร MPPM (ภาคปติ)เมื่อวันที่ 18 ธ.ค.2546 - บริษัท แฟชลี เดิมคือ บริษัท AMD (Thailand) ได้รับรางวัลนายจ้างยอดเยี่ยมแห่งเอเชียเมื่อปี พ.ศ. 2544 จัดโดยนิตยสาร Far Eastern Economic Review ร่วมกับ The Asian Wall Street Journal และ The Hewitt Associates ดำเนินการประธานบริษัทแฟชลี (Thailand) จำกัด

เปรียบเหมือนบ้านหลังที่สอง ไม่ต้องการให้พนักงานเข้ามาทำงานเพราะจำเป็นต้องทำ นั่นคือตั้งแต่เวลา 08.00-17.00 น. แล้วกลับบ้าน แต่อยากให้เข้ามาเพราะมีความผูกพันเป็นสถานที่ที่อยากเข้ามา มากกว่าเป็นสถานที่ทำงาน ถ้าเราดูแลและเอาใจใส่อย่างดี เพราะเราถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ บุคลากรคือความได้เปรียบทางการค้าถ้าได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง

การบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เราจะได้โดย

- การสรรหาบุคลากร
- วิธีการเก็บรักษาบุคลากร
- การพัฒนาบุคลากร
- การประเมินผลบุคลากร

เพื่อผลตอบแทนที่คุ้มค่าในเชิงธุรกิจ ทุกอย่างที่เราลงทุนต้องได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากว่าการลงทุน ไม่ใช่ทำเพราะปรัชญาสวดยหรู หรือทำไปเพราะอยากได้รางวัล เวลาที่เราบริหารองค์กรสิ่งตอบแทนที่เราอยากได้คือ ผลผลิตที่ได้กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ซึ่งต้องเกิดจากการให้บริการที่ดี และมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าต่อลูกค้ามากที่สุด

● การสรรหาบุคลากร บุคลากรในฝันที่ต้องการคือ

- มีความรู้ทางด้านวิชาการในสาขาที่ต้องการ
- สามารถทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการทำงาน
- มีความปรารถนาและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- มีความคิดริเริ่ม เสมือนเป็นเจ้าของกิจการเอง
- มีความพร้อมในทุกด้าน เช่น ร่างกาย ความรู้ คุณธรรม สังคม และอารมณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราจะหาได้โดย

1. ในระดับปฏิบัติงานมีการสอบแข่งขัน โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ ทดสอบเชาว์ปัญญา สัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบประวัติการศึกษาต่างๆ

2. ในระดับผู้บริหารนั้น เราต้องทำให้บุคลากรเห็นว่า องค์กรของเรามีความมั่นคง มีคุณภาพ และมีชื่อเสียง

3. มีโครงการพัฒนานักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ เข้ามาฝึกงาน และคอยสังเกตว่าคนไหนมีศักยภาพก็ดึงเข้ามาร่วมงาน

4. การเข้าไปในสถานที่ที่มีการสัมมนา ประชุม หรือฝึกอบรม จะทำให้เราเห็นทักษะและศักยภาพของผู้ที่เข้าร่วมงาน

5. การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ ปิดป้ายประกาศ ลงทางอินเทอร์เน็ต

● **วิธีการเก็บรักษาบุคลากร** เราต้องการเก็บรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ

1) ผลตอบแทนหรือรายได้ที่สร้างความพอใจ อยู่ในระดับที่เทียบเท่ากับที่อื่นได้

2) ความมั่นคงในการทำงาน

● การประเมินผลบุคลากร

การประเมินผลให้ได้ผลมากที่สุด ย้อนหลังกลับไปหลายปีก่อนนั้น นี่คือการง่าย ๆ ที่เราจะใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานและแบ่งเขต และให้ผลตอบแทนแก่พนักงานในเรื่องการปรับเงินเดือนของพนักงาน ถ้าดีเยี่ยม A = 21%, ระดับ B=10 %, ระดับ C= 8 %, ระดับ D= 5 %, ระดับ E=2 % ถ้าดูตามเกณฑ์ก็ค่อนข้างจะใช้ได้ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในตอนนั้น พอเป็นอย่างนี้ขึ้นมา สมมุติว่าเราเป็นหัวหน้างาน เรากล้าทำหรือไม่ คนนี้เอาไป 2% คนนี้ 5% คนนี้ 8% คนนี้ 12% ลำบากใจเช่นกัน ตอนเขียนอย่างนี้ออกมาไม่ได้ผลเต็มที่ เพราะคนที่ออกแบบเป็นหัวหน้า ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร ออกมาเฉลี่ยเท่ากันหมด ประมาณ 8% แล้วถ้าเราจะไปกระตุ้นคนที่ทำงานให้อยากที่จะมีการพัฒนาต่อไปหรือตอบแทนค่านั้นไม่มีโอกาส ฉะนั้นคนที่อยากจะทำดีก็กลัวจะทำดีไปเพื่ออะไร เพราะผลการประเมินที่ออกมาได้เท่ากันหรือไม่ก็ได้ใกล้เคียงกัน มันไม่มีความแตกต่าง เพราะเห็นเพื่อนที่ทำอะไรก็ได้ใกล้เคียงกันหรือได้เท่ากับคนที่ทำ เพราะฉะนั้นระบบนี้ค่อนข้างที่จะใช้ไม่ได้ ที่ใช้ไม่ได้เพราะไม่เข้าไม่นานเราก็จะสูญเสียบุคลากรที่ดี ถ้าเป็นคนดีแล้วอยู่ที่นี้ได้แค่ 8% จะอยู่ทำไม ลงท้ายคนที่อยู่ก็คือคนที่มีคุณภาพต่ำ เพราะคนพวกนี้ไม่ต้องทำอะไรก็ได้ 8% แล้วก็พอใจด้วย ไม่ต้องทำอะไรแค่มานั่งๆ เดินๆ ฉะนั้นเราจึงต้องมีการพัฒนากรองงาน

ขั้นต่อไปก็จะเป็นภาคบังคับ คือมีการแบ่งคุณภาพเฉลี่ยกันไป เกรด A= 10 %, เกรด B=30 %, เกรด C=30 %, เกรด D=25 %, เกรด E=5 % คือ จัดลำดับเป็นการบังคับให้หัวหน้าทำงาน หาวิธีประเมินผลงานออกมาก็จะได้ผลในระดับหนึ่ง

แต่ก็ยังไม่พอเพราะถ้าดูจริงๆ ระหว่าง A กับ C ต่างกัน 4% เรามีเป้าหมายที่ต้องการ (Top Talent) คือเก็บรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ก็เลยปรับ $A = 74\%$ และ $E = 0$ และมีการให้จดหมายเตือนถ้าไม่ปรับปรุงผลงาน ถือเป็นขั้นแรก นอกจาก $A = 74\%$ แล้วยังมีโบนัสให้ มีการจัดบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพอย่างเป็นระบบมาที่ฝ่ายบริหารพร้อมกับแผนว่าจะดำเนินการอย่างไรกับบุคลากรในหน่วยงาน ควรให้ความสนใจในตัวบุคลากรในหน่วยงาน เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด โดยการจัดทำบัญชีรายชื่อของพนักงานที่มีคุณค่า และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาพนักงานที่ดีไว้ และยอมเสียพนักงานที่ไม่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน

การบริหารเงินเดือน องค์การส่วนใหญ่จะทำแบบตารางสถิติ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ถือเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะถ้าเราไม่มีการพัฒนาพนักงาน พนักงานก็จะอยู่กับที่ซึ่งเหมาะกับการจ่ายเงินเดือนแบบนั้น เพราะไม่รู้จะเปรียบเทียบกับอะไร แต่ถ้าเรามีการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าและมีระดับสูงขึ้นไป ตารางการปรับเงินเดือนต้องส่งผลกระทบต่อข้อเท็จจริง เพราะไม่อย่างนั้นสิ่งที่เราพูดกับสิ่งที่เราทำมันไม่เหมือนกัน เราพูดว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เราก็ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพและผลักดันบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพออกไป และดึงดูดบุคลากรที่ต้องการเก็บรักษาไว้ โดยให้งบประมาณที่มีจำนวนจำกัด

การป้องกันเด็กเล่น มีการตั้งคณะกรรมการโดยใช้พนักงานและหัวหน้างานสำหรับในระดับล่างๆ ถ้าในระดับสูงขึ้นไประดับผู้บริหารเป็นคณะกรรมการ มีการตรวจสอบเหตุผลอ้างอิงมีการยอมรับจากองค์กรอื่น

● การพัฒนาทรัพยากรบุคลากร

เราต้องการบุคลากรที่มีความอิสระ และมีความรับผิดชอบ ในที่นี้หมายถึงอิสระทางความคิด อิสระภาพทางด้านร่างกาย อิสระภาพทางด้านจิตสำนึก อิสระภาพทางด้านอารมณ์ ทุกอย่างนี้ต้องมาพร้อมกับความรับผิดชอบ โดยการพัฒนาบุคลากรนั้นดูจากพื้นฐานครอบครัว วัฒนธรรม อุปนิสัยส่วนตัว

คุณค่าทางวัฒนธรรมขององค์กร 6 คุณค่าของบริษัทแฟรโซ

1. การเคารพสิทธิผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น เคารพในความเห็นที่แตกต่าง
2. บุคลากรต้องมีความโปร่งใส มีศักดิ์ศรี มีจริยธรรมและคุณธรรม

3. การพัฒนาให้เกิดการแข่งขัน

4. เราคิดว่าลูกค้าเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจ เพราะฉะนั้นความสำเร็จของลูกค้าคือความสำเร็จของธุรกิจ เพราะใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของเราอย่างพึงพอใจ ทำให้ยอดขายและผลกำไรเจริญเติบโต เราใช้ลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจ ถ้าหากเราจะเน้นถึงความสำเร็จ เราต้องมีขีดความสามารถในการแข่งขัน

5. ต้องเป็นองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแยกแยะปัญหา คิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

6. มีความคิดริเริ่ม และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มขีดความสามารถ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อคุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร

วิธีการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่เราจะคิดถึงวิชาการ ความรู้ ความสามารถฝีมือ ซึ่งเป็นมิติที่ยอมรับว่าสำคัญมากมิติหนึ่ง และใช้ทรัพยากรมากที่สุดด้วยไปเรียนรู้ทักษะ และวิธีการใหม่ๆซึ่งยังไม่พอ ซึ่งเรายินดีที่สนับสนุนแต่วิชาการ ความรู้อย่างเดียวไม่พอ อยากให้ดูรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทเราซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 มิติ

มิติอันแรกสุดคือ เน้นพื้นฐานด้านสรีระร่างกาย เพราะถ้าขาดความพร้อมด้านสรีระร่างกายอย่างอื่นก็ไม่พร้อม ถ้าร่างกายไม่พร้อม เจ็บป่วย นอนดิ๊ก ประสิทธิภาพในการทำงานจะลดลง มิติที่สองด้านความรู้ มิติที่สามด้านจิตสำนึก จริยธรรม คุณธรรม และมิติที่สี่ ด้านสังคม อารมณ์ ซึ่งอันนี้คือแม่แบบที่เราได้กำหนดไว้เพื่อให้บุคลากรของเรามีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ต้องได้รับการพัฒนาในด้านพวกนี้

การพัฒนาทางด้านสรีระ เราจะพัฒนากันอย่างไรบ้าง

1. อาหาร ที่องค์กรมีร้านอาหารซึ่งกำหนดไว้ว่าต้องขายอาหารที่ปลอดภัย สะอาด มีคุณภาพ อร่อย คุ่มค่า โดยเฉลี่ยจานผักจานละ 5 บาท 10 บาท ข้าวหอมมะลิอย่างดีฟรี ข้าวสารเราให้แม่ค้าฟรี ค่าน้ำค่าไฟแก๊สฟรีทุกอย่าง ห้ามใส่ผงชูรสในอาหาร น้ำปลาเราก็ออกให้ น้ำมันที่ใช้ในการปรุงต้องเป็นน้ำมันอย่างดี ห้ามทอดเกิน 2 ครั้ง เพราะเป็นพิษต้องทิ้ง เราก็ก่ออกให้ เขาถึงอยู่ได้ น้ำตาลก็

ออกให้ จนบางครั้งถูกร้องเรียนว่าหวานเกินไป อาหารการกินเราต้องดูแลให้ดี 24 ชม. เป็นห้องแอร์อย่างดี จะฟังเพลงก็มีคาราโอเกะให้ฟังด้วย พนักงานร้องกันเอง มี TV ให้ดูครบ น้ำฟรี น้ำดื่มเราต้องมีการตรวจสอบคุณภาพให้คุณภาพไม่แพ้ น้ำดื่มตราสิงห์ มีอีกหนึ่งประหยัคมาก 10-15 บาท รวมของหวานด้วย

2. สถานที่เล่นกีฬา กีฬามีให้ทุกประเภทยกเว้นว่ายน้ำ มีสนามฟุตบอลแบบมีที่ระบายน้ำได้สนามฟุตบอล น้ำท่วมระบายน้ำได้ สนามเทนนิส 2 สนาม สนามแบดมินตันทั้ง Indoor และ Outdoor สนามตะกร้อ สนามวอลเลย์ สนามบาสฯ ห้องยิม ห้องฟิตเนส แอโรบิค ถ้าหากจะให้พนักงานเล่นก่อนทำงาน และหลังเลิกงาน เรามีห้องน้ำ ห้องอาบน้ำ ห้องแต่งตัว ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าให้ครบ สบู่ แชมพู เครื่องเป่าผม คือถ้ามาแต่เช้าแล้วอยู่ที่บริษัทอยู่ถึงเย็นก็อยู่ได้ เพราะถ้ามาสายรถติด ออกกำลังกายเสร็จ อาบน้ำแต่งตัวมาทำงาน ตอนเย็นก็ออกกำลังกายต่อ ทานข้าวบริษัท อาบน้ำ กลับบ้าน

3. คลินิกเปิด 24 ชม. ดึกว่า 30 บาทรักษาทุกโรคฟรี ยาทุกอย่างฟรี ซึ่งเป็นสวัสดิการสำหรับพนักงาน มีพยาบาลประจำทุกวัน มีคุณหมอเข้ามาตรวจสัปดาห์ละ 3 ครั้ง มีรถพยาบาล นอกจากนั้นก็ยังมีประกันสุขภาพให้ รวมถึงการรักษาความปลอดภัยในที่ทำงานด้วย และคือสิ่งต่างๆ ที่เราทำเพื่อเป็นการพัฒนาสวัสดิภาพ ซึ่งเป็นมิติพื้นฐาน

การพัฒนาทางด้านทักษะความรู้

มิติที่สอง ที่เราลงทุนกับบุคลากรของเราคือเรื่องทักษะ ความรู้ ซึ่งเราพัฒนาทุกระดับ เรามีหลักสูตรในทุกๆระดับ เรามีหลักสูตรบังคับของทุกระดับว่า ปีแรกที่คุณเข้ามาต้องเรียนอะไรบ้าง ปีสองเข้ามาต้องเรียนอะไรบ้าง ปีสามเข้ามาคุณต้องเรียนอะไรบ้าง เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าที่ต้องดูแลว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจบหลักสูตรนั้นในระยะเวลาที่เรากำหนดไว้หรือไม่

ในการพัฒนาของเรา เราแยกเป็นหมวดหมู่ไว้ เราเน้นไปที่ทางด้านบริหาร หลักสูตรบริหารต่างๆอันนี้เราจัดเป็นทางด้านบริหารทางด้านสารสนเทศ หรือ Information Technology ก็จะมีทางด้านคอมพิวเตอร์ มันก็จะมีโปรแกรมต่างๆที่สอนให้มีการใช้ขั้นพื้นฐาน ขั้น advance หรือขั้นสูงขึ้นไปใช้อย่างไร ทางด้านวิชาการ ไม่ว่าทางด้านสถิติหรือทางด้านวิชาการเฉพาะสาขา ก็จะมีหลักสูตร ซึ่งสอนโดย

พนักงานด้วยกันเองเราเรียกว่า Knowledge Management ทำโดยการนำความรู้ขององค์กรมาขยายมาให้คนอื่นได้รับทราบให้รู้ว่าเขาทำมาได้ เขาทำอย่างไร

สุดท้ายที่เน้นขาดไม่ได้คือ ภาษาอังกฤษ มีครูมาสอนภาษาอังกฤษ เรามีห้อง sound lab อย่างดี พูดถึงภาษา เราเริ่มอีกภาษาหนึ่งคือ ภาษาจีน เพราะค่อนข้างจะเป็นภาษาที่มีความจำเป็นเพราะอย่างที่ทราบเศรษฐกิจเมืองจีนตอนนี้เติบโต ลูกค้าย้ายไปอยู่เมืองจีนเป็นจำนวนมาก ตอนที่มิซาร์ระบอบเมื่อต้นปีแล้วมีสงครามอิรัก ตอนนั้นคาดว่าจะมีผลทางธุรกิจ ซึ่งปรากฏว่ากระทบไม่มาก แต่เมื่อโรคซาร์ระบอบธุรกิจตกлуб ผมก็นั่งสงสัยทำไมถึงกระทบมากถึงขนาดนี้ คิดว่าทำไม ยอดสั่งหายไปไหน ปรากฏว่าสิ่งที่ผมคิดว่ามันจะไม่น่ากระทบมันก็กระทบเพราะว่าตอนต้น ผมมีความเข้าใจว่า ธุรกิจผมส่วนใหญ่จะอยู่ที่อเมริกา ยุโรป แต่อยู่แถวยุโรป อเมริกาไม่มีซาร์แล้วไปกระทบได้อย่างไร แค่ว่าไม่กี่ปี ธุรกิจของผมส่วนแบ่งธุรกิจที่ส่งออกนอกประมาณ 50% อยู่ในเอเชีย 50% - 60% ที่อยู่ในเอเชียไม่รวมญี่ปุ่น ที่เหลืออยู่ในยุโรปกับอเมริกา ประมาณ 40% เพราะฉะนั้นเราถึงเข้าใจว่าทำไมมันถึงกระทบมากขนาดนี้ ผลที่เกิดขึ้นภายในปีสองปีนี้เองสืบเนื่องมาจากความเจริญเติบโตของคนจีน 60% เป็นธุรกิจของเราอยู่ในเอเชีย เพราะฉะนั้นจึงมีผลกระทบอย่างรุนแรงตอนที่เกิดโรคซาร์ ก็เลยเริ่มมีหลักสูตรภาษาจีนขึ้นมา คนไทยหัดพูดภาษาจีน ภาษาจีนกลางไม่ใช่แต่ว่า ครูก็ครูคนจีนจากเชียงใหม่

หลักสูตร 3 ปี ในปีที่ 1 ถ้าทางด้านบริหารจะต้องเรียนหลักสูตรอะไรบ้าง เช่น Managing, QGA หรือ Quality Growth Assessment คือคนที่เข้ามาเป็นพนักงานจะต้องรู้กรรมวิธีในการประเมินผลงานประจำไตรมาส QGA เรื่องการรักษาความปลอดภัย เรื่อง Project Management อะไรต่างๆ นี่คือหลักสูตรที่เขาจัดไว้

ปี 1 จะต้องเรียนอันนี้ ขึ้นปี 2 จะต้องเรียนอะไรบ้าง อย่างพวก Interaction Management เข้าไปอยู่ในหลักสูตร ตัวอย่างสิ่งที่อยากจะเล่าให้ฟังตรงนี้ เรามีการพัฒนาในทุกระดับของพนักงานใหม่หมด ซึ่งส่วนใหญ่จะระดับ ม.6 พนักงานพวกนี้เราเรียกว่า operators ส่วนใหญ่จะเกาะกลุ่ม เกาะกลุ่มคือเอาวัตถุดิบใส่ แล้วก็คอยเอาวัตถุดิบออก แล้วจดงานบ้างเล็กๆ น้อยๆ ก็คืองานที่ค่อนข้างจะเป็นกิจวัตร คืองานที่ค่อนข้างจะซ้ำซ้อน ค่อนข้างจะน่าเบื่อ ที่นี้น่าจะพูดคิดว่าถ้าเราไม่พัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ แล้วเขาอายุมากขึ้นจะไปทำงานที่อื่นก็ทำไม่ได้

เพราะมันก็อยู่เท่านี้ ไม่ได้ใช้ความรู้มากมายเท่าไร จบ ม. 6 พื้นฐานความรู้ก็น่าจะดีอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเมื่อ 7-8 ปีก่อนเราก็เริ่มต้นโดยการทำโครงการพัฒนา ร่วมกับสถาบันอาชีววะภาครัฐ

อันแรกที่เราทำด้วยคือส่วนการอาชีววะตอนเมือง จัดหลักสูตร 3 เดือน 6 เดือน ขึ้นมาให้กับพนักงานกลุ่มนี้ เราก็ลงทุน รุ่นแต่ละรุ่นเราบอกเลยเราจะลงทุน 24 คน จำไปเรียนอย่างเดียวเลย เวลาไปเรียนได้เงินเดือนปกติทุกอย่าง มีรถรับส่งอย่างดี ติดแอร์ ไปรับไปส่งให้เสร็จ เวลาเรียนกลับมาแล้วไปเรียนควบพวกพื้นฐานอิเล็กทรอนิกส์ พื้นฐานเครื่องกล พื้นฐานไฟฟ้า ซึ่งก็ไม่ค่อยยาก พนักงาน operator ของเรา ส่วนใหญ่เป็นสุภาพสตรีให้ไปเรียนพวกนี้ก็ไม่ใช่ง่ายสักเท่าไร หลังจากพวกนี้เขาทำจากงานประสบการณ์ทุกวัน บางคนไม่มีพื้นฐานทางนี้มาแต่เขาสังเกตเห็นพวกช่างทำ เขาก็ทำได้ แต่ขาดความเข้าใจ เราเห็นโอกาสนั้นเป็นโอกาสที่ดีส่งเขาไปเรียน กลับมาหากไม่เข้าใจเราเอาพนักงานวิศวกร หรือเป็นหัวหน้างานมาสอนพิเศษให้อีก ตรงไหนมีข้อสงสัยถาม เมื่อจบหลักสูตรแล้วกลับเข้ามาทำงาน ทำงานตรงนี้ถามว่าได้อะไรขึ้นมา เราส่งไปเรียนเฉยๆ ประมาณ 3-6 เดือน เราเห็นศักยภาพตรงนี้ว่า ถ้าบุคลากรกลุ่มนี้ ได้รับการพัฒนา คือ operator เวลาทำงานมีเวลาว่างเยอะ โดยเฉพาะตอนที่เครื่องเสียหรือรอช่างมาปรับเครื่อง ก็คุณไม่สามารถจ้างช่างมาประจำได้ทุกเครื่อง เพราะเครื่องมีเป็นร้อยๆ เครื่อง เครื่องเสียไปเวลารอช่าง ก็สูญเสียเยอะ เครื่องแต่ละเครื่องของเราบางตัวตอนนั้นรุ่นใหม่ๆ ตอนนั้นร่อยกว่าล้าน แต่ถ้าเครื่องมือเสียเล็กๆ น้อยๆ พนักงานกลุ่มนี้สามารถซ่อมได้แค่ผลผลิตมันก็คุ้มแล้วนอกจากนั้นแล้วถ้าเราไม่ทำตรงนี้เราต้องจ้างช่างเพิ่มขึ้นอีกอยู่แล้ว เพราะว่าถ้าเครื่องเสียเยอะๆ เครื่องหนึ่งเป็นร้อยล้านบาทเราจะปล่อยให้เครื่องเสียได้นานแค่ไหน ผมก็ต้องจ้างช่างเพิ่ม แต่ถ้ามีกลุ่มนี้มาช่วยความต้องการช่างจะน้อยลง ช่างจะได้ไปเป็นช่างจริงๆ ช่างจะได้ไปแก้ปัญหาที่เป็นของช่างจริงๆ เราพัฒนาเขา เขานำไปใช้ก็ออกมาเป็นรูปธรรม เราก็จะมีความภูมิใจว่าเขาได้ทำงานที่มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น เขาได้รู้มากยิ่งขึ้นและที่สำคัญที่สุดมีรายได้เพิ่มมากขึ้น อันนี้ก็จะชี้ให้เห็น

ในระดับพนักงานในจำนวนพนักงานประจำสำนักงานนี้เรามีโครงการหนึ่ง นักศึกษาลัษมีน่อยากเรียนปริญญาโทต่อ อันนี้เหมือนกับเป็นแพชั่นลัษมีน ซึ่งเราก็ยินดีสนับสนุนในสาขาที่เราต้องการ เราสนับสนุนโดยเฉพาะเราเป็นโรงงานไฮเทค

เราก็สนับสนุนให้ไปเรียนพวกทางด้านสายวิศวะ แต่ที่ไปเรียนวิศวะไม่ได้ไปเรียนง่าย ๆ ส่งไปที่ 2-3 ปีคงจะไม่ได้ เราจัดโครงการเรียนทางไกลขึ้น ในบริษัทเลยติดจานดาวเทียม เคยได้ยื่นสถาบัน NTU National Technology University เขามีอยู่ที่เมืองไทยนี่แหละ นี่ก็คือสถาบันเรียนทางไกล หลักสูตรมาจากหลายมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในอเมริกาส่งมาทางดาวเทียมยังเข้ามาที่เมืองไทย การที่จะเข้ามาก็เป็นของซื้อ จ้างติดตั้งจานดาวเทียม เวลาที่อเมริกากับที่นี้ต่างกัน 12 ชั่วโมง แต่ต้องเรียนให้จบไม่ใช่อยากเรียนแต่ว่าพอเอาจริง มันไม่ง่ายเพราะคุณหลักสูตรไม่ง่าย เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียง Massachusetts Institute Technology (MIT) ก็มี มีจากหลายๆ มหาวิทยาลัย เขาเลือกตามหลักสูตรแต่ละวิชา มาจากหลายๆ ที่ที่เราเลือกตรงนี้ เพราะหลายๆ วิชาที่เมืองไทยไม่มีสอน ซึ่งตอนนี้เราทำมา 2-3 ปี จบไปแล้ว 1 คน ซึ่งตอนนี้เราให้คนหรือ 2-3 คน คนหนึ่งหลายแสน คนที่จบเก่งมาก ตอนจบต้องอยู่ด้วย พอจบก็คลอเคลียเลย ทำงานด้วยเป็นคุณแม่ด้วย เรียนหนังสือด้วย เก่งจริงๆ ก็จบไปเรียนบร๊อย นี่เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการพัฒนา

เราพัฒนาสรีระร่างกายไปแล้ว เราพัฒนาทักษะไปแล้วตอนนี้ทั้งแข็งแรง ทั้งเก่งจะดีก็ดีย่อม ขอให้นึกเป็นตาราง หากแนวตั้ง คือผลงานตั้งแต่ต่ำสุดจนถึงสูงสุดหรือดีที่สุุดขึ้นมาเรื่อยๆ แนวนอนคือความมีวัฒนธรรมหรือพูดง่ายๆ คือ จริยธรรม ศีลธรรม คุณธรรมของตัวบุคลากร เป้าหมายหรือโจทย์ของเราคือ เราต้องการบุคลากรในฝันหรือผู้นำในฝัน Ideal leader คือคนที่มีทักษะสูง หรือความสามารถสูงในแนวตั้ง ผลงานดีมีจริยธรรม คุณธรรม ศีลธรรมที่ดีมากๆ ฉะนั้นถ้าหากเอาสองจุดนี้มาตัดกันจะอยู่ในมุมหนึ่ง อันนี้คือบุคลากรในฝ่าย ถามว่ามีมากหรือไม่ ไม่มากเท่าไร แต่ว่านั่นคือจุดในฝันของเรา คือถ้าเราไม่รู้ว่ามันจุดไว้อยู่ตรงไหนก็ลำบาก แต่เนี่ยคือจุดที่เราต้องการ ทั้งเก่งและดี เก่งอย่างเดียวไม่พอ ดีอย่างเดียวก็ไม่พอ เพราะถ้าเก่งอย่างเดียวแต่ถ้าทำงานดีจิตใจต่ำเราเรียกว่าเป็นผู้ก่อการร้าย พวกก่อการร้ายต่อองค์กร เพราะทุกอย่างเขาจะติดกับตัวเขาเอง ทำอย่างไรตัวเขาเองถึงจะเจริญก้าวหน้า คือพวกนี้เอาแต่ได้ สร้างความหายนะ สร้างความแตกร้างในองค์กร เพราะฉะนั้นพวกนี้จะต้องถูกพัฒนา หรือไม่ก็ต้องถูกกำจัดออกไปให้หมด ลองดูอีกมุมหนึ่ง เอาคนที่ดีมากๆ เลยด้านจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม แต่ว่าผลงานไม่ดี ไม่มีทักษะ พวกนี้ก็ต้องให้ออกาสเขา เขามีความตั้งใจดี มีจิตใจที่ดี แต่ขาดทักษะก็ต้องพยายามพัฒนาขึ้นมา ต้องหาจุดนี้

ให้โอกาสเยอะหน่อยด้วย เยอะมากๆ มาดูที่มุมสุดท้ายผลงานก็แย่ ทักซะมี ไม่ได้เรื่อง จิตใจก็แย่ไม่ต้องไปเสียเวลากับคนพวกนี้ยิ่งงายๆ ก็ไม่โผล่เหนือน้ำ ถ้ามีเมื่อไรก็เชิญ เอาออกได้ทันที อย่าไปเสียเวลา 2 กลุ่มนี้ก็นักหนาอยู่แล้ว ประเภททำลายลูกเดียว

เพราะฉะนั้นถามว่าเราทำแล้ว เราได้คนมาถึงจุดผู้นำในฝันหรือไม่ คำตอบคือไม่ แต่จะไปได้ในทิศทางนั้น คือเราคงได้ใกล้เคียงกับแถวนี้ทุกคนจะมาทางนี้ เรารู้ทุกคนจะรู้ว่าเราพยายามผลักดันให้ไปทิศทางตรงไหน คือมันมีเป้าหมายเข้าไปชี้ให้ทุกคนเห็นว่าคุณจะต้องเป็น ดีและเก่ง ฉะนั้นเราทำอย่างไรจะให้ได้ด้วยแล้วเก่งแล้วตอนนี้เก่งแล้วสุขภาพร่างกายแข็งแรงแล้วเราก็มามาพัฒนาทางด้านจิตสำนึก ทางด้านจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรมมันมีด้วยกันหลายวิธี สิ่งที่เราเลือกทำวิธีการที่เลือกทำคือการเข้าไปช่วยสังคม ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาขององค์กรเราที่ว่า ไม่ว่าองค์กรเราจะไปอยู่ที่ไหนในโลกเราจะต้องเป็นส่วนที่ให้บริการกับสังคมรอบข้างให้คุณค่าต่อสังคมรอบข้างคือสังคมจะต้องเห็นคุณค่าของเราว่าเราไปแล้ว ไปสร้างคุณค่ากับสังคมนะไม่ใช่ไปทำความเดือดร้อนให้ชาวบ้าน อันนี้คือปรัชญาของบริษัทเราก็เลยเลือกทำพัฒนาสังคม

เมื่อประมาณ 7 - 8 ปีที่แล้วเรามีโครงการริเริ่ม คือโครงการพัฒนาโรงเรียนประจำท้องถิ่น สังคมที่เราอยู่ด้วยกัน ตั้งอยู่ในเมืองทอง เราไปคัดเลือกหลายโรงเรียนแล้วจึงเลือกโรงเรียนที่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะพัฒนาอย่างทุ่มเท แต่ขาดทุนทรัพย์และอยู่ในสภาพที่สามารถเข้าไปตรวจสอบได้ สะดวก อันนี้อยู่ห่างจากบริษัทประมาณ 4 - 5 กิโลเมตร ขับรถประมาณไม่เกิน 15 นาที เราก็เข้าไปพัฒนา ซึ่งเราใช้เวลาประมาณ 3-4 ปี ครั้งแรกเริ่มต้นจะเห็นว่าช่วงนี้เวลาน้ำฝนน้ำท่วม ทั้งครูทั้งนักเรียนหาที่หลบฝนเพราะหลังคารั่ว นักเรียนส่วนใหญ่ตอนที่เข้าไปเป็นลูกคนงานก่อสร้างเมืองทอง มีประมาณไม่ถึง 200 คน เราเข้าไปทำแรกๆ คือ โรงเรียนอนุบาลตึกด้านบน พอเข้าไปทำเป็นที่ฮือฮา เพราะเป็นโรงเรียนอนุบาลแห่งแรกที่มีห้องแอร์ให้เด็กนอนติดแอร์ สร้างเป็นแบบเดียวกับตัวที่เป็นของโรงงานเรา เขาทำแบบคล้ายๆ โรงงานเรา ปรากฏว่าเด็กนักเรียนเข้ามามากจนไม่มีห้องจะเรียน เราก็เลยตัดสินใจรื้อตึกพวกนี้ทั้งหมดสร้างอาคาร 3 ชั้น ห้องเรียนประมาณ 20 กว่าห้อง ปัจจุบันนี้มีนักเรียน 700-800 คน สิ่งที่น่าดีใจคือการยอมรับจากสังคมรอบข้าง คือ ตอนนี้ต้องไปเข้าคิวจับฉลาก ผู้อำนวยการ

ตอนนี้ดั่ง จะเข้าไปลำบากมาก แต่สิ่งที่น่าผิดหวังคือนักเรียนที่เป็นลูกก่อสร้าง แทบจะไม่เหลือแล้ว เข้าไปตอนนี้จะเห็นแต่รถเบนซ์รถบีเอ็ม จอดเต็มไปหมด ลูกคนมีฐานะซึ่งผมก็ทำอะไรไม่ได้ เพราะเป็นโรงเรียนของรัฐ คือเราพยายาม เข้าไปช่วยคนที่ขาดแคลนแต่กลับเป็นว่ามันดีจนคนมีฐานะเขาอยากจะไปเรียนด้วย มันดีเป็นความภูมิใจ ซึ่งอันนี้ใช้งบประมาณเกือบ 10 ล้าน

อีกโครงการหนึ่งที่เรากำลังทำเสนอที่ว่าเราจะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เวลา บ้านพักที่อยู่อาศัยอยู่ติดโรงงานมักจะมีเรื่องราว บริษัทของเราไปตั้งอยู่ที่นี่เมื่อ ประมาณ 20 ปีก่อน ตรงนั้นเป็นท้องนา มันมีถนน ท้องนา และโรงงาน แต่ตอนนี้ถูกห้อมล้อมด้วยหมู่บ้าน ติดรั้วโรงงานแล้วรั้วของผมไม่ใช่กำแพง แล้วเป็น ความตั้งใจที่ไม่ทำกำแพงด้วย ทำเป็นรั้วโปร่งให้เห็นหมด เพราะว่าเราต้องการให้ ชาวบ้านเขารู้ด้วยว่าเราทำอะไรในนั้นในโรงงานของเรา แล้วแต่ละปีเราก็จัดวัน ชุมชนสัมพันธ์ขึ้นมา เป็นวันที่เราเชิญชุมชนรอบข้างเข้ามาในโรงงาน แล้วเราก็ เสนอรายงานประจำปีว่า เราทำอะไรบ้างที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการ ป้องกันและกำจัดสิ่งมีพิษบนภาวะปนเปื้อน ไม่ว่าจะเป็นน้ำ อากาศ กลิ่น เสียง บอกเขา อธิบายให้เขาฟังว่าเราลงทุนทำอะไร ผลตรวจสอบจากสถาบันอิสระเป็น อย่างไร คือทำรายงานประจำปี ที่สำคัญกว่านั้นคือ ให้เขารู้จักเป็นการส่วนตัวว่า พนักงานบริหารมีใครบ้าง แล้วเบอร์โทรศัพท์ที่เขาจะติดต่อเข้ามาถ้าเขามีปัญหา ไม่ต้องไปบอกรัฐบาลไม่ต้องบอกภาครัฐหรอก คุณบอกเข้ามา ถ้ามันเป็นปัญหาที่ เราแก้ให้ เร็วกว่ามาก อันนี้คือในเชิงรุก ไม่ใช่เขามีปัญหาไปผ่านภาครัฐเข้า มากว่าจะถึงนั้นมันค่อนข้างจะเดือดร้อนไปแล้ว มันก็จะเสียทั้งสองฝ่าย อันนี้เรา สร้างสัมพันธ์ในเชิงบวกว่าผมทำให้ตรงนี้แล้วนะ มีอะไรอีกที่เดือดร้อน เดียวนี้แม้ กระทั่งเสียง กฎหมายบอกไม่เกิน 85 เดซิเบล เพราะฉะนั้นเราไม่เกินอยู่แล้ว ของเราประมาณ 60 กว่านี่เขามานับเราก็ก็น่าดีดู เขาบอกว่าตอนตี 2 เงียบสนิท แต่ผมก็ลงทุนทำให้อีกหลายแสนบาท สร้างกล่องเก็บเสียงให้ จะแล้วเสร็จภายใน สองอาทิตย์นี้ เพื่อเป็นการพิสูจน์ให้สังคมรู้ว่าเรายินดีที่จะแก้ปัญหาที่เขาเดือดร้อน

เราไม่ได้ทำเฉพาะในเมือง พอในเมืองเราทำจนเรารู้วิธีการ เราบุกไป นอกเมือง ในถิ่นทุรกันดาร เราอยากรู้ทุรกันดารแค่ไหน เคยไป จ. น่าน กันหรือไม่ เคยได้ยินชื่อเสียง จ. น่าน หรือไม่ สมัยพวกคุณเด็กๆ ตรงนี้มีพื้นที่สีแดงอยู่บนเขา ไม่ได้อยู่ในเมือง โรงเรียนที่เราไปทำอยู่ในโครงการของสมเด็จพระเทพฯ จากที่นี่

ไปนาน จากนั้นขึ้นเขาไปอีก 3 ชั่วโมง ยากมาก สภาพที่พักรู ห่องพักรู ห่องพักนักเรียน เราเข้าไปทำให้เขา คือสิ่งที่เขาต้องการมากตอนนั้น เราก็เข้าไปทำให้ไม่ได้จบแค่นั้น ปีนี้เพิ่งไปทำมาเมื่อเดือนที่แล้ว เอาของขวัญ โดยเฉพาะ พวกตุ๊กตาของเล่น หนังสือ เสื้อผ้า เอาไปให้แม่สนใจ ของขวัญเด็กชอบมาก ครูก็ชอบ ที่เป็นอย่างนี้เพราะเด็กพวกนี้ไม่เคยรู้จักคำว่าของเล่น ไม่เคยเห็นเป็นครั้งแรกในชีวิต ที่เขาเคยเห็นของเล่น

อีกโครงการที่เกี่ยวกับเรื่องโรคเอดส์ เราทำกับกาชาดมาหลายปี ตั้งแต่โครงการที่ป้องกันการติดต่อเชื้อเอดส์จากแม่สู่ลูกที่อยู่ในท้อง ตอนนั้นขาดแคลนในการซื้อขายที่จะป้องกัน เราเป็นบริษัทแรกที่ริเริ่มทำอันนี้กับสภากาชาด จนปัจจุบันนี้โครงการนี้มีชื่อเสียงมาก มีผู้บริจาคเยอะมาก เงินเยอะแยะ เราก็เลยไปทำอย่างอื่น โครงการที่ 2 ต่อเนื่อง เขาไปสร้างโรงเรียนของแคร์ฟาวเดชั่น เขาไปสร้างโรงเรียนสำหรับเด็กที่พ่อแม่เสียชีวิตจากโรคเอดส์ โดยเฉพาะเด็กผู้หญิง ในวัยรุ่น 12-14 เพราะว่าเด็กกลุ่มนี้เป็นเด็กที่มีโอกาสที่ถูกขาย เขาก็เลยไปสร้างโรงเรียนเพื่อที่จะลดปัญหาตรงนี้ เขาก็ขอความช่วยเหลือจากเราว่าเรามีเงินสร้างโรงเรียนแต่ไม่มีเงินสร้างหอพัก เราก็เลยไปสร้างหอพักให้เขา ปีแรกสร้างไว้คือสร้างสองชั้น มีเด็กเข้ามา 60-70 คน อยู่ปีที่ 2 เข้ามาเป็นร้อย ต้องต่อเติมชั้นล่างให้เขา ปีนี้ก็เอาของขวัญไปแจก เด็กก็ดีใจมาก

โครงการสุดท้ายที่เพิ่งทำไป ทางกาชาดอยากเผยแพร่ปัญหาของเด็กที่พ่อแม่ติดเชื้อเอดส์ว่าปัญหาของสังคมเรามีมากน้อยแค่ไหน เขาจะถูกกีดกัน เขาจะพิมพ์หนังสือแต่ไม่มีทุนทรัพย์ เราก็ช่วยเขาพิมพ์ออกทุนทรัพย์ซึ่งอ่านแล้วจะรู้ว่ามันเป็นอย่างไรบ้าง ก็เผยแพร่ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ซึ่งถ้าขับรถไปตามถนนจะเห็นว่ามีลมมรณะเอดส์สากลทั่วโลก จะเห็นโลโก้กาชาด สเปร์รี่ขึ้น เขาถามว่าสเปร์รี่ชั้น ผลิตภัณฑ์เอดส์รุ่นไหนออกมา เพราะเขาไม่คิดว่าเราจะไปทำเรื่องพวกนี้ ตอนนั้นเขาขอมาใหม่ ซึ่งเรากำลังพิจารณาอยู่ว่าเขาจะขอทุนเพิ่มขึ้นในการพิมพ์เพราะพวกนี้เขาประชุมมาจากทั่วโลก พิมพ์เพิ่มอีก 5 ภาษา ภาษาจีน ฝรั่งเศส ฯลฯ รุ่นแรกภาษาไทยกับภาษาอังกฤษ จะเห็นว่าเราทำเพื่อสร้างจิตสำนึกให้พนักงาน ฉะนั้น เราก็ต้องดึงพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำโครงการทางด้านนี้ แล้วเราไม่ได้คาดหวังว่าพนักงาน จะต้องใช้ทุนทันที แต่ใช้เวลาใช้โอกาส เช่นการบริจาคโลหิต เรามีไตรมาสหนึ่งก็ครั้งหนึ่ง ไตรมาสหนึ่ง 40 ลิตร

40,000 ซีซี โกล์ที่บริษัทมีเด็กกำพร้าเยอะมากอยู่แถวปากเกร็ด จะได้ว่าเราโชคดี แค่นั้นที่เกิดมาครบ 32 ไปดูบ้านพักคนชรา พนักงานก็จะไปช่วยเก็บขยะ ช่วยกันปลูกป่า ซึ่งพนักงานก็จะมีส่วนร่วม

ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เขาคิดได้ว่า ตัวเขาเอง เปรียบเทียบกับคนอื่นมีโอกาส น้อยกว่าเขามากแค่นั้น ถ้าหากไม่เห็นพวกนี้ เขาต้องคิดว่าตัวเองต้องสู้คนอื่นไม่ได้ แต่ถ้าไปเห็นจะรู้ว่าเราโชคดีแค่นั้นแล้ว นั่นก็คือเป็นสิ่งที่เราใช้สร้างจิตสำนึกให้พนักงาน คือ พอรู้ทางด้านนี้เวลาทำอะไรมันง่ายขึ้น วิธีสุดท้ายพัฒนาทางด้านสังคม และอารมณ์ เราเป็นมนุษย์ เรามีอารมณ์ เรามีสิ่งอะไรดีๆ ในชีวิตหรือสิ่งที่เป็น อุปสรรคหรือผิดหวังในชีวิต ฉะนั้นถ้าเราไม่มีสังคม หรือมีสังคมน้อย ถ้ามองว่าเวลาที่เราประสบความสำเร็จ คุณจะไปฉลองกับใคร ฉลองคนเดียวได้หรือไม่ลองคิดดู ว่าถ้าเราไม่มีเพื่อนไม่มีญาติพี่น้อง ลองฉลองคนเดียวดูว่าเป็นอย่างไร ซึ่งเวลาเรา ได้อะไรดีๆ เราอยากจะทำกับคนที่ใกล้ชิด เราต้องมีสังคมในเชิงตรงกันข้ามเวลา เรามีวิกฤติในชีวิต สิ่งที่เราต้องการมากที่สุดคือคนที่ยอมนั่งฟังเรา คนที่รับฟัง ตอนกลางคืนดึกๆ มีสถานที่รับฟังปัญหา คือขอให้มีคนที่ไม่ใกล้ชิด คนที่วางใจได้ฟังเรา เพราะฉะนั้นคนที่ไม่มีสังคมก็อาจจะระบายให้ใครฟัง อย่างน้อยก็มีสถานีวิทย์ให้ เราได้ระบายแล้ว เราตระหนักดีตรงนี้เป็นภาระสร้างให้พนักงานได้พัฒนาทางด้าน สังคมและด้านอารมณ์ อันนี้ก็เป็นอีกอันที่จัดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ เป็นงานประจำปี

ทั้งหมดนี้เป็นที่เราลงทุนพัฒนาองค์กรของเรา เสร็จแล้วก็มาถามถึง ใจทย์ทางด้านธุรกิจ ทำไปนี้สนุกนักหรือ แล้วได้อะไรขึ้นมา มาประเมินผลกัน ขึ้นแรกที่สุดเราก็ดูว่าทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เราคิดว่าอัตราการออกของพนักงาน เราเทียบจากตลาดคือองค์กรที่ประกอบกิจการที่คล้ายๆ กับเราประมาณ 10 บริษัท ก็แลกเปลี่ยนตัวเลขกัน เพราะฉะนั้น สีม่วงคือของแพโซว์ สีแดงคือตลาด ของเรา ดีกว่าตลาดมาโดยตลอด แต่ไม่เคยเป็นศูนย์ และนี่คือดัชนีวัดค่าตัวหนึ่งที่เราประเมิน กราฟอันแรกบนสุดเราเรียกว่า PSBC TCPI Project ที่เราพัฒนาทำเพื่อการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง คำว่า TCPI2 ย่อจากคำว่า Total Continuous for Process Improvement and Innovation ซึ่งจุดมุ่งหมายโดยตรงนี้คือให้พนักงานได้มีส่วนร่วม เพื่อเขาจะได้มีความเป็นเจ้าของในโครงการต่างๆซึ่งเป็นการปรับปรุงต่อกรรมวิธี ต่อการทำงานขององค์กรของเรา ซึ่งจะเห็นว่าโครงการแต่ละปีมันเพิ่มขึ้นทุกปี ปีหนึ่ง 300-400 โครงการเหมือนกันที่ได้ทำไป

อันที่สองคือ ทางด้าน Productivity คือทางด้านของผลผลิตของบุคลากร เช่น เห็นว่าเราดีมาโดยตลอด ถ้าเอาฐานตั้งแต่ปี 1997 ที่ 100% จะเห็นว่าเราดีมาจนถึงปี 2001 ปี 2001 เราลดมา 12% อันนี้มีหลายเหตุผล ปี 2000 ปี Y2K ปีนั้นตื่นเต้นกันมาก กลัวคอมพิวเตอร์จะดับไปเฉยๆ ปีนั้นเป็นปีที่ธุรกิจเรียกว่าเป็นปีทอง สำหรับอุตสาหกรรมของผม ขายดีมาก พอ 2001 เท่านั้น หยุดชะงัก คือฟองสบู่แตก ธุรกิจลดไปค่อนข้างจะเยอะ มันขึ้นอยู่ที่ว่าเราจะตัดสินใจอย่างไร เรารู้แล้วว่าเรามีคนเกิน แต่ว่าธุรกิจมันไม่พอ บริษัทเรามีทั่วโลก เราตัดสินใจที่จะเก็บคนไว้ โดยยอมสูญเสียตรงนี้ ซึ่งในปีต่อมาก็มีการปรับปรุงเพิ่มขึ้นในปีนี้ก็เพิ่มขึ้นเยอะ ทางด้านต้นทุนต่อหน่วย ขณะนี้ต้นทุนเราลดมาประมาณ 70% ลดเหลือ 35% ต้นทุนลดลงมาเกือบทุกปี ปี 2001 ที่พูดไปแล้ว จะเห็นว่าผมลงทุนกับด้านนั้นจริง แต่อะไรเกิดขึ้นกับต้นทุนมันดันขึ้นไปตั้ง 65% แล้วทางด้านคุณภาพคืออันสุดท้ายอันนี้เราวัดจากคำร้องเรียนหรือความไม่พอใจจากลูกค้า ที่ส่งมาให้เรา พอเราถามเขาว่าเขาไม่พอใจ 100% ขณะนี้ลดมา เหลือ 43% เท่านั้นเองขึ้นมามากกว่าครึ่ง แต่ไม่ใช่ซะ ของเรามี 65 คือต่ำกว่า 3.4 ขึ้นต่อล้าน อัตราส่วนหรือตัวเลขนี้คืออัตราส่วนความปลอดภัยของเครื่องบินที่เรียกว่า six sigma เพราะเขาไปเอาตัวนี้มาว่าสถิติที่บินแล้วเกิดอุบัติเหตุนี้มันประมาณนี้ เพราะถ้าคุณสามารถเอาชีวิตไปเสี่ยงได้ คุณค่าสินค้าของคุณจะเท่ากับ six sigma ซึ่งเรามีมากกว่า six sigma เราจะขี้ออกว่าภายใน 5-6 ปีที่ผ่านมา เราปรับปรุงมากกว่าครึ่งหนึ่ง นอกจากดัชนีตัวชี้วัดตัวสำคัญนี้ เราก็มีการรับรองจากสถาบันต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน ISO ทางด้านเกี่ยวกับความปลอดภัยหรือคุณภาพต่างๆ ซึ่งเราได้ครบหมดแล้ว เราได้รับรางวัลจากนายกรัฐมนตรีในทุกๆ รางวัลที่เรามีสิทธิจะเข้าไปแข่ง เป็นบริษัทแรกที่ได้ครบทุกรางวัล วันก่อนเขามาเชิญเข้าไป เขาบอกเขามีรางวัลใหม่ให้เป็นรางวัลที่ดี สมบูรณ์แบบ คนที่มีสิทธิรับรางวัลแล้ว 3 ใน 4 มีสิทธิเข้าไปชิงรางวัลปีนี้เราก็จะส่ง ก็เป็นรางวัลทองถิ่น เป็นสถานที่ทำงานดีเด่นอะไร ทำนองนี้ โดยเฉพาะสุภาพสตรี อันที่เรามีความภาคภูมิใจมากคือเราได้รับการคัดเลือกให้เป็น The best employer แห่งเอเชียครั้งแรก

สิ่งที่ผมต้องการ การได้รางวัลไม่ใช่เป้าหมายของผม เป้าหมายคือข้อปรับปรุงที่ผมคาดไม่ถึง ฉะนั้น ถ้าจะให้ดูเวลาที่เขาประเมินผลว่าทำอะไรบ้าง อย่าง

Best Employer ผมก็จะเอาข้อมูลมาให้ดู สีเขียวคือผลงานของ แพโซ สีเหลือง ที่เป็น Best Employer in Thailand ไม่ใช่ในเอเชีย นายจ้างดีเด่นในประเทศไทย ซึ่งเขารู้ว่าเป็นใครบ้าง แต่ของเรานี้เป็นในเอเชียเลย สีชมพูก็คือโรงงานต่างๆ ไปองค์กรต่างๆ ไป คุณจะเห็นว่าเราดีกว่าเขาเกือบทั่วทุกประเภท จะมีอันหนึ่งที่ต่ำกว่าเขาทางด้าน manager เราได้ 59 คะแนน Best Employer in Thailand ได้ 62 เห็นศักยภาพและโอกาสหรือยังว่าตรงนี้คือจุดที่เราควรจะนำมาปรับปรุง เราต้องเอาตรงนี้มาพัฒนา ผู้จัดการของเราหรือหัวหน้างานของเรา มันดีใช้ได้ แต่เราไม่ได้ห่างจากเขาเท่าไร แต่ว่า

1. เป็นคะแนนที่รู้สึกว่าคุณข้างต่ำที่สุดของเรา แล้วยังมีบริษัทอื่นดีกว่าเรา
2. เราก็มาดูอีกว่าอันไหนที่ต่ำอีก 58 คะแนนอันนี้ก็ต่ำ แต่ดีกว่าคู่แข่ง แต่คะแนนมันต่ำ เราก็นำมาปรับปรุงทางด้านโอกาสที่จะพัฒนาก้าวหน้า เมื่อปี 2001 เห็นว่าตอนนี้เราบรรยายภาพแรกก่อนตอนนี้เราทำวางแผนโอกาสในการก้าวหน้าพัฒนาของพนักงาน จะทำอย่างไร

เพราะฉะนั้นถ้าหากเราได้รางวัลแล้วมีแต่ชื่นชม คุณชื่นชมอยู่ได้อย่างมาก 6 เดือน ก็เบื่อแล้ว แต่ถามจริงๆ ว่า คำพูดบางคำมันได้อะไรขึ้นมาบ้าง มันก็ไม่ได้อะไร เขาก็แค่บอกคุณดี มันก็ดีเท่ากัน แต่ถ้าเรามาศึกษาตรงนี้ซึ่งมันมีรูปธรรมแล้วเราจะไปทำอย่างไรต่อไป ตรงนี้มันมีโอกาสดังนี้ว่า เด็กจะปรับปรุงอะไรได้บ้าง มีโครงการที่จะต้องทำอะไรได้บ้างต่อไป เพื่อปีหน้าจะได้ดีกว่านี้อีก อันนี้ต่างหากคือสิ่งที่เราต้องการ เพราะว่าขอให้เข้าใจว่ารางวัลที่ได้มา ผมไม่ได้ภูมิใจมากเท่ากับตรงนี้ที่เราได้คือข้อมูลที่เราต้องการ เราเลือกเหมือนกันว่าสถาบันที่ขอให้เราเข้าไปร่วมเขาทำการบ้านมาพอหรือยัง ไม่ใช่มาบอกว่าเราได้ไม่ได้ไม่พอ ต้องมีข้อมูลให้เราด้วย ถ้าเราไม่ดีไม่ดีตรงไหน ถ้าเราเห็นด้วยเราก็เอาไปปรับปรุงเราก็ไม่เถียงอันไหนที่เราไม่เห็นด้วย เราก็ไม่ทำถ้าผมคิดว่าผมดีอยู่แล้ว เราต้องวิเคราะห์ของเราเอง อันนี้ก็เป็นโอกาสพิเศษ ซึ่งได้รับพระมหากรุณาธิคุณให้เข้าเฝ้าในหลวงเมื่อปีที่แล้ว ตอนที่ท่านเสด็จไปงานครบรอบ 100 ปี นักเรียนนายร้อยสามพราน อันนี้เกิดขึ้นจากการที่เราเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจการของสังคม ร่วมกับโรงเรียนนักเรียนนายร้อยตำรวจ เราเป็นบริษัทเอกชน บริษัทเดียวที่เขาชวนไปร่วมก็เลยถือโอกาสทูลถวายเครื่องคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่สุดตอนนั้น ต่อมาได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพฯ ซึ่งแต่ละปีท่านจะมีโครงการพานักเรียน

ออกไปศึกษาข้างนอก ซึ่งปีที่แล้วนี่เราได้ถูกคัดเลือกให้เป็นประธาน ซึ่งก็เป็นความภาคภูมิใจของเราในการเฝ้ารับเสด็จ นอกจากนั้น ก็มี APEC ก็มา

จึงสรุปให้ฟังว่าสิ่งที่ทำไปทั้งหมดนี้มีอยู่อย่างเดียว ทำเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน การแข่งขัน ได้เปรียบคือ เรามีบุคลากรที่มีคุณภาพ แล้วในการพัฒนาบุคลากรเราเน้นการพัฒนาที่การมีสมรรถนะในทุกๆ ด้าน