



Learn Master Strategy with

## Executive Interview

คุณชาลี รัตนวชิรินทร์  
CEO กลุ่มบริษัท น้ำหนึ่ง  
ผู้ผลิตและจำหน่ายเสื้อยืด “เป่า ยิ้ง จวบ”



**“เป่า ยิ้ง จวบ” องค์กรเป็อนยิม ส่งต่อพลังคิดบวกด้วยกลยุทธ์ครอบครัวอบอุ่น**

ด้วยปรัชญาองค์กรที่ตั้งมั่นว่าจะเป็น“องค์กร...ปัญญา ความดีงาม”ทำให้ “ชาลี รัตนวชิรินทร์” ซีอีโอของกลุ่มบริษัท น้ำหนึ่ง ผู้ผลิตและจำหน่ายเสื้อยืด “เป่า ยิ้ง จวบ”ต้องรับบทเป็นต้นแบบนำพาพนักงานและองค์กรไปสู่สิ่งดีงาม

“ชาลี”บอกว่า ในอดีตองค์กรแห่งนี้มีบรรยากาศการทำงานที่ค่อนข้างเคร่งเครียด เพราะทุกปีจะมีการตั้งเป้าหมายว่าจะต้องทำยอดขายให้ได้ 100 ล้าน 1,000 ล้าน พอเจอวิกฤตรายได้ตกไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งผู้บริหารและพนักงานก็น้ำขมตึงเครียดกันหมด ยอดขายก็ยิ่งตกไปอีกใหญ่

จึงต้องกลับมาั้งคิดว่าสิ่งที่ทำนั้นถูกต้องแล้วหรือ?

จากวันนั้น กลุ่มบริษัท น้ำหนึ่ง ก็ได้ปรับกลยุทธ์การทำงานใหม่ โดยปรับเป้าหมายขององค์กรจากเป้าทางโลกที่เป็นตัวเงินในระดับที่สูงก็ปรับลดลงมาให้อยู่จุดที่พอดี แล้วเสริมเป้าหมายทางธรรมคุณานเข้าไปด้วยเพื่อให้พนักงานมีความสุขง่ายขึ้น หน้าเป็อนยิมบ่อยขึ้น มีความสุขขงๆ กับสิ่งรอบข้าง

“ผมบอกกับพนักงานทุกคนว่า พี่คงไม่สามารถทำให้กลุ่มน้ำหนึ่งมีโบนัสให้กับพนักงานปีหนึ่ง 3 เดือน 10 เดือนได้แต่พี่คิดว่าพี่สามารถนำพาพวกเราให้ทำงานอย่างมีความสุขได้”



เป้าหมายธรรมที่ "ชาลี" ลั่นวาจาต่อหน้าพนักงานทุกคน ทำให้ทุกคนยิ้มออก เพราะอย่างน้อยก็รู้ว่าไม่ว่าองค์กรจะเจอวิกฤตอย่างไรทุกคนก็จะยังมีงานทำ มีเงินใช้ "ชาลี" บอกว่าในการทำสิ่งต่างๆ ซีอีโอจะต้องเป็นคนชี้แนะและปมเพราะ เพราะทุกอย่างต้องออกมาจากใจ

เรื่องเล่าที่น่าสนใจเรื่องหนึ่ง ที่ "ชาลี" หยิบยกมาเล่าให้ฟัง นั่นคือ ในช่วงเวลาที่บริษัทน้ำหนึ่งรณรงค์ในเรื่องของการสร้างกัลยาณมิตร แล้วโรงงานมีการประกาศหน้าแถวพนักงานว่า พนักงานทำความสะอาดคนหนึ่งล้างห้องน้ำได้สะอาดมากแล้วขอให้พนักงานทุกคนพรบมือให้

วันนั้นซีอีโอหนุ่มไม่รีรอ ที่จะก้าวขึ้นไปบนเวทีแล้วถามพนักงานที่ทำความสะอาดห้องน้ำว่า "เขารู้สึกอย่างไรกับการล้างห้องน้ำ มีความสุขไหม?"

พนักงานคนนั้นก็ตอบกลับมาด้วยน้ำเสียงเรียบๆว่า "ไม่รู้สึกอะไร เป็นเวรทำงานก็ทำให้ดีที่สุด "

"ชาลี" ได้ยินอย่างนั้น ก็รีบพูดต่อว่า "ถ้าพนักงานล้างห้องน้ำอย่างมีความสุข ภูมิใจกับงานล้างห้องน้ำ สิ่งที่จะได้รับจะมากขึ้น"

เมื่อพูดจบ "ชาลี" ก็ขอให้พนักงานทั้งหมดพรบมือให้เธอใหม่อีกรอบ และขอพรบแบบสงใจ

เสียงพรบมือของพนักงานจึงดังกึกก้องไปทั้งโรงงาน

คราวนี้ซีอีโอหันกลับไปถามพนักงานทำความสะอาดคนนั้นอีกครั้งว่า "รู้สึกอย่างไร"

พนักงานทำความสะอาด ยิ้มแล้วบอกว่า "รู้สึกดีมาก ๆ ค่ะ"

มาถึงจุดนี้ "ชาลี" ซีอีโอให้พนักงานทุกคนเห็นว่า นี่แหละคือกัลยาณมิตร

ถ้าเราเห็นใครทำดีก็ต้องชมเชยด้วยใจจริง ถ้าเห็นใครทุกข์ก็ต้องเห็นใจเขา เพื่อที่เวลาเขาทำผิดจะได้ติติงได้อย่างเต็มปากเต็มคำ

และนี่คือกลยุทธ์ง่ายๆของซีอีโอหนุ่มที่ทำให้องค์กรแห่งนี้มีกลิ่นไอของความสุขครุกรุ่นอยู่ตลอดเวลา

"ชาลี" บอกว่า ปรัชญาองค์กร เรื่องปัญญา ความดีงามถูกเขียนขึ้นมานาน แต่การพัฒนาที่ผ่านมาเป็นไปแบบไม่เข้มข้นมากนัก

"ช่วงแรกที่ผมทำธุรกิจ ค่อนข้างระหว่า กร่าง จึงไม่ค่อยมีความสุข พอช่วงเศรษฐกิจแย่แ่ ก็เอาสต็อกมาทำเป็นสตางค์ ขายของเก่ากิน ยอดขายก็ตกลงเรื่อยๆ จึงมานั่งทบทวนตัวเอง รีเทิร์นตัวเอง รีเทิร์นองค์กรใหม่เข้าไปรับรู้ถึงน้ำใจของน้องๆ แต่ละคนที่ทำงานด้วยกัน ชีวิตเริ่มดีขึ้น อารมณ์ที่จะขยับเป้าเป็น 500 ล้านบาท 1,000 ล้านบาทจึงไม่มี"



แต่อย่างไรก็ตาม “ซาลี”บอกว่า บนวิถีของการทำงานยุคปัจจุบันมนุษย์ทุกคนหลีกเลี่ยงหนีทุนนิยม บริโภคนิยมที่เป็นกระแสหลักของสังคมไม่ได้

ด้วยเหตุนี้ทุกครั้งที่ให้มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร จะให้พนักงานตั้งเป้าลดหนี้ของตัวเองไปพร้อมๆกันด้วย

ซึ่งการลดหนี้ในหลายองค์กรอาจเป็นปัญหาที่หนักหนาสาหัส แต่สำหรับองค์กรนี้เขาทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ด้วยการรณรงค์เรื่องกัลยาณมิตร ให้เพื่อนเตือนเพื่อน ชวนกันไปทำกิจกรรมดีๆ เช่น เล่นกีฬา แทนที่จะเอาเวลาไปสูบบุหรี่ กินเหล้า

เมื่อทุกคนรู้จักใช้เงินอย่างมีสติ หนี้สินก็ไม่เกิด ชีวิตของพนักงานก็มีความสุขมากขึ้น จะว่าไปแล้ว“ซาลี”ถือเป็นผู้บริหารที่ติดดิน เพราะนอกจากจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานแล้วเขายังมักจะหยิบเรื่องเล่าดีๆเกี่ยวกับการมีสติในชีวิตประจำวันไปเล่าให้กับพนักงานฟัง

ที่มากกว่านั้นเขามักจะเตือนสติพนักงานทุกคนเสมอว่า วันนี้ได้พูดอะไรดีๆ กับเพื่อนหรือยัง

ทุกเช้าวันจันทร์ เวลา 8.00 น.เขาจะวิ่งไปเล่าเรื่องหน้าแถวให้พนักงานในฝั่งการผลิตฟัง

เวลา 8.40 น.เปลี่ยนจุดยืนไปเล่าเรื่องหน้าแถวให้กับพนักงานฝั่งการตลาดฟัง

"แค่เราคิดดี แล้วเตือนกันได้ ก็มีพลังมหาศาล เป็นการส่งต่อพลังด้านบวก"

ถ้าจะถามว่าวันนี้องค์กรแห่งนี้มีเป้าในเรื่องผลประกอบการเหมือนเช่นองค์กรอื่นๆ หรือไม่ “ซาลี” ตอบแบบชัดถ้อยชัดคำว่ามีแต่ไม่ใช่สิ่งที่ซีเรียสเช่นในอดีต แต่เป็นอะไรที่ทุกคนเห็นแล้วสนุกไปกับมัน เพราะที่นี้สอนให้ทุกคนทำงานในลักษณะสุข 3 เด็ง เด็งแรก พนักงานที่ทำงานแล้วมองเห็นว่างานที่ทำนั้นมีคุณค่าก็จะมีภูมิใจและมีความสุข เด็งที่สอง เมื่อเขามีความสุขกับการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ก็เกิด องค์กรก็มีผลิตภัณฑ์ใหม่นำเสนอตลาด เด็งที่สาม เมื่อทุกคนมีความสุข ก็จะส่งต่อความสุขไปยังลูกค้า ฐานลูกค้าประจำก็ใหญ่ขึ้น

ในฐานะพี่ใหญ่“ซาลี”มักจะเดินไปหาพนักงานและพูดคุยในสิ่งดีๆเสมอ เพื่อตอกย้ำ ค่านิยมหลักขององค์กรในเรื่องของครอบครัวอบอุ่น

"ผมสนุกกับการเดินไปหาพนักงาน ยิ่งถ้ารู้ว่าตรงจุดไหนมีปัญหา ก็จะเข้าไปช่วยแก้ไข เพราะถ้าเราบอกว่าเราเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์และบริการแห่งแรงบันดาลใจครอบครัวอบอุ่น แต่ถ้าครอบครัวพนักงานยังไม่อบอุ่น จะทำได้อย่างไร เขาจะพูดกับลูกค้าอย่างไรให้เนียน

เพราะฉะนั้นงานหลักของที่นี่จึงอยู่ที่การทำให้คนในองค์กรมีครอบครัวที่อบอุ่น จะทำอย่างไรให้พนักงานขายที่ยื่นมือให้กับลูกค้า มีความรู้สึกเชื่อมั่น ปิติยินดีที่ส่งมอบสิ่งดีๆ ให้กับลูกค้า "



ดังนั้น การจะทำให้ค่านิยมหลักขององค์กรในเรื่องครอบครัวอบอุ่นเป็นจริงขึ้นมาได้ “ซาลี” จึงเลือกใช้กลยุทธ์เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างสมดุลชีวิตการทำงานกับครอบครัวให้อยู่ในจุดที่ลงตัวที่สุด

พนักงานแผนกไหนที่ไม่จำเป็นต้องนั่งทำงานในออฟฟิศตลอดเวลา เช่น แผนกดีไซด์เนอร์ พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นกลุ่มที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน องค์กรแห่งนี้ก็เปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้นั่งทำงานที่บ้านไปพร้อมๆ กับการเลี้ยงลูกหรือทำกิจกรรมส่วนตัวอะไรก็ได้ วันไหนมีประชุมก็เข้ามาออฟฟิศ

เพราะ “ซาลี” รู้ดีว่า ถ้าครอบครัวพนักงานไม่อบอุ่นก็ยากที่จะสร้างสรรค์งานดีๆ ออกมาได้

คำว่าครอบครัวอบอุ่นสำหรับกลุ่มบริษัท น้าหนึ่ง จึงไม่ใช่แค่สโลแกนสวยหรู แต่ทุกอย่างสร้างจากสัมผัสของพนักงานแล้วส่งผ่านถึงลูกค้า

จิตวิญญาณขององค์กรที่เติบโตขึ้นไปเรื่อยๆ ทำให้แม้ในบางปีองค์กรแห่งนี้จะไม่มีกำไรเงินเดือนให้พนักงานเพราะเศรษฐกิจภาพรวมย่ำแย่ แต่พนักงานในองค์กรนี้ก็แฮปปี้ เพราะทุกคนรู้ว่าองค์กรแห่งนี้คือครอบครัวที่อบอุ่นของเขา

ทั้งหมดคือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ยุทธศาสตร์ครอบครัวอบอุ่น ปลูกพลังสร้างสรรค์ของพนักงานจากภายในในแบบฉบับของเป่า ยี่ง ฉูบ ที่ทำให้องค์กรแห่งนี้มีชื่อเสียงลือลั่นที่หลงยุค แต่เป็นองค์กรที่แข็งแกร่งและพร้อมที่จะลุยไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

.....