

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ก่อตั้ง ผู้สืบทอด และพนักงาน และจากแหล่งข้อมูลประเภทเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสำนักพิมพ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 5 สำนักพิมพ์ ซึ่งได้แก่

#### 1. บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด (สำนักพิมพ์สุภาพใจ)

ผู้ก่อตั้ง	คือ คุณบัญชา เฉลิมชัยกิจ	ที่ปรึกษา
ผู้สืบทอด	คือ คุณชนรงค์สี เฉลิมชัยกิจ	กรรมการผู้จัดการ
พนักงาน	คือ คุณรัชณี จุ้ยไทย	เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน

#### 2. บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด (สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก)

ผู้ก่อตั้ง	คือ คุณวิริยะ สิริสิงห	กรรมการผู้จัดการ
ผู้สืบทอด	คือ คุณสุวีริยา สิริสิงห	ผู้จัดการทั่วไป
พนักงาน	คือ คุณสุวิทย์ พิศาลสุข	เจ้าหน้าที่ฝ่ายศิลปกรรม

#### 3. บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ก่อตั้ง	คือ คุณดำรง พุฒตาล	ประธานบริษัท
ผู้สืบทอด	คือ คุณตาลเด่น พุฒตาล	ผู้จัดการทั่วไป
พนักงาน	คือ คุณภาวณา คนตรง	ผู้ช่วยบรรณาธิการ

#### 4. บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด

ผู้ก่อตั้ง	คือ คุณไพโรจน์ สายหุ้ม	ประธานกรรมการ
ผู้สืบทอด	คือ คุณกานดา สายหุ้ม	บรรณาธิการบริหาร
พนักงาน	คือ คุณสุดารัตน์ ชาญชัยพิทักษ์	กองบรรณาธิการ

### 5. ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกโกโก้

ผู้ก่อตั้ง	คือ คุณสุชัย เลหาเกษมวงศ์	ผู้จัดการ
ผู้สืบทอด	คือ คุณเสรี เลหาเกษมวงศ์	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค
พนักงาน	คือ คุณสันติ จงสมานมิตร	เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิค

โดยจะนำเสนอผลการวิจัยของสำนักพิมพ์แต่ละแห่ง ที่กล่าวถึงองค์กรในยุคผู้ก่อตั้งและยุคสมัยผู้สืบทอดหรือผู้สานต่อกิจการ ในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ ความเป็นมาขององค์กร รูปแบบการจัดการและสถานภาพขององค์กรในยุคก่อตั้ง รูปแบบการจัดการและสถานภาพขององค์กรในยุคผู้สืบทอดหรือผู้สานต่อกิจการ แนวคิดหรือวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งหรือผู้ร่วมก่อตั้ง แนวคิดหรือวิสัยทัศน์ของผู้สืบทอดหรือผู้สานต่อกิจการ วัฒนธรรมครอบครัว วัฒนธรรมองค์กร วิธีการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้งภายในองค์กร และ ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร

บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด (สำนักพิมพ์สุขภาพใจ)

#### ประวัติความเป็นมา

สำนักพิมพ์สุขภาพใจ ก่อตั้งโดย คุณบัญชา เฉลิมชัยกิจ บุตรชายคนที่ 6 จากพี่น้อง 12 คนในครอบครัวเชื้อสายจีน โดยครอบครัวประกอบอาชีพค้าขายยาจีน ซึ่งคุณบัญชาได้ช่วยพ่อแม่ทำยา ปรงยา และขายยาจีนแผนโบราณมาตั้งแต่ยังเด็ก เรียนรู้การทำงานจนมีความรู้ด้านสมุนไพรพอสมควร และตั้งใจไว้ว่าโตขึ้นจะต้องเป็นเจ้าแก มีกิจการเป็นของตนเอง

คุณบัญชา เริ่มอ่านหนังสือธรรมะตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับพระพุทธศาสนานับตั้งแต่นั้น

ซึ่งคุณบัญชาเคยให้สัมภาษณ์ไว้ในบทความ ชีวิต ธรรมะ และการเมือง ในเสขิยธรรมฉบับที่ 56 ว่า "สนใจธรรมะตั้งแต่อยู่ชั้นประถม 3 คุณอาไปงานศพแล้วก็ได้หนังสือมาเล่มหนึ่งจากงานศพ หนังสือเล่มนั้นชื่อ "พรในสวรรค์" ก็เห็นชัดว่าเป็นหนังสือเกี่ยวกับพระพุทธศาสนา เพราะว่ามีเทวดา มีนางฟ้า มีพระพุทธรูป ก็ตามประสาเด็กอยู่ชั้นประถม 3 ก็จับอ่าน ไปอย่างนั้นแหละ ก็ปรากฏว่าเกิดความปิติ เกิดความศรัทธาแล้วเกิดความนับถือ ว่ามีคนแบบนี้ด้วยหรือ มีทรัพย์สมบัติ มีบุญญาบารมี จะได้เป็นจักรพรรดิ แต่แล้วก็ทิ้งวัง ทิ้งลูก ทิ้งเมีย ทิ้งสมบัติ ทิ้งลาภยศ

สรรเสริญทั้งหมด แล้วก็ไปเสาะแสวงหาด้วยรูปแบบที่เรียบง่ายที่สุด ก็ซาบซึ้งว่า ถ้าคนจิตใจขนาดนี้ มันยอดเยี่ยม และถ้าจิตของเราเป็นอย่างนี้ คงจะทำอะไรได้มาก”

จนเมื่อเข้าศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นได้มีโอกาสไปเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์ที่วัดมหาธาตุวรวิหาร จนกระทั่งเข้ารับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยกรุงเทพ ด้วยความที่คุณบัญชาให้ความสำคัญกับพระพุทธศาสนาและมีความสนใจเกี่ยวกับการเมืองอย่างจริงจัง อีกทั้งเป็นนักกิจกรรมคนหนึ่ง ชอบทำกิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด การจัดการที่ต้องเกี่ยวข้องกับความคิด และเกี่ยวข้องกับคน โดยเข้าร่วมเป็นรองประธานชุมนุมถ่ายภาพและศิลปกรรม มีส่วนในการทำกิจกรรมประเมินผล กิจกรรมหนังสือพิมพ์ จัดพิมพ์หนังสือพิมพ์ภายในรั้วมหาวิทยาลัย ชื่อ “วารสารเพชรปริทัศน์” โดยคุณบัญชาทำหน้าที่เป็นคอลัมนิสต์ ดูแลจัดการเรื่องการพิมพ์ และการหาทุน นอกจากนี้คุณบัญชายังเป็นผู้ก่อตั้งชมรมพุทธศาสตร์ชั้นในวิทยาลัยกรุงเทพถึงแม้ว่าจะเป็นชมรมที่ไม่ได้รับการรับรองจากวิทยาลัยก็ตาม

“เรามีแต่ชมรมจริยะและประเพณี ผมอยู่ปี 1 ก็เสนอเลยว่าจะขอให้มีชมรมพุทธศาสตร์ เพราะว่าจริยะและประเพณี ผมเข้าไปศึกษาดูแล้ว เขาไม่มีการสนทนาธรรม เรามีแต่พิธีที่ต้องต่าง ๆ เช่น จัดผ้าป่า สอนวิธีกราบพระให้ถูกวิธี สอนวิธีกราบผู้ใหญ่ในระดับต่างๆ ด้วยวิธีที่ถูกต้องตามประเพณี และเขาไม่ได้สนใจที่จะสนทนาธรรม หรือค้นคว้าพุทธธรรม ถ้าเช่นนั้นให้บรรจุสิ่งเหล่านี้ลงไป หรือไม่เช่นนั้นต้องมีชมรมพุทธ อาจารย์ที่ปรึกษาไม่เห็นด้วย เขาบอกว่าไม่ต้องหรอก มีแค่นี้พอแล้ว ผมก็เลยตั้งชมรมเถื่อนของผมขึ้นมา ที่โน้นเขาเรียกว่า “ชุมนุม” ชุมนุมจริยะประเพณี ชุมนุมฟุตบอล ชุมนุมบาสเกตบอล ชุมนุมภาษาอังกฤษ ชุมนุมค่ายอาสาพัฒนา แต่ผมเรียกตัวเองว่าชมรมพุทธศาสตร์ และก็หาทุนรอนเอง ทำอะไรเอง ทำหนังสือเอง และก็จัดสนทนาธรรมที่ได้ต้นไม้” (บัญชา เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

แต่ด้วยอุดมการณ์ที่ต้องการเผยแผ่พุทธศาสนาควบคู่กับแนวคิดสังคมนิยม ที่คุณบัญชาเรียกว่า “ธรรมิกสังคมนิยม” หรือ การจัดระบบสังคม ให้เป็นสังคมนิยมที่เต็มไปด้วยความเมตตา จึงได้นิมนต์ท่านปัญญานันท์ภิกขุไปเทศน์ที่วิทยาลัย และขออนุญาตรวบรวมข้อเขียนบทความทางธรรมะ จากปราชญ์ไทยหลายท่าน เช่น ท่านพุทธทาสภิกขุ ท่านปัญญานันท์ภิกขุ จัดพิมพ์ “วารสารชมรมพุทธศาสตร์เฉพาะกิจ เพื่อบวชเพื่อนนักศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อหาทุนจัดกิจกรรมบวชสามเณรภาคฤดูร้อนแก่เพื่อนนักศึกษา โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมนี้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น

“ผมประกาศจัดบวชไม่จำกัดจำนวนตอนซัมเมอร์กับเด็กวิทยาลัยกรุงเทพทุกคน มี นักศึกษามาสมัคร ๗ ราย ผมไปปรึกษาท่านปัญญานันทะ ว่าจะต้องใช้งบประมาณยังไบบ้าง ท่าน ปัญญานันทะ ท่านบอกว่า “หวัละแปดร้อย ถ้าหากว่า หนูหาไม่ครบ อาตมาจะออกเอง” แต่ผมก็ หา หาจนครบเลย ใช้จดหมายพันกว่าฉบับส่งไปถึงผู้ปกครองของนักศึกษาวิทยาลัยกรุงเทพ ก็ได้ เงินมาก่อนหนึ่ง และผมก็ทำหนังสือเล่มหนึ่ง ชื่อ “วารสารชมรมพุทธศาสน์เฉพาะกิจ เพื่อบวชเพื่อน นักศึกษา” ใช้ภาพปริศนาธรรมต่าง ๆ และ ไปขอบทความนายแพทย์ต้นมือเชียง ขอบทความท่าน ปัญญานันทะ แล้วผมก็เขียนบทความผมเอง โดยปรับปรุงจาก บทความของท่านอาจารย์พุทธทาส เช่น ฤาษีลงเหย้า อ้ายชาติคน อะไรพวกนี้ ที่ผมอ่านแล้วชอบใจ ก็มาต่อเติมของผมเอง แล้วก็รวม เป็นเล่ม หาโฆษณา ได้เงินมาจนครบบวชเพื่อน ๗ คน” (บัญชา เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

โดยจัดบวชที่วัดชลประทานรังสฤษฎ์ จังหวัดนนทบุรี แล้วเดินทางไปปฏิบัติธรรมที่สวน โมกขพลาราม จังหวัดสุราษฎร์ธานี ระหว่างปิดภาคการศึกษา ซึ่งกิจกรรมครั้งนี้ คุณบัญชา ไม่ได้ ร่วมบวช เพียงแต่จัดการ ประสานงาน ร่วมพิธีกรรม และร่วมสวดมนต์

เมื่อจบการศึกษาระดับอุดมศึกษา คุณบัญชาเริ่มทำงานเป็นพนักงานขายเทพจนได้เลื่อน ชั้นเป็นเลขานายห้างที่บริษัทกมลสุโกศล นับเป็นช่วงเวลาที่ได้สังเกตและเรียนรู้การบริหารธุรกิจ จากประสบการณ์จริง จากนั้นได้เข้ามาทำงานคลุกคลีอยู่ในวงการสื่อสิ่งพิมพ์กว่า 10 ปี เริ่มจาก ทำงานเป็นลูกจ้างฝ่ายการตลาดที่ สายส่งสารสยาม ซึ่งเป็นองค์กรจัดจำหน่ายของคุณสุลักษณ์ ศิว ลักษณ์ จนถึงช่วงเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 คุณบัญชาซึ่งมีความสนใจเกี่ยวกับการเมือง เรื่องความเป็นธรรมในสังคมอยู่ก่อนแล้ว จึงเกิดแนวความคิดว่า “ถ้าศีลธรรมไม่กลับมา โลกจะ วินาศ ประชาธิปไตยจะต้องเข้มแข็ง ประชาชนต้องมีจิตสำนึกที่ดี” จึงคิดที่จะทำหนังสือดี หนังสือดี ในทรรศนะของคุณบัญชา คือ หนังสือประชาธิปไตย ซึ่งในเวลานั้นถือว่าเป็นคอมมิวนิสต์ เพราะเชิดชูประชาธิปไตยอย่างชัดเจน คุณบัญชาเลยตัดสินใจเปิดสำนักพิมพ์เล็กๆ เป็นของ ตนเอง ชื่อ “สำนักพิมพ์ปัญญา” ซึ่งแปลว่า คนหน้าด้วยกิเลส ผลิตหนังสือวรรณกรรมกับการเมือง ตามแนวอุดมการณ์ประชาธิปไตย กิจกรรมดำเนินการมาจนกระทั่งเหตุการณ์ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 สำนักพิมพ์ปัญญาจำเป็นต้องปิดตัวลงด้วยเหตุผลทางการเมือง

ดังคำกล่าวของคุณบัญชา ในบทความ ชีวิต ธรรมะ และการเมือง ในเสขิยธรรม ฉบับที่ 57 ว่า “หลัง ๑๔ ตุลาใหม่ ๆ พอประชาชนได้รับชัยชนะ ก็จดทะเบียนการค้า ตั้งแต่ปี ๑๗ พอถึงปี ๑๙

เราก็ย้ายแล้วเพราะว่าการค้าการขายนั้นไม่ใช่ง่าย การหาทุนหารอนก็ยากเข้า ค่าใช้จ่ายก็สูงขึ้น เราก็แทบจะอยู่ไม่ได้แล้ว แต่พอเหตุการณ์ ๖ ตุลาาระเบิดขึ้น การชนฆ่าประชาชนเกิดขึ้น เราก็ปิดตัวทันที พร้อมทั้งคนมาทวงหนี้กันตลอดเวลา"

คุณบัญชาจึงต้องกลับไปเป็นลูกจ้างในแวดวงองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์อีกครั้ง ได้แก่ สำนักพิมพ์พัลลิกเพรส ซึ่งเป็นสำนักพิมพ์เปิดใหม่ในขณะนั้น และย้ายไปเป็นพนักงานฝ่ายการตลาด ให้กับบริษัท พรีเมียร์ พับลิชชิ่ง ซึ่งเป็นองค์กรสำนักพิมพ์ที่ผลิตหนังสือเมืองไทยท่องเที่ยว เศรษฐกิจการเมือง ผู้อำนวยการ คือ คุณไพฑูริย์ ดำรงชัยธรรม จากนั้นได้ย้ายมาทำงานสายส่งหรือจัดจำหน่ายที่ เคล็ดไทย กับคุณสุลักษณ์ ศิวลักษณ์ อีกครั้ง

จนกระทั่งปี พ.ศ. 2524 คุณบัญชา ได้ตัดสินใจผันตัวเองมาเป็นเจ้าของกิจการสำนักพิมพ์อีกครั้ง เพื่อผลิตหนังสือดี มีคุณค่าสู่สังคมตามความตั้งใจและอุดมการณ์ที่ไม่เคยเปลี่ยน โดยใช้บ้านที่พักอาศัยเป็นสำนักงาน ซึ่งก็ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวและคนรอบข้างเป็นอย่างดี หนังสือเล่มแรกของสำนักพิมพ์ คือ "อาหารและสุขภาพ" ของ พ.อ.(หญิง) ศรีนวล เจือจันทร์พงษ์ ใช้ชื่อสำนักพิมพ์ว่า "สุขภาพ"

จากนั้น ปี พ.ศ. 2525 ได้รับคำแนะนำจากคุณสุพล โล่ห์จิตกุล คุณไสว สุนทร และพระธรรมรักษา 3 ท่าน ให้จัดพิมพ์หนังสือธรรมะ เพื่อสร้างโอกาสในการรักษาและพัฒนาคนทั้งทางร่างกายและจิตใจ และคุณบัญชาก็เห็นถึงช่องทางการจัดจำหน่าย เนื่องจากเคยทำงานในองค์กรสายส่งมาหลายปี คุณบัญชาจึงเดินทางไปมัสการท่านพุทธทาสภิกขุ ณ สวนโมกขพลาราม จังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อขอคำแนะนำและขออนุญาตพิมพ์หนังสือธรรมะ ซึ่งท่านพุทธทาสภิกขุได้กล่าวให้กำลังใจและชี้แนะว่า "คุณทำอาชีพที่เป็นกุศล ถ้าพิมพ์หนังสือทั่วไปก็ใช้ชื่อ 'สุขภาพ' ได้ แต่ถ้าพิมพ์หนังสือธรรมะ ก็ให้เติม คำว่า 'ใจ' เป็นชื่อ 'สุขภาพใจ'" "ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์สุขภาพใจ" จึงเกิดขึ้นมานับตั้งแต่นั้น

แต่เนื่องจากในสมัยนั้นหนังสือธรรมะยังไม่มีกระแสแพร่หลาย มีเพียงไม่กี่สำนักพิมพ์ที่จัดพิมพ์ และส่วนใหญ่เป็นการพิมพ์แจก ไม่ได้พิมพ์เพื่อจัดจำหน่าย สำนักพิมพ์สุขภาพใจจึงเป็นสำนักพิมพ์แรกที่พิมพ์หนังสือธรรมะโดยใช้ปกสีส้ม ตั้งราคาสำหรับจำหน่าย และจัดจำหน่ายด้วยระบบสายส่ง ทำให้พบอุปสรรคด้านการขาย ไม่เป็นที่ยอมรับของตลาดและผู้อ่านบางกลุ่ม เพราะเห็นว่าเป็นการหากินกับพระ

“เรามองเห็นหนังสือ เขาว่า หนังสือนี้เขาแจกทำไมเอามาขาย และบางคนก็บอก นี่หากินกับพระ นี่เสียปิ่นไว หากินกับพระ ก็เพราะว่า มองว่าไม่ต้องจ่ายลิขสิทธิ์ได้เหาะ ๆ อะไรอย่างนี้” (บัญชา เกลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

แต่คุณบัญชาไม่เคยย่อท้อ หรือล้มเลิกความคิด เพราะเชื่อว่า หนังสือธรรมะที่ผลิตเป็นหนังสือดี ควรค่าแก่การเผยแพร่ รายได้จึงไม่ได้เป็นเป้าหมายหลัก เพียงแต่ต้องการเอาทุนมาต่อทุน เพื่อจะได้ผลิตหนังสือธรรมะเล่มอื่นๆ ต่อไป จนไม่กี่ปีผ่านไป หนังสือธรรมะของสำนักพิมพ์สุขภาพใจเป็นที่ยอมรับมากขึ้น จนเป็นที่ไว้วางใจของพระธรรมรักษา และพระรูปอื่นๆ ให้จัดพิมพ์หรือจัดจำหน่ายโดยไม่รับลิขสิทธิ์ และผลประโยชน์ทางวัตถุใดๆ ซึ่งคุณบัญชาถือว่าเป็นความสำเร็จในระดับหนึ่ง

หนังสือธรรมะเล่มแรกที่สำนักพิมพ์สุขภาพใจจัดพิมพ์ คือ เรื่อง “ตามรอยพระอรหันต์”ของท่านพุทธทาสภิกขุ “พุทธธรรม ฉบับเดิม” ของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) “พระไตรปิฎก ฉบับเซ็น” ของธรรมรักษา และธรรมะของพระภิกษุ และฆราวาสอื่นอีกเป็นจำนวนมาก โดยถือเอาพระไตรปิฎกเป็นหลักสำคัญในการพิจารณาดำเนินการ

พ.ศ. 2530 สำนักพิมพ์สุขภาพใจขยายแนวหนังสือเพิ่มขึ้น คือ จากเดิมมีเพียงหนังสือธรรมะ อันเป็นแนวอุดมการณ์ของการก่อตั้งสำนักพิมพ์ เป็นแนววรรณกรรมเพื่อชีวิต แนวหนังสือเสริมทักษะทางด้านภาษา คือ ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น และหนังสือเพลง

พ.ศ. 2535 สำนักพิมพ์ได้ทุ่มเทการผลิตหนังสือแบบเรียน หนังสืออาหารและสุขภาพ และหนังสือประกอบการเรียนภาษาจีน พร้อมทั้งแนวสาระทางภูมิปัญญาจีน จำนวนมาก

พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นช่วงปีที่ประเทศไทยเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ สำนักพิมพ์สุขภาพใจยังกัดฟันทนต่ออุปสรรคด้วยการตัดสินใจที่เด็ดขาดจากเจ้าของกิจการซึ่งสวนทางกับธุรกิจอื่นทั่วไป คือ แทนที่จะลดกำลังการผลิตหรือหยุดการผลิต สำนักพิมพ์สุขภาพใจกลับเร่งขยายการผลิต และเพิ่มหน่วยงานในการขายปลีกหนังสือของตนเอง โดยใช้ชื่อว่า BOOK TIME ตามห้างสรรพสินค้าต่างๆ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ ทุกสาขา, ห้างแฟรี่แลนด์ นครสวรรค์, ห้างสรรพสินค้าตั้งฮั่วเส็ง ธนบุรี และห้างอิมพีเรียลเวิร์ลด์ สำโรง รวมทั้งหมด 14 สาขา

ปัจจุบันสำนักพิมพ์สุขภาพใจภายใต้การบริหารดูแลของคุณบัญชา เฉลิมชัยกิจ ผู้ก่อตั้ง ยังคงความเป็นสำนักพิมพ์อยู่ โดยคุณบัญชาตั้งใจจะเลิกกิจการสำนักพิมพ์สุขภาพใจพร้อมกับตนเองซึ่งเป็นเจ้าของและผู้ก่อตั้งที่ต้องปลดเกษียณ ซึ่งขณะนี้กำลังอยู่ในช่วงของการถ่ายโอนกิจการทั้งหมดให้กับบุตรสาวคนโต คุณโชนรังสี เฉลิมชัยกิจ ซึ่งได้เปิด บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด ทำหน้าที่จัดการเรื่องการผลิตทั้งหมด และ บริษัท บุกใหม่ จำกัด ทำหน้าที่จัดจำหน่ายสินค้าเฉพาะของบริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด และ สำนักพิมพ์สุขภาพใจ เท่านั้น โดยสุขภาพใจจะกลายเป็นแบรนด์หรือเครื่องหมายทางการค้า ทั้งนี้เพื่อรองรับกับการปรับองค์กรให้เป็นไปตามระบบ ระเบียบ และเข้าสู่ความเป็นสากลมากขึ้น ซึ่งเป็นความคิดของทั้งคุณบัญชา คุณโชนรังสี และได้ปรึกษากับผู้บริหารคนอื่นๆ ตลอดจนพนักงานให้ทราบถึงแนวทางการปรับตัว โดยจะไม่กระทบกับบุคลากร และการทำงานของสำนักพิมพ์สุขภาพใจเดิม เพียงแต่มีความเป็นระบบในการบริหารจัดการมากขึ้น

#### สถานภาพทางธุรกิจและรูปแบบการจัดการองค์กรในยุคก่อตั้ง

สำนักพิมพ์สุขภาพใจ จัดทะเบียนการค้าอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2525 ในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด ชื่อว่า “ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์สุขภาพใจ” มีรูปแบบการจัดการองค์กร คือ

ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบโดยคุณบัญชา ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ก่อตั้งและเจ้าของกิจการ ทำหน้าที่บริหาร กำหนดนโยบายขององค์กรทั้งหมด

ฝ่ายบรรณาธิการ รับผิดชอบโดยตัวคุณบัญชาเองเช่นเดียวกัน เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกต้นฉบับเพื่อจัดพิมพ์ รวบรวม เรียบเรียงเนื้อหาและภาพประกอบหนังสือ

ฝ่ายศิลปกรรม ทำหน้าที่ออกแบบหนังสือหรือกำหนดรูปแบบของหนังสือ ใช้วิธีจ้างองค์กรหรือบุคคลภายนอกทำหน้าที่แทน

ฝ่ายผลิต การดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือ ใช้วิธีจ้างองค์กรภายนอก

ฝ่ายการตลาด ใช้วิธีจ้างองค์กรภายนอกทำหน้าที่จัดจำหน่าย โดยผ่านระบบสายส่ง

ฝ่ายบัญชี รับผิดชอบโดยคุณบัญชาเองเช่นเดียวกัน

ซึ่งในภาพรวม เท่ากับว่าสำนักพิมพ์สุขภาพใจมีบุคลากรเพียงคนเดียว คือ คุณบัญชา ซึ่งเป็นทั้งผู้ก่อตั้งและเจ้าของกิจการ ทำหน้าที่บริหาร กำหนดนโยบายขององค์กร และเป็นพนักงานในเวลาเดียวกัน เป็นทั้งผู้คัดเลือกต้นฉบับ รวบรวม เรียบเรียงเนื้อหา ภาพประกอบด้วยตนเอง แล้ว

จ้างคนนอกจัดทำรูปเล่ม จัดพิมพ์ และจัดจำหน่าย โดยคุณบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อประสานงานเองทั้งหมด

“ทำคนเดียว สำนักพิมพ์ ทำคนเดียวจริงๆ เพราะว่า อาร์ตเวิร์ค ก็จ้างเขาทำ ต้นฉบับก็เขียนเอง และก็จ้างโรงพิมพ์พิมพ์ และก็บอกโรงพิมพ์ว่าเขาไปส่งเคล็ดไทยและก็นำไปเคล็ดไทยเอาตั้งค์มา” (บัญชา เกลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

ทั้งนี้จากประสบการณ์และความสัมพันธ์ที่ดีที่เคยอยู่ในวงการสื่อสิ่งพิมพ์ จึงทำให้ได้รับความช่วยเหลือจากคนในวงการเป็นอย่างดี ส่วนในด้านเงินลงทุนในการดำเนินกิจการก็ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว

#### การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในยุคก่อตั้ง

ถึงแม้กิจการจะมีการเพิ่มประเภทของหนังสืออย่างต่อเนื่องในเวลาต่อมา และยังมี การเพิ่มฝ่ายจัดจำหน่ายเฉพาะพื้นที่เป็นของตัวเอง แต่สำนักพิมพ์สุขภาพใจก็ยังคงมีการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ไม่มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ลักษณะการดำเนินงานไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะ การดูแลบุคลากร และการสื่อสารในองค์กรที่มีลักษณะเป็นแบบครอบครัวเสมือนระบบพ่อปกครองลูก หรือระบบอุปถัมภ์ เมื่อเกิดความไม่เข้าใจกันในการทำงานภายในองค์กร คุณบัญชามักใช้วิธีแก้ปัญหาโดยใช้หลักธรรมเข้าช่วยในการแก้ปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมถึงการดูแลช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรอย่างใกล้ชิด ทั้งปัญหาจากการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อให้ งานของสำนักพิมพ์ดำเนินไปได้โดยสะดวกเป็นหลัก

“ผมจะทำตัวเป็นพ่อไปด้วย เป็นพ่อจริงๆ อย่างเช่น เขามีหนี้เป็นแสนผมก็ช่วยเขา ชื้อ กระบะให้ทั้งคันผมก็ทำนะครับ จ่ายเงินให้เขาซื้อบ้านเป็นแสนให้ลูกผมเขาอยู่ผมก็ทำ ให้ลูกเมียเขาอยู่ผมก็ทำ เพราะเขามีความชำนาญทางด้านบัญชี ถ้าเราไม่ช่วยเขา เขาก็หนี ถ้าเขาต้องหนี เราก็เสีย ความเสียหายเกินแสน ช่วยโดยไม่มีหลักประกันอะไรเลย ถ้าเขาลาออกเขาก็เอาไปเลย อย่างบางคนผมให้เขาไปดาวนอร์ดแสนกว่าบาท ส่วนผมมีหนี้ทางธนาคาร 10 ล้าน และเขาทำไปไม่นาน เขาก็ลาออก เขารถไปด้วย เขาก็บอกว่าเขาจะเอามาคืน ผมก็นึกในใจว่าไม่ต้องคืนหรอก เพราะว่า เขาไม่อยู่ในฐานะที่จะคืนได้ เพราะผมรู้ว่าในระบบเศรษฐกิจแบบนี้ การทำมาหากินของคนเรามัน ไม่สามารถเอาเงินแสนมาคืนง่ายๆ ” (บัญชา เกลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)



และเช่นเดียวกัน ในการติดต่อกับองค์กรภายนอก ยังไม่มีการใช้เอกสารที่เป็นแบบฟอร์ม ข้อตกลง หรือสัญญาที่ชัดเจน เป็นทางการ เมื่อเกิดความไม่เข้าใจกับพันธมิตรทางการค้าหรือองค์กรใดๆ ภายนอกองค์กร คุณบัญชา ก็ใช้หลักการเดียวกันในการแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง คือ การใช้ธรรมะ เช่น เมื่อโรงพิมพ์ที่ว่าจ้างพิมพ์หนังสือเสียหาย ไม่เป็นไปตามรูปแบบที่ตกลงกัน ก็จะทำเพียงการตักเตือนว่าขออย่าให้เกิดขึ้นอีก

"ร้านกระดาษ โรงพิมพ์ นักเขียน ผมใช้วิธีให้ เช่น โรงพิมพ์พิมพ์หนังสือเสียหาย พิมพ์ไม่ชัด ใช้หมึกเปียก ไม่ใช้หมึกกระป๋อง เวลาเอานิ้วรีดแล้วดำมันเหมือนหนังสือพิมพ์รายวัน นิ้วดำ จับพ็อค เกิดบู้ดแล้วนิ้วดำได้ไง ผมบอกทีหลังอย่าทำ แค่นั้นแหละ หรือทีหลังฉันไม่ทำกับคุณแล้ว ฉันไปหาโรงพิมพ์อื่น แต่ผมไม่เคยบอกว่า เอาคืนไป ผมไม่จ่ายเงิน คุณจะพิมพ์ให้ ถ้าไม่พิมพ์เอาเพลทมา ผมจะไปพิมพ์ที่อื่น ผมไม่ทำแบบนั้น ผมยกให้คุณเลย คือ รู้เสียน้อย ไม่เสียมาก เพราะการไปทะเลาะจะเสียเงินมากกว่าแสนสองแสน เสียความรู้สึกทางจิตใจ เสียคุณค่าของความเป็นมนุษย์ที่ต้องทะเลาะกัน เช่น มีบางรายเราส่งกระดาษไปเป็นแสนๆ บาท เขาพิมพ์เสียหมดเลย พิมพ์เสียทั้งล็อตเลย เราก็บอกว่าจะพิมพ์คืนได้ไหม เขาบอกว่า ขอรับผิดชอบครั้งเดียว ก็เหมือนกับว่าเขาทำผิดไปแล้ว เราต้องช่วยเขาครั้งนึง " (บัญชา เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

หรือในกรณีที่มีปัญหาเรื่องลิขสิทธิ์งานกับนักเขียน ก็เลือกที่จะใช้วิธีประนีประนอมยอมความไป เพื่อไม่ให้ปัญหาความขัดแย้งขยายเป็นเรื่องใหญ่โตขึ้น โดยคำนึงถึงการรักษาพันธมิตรทางการค้า และประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

"นักเขียนเนี่ย เขาว่าเราละเมิดลิขสิทธิ์ของเขา และเขาก็ต้องการผลประโยชน์หมดทั้งสิ้น คือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทุกบาททุกสตางค์เราต้องให้เขาหมด แล้วอะไรที่ทำงานเราต้องยกให้เขาให้หมด และทุนรอนที่เราทำลงไปต้องยกให้เขาหมด ทั้งๆ ที่เรามีคุณกับเขา ตอนสมัยก่อนตอนที่เขายังไม่มีชื่อเสียงเนี่ย เราพิมพ์หนังสือให้เขาและเขาก็ประสบความสำเร็จมีชื่อเสียงขึ้นมาเนี่ย เราลงทุนทำหนังสือให้เขาไปแล้วให้เขามีชื่อเสียง แล้วเราเอาหนังสือเขาไปส่งเข้าประกวด พอได้รางวัล เราก็ขอเขาพิมพ์ เขาก็ไม่ได้ปฏิเสธ แต่พอพิมพ์เสร็จก็มีพวกที่เห็นผลประโยชน์เข้าไปยุ่งตะแคงรัวและก็ทำร้ายเขาโดยไม่จำเป็น ทำร้ายกัน คือนายบัญชาเอาไปหมดเลย ทำเพลทไปก็หมื่นบาท เอ็งลงทุนไปเท่าไรของข้าหมด เราก็ยอม ถ้าเราไม่ยอมก็มีเรื่อง ทั้งที่ทนายใหญ่ระดับประเทศบอกว่า สู้มัน ผมเป็นทนายให้เอง ผมไม่เอา เพราะว่าความรู้สึกอันนั้นมันหาค่าไม่ได้ มันเสียความรู้สึกดีๆ ของความเป็นมนุษย์ เวิร์ระจับด้วยการไม่จองเวร ผมไม่จองเวร ผมเชื่อว่าเขา

เข้าใจ เพียงแต่ว่าคนที่เขามีผลประโยชน์ร่วมที่ว่าบางทีหน้ามีดตามัว พักหลังก็เข้าใจกันดี คุยกันดี” (บัญชา เฉิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

ทั้งนี้เนื่องจากคุณบัญชายึดถือคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุ ในเรื่องการโคจรควบไตร ลักษณะการทำงานด้วยจิตว่าง เป็นหลักทั้งในการดำเนินชีวิต การบริหารงาน และการทำธุรกิจ

#### สถานภาพทางธุรกิจและรูปแบบการจัดการองค์กรในยุคสี่บทอด

จนปี พ.ศ. 2546 จากจุดเริ่มต้นที่มีพนักงานเพียงไม่กี่สิบคน ปัจจุบันสำนักพิมพ์สุขภาพใจ ได้กลายเป็นองค์กรใหญ่ มีบุคลากรประมาณ 130 คน ทางคณะผู้บริหารจึงตัดสินใจเปลี่ยนจากธุรกิจครอบครัวในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด มาเป็นรูปบริษัทเต็มรูปแบบ โดยใช้ชื่อว่า “บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด” เพื่อทำหน้าที่จัดการเรื่องการผลิตทั้งหมด และ “บริษัท บู้คไทม์ จำกัด” เพื่อทำหน้าที่จัดจำหน่ายสินค้าของบริษัท โดยมีครอบครัว เครือญาติ และพนักงานเข้ามาถือหุ้น และเริ่มก้าวเข้าสู่ยุคของผู้บริหารรุ่นที่ 2 คือ คุณไชนรังสี เฉิมชัยกิจ บุตรสาวคนโตของคุณบัญชา เฉิมชัยกิจ เป็นกรรมการผู้จัดการ ส่วนคุณบัญชา เฉิมชัยกิจ ดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษา

#### การก่อตั้ง บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด และ บริษัท บู้คไทม์ จำกัด

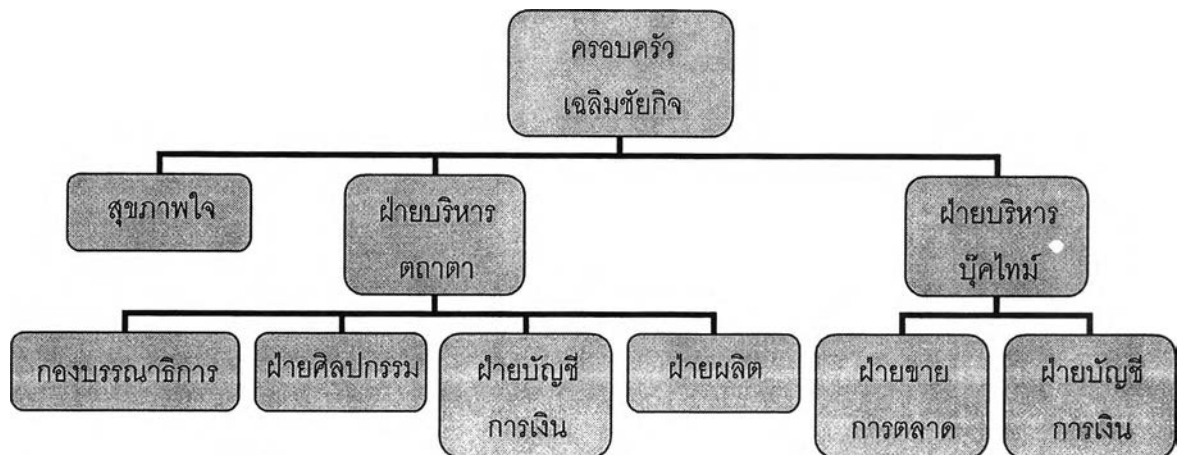
บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด ได้แยกธุรกิจสำนักพิมพ์มาจาก ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์สุขภาพใจ เพื่อความเป็นระบบ ระเบียบทางด้านธุรกรรม รองรับการปรับตัวและการขยายตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ ผลิตหนังสือดีมีคุณภาพสู่สังคมไทย และสู่สากลมากขึ้น

ตามเอกสารหนังสือรับรอง บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด มีกรรมการของบริษัท 3 ท่าน ได้แก่

1. คุณไชนรังสี เฉิมชัยกิจ
2. คุณจินตนา เฉิมชัยกิจ
3. คุณชัยยุทธ ลลิตภัทรสกุล

จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ประเภทบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2546 ทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 14/348-350 หมู่ที่ 10 ถนนพระราม 2 แขวงบางมด เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร

ภาพที่ 1 : ผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด พอสั่งเซป ดังนี้



1. ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบโดยคุณโชนรังสีและเครือญาติ ทำหน้าที่บริหาร กำหนดนโยบายขององค์กรทั้งหมด โดยมีคุณบัญชาเป็นที่ปรึกษา
2. ฝ่ายบรรณาธิการ รับผิดชอบโดยตัวคุณบัญชาพร้อมกับคุณโชนรังสี เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกต้นฉบับเพื่อจัดพิมพ์ รวบรวม เรียบเรียงเนื้อหาและภาพประกอบหนังสือ
4. ฝ่ายศิลปกรรม ทำหน้าที่ออกแบบหนังสือหรือกำหนดรูปแบบของหนังสือ ยังคงใช้วิธีจ้างบุคคลภายนอกทำหน้าที่แทนเช่นเดียวกับในยุคก่อตั้ง
5. ฝ่ายผลิต การดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือ ดำเนินการโดยบริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด (ภายใต้ความรับผิดชอบของคุณโชนรังสี)
6. ฝ่ายบัญชี รับผิดชอบโดยคุณบัญชา และเครือญาติที่เข้ามาช่วยงาน (ฝ่ายการตลาด ดำเนินการจัดจำหน่ายโดยบริษัท บুদ্ধิใหม่ จำกัด)

“ช่วงหลังๆ นี้เปิดเป็นแยกส่วนมา ตอนนี้เป็นบুদ্ধิใหม่ เป็นตถาตา มันแยกเยอะ พนักงานก็เยอะขึ้น เป็นระบบรูปบริษัทมากขึ้น เปลี่ยนมาก จากระบบครอบครัวเมื่อก่อน เดี่ยวนี้เป็นรูปบริษัท คือระบบครอบครัวคนมันน้อย มีคนไม่กี่คน รุ่นที่ทำมีคนซัก 4-5 คนเอง ก็มีฝ่ายจัดซื้อก็เป็น

ญาติคุณบัญญัติ หัวหน้าสต็อกก็เป็นญาติคุณบัญญัติ เป็นส่วนๆ ไป จากที่ทำอะไรง่าย ๆ บัญชีก็คือง่าย ๆ แต่ก่อนเราจ้างคนทำบัญชี ไม่ต้องทำอะไร แต่สมัยนี้ทุกอย่างครบหมด ทำเอง ส่งเอง ระบบการขายก็ดีขึ้น ชัดเจน เมื่อก่อนนี้แต่ละคนก็ช่วยๆ กัน แต่ตอนนี้ขายก็ส่วนหนึ่ง การตลาดก็ส่วนหนึ่ง เดี่ยวนี้มันชัดเจนหมดเลย" (รัชนี จุ้ยไทย, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

### การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในยุคสี่บท

เป็นที่แน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งย่อมต้องมีปัญหาและอุปสรรคบ้าง สำนักพิมพ์สุขภาพใจในยุคของผู้สี่บทอดกิจการก็เช่นเดียวกัน การเข้ามาทำงานในช่วงแรกของคุณไชนรังสีด้วยความที่อายุน้อยและยังเกี่ยวพันเป็นทายาทของผู้ก่อตั้ง ทำให้เกิดความกดดัน เนื่องจากความไม่เชื่อมั่นจากบุคลากรในองค์กรที่ทำงานมานานและมีประสบการณ์มากกว่าอยู่บ้าง แต่ด้วยความตั้งใจจริง เชื่อมั่นในตัวเอง และอุดมการณ์ทางความคิดที่ได้รับการสืบทอดมาจากครอบครัว เช่น การสื่อสารด้วยเหตุและผล การใช้ธรรมะเข้าช่วยนำความคิดในการแก้ไขปัญหา การจัดสรรเรื่องของสวัสดิการของพนักงานให้ชัดเจน มีการอบรมต่างๆ ให้พนักงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถพิสูจน์ด้วยผลงานที่สำเร็จตามความตั้งใจในเวลาต่อมาได้

"ร้องไห้ก็มีนะ คือ รู้สึกท้อ ท้อแต่ไม่ถอย ก็คุยกับตัวเอง เคยคิดแบบว่า ถ้าวันไหนท้อจริงๆ ก็ออกจากที่นี่ แล้วก็ไปที่ไหนก็ได้ซักที่หนึ่ง แล้วค่อยกลับมา คือมันมีคำพูดออกมา คล้ายๆ เราได้ยินไปเอง ว่า เด็กก็แข็งแรง ไฟแรง เดี่ยวก็แผ่วเอง เราก็นึกในใจ เราไม่ใช่คนแบบนั้น แล้วมันก็พิสูจน์มาตลอดกว่าจะนิ่ง กว่าจะลงตัวเนี่ย ก็ปีกว่าเกือบๆ 2 ปี ลงตัวนี่คือความรู้สึกด้วย การพูดคุยด้วยเพราะบางที กว่าพูดคำได้ 1 คำเหมือนที่เราพูดกับเพื่อน เราก็ต้องอธิบายเป็นพรรณนาโวหาร 1 ย่อหน้า ถึงจะเข้าใจกัน เราต้องฟังเค้าเยอะมาก กว่าจะรู้ว่าทัศนคติคนนี้เป็นยังไง หรือวิธีพูดคนนี้ คำพูดอย่างนี้หมายถึงอะไร หรือถ้าพูดไม่ตรงประเด็นเราต้องทำยังไง พอขึ้นปีที่ 3 ก็ค่อยๆ เกิดการยอมรับมากขึ้น ปีที่ 4-5 พอเค้ามีอะไรเค้าก็ให้เราช่วย" (ไชนรังสี เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2548)

ทั้งนี้ในส่วนของบริษัท ตกตา พับลิเคชั่น จำกัด และ บริษัท บুদ্ধิโธม จำกัด ก็เช่นกัน เมื่อเกิดความไม่เข้าใจกันในองค์กร คุณไชนรังสีเลือกที่จะใช้ธรรมะเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา ซึ่งบางครั้งก็ใช้การประนีประนอม แต่ในบางครั้งก็ต้องมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ทั้งนี้แล้วแต่สถานการณ์

นอกจากนี้แล้ว ด้วยความเป็นคนรุ่นใหม่ คุณโชนรังสี ยังได้นำเอาอุดมการณ์ทางความคิดที่ได้รับโดยการบ่มเพาะจากครอบครัว บวกกับวิสัยทัศน์ของตนเองเข้ามาปรับใช้ เพื่อเปิดช่องทางการทำธุรกิจให้หลากหลายยิ่งขึ้น และส่งเสริมความสามัคคีในกลุ่มพนักงานองค์กรไปในเวลาเดียวกัน เช่น การจัดกิจกรรมพาพนักงาน เจ้าหน้าที่ร้านหนังสือ นักเรียน นักศึกษา และผู้ที่สนใจทั่วไป ไปทัศนศึกษา และปฏิบัติธรรม ณ สวนโมกขพลาราม จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งทำให้เข้าถึงกลุ่มผู้ซื้อได้ด้วยรูปแบบที่แตกต่างและผลตอบรับทางการตลาดดีขึ้น

“เขาจัดกิจกรรมพาพวกคนไปสวนโมกข์เนี่ยแต่ละครั้งต้องใช้เงินตั้งเกือบแสนบาท พาพนักงาน เจ้าหน้าที่ร้านหนังสือ ชาวบ้านทั่วไป เช่น นักเรียน นักศึกษา ไปสวนโมกข์ ไปทัศนศึกษา ต้องใช้งบประมาณเยอะ แล้วมันจะคุ้มได้อย่างไร เงินมันออกไปแต่ละก้อนมันไม่ใช่น้อย และต้องจัดเป็นประจำอย่างนี้ จะไหวหรือ จะสมฐานะไหม แต่เมื่อเขาคำนวณไปได้ 3 เทียว เทียวนี้เป็นเทียวที่ 4 ผมก็เห็นผลที่ตอบกลับมาคุ้ม” (บัญชา เฉิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

หรือการเป็นผู้สนับสนุนการจัดงานที่เกี่ยวข้องกับพุทธศาสนศึกษาอย่างสม่ำเสมอ การจัดโครงการประกวดต้นฉบับนิทานสี่รัฐหั่วข้อ “เด็กดีมีธรรมะ” เพื่อส่งเสริมศาสนา ที่ไม่เฉพาะเจาะจงต้องเป็นธรรมะของศาสนาพุทธเท่านั้น ทำให้ช่วยบ่มเพาะแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานให้พนักงานมีจุดมุ่งหมายไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

นอกจากนี้ยังมีการนำเอาระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีมาตรฐานมากขึ้นเข้ามาใช้ภายในองค์กร เช่น การวางแผนการผลิต การบริหารสินค้าคงคลัง การวัดประสิทธิภาพการทำงาน การทำการตลาดสมัยใหม่ รวมถึงเครื่องมือ เครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยีอันทันสมัย เพื่อความก้าวหน้ายิ่งขึ้นขององค์กร แต่ด้วยความที่สำนักพิมพ์สุภาพใจเป็นองค์กรที่ก่อตั้งมานาน มีราก มีรูปแบบและวิถีการดำเนินงาน ทำให้องค์กรและบุคลากรต้องใช้เวลาในการปรับตัวพอสมควร

“จากที่ทำอะไรง่าย ๆ บัญชีก็คือง่าย ๆ แต่ก่อนเราจ้างคนทำบัญชี ไม่ต้องทำเอง แต่สมัยนี้ทุกอย่างครบหมด ทำเอง ส่งเอง ระบบการขายก็ดีขึ้น ชัดเจน เมื่อก่อนนี้แต่ละคนก็ช่วย ๆ กัน แต่ตอนนี้ขายก็ส่วนหนึ่ง การตลาดก็ส่วนหนึ่ง เดียวนี้มันชัดเจนหมดเลย” (รัชณี จุ้ยไทย, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

“เราเป็นองค์กรที่มีราก มีวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้ว การที่จะเหมือนองค์กรใหม่ ที่เข้ามาถึงแล้วมีความทันสมัยเลยก็ไม่ได้ ทั้งระบบการจัดการ การตลาด ที่เป็นไปตามทฤษฎี เป็น market in ไม่ใช่ product out แต่เนื่องจากเราเป็น product out ก็เลยรู้สึกว่าเรายังล้าหลัง ปรับตัวช้า แต่เราก็ต้องปรับ คือเข้าไปในแง่การปรับข้างใน คนอื่นก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด เราก็ต้องใจเย็นๆ” (โชนรังสี เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2548)

### วัฒนธรรมครอบครัว

ครอบครัวฉลิมชัยกิจ ประกอบด้วยคุณบัญชา ฉลิมชัยกิจ (บิดา) และคุณจินตนา ฉลิมชัยกิจ (มารดา) มีบุตรรวม 3 คน ได้แก่

คุณโชนรังสี ฉลิมชัยกิจ เป็นบุตรสาวคนโต จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปัจจุบันกำลังศึกษาปริญญาโท ภาควิชาวิทยาการจัดการโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปัจจุบันดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด และ บริษัท บุกใหม่ จำกัด

คุณอลีน ฉลิมชัยกิจ บุตรสาวคนรอง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโท ที่มหาวิทยาลัยโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น

คุณชวิน ฉลิมชัยกิจ บุตรชายคนเล็ก กำลังศึกษาอยู่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนรุ่งอรุณ

ซึ่งทั้ง 3 คนพี่น้องได้รับการปลูกฝังนิสัยการรักการอ่านตั้งแต่เด็ก จากการที่คุณพ่อและคุณแม่ได้จัดห้องสมุดขนาดเล็กไว้ให้ในบ้าน พร้อมทั้งจัดหาหนังสือดีมากมายหลากหลายเล่ม นอกจากนี้ยังส่งเสริมการเพิ่มทักษะความรู้ในด้านต่างๆ ให้ เช่น การเรียนภาษาต่างประเทศเพิ่มเติม การเรียนดนตรี เรียนรำไทย และสนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าค่ายต่างๆ สำหรับนักเรียน นักศึกษา ซึ่งเป็นการปลูกฝังให้ลูกๆ กล้าคิด กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควร

“จะโดนส่งไปค่ายประจำเลย เช่น สถาบันราชภัฏสวนดุสิต เวลาพวกนักศึกษาจัดซัมเมอร์ ก็จะส่งเราไป ไปซัมเมอร์ที่ต่างประเทศบ้าง ช่วงเด็กๆ นี้เรียนสารพัดเลย เรียนว่ายน้ำ รำไทย ดนตรี ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน” (โชนรังสี ฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2548)

รวมถึงการให้ลูกๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้เรื่องราวความเป็นไปของสำนักพิมพ์บ้าง ในบางครั้งบางคราวตามแต่โอกาส ทั้งนี้ทั้งคุณพ่อและคุณแม่ไม่เคยบังคับว่าเมื่อโตขึ้นลูกๆ ทั้งสาม ต้องมาสืบต่อกิจการสำนักพิมพ์ของครอบครัว

“ผมเลี้ยงลูกตั้งแต่เกิดมาไม่ไปกะเกณฑ์อะไรเขาเลย เขาเรียนหนังสือ ผมไม่เคยว่เชียว แต่ จะสร้างสิ่งแวดล้อม เช่น ผมจะให้มุมหนึ่งของบ้านเป็นห้องสมุดเลย ก็จะมีตู้หนังสือล้อมเป็นคอก เลย แล้วก็ซื้อหนังสือดีๆ มาเสียบไว้ให้เขาสัมผัส พาเขาไปซื้อหนังสือให้เขาดูแล และก็บรรยายภาค ห้องหนังสือเล็กๆ นั้นก็มีโต๊ะเขียนหนังสือ เชิญคุณครูมาสอนภาษาจีนในห้องสมุด อยู่ในบรรยากาศของหนังสือ” (บัญชา เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

สมาชิกครอบครัวเฉลิมชัยกิจ เป็นครอบครัวคนไทยเชื้อสายจีน นับถือศาสนาพุทธ ยึดมั่น ในคำสอนของพุทธศาสนาเป็นหลักสำคัญในการดำเนินชีวิต เคารพและนับถือท่านพุทธทาสภิกขุ เห็นได้จากการที่สมาชิกทั้งครอบครัวจะใช้เวลาว่างร่วมกันโดยการไปนมัสการท่านพุทธทาสภิกขุ ที่สวนโมกขพลาราม จังหวัดสุราษฎร์ธานี อย่างสม่ำเสมอเมื่อครั้งท่านพุทธทาสภิกขุยังมีชีวิตอยู่

ครอบครัวเฉลิมชัยกิจมีวิถีการดำเนินชีวิตที่เรียบง่าย มีน้ำใจ ชอบช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ โอบอ้อมอารี มุ่งมั่น ประหยัด และพอเพียง จากคำบอกเล่าของคุณบัญชา ที่ว่า ทุกวันนี้คุณบัญชา ไม่มีรถเป็นของตนเอง ในการเดินทางไปไหนมาไหนยังคงใช้รถสาธารณะ เพราะเห็นว่ารถยนต์ ไม่ใช่ปัจจัยสี่ สิ่งในชีวิตต้องการมีเพียงปัจจัยสี่ คือ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม และอาหาร เพื่อต้องการเป็นแบบอย่างแก่ลูกๆ และคนรอบข้าง ให้ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง ไม่ยึดติดกับวัตถุ ซึ่งทุกคนในครอบครัวก็ยอมรับและพร้อมปฏิบัติตาม เพียงอาจแตกต่างกันบ้างตามความจำเป็นของแต่ละบุคคล

“ผมเป็นคนเฉยๆ คือขี้มแต่ไม่ดู เพราะเราก็ทำให้เขาดู ขยันให้เขาเห็น ขยัน ประหยัด และ ก็อยู่ในกรอบ คือ ไม่เที่ยวไม่เตร่ ทำงานแล้วก็พักผ่อน และก็ประหยัดไม่มีรถขับ ตั้งแต่เกิดจนถึง บัดนี้ผมไม่มีรถส่วนตัว ผมใช้แท็กซี่ รถเมล์” (บัญชา เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

และครอบครัวเฉลิมชัยกิจเป็นครอบครัวประชาธิปไตย ที่เคารพและให้อิสระ เสรี ในการคิด การปฏิบัติ การตัดสินใจแก่ทุกคนในครอบครัวภายใต้กรอบสังคม จารีต ประเพณีไทย และคำสอน ของพระพุทธศาสนา

"เราควรให้อิสระกับคนรุ่นใหม่ให้มากขึ้นนะคะ และก็ทำตัวอย่างที่ดีให้เห็นครับ ท่านอาจารย์บอกว่า ทำให้ดู อยู่ให้เห็น เย็นให้รู้สึก คือทำตัวอย่างให้เขาได้เรียนรู้ เลียนแบบ ให้อิสระเขา แต่ก็ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้เขา เวลาเกิดข้อผิดพลาดอะไรขึ้นให้แก้ปัญหาโดยวิธีแก้ปัญหาก็คือไม่แก้ปัญหาโดยอารมณ์ ลูกจะมองเหมือนกันกับวิธีมอบหมายงาน เวลาเขามาถามงานเนี่ย ผมจะบอกว่าได้หมดเลย คือเวลามีอะไรมาก็มาถามได้ทั้งนั้น แล้วบางทีผมก็บอกว่า คิดอะไร ทำอะไร ก็ทำไปเถอะ แทนที่จะต้องเสนอรายละเอียดมา ต้องอธิบายให้ถี่ถ้วน และผมก็จะไปอธิบายละเอียดถี่ถ้วนเช่นเดียวกัน ผมมักไม่ทำ ผมมักจะว่า คิดอะไร ทำไปเลย ไม่เข้าใจอะไรมาถาม ผมเชื่อว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นดีที่สุด และเขาได้บ่มเพาะตัวของเขาเองมาพอสมควร ตั้งแต่เป็นนักเรียน นักศึกษา ไปเป็นลูกจ้าง พอสมควรแล้ว เพราะฉะนั้นไม่ต้องไปทำให้เขามาคอยพะวง ว่าคุณพ่อต้องการอะไร ต้องทำตามคุณพ่ออย่างนั้น อย่างนี้ไม่ต้องเลย ผมจะให้คำตอบไปว่า คิดว่าจะทำอะไร คิดว่าจะไรดี ทำไปเลย แต่ถ้าต้องการให้ช่วยทำอะไร ต้องการคำปรึกษาอย่างไรมาได้ทุกเมื่อ แต่ว่าถ้ามั่นใจแล้วทำไปเลย ไม่ต้องมาบอกก็ยิ่งได้ เพราะเชื่อในศักยภาพ และพระพุทธเจ้าสอนไว้ว่า จิตเต็มประกัสสร ประกัสสร แปลว่า สว่างไสว และก็มีบริสุทธิ นั่นก็หมายความว่า คนทุกคนมีจิตใจต้องการความสุข ความดีงาม ความเจริญอยู่แล้ว มนุษย์โดยธาตุแท้ นั้นบริสุทธิและดีงาม ที่เห็นมนุษย์ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องเพราะสิ่งแวดล้อมพาไป คือ ระบบทุนนิยมพาไป" (บัญชา เกลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

### วัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์และการสังเกตของผู้วิจัย สามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามยุคสมัยของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด ได้ดังนี้

#### วัฒนธรรมองค์กรยุคก่อตั้ง

1. ค่านิยมขององค์กร จากวิธีการทำงาน การดูแลบุคลากรของคุณบัญชาซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งเปรียบเสมือนพ่อดูแล สั่งสอนลูก โดยใช้หลักการ คำสั่งสอนของท่านพุทธทาสภิกขุเป็นกรอบแนวคิดในการประพฤติ ปฏิบัติตัว และดำเนินงาน ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนก็เคารพ ให้เกียรติ และเชื่อฟัง ประพฤติ ปฏิบัติตามคุณบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานแต่ละขั้นด้วยดี นอกจากนี้ยังส่งผลให้พนักงานปฏิบัติตนอย่างให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน มีความเชื่อเพื่อและให้ความช่วยเหลือกันในระหว่างการทำงานอีกด้วย



2. ข่ายวัฒนธรรม การสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร คุณบัญชาใช้คำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุในการอบรม สั่งสอนพนักงาน มีการติตรูปภาพและคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุทั่วไปตามผนังของสำนักงานเพื่อให้พนักงานได้ซึมซับในคำสอนของท่าน ทั้งนี้เพื่อปลูกฝังให้พนักงานในองค์กรสื่อสารระหว่างกันด้วยความสุภาพ อันจะก่อให้เกิดบรรยากาศและความรู้สึกที่ดีต่อกันในการทำงาน ซึ่งตัวคุณบัญชาเองก็มักใช้คำพูดที่นุ่มนวล สุภาพ จนบางครั้งเรียกได้ว่า อ้อมค้อม ในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และบุคคลอื่นๆ

“ใช้ปัญญาแก้ปัญหา อย่าใช้อารมณ์ บ่อยๆ มนุษย์เรามักจะเผลอ เผลอแล้วก็พอมีอะไรเข้ามากระทบเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ เรื่องความเสียหาย โดยมากเรื่องศักดิ์ศรี เกียรติยศอะไร ซึ่งเป็นเรื่องไม่มีจริง เป็นเรื่องไม่มีจริง เป็นเรื่องที่ไม่ยึดมั่นถือมั่นซะมากกว่า ไม่มีหรือก่นะครับ เกียรติยศ ชื่อเสียง ศักดิ์ศรี อะไรนั่นแหละ ไม่มี มีแต่ความดีงามกับความสงบสุข ใครที่สามารถทำเฉยๆ ไร้ความรู้สึกในจิตใจ เป็นเป้าหมายที่แท้จริงในชีวิต ไม่ใช่ความภูมิใจหรือความลึงโลด อะไรที่จะไปสัมผัสมัน ความเฉยๆ นี่แหละเป็นความสุขที่แท้จริง พยายามแก้ปัญหาด้วยวิธีใช้สติปัญญา คือแก้ปัญหาตรงปัญหา อย่าพูดว่า บอกแล้วตั้ง 10 ครั้ง เห็นหรือยัง เห็นหรือยัง อย่างนี้ไม่เอา ต้องบอกว่า ไม่เป็นไร มันเกิดขึ้นซ้ำได้ แต่ว่าคุณต้องระวังมากขึ้นกว่านี้แล้ว ศึกษาความเป็นจริง แล้วก็ดำเนินไปตามความเป็นจริง ยอมรับความเป็นจริง ความจริงก็คือว่า เราทำอย่างนี้ไม่ได้ เราขอให้อย่างนี้ผ่านไปไม่ได้ แต่ไม่ใช่ว่าต้องใช้คำรุนแรง หรือว่าคำหยาบ หรือใช้อารมณ์ที่มีลักษณะรุนแรง หรือใช้คำหยาบ อย่างนี้ไม่เอาเลย” (บัญชา เฉิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

3. ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติ พนักงานปฏิบัติตนอย่างให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน มีความเชื่อเพื่อและให้ความช่วยเหลือกันในระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้หลักธรรม คำสั่งสอนของท่านพุทธทาสภิกขุเป็นกรอบแนวคิดในการประพฤติ ปฏิบัติตัว และดำเนินงาน นอกนั้นจากการที่คุณบัญชาเป็นคนที่ไม่มียึดติดกับวัตถุ ประหยัด และพอเพียง ดังนั้นสำนักงานจึงไม่จำเป็นต้องใหญ่โต หรืออยู่กลางเมือง เห็นได้จากเมื่อเริ่มก่อตั้งได้ใช้บ้านพักอาศัยเป็นสถานที่ทำงาน จนกระทั่งกิจการขยายจึงได้ไปซื้อตึกแถวเพื่อทำธุรกิจ แต่ก็ไม่ได้ตกแต่งหรือใช้อุปกรณ์สำนักงานอะไรที่เกินความจำเป็น เอกสารในการทำงานไม่ได้เป็นแบบฟอร์มที่เป็นทางการ จะอาศัยความไว้วางใจและความรับผิดชอบในการทำงานของแต่ละบุคคลเป็นหลัก เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความสะดวก คล่องตัว และรวดเร็ว การแต่งกายของบุคลากร ไม่มีเครื่องแบบ พนักงานสามารถแต่งตัวมาทำงานตามแต่ธรรมเนียมของแต่ละบุคคล เพียงสุภาพและเหมาะสมกับสถานที่และกาลเทศะ

4. วีรบุรุษขององค์กร คุณบัญชาเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรพนักงานที่เห็นได้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านแนวคิด อุดมการณ์ และการประพฤติปฏิบัติ

“ก็คือเป็นหลักของที่นี่เลย แกใช้ความโอบอ้อมอารี ช่วยมากๆ พนักงานก็จะไม่ค่อยมีปัญหา กับนายจ้าง เพราะคุณบัญชาแกจะเป็นแบบพ่อกับลูกค่ะ แกช่วยเหลือ ก็เหมือนกับทุกคน คิดว่าคุณบัญชาเป็นพ่อกะ ใครเดือดร้อนอะไรมาแกก็จะช่วยหมด ไม่ว่าเรื่องไหน ทุกคนจะเข้าหาคุณบัญชาได้หมด เป็นระบบครอบครัวจริงๆ” (รชนี จุ้ยไทย, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

วัฒนธรรมองค์กรยุคสืบทอด

วัฒนธรรมองค์กรยุคสืบทอดคล้ายคลึงกับในช่วงยุคของผู้ก่อตั้งพอสมควร

1. ค่านิยมขององค์กร ยังคงไว้ซึ่งวิธีการทำงานและการดูแลบุคลากรเหมือนในยุคก่อตั้ง โดยใช้หลักธรรม คำสั่งสอนตามแนวทางพุทธศาสนาและของท่านพุทธทาสภิกขุเป็นกรอบแนวคิดในการประพฤติ ปฏิบัติตัว และดำเนินงาน โดยคุณไชนรังสีมีความเชื่อว่า “การทำงาน คือ การปฏิบัติธรรม” หากการกระทำใดๆ เป็นการส่งเสริม และเป็นประโยชน์ต่อคนรอบข้างก็ถือเป็นการปฏิบัติธรรมอย่างหนึ่ง

“เบื้องต้นก็ต้องยึดแบบนี้ไปก่อน แล้วมันจะเป็นไปเอง เพียงแต่ว่าอุดมการณ์ที่ตั้งไว้ไม่ควรเปลี่ยนแปลง ทำให้ถูกต้องแล้ว” (บัญชา เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

และถึงแม้จะมีการก่อตั้ง บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด ขึ้นมาทำหน้าที่แทนสำนักพิมพ์ สุขภาพใจ แต่สัญลักษณ์รูปหัวใจของสุขภาพใจ ยังคงเป็นความภาคภูมิใจของคนทั้งองค์กร จึงยังคงใช้สัญลักษณ์สุขภาพใจ เป็นแบรนด์หรือเครื่องหมายการค้าต่อไป

“ปัจจุบันสุขภาพใจ เราก็ทำธุรกรรมน้อยลง ยังไม่ได้ปิด เพราะว่าบางที่มันยังเหลือร้านค้า บางแห่งที่ยังติดต่อยู่ แต่อีกสองบริษัทก็เป็นบริษัทจำกัด เป็นแบรนด์ จริงๆ ภายในโครงสร้าง มันไม่ได้แยก แบบตาตาเธอต้องนั่งชั้นสอง บิ๊กไทม์เธอต้องนั่งชั้นล่าง แต่ว่าทุกคนก็จะรู้ว่าตัวเอง belong to อะไร เช่น ฝ่ายผลิต แน่แน่นอนว่าชื่อคุณทั้งหมดอยู่ในตาตา ฝ่ายขายทั้งหมดชื่อคุณ

อยู่บู๊ไทม์ แต่ว่าการทำงานก็ยังเหมือนเดิมสิ่งที่เกิดขึ้นก็เป็นเรื่องของเอกสารเท่านั้น แล้วก็หัวเอกสารหรือว่าการแยกบิล แยกบัญชี" (โชนรังสี เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2548)

2. ข่ายวัฒนธรรม ยังคงมีการตีรูปภาพและคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุทั่วไปตามผนังของสำนักงานเพื่อให้พนักงานได้ซึมซับในคำสอนของท่าน และยังร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ในการสนับสนุนการเผยแพร่พระพุทธศาสนาอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะกิจกรรมใดๆ โดยคุณโชนรังสีจะลงไปมีส่วนร่วมด้วยทุกครั้ง นอกจากนี้ยังมีแนวทางในการเสริมสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมด้านทักษะ ความรู้ทั่วไป และกิจกรรมอื่นๆ เพื่อปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กรและมีความผูกพันกับองค์กรให้มากยิ่งขึ้น จะเห็นได้จากการที่มีการจัดบอร์ดเพื่อเป็นพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือพนักงานกับผู้บริหาร ผลที่ได้ก็คือ พนักงานจะไม่รู้สึกกดดันในการทำงาน เพราะได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นมากขึ้น หรือมีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบและรับรู้ถึงความเคลื่อนไหวในแวดวงสื่อสิ่งพิมพ์ หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มาจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร

"พูดถึงที่กับองค์กร คือใจมันอยู่ที่นี้ไง มันก็เหมือนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต บางทีวันหยุดก็ยังมาที่นี้กันเลย ความคิดคือมานั่งทำงานกัน วันหยุดก็มาที่มีความสุข เราก็มากัน เหมือนที่นี้เป็นบ้าน ก็อยู่ถึงเช้า ถึงเย็น กลับ 4-5 ทุ่ม คือไปนอน เช้าก็มา อยู่แล้วสบายใจนะ ถ้าอยู่แล้วสบายใจ ใครๆ ก็อยากอยู่" (รัชนี จุ้ยไทย, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

ในส่วนของการมอบหมายงานหรือการสื่อสารของคุณโชนรังสี มีลักษณะที่ตรงไปตรงมาตามบุคลิกภาพ การสื่อสารภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยน นำเสนอความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือพนักงานกับผู้บริหาร ในทุกหน่วยงาน และทุกระดับสายงาน มีการใช้เอกสารในการติดต่อประสานงานกับองค์กรภายนอก เพื่อความเป็นระบบระเบียบ และมาตรฐาน

สิ่งที่เพิ่มเติมเข้ามาจนมีความแตกต่างจากยุคของผู้ก่อตั้งอย่างชัดเจนก็คือ การนำเอาเครื่องมือ เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติ วิธีการทำงานของบุคลากรและคุณโชนรังสีผู้ที่เข้ามาสานต่อกิจการของผู้เป็นบิดา ยังคงมีการปฏิบัติต่อกันเสมือนเป็นเครือญาติ เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามความเหมาะสมเหมือนในยุคของผู้ก่อตั้ง เนื่องจากมีความคุ้นเคยกันมาก่อน พนักงานปฏิบัติตนอย่างให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน มีความเอื้อเฟื้อและให้ความช่วยเหลือกันในระหว่างการทำงาน

"โอบอ้อมอารีเหมือนกันกับคุณพ่อ ชอบช่วยเหลือ ความช่วยเหลือเค้าจะมีอยู่ในสายเลือด ใครเดือดร้อนก็ช่วยเหลือ" (วิชนี จุ้ยไทย, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2549)

มีการแจกเสื้อขององค์กรให้พนักงานและมีการนัดกันใส่เสื้อเหมือนกันมาทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กร เพื่อปลูกฝังความสามัคคีในองค์กร และยังมีการจัดอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การทำงานมีความเป็นระบบระเบียบ มีมาตรฐานมากขึ้น มีการวัดผลงานจากการทำงาน มีการกำหนดสวัสดิการของพนักงานที่ชัดเจน

"มีเป็นคนดูในแง่ตั้งเป้าในแง่วัด แล้วก็พยายามตั้งเครื่องมือวัด แล้วก็วัดเสร็จแล้ว ก็บอกว่าเป็นยังไง เข้ามาเสริมให้ ให้รู้สึก ว่า ถ้ามีอันนี้แล้วเห็นภาพตัวเองว่ามีประสิทธิภาพ" (โชนรังสี เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2548)

4. วัฒนธรรมขององค์กร ยังคงยึดถือคุณบัญชาเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรพนักงานที่เห็นได้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านแนวคิด อุดมการณ์ และการประพฤติปฏิบัติ

"ส่วนที่ได้มา คือ เรื่องของการทำงาน เค้าก็จะพูดเสมอว่า ทำงานแบบจิตว่าง เราก็จะนิ่งขึ้น การทำงานเรานิ่งขึ้น เรามองแล้วคิดเยอะขึ้นมากกว่าเดิม ใจเย็น" (โชนรังสี เฉลิมชัยกิจ, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2548)

เห็นได้ชัดว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกันทั้งในยุคผู้ก่อตั้งและยุคผู้สืบทอด คือ ค่านิยม ความเชื่อและอุดมการณ์หลักในการทำงานของ สำนักพิมพ์สุขภาพใจ และ บริษัท ตาตาพับลีเคชั่น จำกัด ซึ่งเป็นกิจการของครอบครัวเฉลิมชัยกิจนั้น คือ "ธรรมะ" ซึ่งจะเห็นได้จากชื่อสุขภาพใจ ก็เป็นชื่อที่ท่านพุทธทาสภิกขุเป็นผู้ตั้งให้ หรือแม้แต่ชื่อ ตาตา ที่แปลว่า ความเป็นเช่นนั้นเอง หรือ มาอย่างไร ไปอย่างนั้น ก็มาจากธรรมะ 1 ใน ธรรมะ 9 ตา ของท่านพุทธทาสภิกขุ

นอกจากนั้นแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็ยังคงใช้ “ธรรมะ” เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมพานักงาน เจ้าหน้าที่ร้านหนังสือ นักเรียน นักศึกษา และผู้ที่สนใจทั่วไป ไปทัศนศึกษา และปฏิบัติธรรมที่สวนโมกขพลาราม จังหวัดสุราษฎร์ธานี และทั้งคุณบัญชา และคุณไชนรังสี ยึดหลักในการทำงานแบบเดียวกัน คือ การทำงานคือการปฏิบัติธรรม ทำงานแบบจิตว่าง ซึ่งหมายถึง การกระทำใดๆ ที่เป็นการส่งเสริม และเป็นประโยชน์ ต่อคนรอบข้างก็คือเป็นการปฏิบัติธรรมอย่างหนึ่ง

และที่สำคัญ “ธรรมะ” ยังคงเป็นหนังสือหมวดหลักขององค์กรนี้อีกด้วย ทั้งนี้เป็นอุดมการณ์หลักของสำนักพิมพ์ ที่ต้องการส่งเสริมและยกระดับจิตใจของคนทำหนังสือและผู้อ่าน ให้ก้าวไกลกว่าเทคโนโลยีและระบบทุนนิยม

### ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร

#### ปัจจัยภายใน

สิ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างชัดเจนก็คือ การตัดสินใจเข้ามาสานต่อการบริหารจัดการธุรกิจสำนักพิมพ์ของครอบครัวของคุณไชนรังสี เฉลิมชัยกิจ เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2545 หลังจากที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและได้ไปหาประสบการณ์การทำงานตามสาขาวิชาที่ร่ำเรียนจากองค์กรภายนอก เนื่องมาจากต้องการสานต่ออุดมการณ์การทำหนังสือดีสู่สังคมของบิดา คุณไชนรังสี จึงเริ่มจากเข้ามาศึกษาภาพรวมของสำนักพิมพ์สุขภาพใจ ดูแลความเรียบร้อยทั่วไป จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรให้มีความเหมาะสม เกิดการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงค่อยๆ เรียนรู้ระบบการทำงาน และทำความเข้าใจกับพนักงานให้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นคุณไชนรังสี ยังได้นำเอาความรู้ความสามารถจากที่ได้ศึกษาเล่าเรียนผสมผสานกับประสบการณ์การทำงานมาใช้ โดยมุ่งเน้นนโยบายในเชิงรุกมากขึ้น เปลี่ยนจากนโยบายเดิมที่เน้นการผลิตเพียงอย่างเดียว เป็นการผสมผสานการผลิตและการตลาดเข้าด้วยกัน เนื่องจากเชื่อว่าในยุคปัจจุบันหนังสือที่มีเนื้อหาดีอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องรู้ความต้องการของตลาดและต้องมีการทำการตลาดที่ดีเพื่อส่งเสริมหนังสือนั้นด้วย โดยเริ่มมีการสำรวจความต้องการของตลาดและกลุ่มผู้อ่านก่อนว่ามีความต้องการอย่างไร และนำมาวางแผนผลิตหนังสือให้เหมาะสมกับความต้องการ

ของตลาด เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน ทำวิจัยการตลาดก่อนทุกๆ ปี แล้วปรับแผนนโยบายเพื่อให้เข้ากับยุคสมัย อย่างรอบด้าน ทั้งรูปแบบ เนื้อหา การวางแผนโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การทำการตลาด การจัดจำหน่ายสู่กลุ่มผู้อ่านให้ครอบคลุมและทั่วถึงทุกพื้นที่ หนังสือที่ผลิตสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านได้มากขึ้น

ในเวลาต่อมา ยังมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรและขยายประเภทธุรกิจ จาก ห้างหุ้นส่วน จำกัด สำนักพิมพ์สุภาพใจ เป็นรูปแบบบริษัทเต็มตัว ซึ่งได้แก่บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด ซึ่งทำหน้าที่จัดการเรื่องการผลิตทั้งหมด และ บริษัท บุกุโธม จำกัด ทำหน้าที่จัดจำหน่ายเพียงอย่างเดียว โดยชื่อและสัญลักษณ์ สุภาพใจ จะกลายเป็นแบรนด์หรือเครื่องหมายทางการค้าเท่านั้น เพื่อรองรับกับการปรับองค์กรให้เป็นไปตามระบบ ระเบียบ และเข้าสู่ความเป็นสากลมากขึ้น ส่งผลให้มีการขยายเครือข่ายการติดต่อธุรกิจ โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีงามกับองค์กรภายนอก มีการวางแผนการบริหารทั้งระยะสั้น และระยะยาวก่อนจะลงมือผลิตสินค้า ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรภายใน มีการรับบุคลากรเพิ่ม มีการบริหารจัดการองค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่การทำงานของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น มีลำดับความก้าวหน้าในสายงาน มีสวัสดิการชัดเจนและเป็นธรรมมากขึ้น

นอกจากนี้ ทางผู้บริหารยังได้มอบหุ้นลมให้พนักงานจำนวน 2 ล้าน เข้ามา มีสิทธิในการเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท โดยพนักงานไม่ต้องลงทุนเป็นดวเงิน ทั้งนี้เพื่อตอบแทนความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรมาโดยตลอด และในอนาคตยังมีนโยบายที่จะให้พนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรมาเป็นระยะเวลาพอสมควรและมีผลงานดี ได้รับความไว้วางใจสูง ได้รับผลตอบแทนเป็นหุ้นของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ พร้อมจะทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

ด้วยการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็น ระบบเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม หรือการแข่งขันที่สูงทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการขาย เนื่องจากปัจจุบันหนังสือได้กลายเป็นสินค้าชนิดหนึ่ง การทำหนังสือจึงมิได้อยู่แต่ใจรักที่จะทำหนังสือเท่านั้น จำเป็นต้องมีการตลาดยุคใหม่เข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อแข่งขันกับสื่อและคู่แข่งอื่นๆ บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด จึงได้มุ่งเน้นนโยบายในเชิงรุกมากขึ้นด้วยการขยายเครือข่ายการติดต่อธุรกิจ โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีงามกับองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีโครงการที่จะผลิตหนังสือธรรมะให้เป็นภาษาต่างประเทศ เพื่อเผยแพร่พระพุทธศาสนาและจัดจำหน่ายไปยังต่างประเทศ โดยมีการวางแผนการบริหารทั้งระยะสั้น และระยะยาวก่อนจะลงมือผลิตสินค้า

เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้อ่าน ทำวิจัยการตลาด การปรับแผนนโยบายเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยอย่างรอบด้าน ทั้งรูปแบบ เนื้อหา การวางแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์ การทำการตลาด การจัดจำหน่ายสู่กลุ่มผู้อ่านให้ครอบคลุมและทั่วถึงทุกพื้นที่ผ่านบริษัท บুকไทม์ จำกัด เช่น การที่บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด และ บริษัท บุกไทม์ จำกัด ได้เปิดเว็บไซต์ขึ้นมา คือ [www.booktime.co.th](http://www.booktime.co.th) โดยมีสโลแกนว่า Be Wise in Time ที่ต้องการสื่อความหมายว่า ได้เวลาเป็นคนฉลาดด้วยการอ่านหนังสือแล้ว ทั้งนี้เว็บไซต์ที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นใช้เป็นพื้นที่ในการประชาสัมพันธ์องค์กรและหนังสือของสำนักพิมพ์สุสานชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของหนังสือให้มีความทันสมัย น่าสนใจ เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านกลุ่มใหม่ โดยคงไว้ซึ่งเนื้อหาที่มีคุณภาพ และจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมของคนทำหนังสือ ส่งเสริม และยกระดับจิตใจให้ก้าวไกลกว่าเทคโนโลยีและระบบทุนนิยม ตามที่คุณบัญชาได้ยึดถือปฏิบัติมาโดยตลอด นอกจากนี้ยังมีการใช้ช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ในการกระจายข้อมูลข่าวสารของทางบริษัทฯ

#### ปัจจัยภายนอก

ด้วยการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรสำนักพิมพ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในหลายๆ ด้าน เพื่อให้องค์กรยืนหยัดอยู่ได้ในยุคทุนนิยมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนและเพิ่มความหลากหลายของประเภทหนังสือการผลิตสื่อใหม่ เช่น CD Rom การทำหนังสือจึงมิได้อยู่แต่ใจรักที่จะทำหนังสือเท่านั้น จำเป็นต้องมีการตลาดยุคใหม่เข้ามาเกี่ยวข้อง บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด และ บริษัท บุกไทม์ จำกัด จึงได้เปิดเว็บไซต์ขึ้นมา คือ [www.booktime.co.th](http://www.booktime.co.th) เพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรและหนังสือของสำนักพิมพ์สุสานชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของหนังสือให้มีความน่าสนใจ สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านใหม่ๆ โดยคงไว้ซึ่งเนื้อหาที่มีคุณภาพ มีการนำเอาเครื่องมือเครื่องมือ และเทคโนโลยี ทั้งในส่วนของซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในยุคทุนนิยมและเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเต็มที่

## บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด

### ประวัติความเป็นมา

สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก ก่อตั้งโดย คุณวิริยะ สิริสิงห์ ร่วมกับ คุณสุภา สิริสิงห์ ภรรยา อย่าง เป็นทางการในปี พ.ศ. 2520 ในนาม ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก โดย คุณวิริยะ สิริสิงห์ เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการเพียงคนเดียว

คุณวิริยะ สิริสิงห์ จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาเคมี และมีความสนใจ เกี่ยวกับหนังสือจึงได้ไปหาความรู้เพิ่มเติมด้านบรรณารักษ์ และได้รับประกาศนียบัตรการทำ หนังสือจากประเทศญี่ปุ่น

“จบปริญญาตรีเคมีแล้วก็ต่อบรรณารักษ์ และได้ประกาศนียบัตรหนังสือจากประเทศ ญี่ปุ่น ผมสนใจที่จะทำหนังสือตั้งแต่เรียน เพราะตอนเรียนปริญญาตรีอยู่ ก็ไปสมัครทำงานที่กอง บรรณารักษารณิตยสารชัยพฤกษ์ของไทยวัฒนาพานิชมาก่อน ก็ทำงานชัยพฤกษ์เป็นวารสารสำหรับเด็ก” (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

ตั้งแต่สมัยเรียนระดับปริญญาตรีจนกระทั่งชีวิตการทำงานของคุณวิริยะ มีความเกี่ยวข้องกับหนังสือมาโดยตลอด โดยเฉพาะหนังสือเด็ก เริ่มทำงานในกองบรรณารักษารณิตยสาร ชัยพฤกษ์ ของสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ซึ่งเป็นวารสารสำหรับเด็กที่ได้รับความนิยมอย่างมาก ในสมัยนั้นเป็นเวลากว่า 16 ปี และได้มีโอกาสไปร่วมงานกับหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ โดยรับผิดชอบ หน้า 8 หรือ หน้าการศึกษาเป็นเวลา 2 ปี โดยมีกิจกรรมให้ผู้อ่านได้มีส่วนร่วมในการตอบปัญหา และมีรางวัลให้ตอบแทน ซึ่งระหว่างนั้นคุณวิริยะ และคุณสุภา ได้ทดลองจัดทำและจัดพิมพ์หนังสือ เด็กทั้งประเภทวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และบันเทิงขึ้นเอง เช่น ที่สุดในโลก โดยคุณวิริยะใช้นามปากกาว่า จูปีเตอร์ และครั้งนั้นคุณวิริยะได้เลือกหนังสือของตนเองให้เป็นรางวัลสำหรับผู้ตอบคำถามถูกต้อง หลังจากนั้นคุณวิริยะได้กลับไปทำงานที่สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชอีกครั้งที่ กองบรรณารักษารณิตยสารชัยพฤกษ์ จนกระทั่งได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายวารสาร และได้ จัดตั้ง “สโมสรชมรมเด็ก” ขึ้นในองค์กรของสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช เพื่อจัดกิจกรรมให้เด็กและผู้ปกครองมีโอกาสได้พบกับนักเขียน และเชิญครูอาจารย์มาร่วมกิจกรรม พร้อมทั้งบรรยายให้ความรู้กับเด็ก ๆ



“ก่อนที่จะมาทำชมรมเด็กเนี่ย ทั้งผมและภัสสฎา เป็นลูกจ้างอยู่ที่ไทยวัฒนาพานิช อยู่กันคนละแผนก ผมอยู่ฝ่ายวารสาร ภัสสฎาอยู่ฝ่ายวิชาการ จะแยกกัน วารสารนี่ก็จะทำวารสารทุกฉบับ ส่วนวิชาการก็จะดูแลเรื่องตำราของบริษัททั้งหมด อย่างวารสารก็ต้องมีเรื่องมาลง เราก็ขอเรื่องจากคนนั้นคนนี้ให้ช่วยเขียน อย่างภัสสฎาคาก็มาช่วยเขียนในนี้ เขียนก็เขียนได้เร็วแล้วก็อ่านง่าย ตอนหลังก็ทำเรื่องขอตัวจากฝ่ายวิชาการมาอยู่ฝ่ายวารสาร ก็เลยมาทำชัยพฤกษ์รวมกันอยู่ที่ไทยวัฒนาพานิช ทำไปสักพักหนึ่งภัสสฎาคาก็ลาออก ตอนนั้นมีลูกคนแรก ผมก็ทำต่อที่นั่น แต่ไม่ได้ทำต่อเนื่องทั้ง 16 ปีนะ เข้าๆ ออกๆ ได้อยู่ 3 ครั้ง ที่ไทยวัฒนาพานิช คือทำครั้งแรกไปก็ประมาณ 10 ปี ออกไปอยู่หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ 2 ปี แล้วก็กลับมาทำที่ไทยวัฒนาพานิช ทำอยู่ได้อีกสัก 4 ปี ก็ออกอีกปีกว่า แล้วก็กลับมาอยู่ชัยพฤกษ์ พอกลับมาที่อยู่ต่อ รวมเบ็ดเสร็จก็ประมาณสัก 16 ปี ใน 16 ปีเนี่ย ขณะที่อยู่ในไทยวัฒนาพานิช เราก็ตั้งสโมสรชื่อสโมสรชมรมเด็ก สโมสรจะมีหน้าที่ซุ่มนมเด็ก จัดกิจกรรมสำหรับเด็ก แล้วก็เชิญครูอาจารย์ นักเขียนของเราให้มาพบกับเด็ก ให้มาบรรยายให้เด็กฟัง เราใช้งบประมาณหลายพันหลายหมื่น ซึ่งผู้บริหารไทยวัฒนาพานิชสั่งอนุมัติให้ทำ ออกจดหมายเชิญชวน 80% ได้ พอดีไทยวัฒนาพานิชเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ เปลี่ยนผู้บริหารใหม่ และก็มีคำสั่งให้ระงับโครงการ แต่เราออกจดหมายไปเยอะเยอะแล้ว ประมาณ 80% ก็เลยลาออก พอลาออกก็เลยยกสโมสรมาที่นี้ต่อเลย เราก็ได้สมาชิกจากตรงนั้นมากลุ่มหนึ่ง” (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารภายในองค์กรสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชขึ้น เป็นสาเหตุให้โครงการถูกระงับไป ด้วยอุดมการณ์และความตั้งใจที่จะสานต่อกิจกรรมดีๆ เพื่อเด็กและเยาวชน คุณวิริยะจึงได้ตัดสินใจลาออก และนำเอาโครงการดังกล่าวมาสานต่อเอง ซึ่งก็ได้รับความสนใจจากเด็กๆ ครูอาจารย์ และผู้ปกครองจำนวนมาก บวกกับขณะนั้น คุณวิริยะทราบมาว่า มีความต้องการหนังสือสำหรับเด็กที่เคยแจกเป็นรางวัลสมัยทำอยู่นักการศึกษา หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ จากผู้อ่านที่ไม่ได้รับรางวัล จึงเกิดความคิดที่จะทดลองพิมพ์เพื่อนำออกวางจำหน่ายเพื่อทดสอบตลาดดู

“เมื่อตอนนั้นก็อยู่หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ไปคุมหน้า 8 หน้าการศึกษา แล้วในหน้าการศึกษาก็มีหน้าเด็กด้วยครึ่งหนึ่งจะเป็นการ์ตูน เป็นเรื่องสำหรับเด็ก เป็นอะไรทั้งหลาย ทีนี้ในหน้าไทยรัฐ ผู้อำนวยการหนังสือพิมพ์เค้าก็บอกมาว่าควรจะมีรางวัลให้ผู้เขียนร่วมสนุกด้วย เค้าก็จะให้รางวัล 20 คน คนหนึ่งประมาณร้อยบาท 20 คนก็สองพันบาท ได้เป็นเงินก็ไม่ยั่งยืน รับไปก็อาจจะไปซื้อการ์ตูน ซื้อขนม ควรจะให้รางวัลเป็นหนังสือ เค้าก็ให้เราไปจัดซื้อหนังสือ เราก็ซื้อของ

เราเอง ก็ที่ที่เราพิมพ์อยู่ เราก็ซื้อของเราเอง แล้วก็เอาไปแจกเด็ก แต่ที่ไทยรัฐเนี่ยมันมีรางวัลทุกอาทิตย์ อาทิตย์นึงเดือนนึงก็ 4 เทียว แล้วในเดือนนึงเราก็ใช้หนังสือ 800 เล่ม 3 เดือนก็หมด แต่หนังสือรางวัลเนี่ยมันต้องมีหลายเล่ม เพราะฉะนั้นเราต้องรีบผลิต พอมีหนังสือสิบกว่าเล่ม ผู้อ่านที่เคยตอบคอลัมน์เราแล้วไม่ได้รางวัล เค้าก็เขียนมาถามว่าหนังสือที่เอามาแจกเนี่ยหาซื้อได้ที่ไหน” (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

และเมื่อเห็นว่าหนังสือของสำนักพิมพ์ได้รับการตอบรับพอสมควร จึงตัดสินใจตั้งสำนักพิมพ์ชมรมเด็กขึ้นอย่างเป็นทางการ เมื่อปี พ.ศ. 2520 ที่ตึกแถวเล็กๆ 2 ชั้น ซึ่งเป็นที่พักอาศัย โดยมีคุณสุภา คูชีวิตเป็นผู้ร่วมก่อตั้งและผู้สนับสนุน ร่วมสานอุดมการณ์ โดยในช่วงแรกจัดพิมพ์หนังสือเด็กเป็นหลัก

“มีกัน 2 คนนี่แหละ พอมาทำครั้งแรกเราก็จัดกิจกรรม ถนนที่เราอยู่มันยังเป็นลูกรังทั้งสายเลย สะพานแขวนยังไม่มี เป็นที่ๆ เปลี่ยนมาก เป็นทุ่งเลย ดึกๆ ไม่ค่อยมีใครกล้าเข้ามา เราจำได้ว่าเรามาจัดกิจกรรมหลายครั้งนะ ทุกครั้งที่เราจัดเราก็มีห้องเดียว แต่คนที่ออกมาจากห้องแล้วคนเยอะข้ามถนนไปอีกฟากแน่นเลย โห ดีเยี่ยม แม้แต่คุณครูก็ยังมาเป็นวิทยากรให้เราเลย มาเล่นหุ่นเล่นอะไรให้มันๆ ครูอย่างงี้มาเข้ากิจกรรมนะหวัเพราะส่งเสียงกันลั่นไปทั้งทุ่ง หนังสือของเราก็เลยกลายเป็นที่รู้จัก เพราะคนไปเข้าอบรมแล้วก็เอาไปพูดมากขึ้น ค่อยๆ มากขึ้น ซึมไปทุกที่ ชื่อชมรมก็มาจากสโมสร” (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

โดยส่วนตัวของคุณสุภา สิริสิงห์ หรือที่นักอ่านรู้จักในนามปากกาว่า “โบตัน” นั้น เป็นผู้ร่วมก่อตั้งสำนักพิมพ์ชมรมเด็กและเป็นภรรยาของคุณวิริยะ สิริสิงห์ มีชีวิตที่เกี่ยวข้องกับงานเขียนหนังสือ โดยเฉพาะหนังสือเด็ก มาตั้งแต่สมัยยังเป็นนิสิตอยู่ที่คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พอจบออกมาก็เริ่มต้นทำงานเป็นครูโรงเรียนราษฎร์ และย้ายมาทำงานที่นิตยสารชัยพฤกษ์ ซึ่งเป็นนิตยสารสำหรับเด็ก ของสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช เป็นเวลา 3 ปี ก็ได้ลาออกจากนั้นได้ย้ายไปทำงานแปลให้กับบริษัทประชาสัมพันธ์ของชาวต่างประเทศอยู่ช่วงหนึ่ง และได้กลับมาทำหนังสือสำหรับเด็กอีกครั้งโดยได้เข้าร่วมงานกับนิตยสารสตรีสารรายสัปดาห์ โดยได้ทำงานในส่วนของสตรีสารภาคพิเศษสำหรับเด็ก และได้ย้ายกลับไปทำงานที่สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชอีกครั้งในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจแบบเรียน

ตลอดระยะเวลาที่ทำงาน คุณสุภา ได้สร้างสรรค์ผลงานประพันธ์ออกมามากมายทั้งประเภทนวนิยาย เรื่องสั้น และหนังสือสำหรับเด็ก โดยมุ่งเสนอเรื่องราวให้ผู้อ่านได้รับทั้งสาระและความบันเทิงบนพื้นฐานของการส่งเสริมศีลธรรมอันดีงาม ทั้งกระตุ้นให้ผู้อ่านเกิดจิตสำนึกต่อปัญหาของสังคมด้วย

ตัวอย่างนวนิยายของท่านที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ได้แก่ จดหมายจากเมืองไทย ผู้หญิงคนนั้นชื่อบุญรอด ตราไว้ในดวงจิต สุดแต่ใจจะไขว่คว้า กว่าจะรู้เตียงสา ทองเนื้อเก้า วัชบริสุทธ์ เกิดแต่ลม บัวเลี้ยงน้ำ ตะวันชิงพลบ ฯลฯ

ในด้านของผลงานประเภทเรื่องสั้นนั้น คุณสุภา ก็ได้แต่งเอาไว้เป็นจำนวนมาก โดยลงพิมพ์ในนิตยสารต่างๆ นับจนถึงปัจจุบันนี้ได้จัดพิมพ์รวมเล่มแล้ว 4 เล่ม คือ แก้วสามดวง รักวัวให้ผูก รักลูกให้... คีนเหงา และฟ้าชอุ่มฝน

ส่วนผลงานประเภทหนังสือสำหรับเด็กนั้น นับเป็นงานที่คุณสุภารักและให้ความสำคัญเป็นพิเศษ โดยมีผลงานตีพิมพ์ในนิตยสารชัยพฤกษ์ สตรีสารภาคพิเศษสำหรับเด็ก หน้าเด็กในหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ชมรมเด็กและอื่นๆ อีกหลายเล่ม ตลอดจนจัดคอลัมน์ตอบปัญหาของเด็กที่เขียนจดหมายเข้ามาเป็นจำนวนมากมาย โดยใช้นามปากกาว่า “ปิยดา” และ “ปิยดา วนันท์” และบางเรื่องก็ใช้นามจริง ผลงานทางด้านนี้ของคุณสุภามีทั้งที่เป็นเรื่องแต่ง เรื่องแปล และเรื่องที่ดัดแปลง ผลงานสำหรับเด็กที่รวมพิมพ์เป็นเล่มแล้ว ได้แก่ นิทานหลายรส นิทานสัตว์รอบโลก ลูกไก่แสนสวย นกบินไม่ได้ สวนสวรรค์ รวมเรื่องสั้นสำหรับเด็กนานาชาติ เล่าเรื่องพระอภัยมณี เล่าเรื่องสามก๊ก สัตว์เลี้ยงแสนรัก สมุดภาพไดโนเสาร์

ในช่วงแรกของการดำเนินงาน สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก คุณวิริยะและคุณสุภาต้องใช้อำเภอในซอยประชาอุทิศ 29 เป็นสำนักงาน

“ตอนเปิดใหม่ ๆ ทำอยู่ที่บ้าน อยู่ในซอยประชาอุทิศ 29 ก็ทำกันเอง 2 คน กับภรรยา แล้วพองานมันมากขึ้น ไม่นาน ก็เลยไปเปิดเช่าร้าน ไปเช่าที่ซอยประชาอุทิศ 14 ทำอยู่ได้เกือบสิบปี ก็ย้ายไปซื้อสำนักงานเองที่ ซอยประชาอุทิศ 12 เป็นตึก 5 ชั้น ซึ่งปัจจุบันเปิดเป็นศูนย์สอนศิลปะ ก็ทำอยู่ที่นั่นได้ซัก 3-4 ปี ถนนก็ตัดใหม่ เจริญขึ้น จอดรถหน้าร้านไม่ได้ ก็เลยต้องย้ายมาอยู่ที่ประชาอุทิศ 91 ที่ปัจจุบัน รวมๆ ก็ย้ายมา 4 ที่ ในขณะที่อยู่ ซอย 12 เราก็มาเปิดเพิ่มที่ ซอย 27 อีกห้อง

คือ กองบรรณาธิการจะอยู่ ซอย 12 แต่จัดจำหน่ายอยู่ ซอย 27 " (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

จนเมื่อสำนักพิมพ์เริ่มมีงานมากขึ้น ต้องมีการขยายขยาย จึงได้ย้ายไปเปิดสำนักงานอย่างเป็นทางการ ที่ซอยประชาอุทิศ 14 และย้ายสำนักงานอีกครั้งไปที่ซอยประชาอุทิศ 12 และ ซอยประชาอุทิศ 27 โดยที่ซอยประชาอุทิศ 12 เป็นสำนักงาน กองบรรณาธิการ และ ซอยประชาอุทิศ 27 เป็นฝ่ายจัดจำหน่าย แต่ก็มีปัญหาเรื่องที่ดินจอตกรต เนื่องจากสำนักงานเป็นตึกแถวติดถนน ทำให้ไม่สะดวกสำหรับผู้มาติดต่อ จึงได้ย้ายสำนักงานอีกครั้ง คือ ที่ตั้งสำนักงานในปัจจุบัน ซอยประชาอุทิศ 91 และเปลี่ยนสำนักงานเดิมเป็นโรงเรียนสอนศิลปะสำหรับเด็กและเยาวชน โดยคุณวิริยะทำหน้าที่เป็นวิทยากรด้วยตัวเอง เนื่องจากเป็นคนชอบทำกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่เด็กและเยาวชน และได้คุณสุวิริยา บุตรสาวคนโต เป็นผู้ช่วยวิทยากรตั้งแต่สมัยยังเรียนระดับปริญญาตรี คณะศิลปกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในปี พ.ศ. 2529 สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก มีแผนงานที่จะขยายแนวหนังสือที่จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายให้มากขึ้นนอกเหนือจากหนังสือเด็กที่เป็นหนังสือหลักของสำนักพิมพ์ เช่น นวนิยายของ โบริตัน (สุภา สิริสิงห์) และหนังสือวิชาการระดับอุดมศึกษาด้วย เนื่องจากเห็นช่องทางการตลาด ทำให้ต้องมีการเปิดรับต้นฉบับจากนักเขียนจากภายนอก แต่ด้วยชื่อของ สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก ทำให้ไม่ได้รับการติดต่อจากนักเขียนอื่นๆ เท่าที่ควร เนื่องจากเข้าใจว่า สำนักพิมพ์ชมรมเด็กจัดพิมพ์เฉพาะหนังสือเด็กเพียงประเภทเดียว หรือแม้แต่ผู้อ่านที่ซื้อ นวนิยาย หรือหนังสือวิชาการเหล่านั้นไปอ่าน ก็ไม่รับรู้ว่าเป็นหนังสือเหล่านั้นเป็นของสำนักพิมพ์ชมรมเด็ก

"ที่ชมรมเด็ก เราพิมพ์หนังสือสำหรับเด็กเป็นหลักนะ แต่ในขณะเดียวกันเราก็อยากจะพิมพ์หนังสือของผู้ใหญ่บ้าง แต่นักเขียนเค้าติติงมาว่าชื่อมันเด็ก เค้าก็เลยไม่ค่อยจะเลือกเรา เวลาเอาเรื่องไปให้คนอื่น แล้วอีกประการหนึ่งก็คือว่า ผู้ซื้อเวลามาซื้อเห็นเป็นเรื่องเด็กก็จะซื้อแต่หนังสือเด็ก ไม่หาหนังสืออย่างอื่น เราก็เลยต้องตั้งใหม่อีกชื่อหนึ่ง เพื่อที่จะรับพิมพ์งานทุกประเภท" (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

คุณวิริยะจึงตัดสินใจจดทะเบียน บริษัท สุวิริยาสาส์ จำกัด ขึ้นในเดือนธันวาคม 2531 เพื่อทำหน้าที่เป็นสำนักพิมพ์อย่างเต็มตัว รองรับหนังสือหลากหลายประเภท และเปลี่ยนสถานะให้

สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก เป็นสำนักพิมพ์ที่จัดพิมพ์เฉพาะหนังสือเด็ก และทำหน้าที่จัดจำหน่ายหนังสือทั้งหมดของบริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด

“ที่แรกพอทำไป มันก็มีข้อจำกัดอีกว่า ที่สุวีริยาสาส์นเราก็จะพิมพ์แต่นวนิยายของโบตัน แล้วก็เลือกทางสารคดีวิชาการเท่านั้น แต่เราวางตลาดเอง เราจัดจำหน่ายเอง ก็เจอช่องทางว่า นอกจากหนังสือที่เราทำ ที่เราพิมพ์อยู่เนี่ยเป็นหนังสือเด็ก นวนิยาย แล้วก็สารคดี ยังมีหนังสืออีกหลายประเภทที่ผู้อ่านต้องการ แต่เราก็ไม่อยากจะมาใช้ชื่อเดิม อย่างเราจะออกเรื่องทนายไผ่ทนายฝัน เราก็ไม่อยากจะมาใช้ชื่อชมรมเด็ก แล้วก็ไม่อยากจะใช้สุวีริยาสาส์น เราก็เลยตั้งสำนักพิมพ์ใหม่ ชื่อสำนักพิมพ์ปรีามิต ก็จะออกหนังสือแนวตลาด แนวประชาชนทั่วไป เช่น เรื่องทนายไผ่ทนายฝัน ตำราพรหมชาติ ตำรานวด ลูกค้าส่วนใหญ่ของเราเป็นพระ คือ ตำราหมอนวด จุดทนายไผ่ พรหมชาติ” (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

#### สถานภาพทางธุรกิจและรูปแบบการจัดการองค์กรในยุคก่อตั้ง

สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก จัดทะเบียนการค้าอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2525 ในนาม “ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก” โดย คุณวิริยะ สิริสิงห์ เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการเพียงคนเดียว มีรูปแบบการจัดการองค์กร คือ

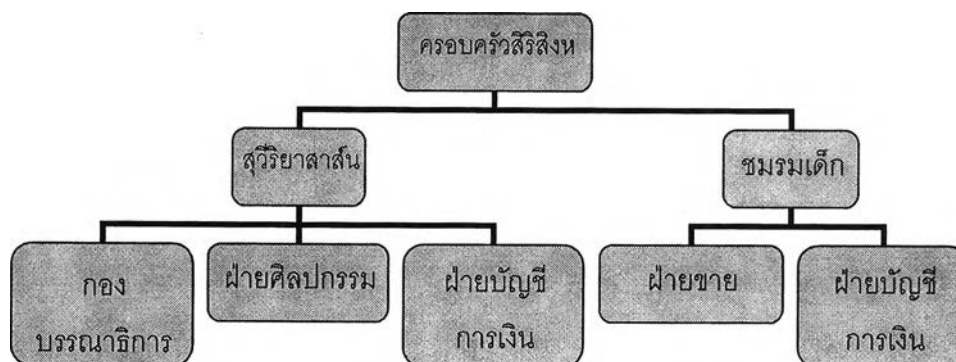
1. ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบโดยคุณวิริยะ ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ก่อตั้งและเจ้าของกิจการ ทำหน้าที่บริหาร กำหนดนโยบายขององค์กรทั้งหมด
2. ฝ่ายบรรณาธิการ ดันฉบับหนังสือทั้งหมดจะเขียนขึ้นเอง โดยคุณวิริยะจะรับผิดชอบหนังสือแนววิทยาศาสตร์ และคุณสุภาดูแลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสังคมและภาษา
3. ฝ่ายศิลปกรรม ทำหน้าที่ออกแบบหนังสือหรือกำหนดรูปแบบของหนังสือ ใช้วิธีจ้างองค์กรหรือบุคคลภายนอกทำหน้าที่แทน
4. ฝ่ายผลิต การดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือ ใช้วิธีจ้างองค์กรภายนอก จ้างโรงพิมพ์จัดพิมพ์ให้ โดยอาศัยที่ได้รับความเชื่อถือจากโรงพิมพ์ที่เคยรู้จักมาก่อน
5. ฝ่ายการตลาด ในช่วงแรกๆ ใช้วิธีจ้างองค์กรภายนอกทำหน้าที่จัดจำหน่าย โดยผ่านระบบสายส่ง ต่อมาเมื่อประสบปัญหาด้านระบบการชำระเงิน ทางสำนักพิมพ์จึงได้เพิ่มบุคลากรเพื่อรับผิดชอบการจัดจำหน่ายตามร้านหนังสือต่างๆ เอง
6. ฝ่ายบัญชี คุณสุภารับผิดชอบดูแลเรื่องระบบบัญชี และการเงินของสำนักพิมพ์

ซึ่งในภาพรวมขององค์กรสำนักพิมพ์ชมรมเด็กในช่วงก่อตั้งนั้นไม่มีโครงสร้างองค์กร สำนักพิมพ์ที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นองค์กรสำนักพิมพ์ขนาดเล็กของครอบครัว ทุกอย่างทำกับแบบ ง่ายๆ ไม่มีเอกสาร หรือระบบ ระเบียบที่เป็นทางการ เนื่องจากมีบุคลากรเพียง 2 ท่าน คือ คุณวิริยะ และคุณสุภา

“ก็มีสองคนก็ช่วยกันดู ถ้าฝ่ายวิชาการก็จะให้ภรรยาเป็นคนพิจารณาในแนวเรื่องสังคมกับ ภาษา แต่ถ้าแนววิทยาศาสตร์ก็จะดูเอง แต่เรื่องเมื่อก่อนมันก็ไม่เยอะขนาดนี้ ส่วนใหญ่ก็พิมพ์เรื่อง เด็ก ก็แบ่งกันดู พอดูเสร็จก็พิมพ์ ส่วนใหญ่เราเขียนเอง แล้วเราก็ไปจ้างโรงพิมพ์เอง แต่ใช้เครดิตของเรา เพราะว่าตอนเราทำไทยวัฒนาพานิชเรารู้จักโรงพิมพ์ เค้าก็เชื่อถือเรา พอพิมพ์เสร็จเราก็ ขายเองด้วยนะ พิมพ์เองขายเอง โดยช่วงแรกๆ ก็เอาไปให้เค้าจัดจำหน่าย พอจัดจำหน่ายเสร็จมัน ก็ต้องมีเวลาไปเคลียร์บัญชี กว่าจะได้เงินจากเค้า ต้องไปนั่งรอแล้วรออีก เหมือนกับไปขทานเค้า อย่างงั้นแหละ ทั้ง ๆ ที่มันเป็นเงินของเรา ก็เลยโมโห ไม่ฝากขายละ ขายเอง ก็ส่งเอง พอดีลูกศิษย์ที่ เค้าเรียนจบมาเยี่ยมเราก็เลยชวนเค้ามาให้มาทำด้วยกัน ตอนแรกก็หิ้วหนังสือขึ้นรถเมล์ไปส่ง แล้ว พอเราวางเองเราจะเก็บเมื่อไหร่ก็ได้ พอมันขยายใหญ่ขึ้น ส่วนสายส่งก็เป็นอีกคนหนึ่ง ส่วนบัญชี สุภาก็จะเป็นคนดูแล” (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

หลังจากนั้นจึงได้จดทะเบียน บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด ขึ้นในเดือนธันวาคม 2531 มี กรรมการของบริษัทเพียงท่านเดียว คือ คุณวิริยะ สิริสิงห์ เหมือนเดิม โดยจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ประเภทบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2531 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท ที่ตั้ง สำนักงานเลขที่ 122/107-109 หมู่ที่ 2 ถนนประชาอุทิศ แขวงทุ่งครุ เขตทุ่งครุ จังหวัด กรุงเทพมหานคร ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่เป็นสำนักพิมพ์อย่างเต็มตัว รองรับความหลากหลาย ของประเภทหนังสือของทางสำนักพิมพ์ ซึ่งแต่เดิมจัดพิมพ์ในนาม ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ ชมรมเด็ก และเปลี่ยนสถานะให้สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก เป็นสำนักพิมพ์ที่จัดพิมพ์เฉพาะหนังสือเด็ก และทำหน้าที่จัดจำหน่ายหนังสือทั้งหมดของบริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด

ภาพที่ 2 : ผังโครงสร้างองค์กร บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด พอสั่งเขป ดังนี้



1. ฝ่ายบริหาร คุณวิริยะ ยังเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย แนวทางหนังสือขององค์กร
2. ฝ่ายบรรณาธิการ การตัดสินใจจะเปลี่ยนมาอยู่ที่คุณสุภา เนื่องจากปัญหาสุขภาพของคุณวิริยะ โดยทำหน้าที่คัดเลือกหนังสือที่จะจัดพิมพ์ คัดเลือกโรงพิมพ์ เลือกแบบกระดาษ ฯลฯ
3. ฝ่ายศิลปกรรม คุณสุวีริยา บุตรสาวได้เข้ามาช่วยดูแลและทำหน้าที่ออกแบบหนังสือหรือกำหนดรูปแบบของหนังสือ ดูแลการออกแบบปกหนังสือให้ดึงดูดใจและเหมาะกับกลุ่มลูกค้า
4. ฝ่ายผลิต การดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือ ยังคงใช้วิธีจ้างองค์กรภายนอก จ้างโรงพิมพ์จัดพิมพ์ให้
5. ฝ่ายบัญชี ยังคงรับผิดชอบโดยคุณสุภา
6. ฝ่ายการตลาด ดำเนินการจัดจำหน่ายผ่านชื่อสำนักพิมพ์ชมรมเด็ก ซึ่งการรับผิดชอบจัดจำหน่ายหนังสือทั้งหมดของบริษัทในเครือ

"ที่แรกพอทำไป มันก็มีข้อจำกัดอีกว่า ที่สุวีริยาสาส์นเราก็จะพิมพ์แต่นวนิยายของโบตัน แล้วก็เลือกทางสารคดีวิชาการเท่านั้น แต่เราวางตลาดเอง เราจัดจำหน่ายเอง ก็เจอช่องทางว่า นอกจากหนังสือที่เราทำ ที่เราพิมพ์อยู่เนี่ยเป็นหนังสือเด็ก นวนิยาย แล้วก็สารคดี ยังมีหนังสืออีกหลายประเภทที่ผู้อ่านต้องการ แต่เราก็ไม่อยากจะมาใช้ชื่อเดิม อย่างเราจะออกเรื่องทนายไผ่ทำนายฝัน เราก็ไม่อยากจะมาใช้ชื่อชมรมเด็ก แล้วก็ไม่อยากจะใช้สุวีริยาสาส์น เราก็เลยตั้งสำนักพิมพ์ใหม่ ชื่อสำนักพิมพ์ปิรามิด ก็จะออกหนังสือแนวตลาด แนวประชาชนทั่วไป เช่น เรื่องทนายไผ่ทำนายฝัน ตำราพรหมชาติ ตำรานวด ลูกค้าส่วนใหญ่ของเราเป็นพระ คือ ตำราหมอนวด จุดทนายไผ่ พรหมชาติ" (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

ปัจจุบัน บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด มีสำนักพิมพ์ในเครือทั้งหมด 5 สำนักพิมพ์ ได้แก่

1. สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก จัดพิมพ์หนังสือเด็ก และรับผิดชอบการจัดจำหน่ายหนังสือทั้งหมดของบริษัทในเครือ
2. บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด จัดพิมพ์หนังสือนวนิยาย และหนังสือเชิงวิชาการ
3. สำนักพิมพ์ปิรามิด จัดพิมพ์หนังสือทั่วไป
4. สำนักพิมพ์ไช่ดาว จัดพิมพ์หนังสืออ่านเล่น
5. สำนักพิมพ์เกี่ยวก้อย จัดพิมพ์หนังสือเด็ก

และที่สำคัญที่สุดในการปกครององค์กร คุณวิริยะ เป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายแนวทางหนังสือขององค์กร คุณสุภา เป็นผู้ดูแลเรื่องบัญชีและการเงินขององค์กร อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นแบบรวมศูนย์ ทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว การตัดสินใจมาจากคนคนเดียวที่มีอำนาจมากที่สุดในองค์กร ซึ่งก็คือ คุณวิริยะ

#### การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในยุคก่อตั้ง

ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนย้ายสำนักงานหลายที่ มีการเพิ่มประเภทของหนังสือ มีการขยายงานในส่วนของการจัดจำหน่าย แต่พนักงานหลักๆ ของสำนักพิมพ์ชมรมเด็กก็ยังคงเป็นที่มงานเดิม โดยเฉพาะกองบรรณาธิการ เนื่องจากมีความผูกพันในองค์กรที่มีลักษณะคล้ายครอบครัว ผู้บริหารเปรียบเสมือนพ่อและแม่

ความขัดแย้งภายในองค์กรในสมัยของผู้ก่อตั้ง ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีปัญหาภายในองค์กรมากนัก เนื่องจากบุคลากรยังมีจำนวนไม่มาก อาจมีอยู่บ้างในเรื่องพนักงานขอยืมเงินจากทางบริษัท ซึ่งคุณวิริยะเลือกที่จะใช้วิธีป้องกันโดยบอกกล่าวกันล่วงหน้าก่อนการจ้างงานแล้วว่าห้ามขอยืมเงินเป็นอันขาด

“ส่วนใหญ่ยังไม่เคยนะ ยังไม่เคยเห็น แต่พอคนเยอะ ปัญหาที่จะตามมาเรื่องเดียวคือ เงิน เพราะก่อนจะมาทำงานเราบอกแล้วว่าห้ามเบิกเงินล่วงหน้า ห้ามขอยืมเงิน ให้รับรู้กันตั้งแต่แรก” (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)



ถึงแม้ว่า คุณสุวีรียา จะเข้ามาทำงานใน บริษัท สุวีรียาสาส์น จำกัด ได้เป็นเวลากว่า 2 ปี แล้วก็ตาม แต่โครงสร้างองค์กรการแบ่งฝ่ายการรับผิดชอบในการทำงาน และระบบการทำงานขององค์กรยังคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง ยังคงเป็นการทำงานแบบช่วยกันทำงาน ทั้งนี้เป็นการรักษาแนวคิดที่จะให้พนักงานทุกคนทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และสามารถช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานได้ โดยที่ทางผู้บริหารก็ยังคงตอบแทนน้ำใจของพนักงานด้วยสวัสดิการเต็มที่ ทั้งการจ่ายเงินพิเศษ และการจัดอาหารกลางวันให้พนักงาน

“ที่นี่ไม่มีโครงสร้างองค์กรชัดเจนหรือก หนดกราฟิกยังไม่มีหัวหน้าเลยนะ คือทุกคนตำแหน่งกราฟิกเหมือนกันหมด แต่เงินเดือนต่างกัน แคนั้นที่ต่างกัน ก็เพราะว่าการศึกษา ประสบการณ์ บางคนมีความสามารถพิเศษที่คนอื่นไม่มี หรือบางคนไปอบรมกับคุณพ่อบ่อยๆ คุณพ่อจ่ายพิเศษหมด เป็นเงินนอกเหนือจากเงินเดือน คนไหนภาษาอังกฤษดี แปลได้ เราก็ให้แปลเรื่อง แล้วจ่ายเป็นพิเศษให้ออกเหนือเวลางาน” (สุวีรียา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

“ผมตำแหน่งคอมพิวเตอร์กราฟิก แต่ก็ดูแลแผนกคอมพิวเตอร์ด้วย บางทีก็ไม่แน่นอน ก็ต้องช่วยรับโทรศัพท์ หรือตรวจสอบว่ามีของเครื่องพิมพ์จะหมดไหม ก็เป็นการช่วย ๆ กัน” (สุวิทย์ พิศาลสุข, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

#### สถานภาพทางธุรกิจและรูปแบบการจัดการองค์กรในยุคสี่บทอด

ปัจจุบัน บริษัท สุวีรียาสาส์น จำกัด กำลังจะก้าวเข้าสู่ยุคผู้บริหารรุ่นที่ 2 ซึ่งก็ได้แก่ คุณสุวีรียา สิริสิงห์ บุตรสาวคนโต ของคุณวิริยะ และ คุณสุภา สิริสิงห์

การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการสำนักพิมพ์ ซึ่งเป็นกิจการของครอบครัวศิริสิงห์ของคุณสุวีรียา มีสาเหตุมาจากความผูกพัน และความคุ้นเคยกับสำนักพิมพ์ เนื่องจากการที่คุณสุวีรียาเกิดและโตในสำนักพิมพ์ ของเล่นในวัยเด็กก็คือหนังสือ ซึ่งระหว่างที่ คุณสุวีรียากำลังศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศิลปกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากจะรับหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิทยากรที่โรงเรียนสอนศิลปะสำหรับเด็กและเยาวชนของผู้เป็นพ่อแล้ว คุณสุวีรียา ยังได้ช่วยออกแบบปก และรูปเล่มให้กับหนังสือในเครือ บริษัท สุวีรียาสาส์น จำกัด อีกด้วย



“ฝั่งก็วาดรูปให้กับที่บ้านด้วย ตั้งแต่วาดรูปใหม่ ๆ แม่เค้าก็เห็นเราชอบก็ให้ลองวาดเข้ามา ก่อน แรกๆ ก็วาดหน้าปกนิยายคุณแม่เองแหละ” (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

“เข้ามาถึงแล้วก็ทำเลย ตั้งแต่ยังไม่จบก็เอางานมาให้เค้าทำแล้ว ให้เค้ามาช่วยออกแบบปก ช่วยเขียนรูปประกอบให้มั่ง ช่วงปริญญาตรีทำไม่ค่อยเยอะ เค้าบอกงานเค้าเยอะ ก็ไม่ค่อยอยากจะทำด้วย แต่บอกเค้าทำไว้เนะมันดี เวลาจบมาไปสมัครงานที่ไหน ก็มีผลงาน ตอนนั้นเค้าเข้ามาก็มาดูฝ่ายจัดหน้า บางส่วนนะ แล้วเค้าก็ตั้งสำนักพิมพ์ใหม่ด้วยชื่อเกี่ยวกับ” (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

ก่อนจะไปศึกษาต่อปริญญาโท ด้านการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ ที่ประเทศอังกฤษ

“และหลังจากนั้นก็เริ่มวาดภาพวาดดำมั่ง วาดนิทานของตัวเองมั่ง อะไรมั่ง แม่เค้าก็เคยถามว่าจะไปเรียนต่อโทไหม ฝั่งก็ว่าเออต่อโทก็น่าสนใจดี ก็เลยไปหาจากในอินเทอร์เน็ต คือในใจจริง ๆ ฝั่งชอบอาร์ตก็จริง แต่ไม่ได้อยากเป็นจิตรกร อยากทำอะไรคล้าย ๆ commercial art คือขายงานด้วย ขายดีไซน์ด้วย เราก็อยากเรียน อยากทำหนังสือ ทำอะไรอย่างนี้ ก็ไปเจอพี่คนนึงว่าจบมาทางวาดภาพประกอบหนังสือเลย แม่เค้าก็ถามว่าชอบไหม มันน่าจะดีนะ หลังจากนั้นเราก็เลยไปดูในอินเทอร์เน็ต ว่าคณะนี้มันเป็นยังไง ก็เลยสมัครไป แล้วหลังจากนั้นก็เข้าไปเรียน ก็ทำไปทำไปโปรเจกต์เสนอว่าเราอยากจะทำเป็นหนังสือเด็ก แต่บังเอิญที่บ้านพ่อเค้าชอบเป็นหนังสือ pop up เราก็เลยบอกโปรเจกต์ว่าเป็นหนังสือ pop up ที่เป็นหนังสือการ์ตูนสำหรับเด็ก ด้วยความที่เรายังรักการ์ตูนอยู่ ก็ทำไปจนจบกลับมา ก็คือเค้าก็สอนทำหนังสืออย่างที่เรอยากจะทำ” (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

ในช่วงที่ศึกษาระดับปริญญาโทที่ประเทศอังกฤษนั้น ได้ทำวิทยานิพนธ์ประกอบการศึกษาขึ้น จนเมื่อจบการศึกษากลับมาประเทศไทย ได้นำเอาวิทยานิพนธ์ดังกล่าวมาทดลองพิมพ์เป็นหนังสือเพื่อจำหน่าย และประสบความสำเร็จได้รับรางวัลในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ จึงเกิดแรงบันดาลใจและกำลังใจที่จะทำงานหนังสือมากขึ้น เนื่องจากผลงานเป็นที่ยอมรับ

“ก็กลับจากอังกฤษมาก็ปีกว่าเอง เข้ามาก็หลังจากกลับมา คิดว่ามาทำตรงนี้เต็มตัวเลยดีกว่า เพราะว่าตอนนั้นกำลังไฟแรง เรามีหนังสือที่เราเขียนตอนอยู่ที่อังกฤษ เหมือนกับว่าเราทำวิทยานิพนธ์ กลับมาก็เอามาพิมพ์ พิมพ์แล้วเราก็ได้รางวัลในงานสัปดาห์หนังสือ มันก็ทำให้เรารู้สึก

ว่า แสดงว่ายังมีคนเห็นว่าหนังสือเราก็ไม่ได้เลวร้าย แสดงว่าเราน่าจะทำได้บ้าง” (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

ในปี พ.ศ. 2546 หลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาโท คุณสุวิริยา ตัดสินใจเข้ามาทำงาน สานต่อกิจการสำนักพิมพ์ของครอบครัวอย่างเต็มตัว โดยได้เข้ามาช่วยดูแลและเรียนรู้งานในบริษัท มีหน้าที่หลักในการดูแลฝ่ายศิลปกรรม ซึ่งคุณสุวิริยาได้นำเอาความรู้จากที่ได้ร่ำเรียนมาโดยตรงทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทมาสานกับประสบการณ์ และใจรักในการทำงานศิลปะ มาช่วยพิจารณา นำส่วนที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เช่น ดูแลการออกแบบปกหนังสือให้ดึงดูดใจและเหมาะกับกลุ่มลูกค้า

“จุดเริ่มต้นเหวอ ก็คงแบบตอนแรกๆ ก็มาเรียนรู้ในตำแหน่งทั่วไปมากกว่า คือตอนนี้พูดถึงตำแหน่งอะไรเราก็เป็นตำแหน่งเจนเนอรัลเบ้ ก็รวมทั้งทำกราฟิกด้วย แล้วก็ดูแลด้วยว่าอะไรที่เราเห็นว่ามันโบราณไปเราก็เปลี่ยน บางอันที่เห็นว่ามันไม่สวยเราก็เปลี่ยน จุดที่เดินผ่านอะไรไม่ชอบเปลี่ยนหมด เริ่มรู้สึกที่ใช้ไม่ได้ พอหลังจากนั้นเราก็อยากมีรุ่นมีนี่ เพราะเราไปดูงานมาบ่อยๆ ไปดูงานสำนักพิมพ์ งานโรงพิมพ์ เห็นกลับมาเราชอบตรงไหนแล้วอยากให้มีมันดี แต่บางทีเรายังไม่มีเราก็อยากเปลี่ยนรุ่นเปลี่ยนนี้ ให้มันรองรับกับสมัยหน่อย การบริหารคงไม่เก่งหรอก แต่ว่าถ้าถามว่าเรื่องอาร์ต เราดูแล้วเรารู้ว่ามันควรจะขายได้ ปกมันสวยไหม ปกมันควรจะแก้อย่างไร เราารู้สึกว่าอย่างนี้ เราพอจะรู้เรื่องมากกว่าก็จะไปเน้นเรื่องด้านนี้มากกว่า แต่ส่วนใหญ่ฝั่งก็ไม่ได้ดูด้านบริหาร ถ้าคุยเรื่องอาร์ต ส่วนใหญ่ ถ้าคนทำเรื่องศิลปะ ก็จะวิจารณ์ คุยกันได้ ว่ามันดีไม่ดี” (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

นอกจากนั้น คุณสุวิริยายังได้เป็นผู้ก่อตั้งสำนักพิมพ์เกี่ยวกับ ซึ่ง เป็นสำนักพิมพ์ในเครือบริษัท สุวิริยาสาส์น จำกัด โดยคุณสุวิริยา เป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบเองทั้งหมด รวมทั้งช่วยงานคุณวิริยะด้านการจัดกิจกรรมและฝึกอบรมต่างๆ ส่วนงานบริหารและธุรการต่างๆ คุณสุวิริยาทำหน้าที่ดูแลด้วยตนเองอยู่

### การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในยุคสืบทอด

อาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนจาก ห้างหุ้นส่วน สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก มาเป็น บริษัท สุวิริยาสาส์น จำกัด หรือการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานในกิจการของครอบครัวของคุณสุวิริยา สิริ

สิงห์ ไม่ได้ส่งผลหรือเป็นเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปจากยุคก่อตั้งอย่างเห็นได้ชัด ทำให้ไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในส่วนขอระบบการทำงาน หรือกับบุคลากรขององค์กร

“สำนักพิมพ์ก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงอะไรนะ มีแต่จ่ายเงินเดือนเยอะขึ้น” (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

จะมีก็เพียงแต่ปัญหาเรื่องการสื่อสารกันเองของคนในครอบครัว ที่ปกติหัวหน้าครอบครัว และผู้นำองค์กรมักเป็นผู้ตัดสินใจโดยไม่ปรึกษาผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความเห็นไม่ตรงกันบ้างในบางครั้ง แต่ก็ใช้การเจรจากันด้วยเหตุผลจนปัญหาลุล่วงไปด้วยดี เช่น กรณีที่คุณวิริยะไปจัดทำบัตรส่วนลดเพื่อแจกลูกค้าในงานสัปดาห์หนังสือแห่งชาติ แต่ในขณะเดียวกันทางคุณสุวิริยาได้ทำของสมนาคุณเพื่อแจกลูกค้าในงานเดียวกัน ดังนั้นจึงมีการตกลงกันว่า ต้องให้ลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าเลือกใช้สิทธิได้เพียงอย่างหนึ่งอย่างใดเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

“อย่างปีนี้ก็เหมือนกัน คุณพ่อเค้าไปทำบัตรลด 30 % ก็ไม่ได้ปรึกษากันก่อนจุงๆ ก็ไปทำบัตร ทำให้มันซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเราเห็นว่าถ้าแจกเสื้อด้วยเหมือนทุกปี แล้วลด 30% ไปด้วย ก็ไม่ไหวนะ มันเยอะเกินไป ค่าบุรุษราคาเพิ่มขึ้น น้ำมันก็ขึ้น อะไรก็ขึ้น เพราะฉะนั้น เราจะขายส่วนลดมากขึ้น แต่เราให้ของพรีเมียมด้วยไม่ได้ ต้องบอกเค้าวิธีเดียวคือ ใช้บัตรลดต้องงดของแจก ก็ต้องตัดบางส่วนไป” (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

นอกจากนี้ยังมีในเรื่องของการไม่ยอมรับการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานของพนักงานที่ทำงานมาแต่เดิม รวมถึงผู้ก่อตั้งบ้าง เช่น การรับชำระค่าสินค้าด้วยบัตรเครดิต เนื่องจากคิดว่าเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก ไม่สามารถฝึกฝนกันได้ง่ายๆ ซึ่งก็ต้องใช้วิธีการค่อยๆ อธิบายชี้ให้เห็นถึงส่วนดีที่จะได้รับประโยชน์ และลงมือสอนให้เข้าใจด้วยตนเองแบบง่ายๆ จึงจะเป็นที่ยอมรับ

“ก็ต้องมีการปรึกษากัน เพื่อเบิกงบประมาณ ไม่งั้นไม่ได้ อย่างตอนที่เห็นชัดเจนคือว่าเวลาไปออกร้าน เริ่มที่จะใช้บัตรเครดิตบ้าง เพราะสมัยนี้บัตรเครดิตมาแรง คนที่ไม่พกเงินสดเยอะๆ ก็มี เวลาไปออกร้านเยอะ ๆ ต้องมีที่รับบัตรเครดิต เพราะคนรุ่นเก่า ๆ เค้าก็ไม่อยากให้มีพนักงานขายของเราก็กินมานาน ชอบแบบสไตร์เดิม ๆ ไม่อยากได้อะไรใหม่ ๆ แรก ๆ เขียนมือหมดเลย เรายังบอกไม่เอา เขียนมือมันเสียเวลา เราต้องเปลี่ยนแล้ว ต้องมาทำแบบอิงบาร์โค้ด

บ้างทำอะไรให้เป็นแบบมาตรฐาน ทำสต็อกสินค้าให้ดีขึ้น เราก็เลยซื้อเครื่องมาลงซอฟต์แวร์ ต้องคุยกับพวกเค้าตรง ๆ แต่ถ้าอย่างกับคุณแม่ บางครั้งเราบอกไม่ได้ก็ต้องหาเหตุผลมาอธิบาย แต่ก็คุยง่ายกว่าเพราะเป็นผู้ปกครอง แต่กับพนักงาน เราก็ไปคุยกับเค้าดูแล้วก็เสนอความคิดเห็นว่าดีไหมจะได้ไม่ต้องเหนื่อยเขียน เพราะเห็นทุกปีก็มีคนบ่นว่ารู้สึกเมื่อยที่จะเขียน ถ้ามีอย่างนี้จะใช้จะเอาไหม แต่เราจะทำให้มันง่าย ๆ ให้เค้าใช้เป็น เค้าก็บอกว่าตกลง แต่ว่ามันก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ถ้าเกิดเค้าไม่ชอบตรงไหนก็ต้องแก้" (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

"ลูกๆ ที่จะเข้ามาเนี่ยนะ ก็อย่าเอาแต่นวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ทันที ควรจะชั่งใจกับของเก่าดู ทางที่ดีควรจะมาปรึกษาคนเก่าที่เค้าอยู่มาก่อน เพราะว่าในสังคมไทยระดับอาวุโสเนี่ย ยังสำคัญอยู่ ถ้าคนเก่าเค้าอยู่แล้วก็เราทำโดยไม่มองเค้าอย่างเงี้ยมันเหมือนข้ามหัวเค้าไป เค้าก็จะเป็นศัตรูได้" (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

ในการแก้ไขความขัดแย้งภายนอกองค์กร ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในระดับที่ใหญ่โต ซึ่งก็จะใช้การเจรจาตามแต่จะตกลงแยกเป็นกรณี โดยอาศัยข้อตกลงก่อนการทำงานเป็นหลักในการเจรจา คล้ายกับการเจรจาความขัดแย้งขององค์กรต่างๆ ไป เช่น การที่สำนักพิมพ์ซื้องานเขียนของผู้เขียนหรือเจ้าของงานภายนอกมาจัดพิมพ์ และคุณสุวิริยาเห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงแบบปกเพื่อให้ดึงดูดผู้ซื้อ ซึ่งทำให้เกิดปัญหากับเจ้าของงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงแบบโดยไม่ได้รับอนุญาต ต้องใช้ข้อตกลงในการทำงานมาเจรจาเพื่อให้เข้าใจกันว่าเป็นงานที่ซื้อขายไปแล้ว เป็นต้น

"บางที่ฝั่งก็มีปัญหากับทางที่อื่นเหมือนกัน อย่างสมมติว่า เรารับงานสำนักพิมพ์ มีบางครั้งเค้าเอางานมาเสนอเรา เค้าทำเป็นรูปเล่มแล้ว มาเสนอจะขาย เสร็จแล้วฝั่งก็ไปสั่งแก้ปก เพราะฝั่งเห็นว่ามันไม่น่าจะขายได้ เค้าก็มาโวยวายทีหลัง อย่างนี้ก็มี แต่ไม่ใช่เรื่องลิขสิทธิ์นะ คือเค้าเห็นว่าปกของเค้าดีแล้ว แต่เผชิญฝั่งเห็นว่ามันไปซ้ำกับปกเดิม ๆ ที่เค้าเคยทำมา สีเหมือนเดิมหมด ไม่มีรูปอะไรที่โดดเด่นแตกต่าง ไม่น่าจะดึงดูดผู้อ่านได้ เราก็เลยสั่งแก้ แต่ยังไงฝั่งก็ไม่ยอมให้ออกวางขายนะ คือฝั่งบอกไปเลยว่ามันขายไม่ได้แน่ ๆ" (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

### วัฒนธรรมครอบครัว

ครอบครัวสิริสิงห์ มีสมาชิกทั้งหมด 4 ท่าน ได้แก่ คุณวิริยะ คุณสุภา และบุตรสาว 2 คน

คือ

1. คุณสุวิริยา สิริสิงห์ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศิลปกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกียรตินิยม และระดับปริญญาโท สาขาการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ จากมหาวิทยาลัย ไบรท์ตัน ประเทศอังกฤษ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป และหัวหน้าฝ่ายศิลปกรรม บริษัท สุวิริยาสาน จำกัด และเป็นผู้ก่อตั้งสำนักพิมพ์เกี่ยวกับ ซึ่ง เป็นสำนักพิมพ์ในเครือบริษัท สุวิริยาสาน จำกัด

2. คุณวาวสุ สิริสิงห์ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะอักษรศาสตร์ เอกบรรณารักษณ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เกียรตินิยม ปัจจุบันทำงานเป็นบรรณารักษ์ ที่ห้องสมุดมารวย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ครอบครัวสิริสิงห์ เป็นครอบครัวคนไทย เชื้อสายจีน วัฒนธรรมครอบครัวของครอบครัวสิริสิงห์เป็นไปในรูปแบบที่มีหัวหน้าครอบครัวที่ชัดเจน คือ คุณวิริยะ ผู้เป็นพ่อ เป็นผู้นำครอบครัว มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ในครอบครัว คุณแม่ดูแลเรื่องการเงิน

"การตัดสินใจอยู่ที่คุณพ่อ เพราะถือว่าเป็นหัวหน้าครอบครัว" (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

ลูกสาวทั้งสองเกิดและโตในสำนักพิมพ์ จึงมีนิสัยรักการอ่านหนังสือกันทั้งครอบครัว เป็นครอบครัวประชาธิปไตย ให้สิทธิเสรีภาพกับทุกคนในครอบครัว

"ไม่เคยวางตัวไว้ว่าจะต้องมาสู้บ๊อด ตอนนั้นก็ไม่วาง อยากจะทำก็ทำ ไม่อยากทำ เราทำไม่ไหวก็เลิก แค่นั้น คือเราทำด้วยใจ ถ้าเราหมดใจที่จะทำเราก็เลิก หรือถ้ามีใครจะทำต่อได้ก็เอาไปทำเลย เคยพูดไว้ว่าถ้าลูกไม่ทำต่อก็จะถามพวกพนักงานว่าจะต่อไหม ถ้าทำต่อก็ทำกันไปเอง เราก็เลิก คุณพ่อคุณแม่คนอื่นๆ ที่มีลูกมาทำเนี่ยนะ ก็อยากให้อูห่าง ๆ ให้มองอยู่ห่าง ๆ ช้าเลื่องแค่นั้นแหละ ปลออยให้ลูกทำ เพราะว่าลูกยังเป็นความคิดใหม่ อยู่ในสังคมใหม่ เข้ากับคนยุคใหม่ได้ดีกว่ายุคเรา แต่ยังขาดประสบการณ์ เพราะฉะนั้น เราก็จะดึงแต่ประสบการณ์เท่านั้น คือถ้าทำแล้วมองดูเห็นว่าประสบการณ์ยังมีไม่เพียงพอ เราต้องเข้าไปช่วยเป็นพี่เลี้ยง แต่เรื่องอื่น ๆ อูห่าง ๆ พอ เพราะว่าเวลาเค้าทดลองมันไม่เหลือปากว่าแรงนะ ถึงมันพลาดไปมันมีค่ามากกว่าเราไปรังไว้อย่างเดียว" (วิริยะ สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

นอกจากนี้ให้ความสำคัญกับการศึกษา คุณพ่อคุณแม่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษา และกิจกรรมต่างๆ แก่ลูกๆ อย่างเต็มที่ และทุกๆ คนในครอบครัวมีลักษณะเป็นผู้ที่รักความอิสระ มีแนวคิดและอุดมการณ์เป็นของตนเองที่ชัดเจน ซึ่งได้สืบต่อมาจากจนถึงรุ่นลูกด้วย สิ่งที่เป็นหลักฐานยืนยันแนวคิดนี้ เช่น การตัดสินใจลาออกจากสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชของคุณสุวิริยะ เพื่อนำเอา สโมสรรชมรมเด็ก ซึ่งเป็นโครงการกิจกรรมสำหรับเด็กที่ตนเองเป็นผู้สร้างออกมาดำเนินการเองตาม อุดมการณ์และความตั้งใจ เพราะโครงการถูกระงับจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารภายในองค์กร เดิม หรือการที่คุณสุวิริยะ ซึ่งรักงานศิลปะและมีแนวทางในการออกแบบเป็นของตนเอง ไม่ยอมให้ หนังสือที่ตนเองเห็นว่ายังไม่ดีเพียงพอส่งพิมพ์และออกวางจำหน่าย จนกว่าจะได้รับการ ปรับเปลี่ยน แก้ไขจนเป็นที่ถูกใจ และเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะกับบุคลากรในองค์กร นักเขียน หรือผู้รับจ้างภายนอก คุณสุวิริยะจึงเปิดสำนักพิมพ์เกี่ยวกับภัยขึ้นมาเพื่อรองรับการทำ หนังสือตามอุดมการณ์ ความฝัน และความต้องการของตนเอง โดยเป็นผู้กำกับดูแล ลงมือทำเอง ทุกขั้นตอนที่เกี่ยวกับการจัดทำและจัดพิมพ์

#### วัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์และการสังเกตของผู้วิจัย สามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามยุคสมัย ของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด ได้ดังนี้

#### วัฒนธรรมองค์กรยุคก่อตั้ง

1. ค่านิยมขององค์กร จากการทำงานจริงเป็นลักษณะแบบช่วยกันทำงาน ไม่มีการแบ่งว่า จะต้องรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเองเท่านั้น เห็นได้จากการจัดสถานที่ทำงาน ที่ไม่มีการแบ่ง ตามตำแหน่ง แบ่งแผนก หรือฝ่ายอย่างชัดเจน

“ที่นี้เราปล่อยตามสบายเวลาทำงาน พวกที่เป็นศิลปินนี้เค้าไม่ค่อยแบบว่าตื่นสาย ชอบ ทำงานตอนเย็น ๆ ฝ่ายจัดซื้อ ธุรการ ทำงาน 8 โมงเช้า เลิก 5 โมงเย็น ถ้าเป็นฝ่ายอาร์ตบางทีเข้า 10 โมง แต่เลิก 6 โมง แต่งานคุณต้องได้เท่าที่เรากำหนด แต่ก็ไม่อยากให้มาช้ามาก บางทีมาเที่ยง หรือบ่าย 2 ก็ไม่ไหวนะ จริงๆ แล้วปัญหามันไม่ได้อยู่ที่เค้ามาช้าแล้วงานไม่ได้ ปัญหาอยู่ที่ว่าบาง คนมีคนมาติดต่องานแล้วไม่เจอ เราจะต้องให้เค้าได้ติดต่อกับคนที่เค้าไปประสานงานด้วยกันมัน

จึงจะเข้าใจ บางทีสำนักพิมพ์เค้าทำงานปกติ โรงพิมพ์เค้าทำงานปกติ เค้าเอางานปริ๊ฟมาให้ตรวจ ไม่อยู่อะไรอย่างเงี้ย ยังไม่มาทำงาน” (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

2. ช่วยวัฒนธรรม การสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร การทำงานจึงเป็นไปอย่างเปิดเผย ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้ความเป็นไปในการทำงานของคนอื่นๆ ทั้งนี้เป็นแนวคิดที่จะให้พนักงานทำงานเต็มประสิทธิภาพ ช่วยสอดส่องดูแลซึ่งกันและกัน

3. ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติ เมื่อการทำงานเป็นไปอย่างเปิดเผย และดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทางผู้บริหารก็ตอบสนองน้ำใจของพนักงานด้วยสวัสดิการเต็มที่ ทั้งการจ่ายเงินพิเศษ และการจัดอาหารกลางวันให้พนักงาน ทำให้บุคลากรมีจิตสำนึกรักองค์กร เช่น พนักงานฝ่ายศิลปกรรม ก็สามารถช่วยขายหนังสือหน้าร้านหรือรับโทรศัพท์ในสำนักงานได้ โดยไม่มีความรู้สึกที่ไม่ใช่งานของตนเองก็ไม่จำเป็นต้องทำแต่อย่างใด

4. วีรบุรุษขององค์กร คุณวิริยะเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรพนักงานที่เห็นได้อย่างชัดเจน ทั้งในด้านแนวคิด อุดมการณ์ และการประพฤติปฏิบัติ

“คุณพ่อไม่ค่อยอารมณ์เสียนะ เป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส พูดคุยสนุก แต่ถ้าอารมณ์เสียเมื่อไหร่ทุกคนไม่กล้าพูดเลย” (สุวิริยา สิริสิงห์, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2548)

วัฒนธรรมองค์กรยุคสี่บทอด

มีความคล้ายคลึงกับในช่วงยุคของผู้ก่อตั้งมาก

1. ค่านิยมขององค์กร ในส่วนของระบบการทำงานของ สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก หรือแม้จะมีการจดทะเบียนเป็นบริษัท สุวิริยาสาสน จำกัด แล้วก็ตาม ยังคงมีลักษณะความเป็นครอบครัวอย่างชัดเจน ไม่มีระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ไม่มีการตอกบัตรเข้าออกงาน บุคลากรทุกคนทราบบทบาทหน้าที่หลักของตนเอง รับผิดชอบต่อตนเองและหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย และยังคงไว้ซึ่งลักษณะแบบช่วยกันทำงาน ไม่มีการแบ่งว่าจะต้องรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเองเท่านั้น เห็นได้จากการจัดสถานที่



ทำงาน ที่ยังคงไม่มีการแบ่งตามตำแหน่ง แบ่งแผนก หรือฝ่ายอย่างชัดเจน แต่อาจจะมึระบบมากขึ้น

“แนวโน้มคงต้องเปลี่ยนไปตามยุคสมัย เพราะส่วนมากอกระเบียบกันเกือบหมดแล้ว ที่ไหน ๆ เปลี่ยนจากครอบครัวมาเป็นแบบมีระเบียบ เพราะว่าพนักงานมันเพิ่มมากขึ้นๆ จะไปตามใจแบบเมื่อก่อนไม่ได้ แต่ก็น่าจะอะลุ่มอล่วยมากกว่าที่อื่นๆ” (สุวิทย์ พิศาลสุข, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

2. การสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือผู้บริหารกับพนักงาน เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ไม่มีการใช้เอกสารใดๆ ภายในองค์กร มีการพูดคุยปรึกษาหารือกันได้ทุกเรื่อง จะยกเว้นเพียงแต่เรื่องการหยิบยืมเงิน ซึ่งเป็นข้อตกลงเดียวขององค์กรเท่าที่ผ่านมา

3. ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติ เมื่อการทำงานเป็นไปอย่างเปิดเผย และดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทางผู้บริหารก็ตอบสนองน้ำใจของพนักงานด้วยสวัสดิการเต็มที่ ทั้งการจ่ายเงินพิเศษ และการจัดอาหารกลางวันให้พนักงาน ทำให้บุคลากรมีจิตสำนึกรักองค์กร เช่น พนักงานฝ่ายศิลปกรรม ก็สามารถช่วยขายหนังสือหน้าร้านหรือรับโทรศัพท์ในสำนักงานได้ โดยไม่มีความรู้สึกที่ไม่ใช่งานของตนเองก็ไม่จำเป็นต้องทำแต่อย่างใด

และแม้ว่าจะมีการย้ายสำนักงานบ่อยครั้ง แต่บุคลากรก็ยังเป็นบุคลากรเดิมเกือบทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และคุ้นเคยกับผู้บริหาร นับถือกันเสมือนเป็นเครือญาติ

“ผมตำแหน่งคอมพิวเตอร์กราฟฟิก แต่ก็ดูแลแผนกคอมพิวเตอร์ด้วย บางทีก็ไม่แน่นอน ก็ต้องช่วยรับโทรศัพท์ หรือตรวจสอบว่ามีกของเครื่องพิมพ์จะหมดไหม ก็เป็นการช่วย ๆ กัน” (สุวิทย์ พิศาลสุข, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

4. วีรบุรุษขององค์กร คุณวีริยะก็ยังคงเป็นที่เคารพ นับถือ และเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน รวมถึงผู้สืบทอดในการปฏิบัติงาน

## ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร

### ปัจจัยภายใน

โดยรวมแล้ว ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้านการบริหารงานมากมายนักในระหว่างยุคผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด ส่วนที่มีอยู่บ้างก็มีในเรื่องของการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกในการทำงานมากยิ่งขึ้น เนื่องมาจากการเข้ามาช่วยงานของผู้สืบทอด

"การเปลี่ยนแปลงภายในก็ไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงเท่าไรหรอก เพียงแต่ว่าจะมีเอาอุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้เพิ่มขึ้น แต่ว่าแนวทางรวมๆ ก็ยังเป็นแบบเก่า" (สุวิทย์ พิศาลสุข, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2549)

### ปัจจัยภายนอก

ส่วนที่พอสังเกตเห็นคงเป็นเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและกลุ่มผู้อ่าน เช่น การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือการเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านที่เป็นคนรุ่นใหม่ ทำให้ต้องอาศัยการออกแบบปกเพื่อให้ดึงดูดใจที่จะหยิบหนังสือจากชั้นหนังสือ ซึ่งต่างไปจากก่อนหน้านี้นี้ที่หนังสือจะเน้นที่การนำเสนอเนื้อหาเท่านั้น รวมถึงการเปิดเว็บไซต์ของสำนักพิมพ์ชมรมเด็ก [www.chomromdek.com](http://www.chomromdek.com) ซึ่งเป็นชื่อที่ผู้อ่านส่วนใหญ่รู้จักและคุ้นเคย เพื่อเป็นพื้นที่ในการติดต่อ แลกเปลี่ยน นำเสนอข้อมูลของสำนักพิมพ์ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นช่องทางใหม่ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นปัจจุบัน

บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด

### ประวัติความเป็นมา

ห้างหุ้นส่วนจำกัด พุฒตาล โปรโมชั่น ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2519 โดยคุณดำรง พุฒตาล ซึ่งมีนิสัยรักการอ่านเป็นชีวิตจิตใจ และเห็นความสำคัญของการศึกษาอย่างมาก

โดยหลังจากจบการศึกษาจากวิทยาลัยครูแล้ว คุณดำรงได้ไปเป็นพิธีกรรายการโทรทัศน์ และแบ่งเวลาไปศึกษาต่อระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และจบการศึกษาระดับปริญญาโทที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คุณดำรง พุฒตาลเคยให้สัมภาษณ์ไว้ใน 101 ฝ่าวิกฤต ว่า "เดิมผมเป็นเจ้าของหน้าที่บริษัทการบินไทย ทำอยู่โรงอาหารการบินไทย คือครัวการบินมีหน้าที่นำอาหารไปส่งยังสายการบินต่างๆ ก็ได้ประสบการณ์เกี่ยวกับด้านอาหารฝรั่งมาพอสมควร พอประมาณ พ.ศ.2507 หรือ 2509 ตอนนั้นมีรายการหนึ่งทางช่อง 7 ขาวดำสนามเป้า (ปัจจุบันคือช่อง 5) โฆษกก็คืออาจารย์ของผม คือ พันเอกการุณ เก่งระดมยิง ดังมาก เพราะสมัยนั้นทีวีมี 2 ช่อง คือช่อง 4 บางขุนพรหมกับช่อง 7 สนามเป้า ผมก็ถูกเพื่อนยุให้ไปสมัครเป็นโฆษก เขาก็ให้พันเอกการุณเป็นคนฝึกให้ ที่สำคัญคือท่านมีรายการอยู่แล้ว ผมก็มีโอกาสได้ออกรายการ แต่กว่าจะได้เป็นผมต้องเป็นเด็กยกของก่อน จนถึงปี 2510 ช่อง 7 สีเขาเปิด ร.ท.ชัยชาญ วรรณสุทรน้องคุณชาติเชื้อ วรรณสุทรก็มาชวนผมไปอยู่ด้วย ผมก็เลยลาออกจากการบินไทยมาอยู่ช่อง 7 สี แต่ผมได้มาอยู่ฝ่ายขายเกี่ยวกับติดต่อสปอนเซอร์ ติดต่อลูกค้าต่างๆ และมันเป็นประโยชน์ต่อเราตอนลาออกมาจากช่อง 7 สี เพราะผมทำทุกอย่าง ทั้งผู้กำกับเวที ฝ่ายประสานงาน ทุกคืนต้องขับรถไปตามบาร์เพื่อเชิญนักร้อง เพราะรายการเพลงเยอะเราก็ต้องไปแทบจะทุกคืน ไหนจะต้องเป็นคนจ่ายเงิน เป็นผู้กำกับ เป็นคนพากย์หนัง อ่านสไลด์ ทำหมดทุกอย่าง"

หลังจากทำงานเป็นพนักงานของสถานีโทรทัศน์สี ช่อง 7 อยู่เป็นเวลา 8 ปี คุณดำรงตัดสินใจผันตัวเองออกมาเป็นผู้ผลิตรายการอิสระ โดยก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด พุฒตาล โปรโมชัน เพื่อผลิตรายการโทรทัศน์ของตนเอง เช่น รายการสุขสันต์วันเสาร์ ครอบครัวยุคใหม่ บีอาร์โบนัส ลูกทุ่งสิบทิศ และคู่สร้าง-คู่สม ซึ่งทั้งหมดออกอากาศทางช่อง 5 รายการอาทิตย์ยิ้ม และรายการพระจันทร์ยิ้ม ออกอากาศทางช่อง 9 รายการเกมเปิดโลก และรายการแม่บ้านที่รัก ออกอากาศทางช่อง 3 เป็นต้น ซึ่งทุกรายการล้วนเป็นรายการที่ได้รับความนิยมจากผู้ชมในสมัยนั้นเป็นอย่างดี

รายการ "คู่สร้าง-คู่สม" เป็นรายการโทรทัศน์ประเภทสนทนารายการแรก และได้รับความนิยมอย่างสูงในอดีต ออกอากาศเป็นรายการสุดท้ายในคืนวันจันทร์ พอถึงเช้าวันรุ่งขึ้นหลังจากออกอากาศครั้งแรก รายการ "คู่สร้าง-คู่สม" ก็กลายเป็นรายการที่มีคนพูดถึงทั่วประเทศ

"ตอนนั้นไม่ค่อยมีใครจัดรายการที่มีลักษณะเป็นชาวบ้านๆ ผมก็เลยคิดถึงเรื่องใกล้ตัว คือ นำเรื่องสามีภรรยา มาคุยกัน ยอมรับว่ามีความคิดมาจากเพื่อนที่อยู่ต่างประเทศ คือ ที่อังกฤษ เขาเล่าว่ามีรายการแบบที่ให้สามีเขียนเล่าถึงความคิดของภรรยา หรือให้ภรรยาเขียนเล่าถึง ความคิดของสามี แล้วตั้งคำถาม ถ้าตอบตรงกันก็มีรางวัล ซึ่งผมฟังแนวคิดนี้แล้วก็เอามาดัดแปลง เริ่มด้วยการเชิญสามีและภรรยา และถามในคำถามที่เชื่อว่าเขาน่าจะตอบได้ตรงกัน แต่ถ้าตอบไม่ตรงกัน หรือไม่ค่อยรู้เรื่องกันเลย ผู้ชมก็จะรู้สึกว่าคุณนี่เป็นอะไร พอออกอากาศตอนแรกแล้ว รุ่งขึ้นดังเลย ครับ" (ดำรง พุฒตาล, [www.101newschannel.com](http://www.101newschannel.com))

เนื้อหาของรายการเป็นการตอบปัญหาหัวใจของสามีภรรยาที่เป็นเรื่องจริงในชีวิต ไม่มี การจัดฉากหรือสร้างสถานการณ์ล่วงหน้า มีความเป็นธรรมชาติมากที่สุด ของรางวัลที่แจกให้กับผู้ ร่วมรายการเป็นเพียงตู้เย็นและที่นอน แต่ได้รับความนิยมด้วยดีมาตลอด และมีผู้ที่สนใจจะเข้าร่วม รายการเป็นจำนวนมาก โดยกติกาของการสมัครเข้าร่วมรายการในสมัยนั้น คือ ผู้สมัครต้องเขียน จดหมายเล่าเรื่องของตนทั้งก่อนแต่งงาน และหลังจากที่ได้ใช้ชีวิตร่วมกันแล้ว มีผู้ส่งจดหมาย ลักษณะดังกล่าวมายังรายการเป็นจำนวนมากมหาศาล ทำให้มีเรื่องราวที่น่าสนใจ และแตกต่างกัน มากมาย เกินกว่าที่จะนำมาผลิตเป็นรายการทางโทรทัศน์ได้เพียงเดือนละครั้ง

ด้วยเหตุที่มีข้อมูลจากผู้ชมที่บ้านเป็นวัตถุดิบอยู่มากมายเช่นนี้ ประกอบกับนิสัยที่เป็น คนรักการอ่าน และติดตามดูและศึกษาหนังสือประเภทต่างๆ ในประเทศไทยในยุคนั้นมาโดยตลอด ทำให้พบว่านิยายสารที่มีอยู่บนแผงส่วนใหญ่ มีแต่เรื่องสัมผัสภาษา เรื่องอาหาร เรื่องแฟชั่น และเรื่อง แปล คุณดำรงจึงเกิดความคิดที่จะผลิตนิยายสารที่มีเนื้อหาแตกต่างไปจากนิยายสารฉบับอื่นๆ ที่ วางขายอยู่ขึ้นมา โดยอาศัยวัตถุดิบซึ่งได้แก่ จดหมายจำนวนมากที่มีอยู่ในมือในขณะนั้น นิยายสาร "คู่สร้าง-คู่สม" จึงถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2523 นับเป็นทำธุรกิจข้ามสื่อหรือการประสาน สื่อจากรายการโทรทัศน์เป็นนิยายสารในยุคต้นๆ เลยทีเดียว

"เวลาที่ออกรายการ เพียงเดือนละครั้ง ครั้งหนึ่งก็จะออกได้เพียง 4 คู่ แต่จดหมายที่ส่งมา เรื่องดีๆ มันส์ๆ มีเป็นกระสอบ ก็เลยคิดว่าเรื่องในจดหมายน่าจะเอามาลง เพราะมีทั้งเรื่องตลก พิสดาร ชำช้น จากการอ่านจดหมายก็ทำให้เกิดคอลัมน์ต่างๆ ขึ้นมา ซึ่งผมตั้งเองทั้งนั้น เช่น ผัวเมีย ละเหี่ยวใจ หนุ่มจีบสาวสาวจีบหนุ่ม ส่วนคอลัมน์คู่สร้างคู่สมก็จะนำคู่ที่เขารักกันให้อภัยกัน มีการ ดำเนินชีวิตคู่ที่ดี เลี้ยงลูกดี ก็จะเอามาลง คู่แรกที่ผมนำมาลงคือ พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ กับท่าน

ผู้หญิงบุญเรือนนี่คือคนที่ประเดิมหนังสือผมเล่มแรก" คำบอกเล่าของคุณดำรง พุฒตาล ที่เคยให้สัมภาษณ์ไว้ใน 101 ฝ่าวิกฤต

นิตยสารคู่สร้าง-คู่สม มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับชีวิตรักของหนุ่มสาวและสามีภรรยา ด้วยมุ่งสร้างเสริมสถาบันครอบครัว โดยเริ่มต้นมีทีมงานเพียง 3 ท่าน ได้แก่ คุณดำรง พุฒตาล คุณสันติ อิมใจจิตต์ และ รองศาสตราจารย์ พวา พันธุ์เมฆา โดยคุณดำรง พุฒตาล ทำหน้าที่เป็นผู้สรรคสร้างนิตยสาร โดยจะเป็นผู้คัดจดหมายจากทางบ้าน และตอบจดหมายด้วยตนเอง และยังเป็นผู้ออกแบบรูปเล่มแบบเย็บแม็กซ์ ฝ่ายศิลปกรรมก็เป็นระบบตัดแปะที่มีเพียง คัตเตอร์ กาว แผ่นรองตัด และเครื่องอัดขยายภาพขาวดำ ภายใต้การรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายศิลปกรรมเพียงคนเดียวซึ่งก็ได้แก่น้องชายคุณดำรงนั่นเอง ในสมัยนั้นอาจถือได้ว่าเป็นกองบรรณาธิการที่มีต้นทุนการผลิตต่ำมากที่สุดในประเทศไทย

"อาร์ตเวิร์คทำด้วยมือ เราสามารถบริหารเวลาได้ อีกอย่างมันละเอียดอ่อน ตรวจสอบง่ายด้วย ไม่ต้องไปนั่งกดคอมพิวเตอร์ เพราะผมตรวจสอบเองทุกเรื่อง จริงอยู่...คอมพิวเตอร์อาจทำได้สวยกว่า แต่ในงานศิลป์ ผมเชื่อว่ามนุษย์ทำได้ดีกว่า เทคโนโลยีคงไม่สามารถวาดภาพอย่าง เหม เวชกร หรือ แวนโก๊ะ ได้หรอก" อีกหนึ่งมุมมองของคุณดำรง พุฒตาล ที่เคยให้สัมภาษณ์ไว้ใน 101 ฝ่าวิกฤต

การถือกำเนิดขึ้นของนิตยสารคู่สร้าง-คู่สมในครั้งนั้น นับเป็นการทำลายสถิติของนิตยสารที่เคยมีในประเทศไทย เริ่มพิมพ์ฉบับแรกเดือนมกราคม พ.ศ.2523 แต่กลับต้องสั่งพิมพ์ถึง 3 ครั้งด้วยกัน โดยยอดสั่งพิมพ์ครั้งแรก 35,000 เล่ม ครั้งที่สอง 35,000 เล่ม และครั้งที่สาม 30,000 เล่ม รวมเป็น 100,000 เล่ม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจาก จุดเด่นของหนังสือที่มีเนื้อหาตรงใจชาวบ้าน ที่สำคัญคือ เรื่องที่ลงตีพิมพ์ในนิตยสารเป็นเรื่องจริงจากทางบ้าน ไม่มีการแต่งเติม เป็นประสบการณ์จริงของผู้อ่าน

"ตลอด 25 ปีที่เราอยู่คู่สังคมไทย ได้นำเสนอข้อเท็จจริงล้วนๆ ไม่มีนิยาย ไม่ได้ปรุงแต่งเป็นเรื่องจริงที่ชาวบ้านเขียนมา เกี่ยวกับชีวิตคู่ผู้วัยที่มีปัญหา และแก้ปัญหายังไง ต้องใช้ความอดทน ความรัก เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว มีชายหนุ่มหญิงสาวนับไม่ถ้วนที่ได้ คู่สร้าง-คู่สม เป็นสื่อรักอยู่กินเป็นครอบครัว จนมีลูกเต็มบ้านมีหลานเต็มเมือง" คำบอกเล่าของคุณดำรง พุฒตาล ที่เคยให้สัมภาษณ์ไว้ใน 101 ฝ่าวิกฤต

ห้างหุ้นส่วนจำกัด พุฒตาล โปรโมชัน ได้เปลี่ยนรูปแบบองค์กรมาเป็น บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด ในปี พ.ศ. 2535 เนื่องด้วยชื่อ "คู่สร้าง-คู่สม" เป็นชื่อที่คนทั่วไปรู้จัก และมีความต้องการให้องค์กรมีความเป็นระบบมากขึ้น โดยคุณดำรง พุฒตาล ยังคงเป็นผู้บริหารสูงสุด ดำรงตำแหน่งประธานบริษัท เป็นกรรมการผู้อำนวยการบริษัทเพียงคนเดียว และบรรณาธิการบริหาร ส่วนที่มงาน นักเขียน เจ้าหน้าที่ฝ่ายศิลปกรรม ก็ยังคงเป็นที่มงานเดิม ดังนั้นความนิยมในนิตยสารคู่สร้าง-คู่สมจากผู้อ่านจึงไม่เคยเปลี่ยนแปลง กลับได้รับการตอบรับมากขึ้น เห็นได้จากพัฒนาการจากอดีตจนถึงปัจจุบัน คือ ได้พัฒนาจากหนังสือรายเดือน หรือ ราย 30 วัน มาเป็นหนังสือรายปักษ์ หรือ ราย 15 วัน และตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2548 ยังมีการเปลี่ยนแปลงการวางแผนเป็นรายทศ หรือ ราย 10 วัน คือ เดือนละ 3 ฉบับ ทุกๆ วันที่ 1, 10, 20 ของเดือน

"...เราจะเปลี่ยนจาก รายปักษ์เป็นราย 10 วัน ปรับทุกคอลัมน์ให้ทันสมัย เจาะกลุ่มวัยรุ่นมากขึ้น ด้วยการเพิ่มคอลัมน์วัยรุ่นโดยตรง อ่านแล้วให้ข้อคิด ว่าเค้าต้องการอะไร เชิญกับปัญหาอะไร นอกจากนี้จะช่วยเหลือผู้อ่าน มีคอลัมน์กฎหมาย ช่วยหญิงไทยที่แต่งงานกับชาวต่างชาติให้ได้รับรู้สิทธิอันพึงมีพึงได้" (तालदेन पुढताल, संभाषण, 10 मीनाकम 2548)

นอกจากนี้ นิตยสารคู่สร้าง-คู่สม ยังได้รับการจัดอันดับให้เป็นหนังสือที่มีพื้นที่โฆษณาที่มีราคาสูงที่สุดในประเทศไทย เคยมียอดพิมพ์จำหน่ายสูงสุดถึง 300,000 เล่มต่อปักษ์ และมีผู้อ่านและนักเขียนที่เป็นคนไทยอยู่ทุกมุมโลก

#### รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจขององค์กรในยุคก่อตั้ง

ห้างหุ้นส่วนจำกัด พุฒตาล โปรโมชัน ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2519 โดยคุณดำรง พุฒตาล เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการเพียงคนเดียว มีรูปแบบการจัดการองค์กร คือ

1. ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบโดยคุณดำรง ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ก่อตั้งและเจ้าของกิจการ ทำหน้าที่บริหาร กำหนดนโยบายขององค์กรทั้งหมด
2. ฝ่ายบรรณาธิการ รับผิดชอบโดยตัวคุณดำรงเอง ซึ่งจะเป็นผู้ตรวจทานหนังสือด้วยตนเองทั้งหมด
3. ฝ่ายศิลปกรรม รับผิดชอบโดยน้องชายของคุณดำรง คุณไพศาล กล้ารัศมี

4. ฝ่ายผลิต การดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือ ใช้วิธีจ้างองค์กรภายนอก จ้างโรงพิมพ์จัดพิมพ์ให้

5. ฝ่ายการตลาด ใช้วิธีจ้างองค์กรภายนอกทำหน้าที่จัดจำหน่าย โดยผ่านระบบสายส่ง

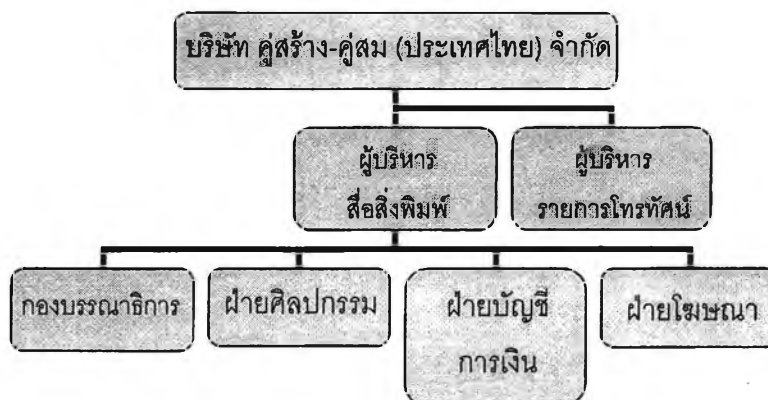
6. ฝ่ายบัญชี รับผิดชอบโดยตัวคุณดำรงเอง

ซึ่งในภาพรวม จะมีทีมงานหลักๆ เพียง 3 ท่าน ได้แก่ คุณดำรง พุฒตาล คุณสันติ อิ่มใจจิตต์ และ รองศาสตราจารย์ พวา พันธุ์เมฆา ไม่ต่างจากเมื่อเปลี่ยนรูปแบบองค์กรมาเป็น บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด ในปี พ.ศ. 2535 โดยคุณดำรง พุฒตาล ยังคงเป็นผู้บริหารสูงสุด ดำรงตำแหน่งประธานบริษัท เป็นกรรมการผู้อำนวยการเพียงคนเดียว และบรรณาธิการบริหาร ส่วนทีมงาน นักเขียน เจ้าหน้าที่ฝ่ายศิลปกรรม ก็ยังคงเป็นทีมงานเดิม

บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจที่ผลิตรายการโทรทัศน์ ผลิตนิตยสาร และหนังสือเล่ม กรรมการของบริษัทมีเพียงท่านเดียว คือ คุณดำรง พุฒตาล ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง และปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานบริษัท

บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด จัดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ประเภทบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2535 ด้วยทุนจดทะเบียน 3,600,000 บาท ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 238/28 ซอยอยู่เจริญ ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร

ภาพที่ 3 : ผังโครงสร้างองค์กร บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด พอสังเขป ดังนี้



### การแก้ไขปัญหาค่าความขัดแย้งในยุคก่อตั้ง

ในกรณีเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ผู้ก่อตั้งกับพนักงาน หรือแม้แต่กับระบบการทำงานที่แตกต่างกัน คุณดำรง จะใช้วิธีการสื่อสารกันอย่างมีเหตุมีผลเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดกับเหตุการณ์นั้น

และเมื่อเกิดความไม่เข้าใจ หรือความไม่ถูกต้องขึ้น กับบุคคลภายนอกองค์กร คุณดำรงจะยึดหลักทางสังคมและจริยธรรมเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เช่น ในเรื่องการลงโฆษณาในหนังสือ แต่โฆษณานั้นไม่มีความน่าเชื่อถือหรืออาจเป็นผลเสียต่อสังคมคนหมู่มาก คุณดำรงจะปฏิเสธไม่อนุญาตให้ลงทันทีถึงแม้ว่าจะได้ค่าโฆษณามากเพียงใดก็ตาม หรือแม้ว่ารับเงินมาแล้วก็จะให้คืนเงินและถอดโฆษณานั้นทันที

“ต้องคัดโฆษณาด้วย โฆษณาไม่ดีผมปฏิเสธ ไม่ค่อยมีหนังสือไหนปฏิเสธลูกค้าโฆษณาของผมต้องปฏิเสธตลอด ยิ่งถ้าเป็นคุณดำรง ไม่ได้ก็คือไม่ได้ ตัดออกเลย ลูกค้าจ่ายตั้งค้มาแล้วก็คืนเงิน ตรงไปตรงมา แล้วก็ต้องมอบสิ่งดี ๆ ให้กับผู้อ่าน” (तालदेन पृथुमताल, सम्भाषण, 10 मीनाकम 2548)

### รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจขององค์กรในยุคสี่บท

นับจากวันที่นิตยสารคู่สร้าง-คู่สมเปิดตัวสู่สาธารณชน ปี พ.ศ. 2523 จนถึง ปี พ.ศ. 2549 นับรวมเป็นเวลา 26 ปี ปัจจุบันคุณतालदेन पृथुमताल บุตรชายคนรองของคุณดำรง पृथुमताल ซึ่งจบการศึกษาด้านการโรงแรมจากประเทศอังกฤษ และเคยทำงานที่ Oriental Post ในเครือกัณฑ์นา ซึ่งถือเป็นทายาทรุ่นที่ 2 ได้เข้ามาช่วยบริหาร ดูแลกิจการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปด้วยความชื่นชอบ เต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะสานต่อการผลิตนิตยสารคู่สร้าง-คู่สม อันเป็นธุรกิจที่สืบทอดมาเกือบ 3 ทศวรรษของครอบครัวและเป็นสมบัติที่คุณतालदेन पृथुमतालกล่าวว่ “พ่อรักมากที่สุด” ให้ยั่งยืนต่อไป

“ครั้งแรกที่ผมเอ่ยปากขอทำงาน ผมถูกคุณดำรงปฏิเสธ บอกว่า อย่าทำให้หนังสือของพ่อเจ๊งเลย คุณพ่อไม่ยอมเอ่ยปากฝากงานให้ที่ไหนด้วยซ้ำ จนทำให้เกิดความมูมนะ ไปสมัครเป็นเซลส์ขายรถ กินเงินเดือน 4-5 พันบาท ก่อนจะไปสมัครงานกับบริษัทกัณฑ์นา ซึ่งผมทำมาเกือบทุก



แผนก ตั้งแต่ฝ่ายโฆษณา ดูแลลูกค้า ย้ายไปอยู่ฝ่ายขาย มาอยู่กิจกรรมพิเศษ ทำอีเวนท์จัดกิจกรรมพิเศษ ก่อนจะย้ายไปอยู่ บริษัท โอเรียนเต็ล โพลด์ ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของกันตนา ทำหน้าที่ติดต่อโฆษณา ดูแลลูกค้าต่างประเทศทุกกระบวนการ ตั้งแต่ก้าวเข้าบริษัทจนรับงานออกไป แล้วก็ไปเริ่มงานการท่องเที่ยวเกี่ยวกับพี่ชาย ในบริษัททัวร์ ชื่อออกสการ์ โนวาทัวร์ ซึ่งบริษัท มีการเช็คอัปเดตระบบบ้างเป็นบางส่วนแล้ว ผมเข้าไปทำหน้าที่ฟรีเซ็นตีให้ลูกทัวร์ และบริการจัดการบางจุดที่บกพร่อง ต้องเป็นผู้นำคณะพาทัวร์ออกสนามเอง งานเดินไปได้ดี มีลูกค้าเข้ามามาก ทุกคนพอใจ เป็นที่ยอมรับในศักยภาพของคุณพ่อ เสนอให้เข้าไปทำงานกับคู่สร้าง-คู่สม" (तालदेन पृथुतल, संभाषण, 10 मीनाकम 2548)

โดยคุณतालदेनเริ่มเข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ดูแลฝ่ายโฆษณา และการที่ยังเป็นบุตรชายของเจ้าของกิจการ นับว่าเป็นความกดดันเพราะตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปและยังต้องดูแลฝ่ายโฆษณา เป็นตำแหน่งที่ต้องมีความรับผิดชอบสูงต่อองค์กร ต้องดูแลทุกอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธรรมชาติของนิตยสารที่เป็นสื่อที่มีวาระหรืออายุ มักต้องยืนหยัดอยู่ได้ด้วยโฆษณา ทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นจากผู้ทำงานมาก่อนบ้าง ทำให้มีการทดสอบจากเพื่อนร่วมงานบ้าง แต่คุณतालदेनก็ใช้ความอ่อนน้อม อดทน ตั้งใจ จนประสบความสำเร็จ สามารถพิสูจน์ผลงานความรับผิดชอบได้อย่างดี

รูปแบบการจัดการองค์กรในปัจจุบัน มีดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบโดยคุณดำรง ซึ่งยังคงมีบทบาทหน้าที่เหมือนวันแรกไม่มีเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกและตอบจดหมายจากทางบ้านด้วยตนเอง เป็นประธานในการประชุมกองบรรณาธิการ กำหนดภาพรวมของนิตยสาร กำหนดแนวทางและนโยบายขององค์กร และคุณतालदेन ช่วยงานในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป
2. ฝ่ายบรรณาธิการ ยังคงรับผิดชอบโดยตัวคุณดำรงเอง
3. ฝ่ายศิลปกรรม รับผิดชอบโดยน้องชายของคุณดำรง คุณไพศาล กล้ารัศมี
4. ฝ่ายผลิต การดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือ ใช้วิธีจ้างโรงพิมพ์จัดพิมพ์ให้
5. ฝ่ายการตลาด คุณतालदेनเป็นคนดูแลแผนการตลาด และยังคงใช้หน่วยงานจัดจำหน่ายเดิมที่เป็นพันธมิตรเดิมตั้งแต่สมัยยุคก่อตั้ง
6. ฝ่ายบัญชี ยังคงรับผิดชอบโดยตัวคุณดำรงเอง

## การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในยุคสี่บท

ในกรณีเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นระหว่างผู้ก่อตั้งกับผู้สืบทอด ผู้ก่อตั้งกับพนักงาน ผู้สืบทอดกับพนักงาน หรือแม้แต่กับระบบการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งคุณดำรง และคุณตาลเด่น จะใช้วิธีการสื่อสารกันอย่างมีเหตุมีผลเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดกับเหตุการณ์นั้น โดยถ้าเป็นผู้อาวุโสกว่าคุณตาลเด่นจะให้ความนอบน้อมในการเจรจาเพื่อหาข้อยุติ

"กับนักเขียนมีบ้าง เพราะนักเขียนเป็นรุ่นระดับอายุ 60 ขึ้นแล้ว ผมก็พยายามเอาใจเค้า แล้วก็พยายามเข้าอกเข้าใจเค้า แล้วก็นอบน้อมเข้าไว้ ก็ไม่มีปัญหา" (ตาลเด่น พุฒตาล, สัมภาษณ์ , 10 มีนาคม 2548)

และเมื่อเกิดความไม่เข้าใจ หรือความไม่ถูกต้องขึ้น คุณตาลเด่น จะยึดความถูกต้องตามข้อตกลงทางธุรกิจเป็นหลัก เช่น ในกรณีที่มีการติดต่อลงโฆษณาในนิตยสาร และโฆษณาได้ดีพิมพ์ไปแล้ว แต่ด้วยขั้นตอนการผลิตและช้าเล่ม ทำให้เนื้อหาส่วนหนึ่งของโฆษณาขาดหายไป ผู้ลงโฆษณายืนยันที่จะไม่จ่ายเงินส่วนที่เหลือ ทั้งๆ ที่ข้อความที่หายไปไม่ใช่สาระสำคัญ คุณตาลเด่นก็จะใช้วิธีเจรจาอย่างตรงไปตรงมาตามเอกสารข้อตกลงทางธุรกิจให้เกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

สิ่งสำคัญอีกประการก็คือ เมื่อมีการขยายขยายกิจการจากรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด มาเป็นบริษัทจำกัด มีระบบบริหารงานและหน้าที่ที่ชัดเจนมากขึ้น ก็ต้องมีการรับบุคลากรเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการประสานงานระหว่างคนรุ่นเก่าที่เคยทำงานอยู่ก่อนกับคนรุ่นใหม่ให้ลงตัว ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องหาแนวทางป้องกันปัญหาขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร คุณตาลเด่นได้ใช้แนวทางการผสมผสานการทำงาน โดยให้บุคลากรที่ทำงานมาอยู่เดิมใช้วิธีการทำงานตามแบบเดิมที่แต่ละคนถนัด และบุคลากรที่เข้ามาใหม่ก็ให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยตามความสามารถ แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของทั้งสองฝ่ายมาประสานกันให้ลงตัว เช่น นำคอมพิวเตอร์สมัยใหม่ในการผลิตนิตยสารเข้ามาใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและจัดหน้านิตยสาร แต่สำหรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายศิลปกรรมที่เคยใช้วิธีการตัดปะแบบดั้งเดิมก็สามารถใช้วิธีที่ตนเองถนัดต่อไปได้ หรือนักเขียนเดิมที่เคยส่งต้นฉบับเป็นลายมือเขียน ทางกองบรรณาธิการก็มีเจ้าหน้าที่เรียงพิมพ์คอมพิวเตอร์เพื่อเรียงพิมพ์ต้นฉบับนั้นๆ ให้ ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

### วัฒนธรรมครอบครัว

ครอบครัวพุ่มตาล เป็นครอบครัวคนไทย ที่นับถือศาสนาอิสลาม ยึดมั่นและปฏิบัติตามคำสอนของศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด คุณดำรงให้ความสำคัญอย่างมากกับสถาบันครอบครัว จึงใช้หลักประชาธิปไตยในการเลี้ยงดูลูกๆ ให้อิสระเสรีในการคิดและการปฏิบัติแก่ทุกคนในครอบครัว ภายใต้กรอบจริยธรรมของสังคมไทย

นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยเฉพาะภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ เนื่องจากคุณดำรงเป็นคนรักการอ่าน และเห็นความสำคัญของการใช้ภาษาอย่างถูกต้อง ทั้งคุณพิเชษฐ์ และคุณตาลเด่น จึงได้รับการศึกษาอย่างดี โดยคุณพิเชษฐ์ เมื่อจบการศึกษามาจากคณะวิทยาศาสตร์การการจัดการ วิทยาลัยครุจันทรเกษม ได้มีโอกาสไปเรียนภาษาเพิ่มเติมที่ประเทศออสเตรเลีย ก่อนกลับมาช่วยงานด้านโทรทัศน์ ส่วนคุณตาลเด่น หลังจากจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่สาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ก็ได้ไปศึกษาต่อที่ประเทศอังกฤษ จนจบการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการโรงแรม

คุณดำรง ได้ปลูกฝังให้ลูกๆ รู้จักค่าของเงิน สอนให้มีความเป็นลูกผู้ชาย ให้เกียรติ มีน้ำใจ ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ อ่อนน้อมถ่อมตน มุ่งมั่น ประหยัด ซื่อสัตย์ และที่สำคัญต้องเป็นคนตรงต่อเวลา ซึ่งลูกๆ ก็ได้ยึดถือ ปฏิบัติตามคำสอน และนำไปเป็นหลักในการดำเนินชีวิต และการทำงาน トラบจนทุกวันนี้โดยมีคุณดำรงเป็นต้นแบบในทุกเรื่อง

### วัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์และการสังเกตของผู้วิจัย สามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามยุคสมัยของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด ได้ดังนี้

#### วัฒนธรรมองค์กรยุคก่อตั้ง

1. ค่านิยมขององค์กร นำเอาแนวทางคำสั่งสอนของศาสนาอิสลามมาเป็นหลัก ยึดถือความถูกต้อง ตรงไปตรงมาในการดำเนินงาน

“แล้วก็ตรงไปตรงมาบ้านผมเป็นอิสลาม บ้านผมไม่โกหก โกหกไม่ได้ แล้วเรื่องเงินเรื่องทองไม่โกง บ้านผมไม่มีคนโกง แต่บ้านผมไปทำธุรกิจกับคนอื่น ผมจะโดนโกงตลอดเพราะเราตรงไปตรงมา ผมคิดว่าผมไม่เอาเปรียบใคร” (तालदेन पुढताल, सम्भाषण, 10 मीनाकम 2548)

2. ข่ายวัฒนธรรม ใช้การปรึกษาหารือกันภายในองค์กร เสมือนทุกคนเป็นครอบครัว

3. ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติ ยึดหลักทำงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ และจริยธรรมอันดีงามสังคมไทย มุ่งสร้างเสริมสถาบันครอบครัว

4. วีรบุรุษขององค์กร คุณด่าง เป็นเหมือนสัญลักษณ์ของคู่สร้างคู่สมอย่างชัดเจนมากที่สุด บุคลากรในองค์กรและผู้อ่านทุกคน ให้ความเคารพ นับถือ เสมือนญาติผู้ใหญ่ที่คอยให้คำปรึกษาอย่างจริงใจ ตรงไปตรงมา

วัฒนธรรมองค์กรยุคสี่สปีทอด

วัฒนธรรมองค์กรยุคสี่สปีทอดมีความคล้ายคลึงกับในช่วงยุคของผู้ก่อตั้งมาก

1. ค่านิยมขององค์กร คำสั่งสอนของศาสนาอิสลาม ความถูกต้องทางสังคม ความยุติธรรมในการทำธุรกิจ ส่งเสริมความเป็นครอบครัว

2. การสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร การสื่อสารในองค์กรมีความเป็นกันเอง ทุกคนในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเต็มที่ มีการแบ่งหน่วยงานกันชัดเจนมากขึ้นกว่ายุคก่อตั้ง แต่ทุกคน ทุกฝ่ายสามารถช่วยงานหรือรับเรื่องแทนกันได้ ไม่มีการใช้เอกสารภายใน แต่ถ้าเป็นการติดต่อกับลูกค้า หรือองค์กรภายนอกจะมีเอกสารบริษัท ทุกขั้นตอนตามระบบมาตรฐาน

3. ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติ นโยบายหลักยังคงยึดหลักทำงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ และจริยธรรมอันดีงามสังคมไทย มุ่งสร้างเสริมสถาบันครอบครัว ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ ให้โอกาสคนรุ่นใหม่

4. วีรบุรุษขององค์กร คุณด่าง ก็ยังคงเป็นสัญลักษณ์ของคู่สร้างคู่สมอยู่เหมือนเดิม โดยเป็นผู้ตอบจดหมาย ควบคุมการผลิต การสร้างสรรค์นิตยสาร และยังคงใช้ชื่อนิตยสารและแบบตัวอักษรคู่สร้างคู่สมก็ยังคงเป็นแบบเดิม ซึ่งเป็นที่ยอมรับและคุ้นเคยกันอย่างดีเปรียบเหมือน

เครื่องหมายการค้าขององค์กร นักเขียนก็ยังเป็นนักเขียนเดิมที่ทำงานกันมาตั้งแต่ยุคก่อตั้งซึ่งก็เป็นนักเขียนที่ทรงคุณวุฒิและทรงคุณค่าขององค์กร

### ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร

#### ปัจจัยภายใน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารภายในองค์กรเป็นคนรุ่นใหม่ ซึ่งมีความรู้และเคยผ่านงานในองค์กรที่มีความเป็นระบบ และมีการใช้เทคโนโลยีทันสมัยมาช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น ย่อมทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น มีการแบ่งฝ่ายในการทำงานอย่างเป็นทางการมากขึ้น มีการใช้เอกสารหัวจดหมายของบริษัทในการติดต่อกับองค์กรภายนอก มีการนำเอาคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการผลิตนิตยสารเข้ามาใช้ และมีนโยบายรับบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อเพิ่มความคล่องตัวให้การทำงานในส่วนต่างๆ มากยิ่งขึ้น โดยใช้การประสานงานระหว่างระบบใหม่กับระบบเก่าอย่างค่อยเป็นค่อยไป

#### ปัจจัยภายนอก

บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด มีการปรับตัวหลายๆ ด้าน ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมทั้งคู่แข่งที่เป็นนิตยสารหัวนอกที่เข้ามาแบ่งส่วนแบ่งของตลาดนิตยสารในปัจจุบัน ทำให้คู่สร้าง-คู่สม จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันยุคทันสมัย แต่คงไว้ซึ่งคุณภาพและรักษากลุ่มผู้อ่านเดิม โดยเปิดเว็บไซต์ของตัวเอง [www.koosangkoosom.com](http://www.koosangkoosom.com) เพื่อใช้เป็นพื้นที่สำหรับติดต่อสื่อสาร นำเสนอ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง นักเขียน คนทำหนังสือ คนที่สนใจ โดยเฉพาะผู้อ่านที่มีอยู่ทั่วโลก มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของหนังสือให้มีความน่าสนใจสามารถเข้าถึงคนรุ่นใหม่ ผู้อ่านกลุ่มใหม่ หรือลูกค้าแฝง โดยคงไว้ซึ่งเนื้อหาที่มีคุณภาพ มีการนำเอาเครื่องมือ เครื่องมือ และเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในยุคทุนนิยมและเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเต็มที่

## บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด

### ประวัติความเป็นมา

ผู้ก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด สรรพศาสตร์ คือ คุณไพโรจน์ สายหุ้ม ซึ่งจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และได้มาทำงานเป็นลูกจ้างในตำแหน่งช่างควบคุมแทนพิมพ์ที่โรงพิมพ์แห่งหนึ่ง จนมีความเชี่ยวชาญ จึงได้ตัดสินใจเปิดโรงพิมพ์ของตนเอง ใช้ชื่อว่า โรงพิมพ์กรุงสยาม รับพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป กำลังประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง จนกระทั่งได้รับการชักชวนจากผู้บริหารองค์กรหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งให้มาเข้าร่วมหุ้นเปิดโรงพิมพ์ โดยโรงพิมพ์แห่งนี้จะมีพันธมิตรหลัก คือสิ่งพิมพ์ทั้งหมดในเครือองค์กรหนังสือพิมพ์แห่งนั้น ซึ่งถือเป็นข้อเสนอที่น่าสนใจ ทั้งยังเป็น การเพิ่มทุนและขยายกิจการโรงพิมพ์เดิมให้ใหญ่โตขึ้น คุณไพโรจน์จึงตกลง โรงพิมพ์แห่งใหม่ใช้ชื่อว่า โรงพิมพ์พิษณุเดช ตั้งอยู่ที่ถนนแพ่งสรรพศาสตร์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ

“ผมเรียนจบก็มาเป็นช่างแทน ทำงานเป็นลูกจ้างเค้าอยู่นาน กว่าจะมาเปิดโรงพิมพ์เอง” (ไพโรจน์ สายหุ้ม, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

จากนั้นได้มีทีมงานกลุ่มหนึ่งซึ่งรู้จักและเคยทำงานกับคุณไพโรจน์ มีโครงการจะจัดทำนิตยสารวัยรุ่น และกำลังมองหาเงินทุน จึงได้นำโครงการไปปรึกษาหารือเพื่อขอคำแนะนำ เมื่อได้พูดคุยกันอย่างละเอียด คุณไพโรจน์เล็งเห็นช่องทางการตลาด ซึ่งขณะนั้นนิตยสารวัยรุ่นในท้องตลาดมีจำนวนไม่มาก และจากการที่คลุกคลีอยู่ในวงการโรงพิมพ์มาเป็นระยะเวลาพอสมควร ทำให้มีพันธมิตรมากมาย ไม่ว่าจะเป็น สำนักพิมพ์ หนังสือพิมพ์ จัดจำหน่าย ง่ายต่อการติดต่อประสานงาน และยังมีโรงพิมพ์เป็นของตัวเอง ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนในการผลิตได้ คุณไพโรจน์จึงตัดสินใจรับเป็นนายทุนให้กับนิตยสารวัยรุ่นฉบับนั้น โดยมีข้อแม้ว่าทีมงานต้องทำอย่างจริงจังและด้วยความตั้งใจ และได้จดทะเบียนจัดตั้ง “ห้างหุ้นส่วนจำกัดสรรพศาสตร์” ขึ้นมาเพื่อรองรับการจัดทำนิตยสารวัยรุ่นฉบับนั้น

“เธอกับฉัน ไม่ใช่ความคิดผม พอตีช่วงนั้นมีคนรู้จักเค้ามีทีมงานแล้วอยากทำนิตยสารวัยรุ่น แต่เค้าไม่มีทุน เค้าเลยมาคุยกับผม ผมเห็นว่ามันน่าจะไปได้ เราก็มีโรงพิมพ์ เลยตกลง แต่ก็บอกไปด้วยว่าถ้าขาดทุนต้องเลิกนะ” (ไพโรจน์ สายหุ้ม, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

"ด้วยความที่อยากให้ทำงานเป็นเรื่องเป็นราว ผมเลยตัดสินใจตั้งบริษัทอีกบริษัทขึ้นมาไม่ให้ไปซับซ้อนกับงานโรงพิมพ์ เลยใช้ชื่อ สรรพศาสตร์ เพราะที่ทำงานตอนนั้นอยู่ที่ถนนแพร่งสรรพศาสตร์" (ไพโรจน์ สายท่อม, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

### รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจขององค์กรในยุคก่อตั้ง

"ห้างหุ้นส่วนจำกัดสรรพศาสตร์" จัดทะเบียนนิติบุคคลอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2526 สำนักงานตั้งอยู่ที่ถนนแพร่งสรรพศาสตร์ ในพื้นที่บริเวณเดียวกับโรงพิมพ์พิมพ์เนค มีรูปแบบการจัดการองค์กร ดังนี้

คุณไพโรจน์ มีบทบาทเป็นนายทุน บริหารด้านการเงิน ผลกำไร ขาดทุน และจัดการดูแลในส่วนของฝ่ายผลิต เนื่องด้วยขณะนั้นคุณไพโรจน์ สายท่อม เป็นหุ้นส่วนในธุรกิจโรงพิมพ์พิมพ์เนค มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญด้านธุรกิจโรงพิมพ์ รวมทั้งรู้ราคาต้นทุนกระดาษ การพิมพ์ และขั้นตอนการผลิตหนังสือเป็นอย่างดี

ส่วนของกองบรรณาธิการ ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายโฆษณา ได้มอบหมายให้ทีมงานนั้นจัดตั้งกองบรรณาธิการ และจัดหาทีมงานเพิ่มเติมตามความจำเป็นและความเหมาะสม "นิตยสารเธอกับฉัน" ฉบับปฐมฤกษ์จึงถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2526

"ผมให้เค้าจัดหาทีมงานกันเอง ผมไม่ยุ่ง ผมดูเฉพาะกำไรขาดทุน แล้วก็ดูเรื่องการพิมพ์ทีมงานบางคนผมยังไม่รู้จักด้วยซ้ำ" (ไพโรจน์ สายท่อม, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

"แต่ก่อนมันก็จะเริ่มจากบริษัทเล็กๆ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ คุณพ่อเนียเป็นคนก่อตั้งทั้งโรงพิมพ์พิมพ์เนค และห้างหุ้นส่วนจำกัดสรรพศาสตร์ เจ้าของคนเดียวกัน พิมพ์เนคคุณพ่อมีหุ้นครึ่งหนึ่ง จะดูแลเยอะหน่อย สรรพศาสตร์เนียก็เป็นฝ่ายที่ผลิตหนังสือ พิมพ์เนคก็เป็นฝ่ายพิมพ์หนังสือ แต่ตอนนั้นสรรพศาสตร์ก็มีแค่หนังสือเล่มเดียวคือ เธอกับฉัน คุณพ่อจะดูแลในส่วนของโรงพิมพ์ซะมากกว่า คือดูเรื่องบัญชี การกำหนดนโยบาย การจัดการอะไรต่างๆ เพียงแต่เธอกับฉันมีกองบรรณาธิการซึ่งรับผิดชอบหรือว่าทำงานโดยคนข้างนอก" (กานดา สายท่อม, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2549)

"ไม่เคยดีผลงานกับคุณไพโรจน์ เค้าไม่เคยลงมาที่กอง ถ้ามีอะไรก็จะผ่านมาทางพี่บ.บห."  
(สุดารัตน์ ชาญชัยพิทักษ์, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2549)

นิตยสารเธอกับฉันได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากกลุ่มผู้อ่าน ซึ่งถือเป็นหนึ่งในนิตยสารวัยรุ่นที่เป็นที่นิยมอย่างมากในช่วงปี พ.ศ. 2530 - 2540 โดยจุดยืนของนิตยสารเธอกับฉัน คือ เป็นผู้นำในการปั้นศิลปินหน้าใหม่ให้กับวงการบันเทิง ไม่ว่าจะเป็น มอส ปฏิภาณ ปฐวีกานต์, เต๋อ สมชาย เข็มกลัด, โทนี่ โนแอล กลิ่นเนียม, อ๋ัน ศราวุธ นวแสงอรุณ, ทราญ เจริญปุระ หรือแม้กระทั่งฟิล์ม รัฐภูมิ โตคงทรัพย์ ที่กำลังมีชื่อเสียงอย่างมากมาในปัจจุบัน และนักแสดงอื่นๆ อีกมากมาย

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง จนถึงปี พ.ศ. 2547 นิตยสารเธอกับฉันมีการเปลี่ยนบรรณาธิการบริหาร และทีมงานอยู่ตลอดเวลา แต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคในการจัดทำนิตยสารเธอกับฉัน เนื่องจากความมีชื่อเสียงของนิตยสารเธอกับฉัน และธรรมชาติของนิตยสารวัยรุ่นที่มีความน่าสนใจ และมักเป็นจุดเริ่มต้นของคนที่ต้องการหาประสบการณ์การทำงานหนังสือ ทำให้หาผู้ร่วมงานได้ไม่ยาก ประกอบกับความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตของคุณไพโรจน์ และการให้อำนาจและอิสระกับฝ่ายกองบรรณาธิการในการบริหารจัดการด้านบุคลากรและการสร้างสรรค์นิตยสาร ทำให้นิตยสารเธอกับฉันคงอยู่จนทุกวันนี้

จนกระทั่งปี พ.ศ. 2539 ห้างหุ้นส่วนจำกัด สรรพศาสตร์ และ โรงพิมพ์พิษณุเดช ได้ขยาย ขยายที่ตั้งสำนักงานและโรงพิมพ์มาที่ถนนเทศบาลนิมิตรใต้ เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการทำธุรกิจกับพันธมิตรทางการค้าสมัยนั้น ซึ่งได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ในเครือมติชน

#### การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในยุคก่อตั้ง

เมื่อใดก็ตามที่เกิดความผิดพลาดในการทำงานหรืองานไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ คุณไพโรจน์จะใช้วิธีการเรียกหัวหน้าที่รับผิดชอบในฝ่ายนั้นๆ มาถามถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และถามถึงแนวทางแก้ปัญหาที่จะไม่ให้เกิดปัญหาเดิมขึ้นมาอีก จากนั้นให้หัวหน้างานไปจัดการแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ ด้วยตัวเอง



"ส่วนใหญ่ผมให้หัวหน้างานเค้าไปจัดการแก้ปัญหากันเอง ถ้ามันไม่หนักหนาจริงๆ ผมจะไม่เข้าไปยุ่ง แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ๆ ผมก็ลงไปจัดการเอง" (ไพโรจน์ สายท่อม, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

#### รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจขององค์กรในยุคสี่บทอด

บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด ปรับรูปแบบองค์กรมาจาก ห้างหุ้นส่วน จำกัด สรรพศาสตร์ สำนักพิมพ์ ซึ่งเป็นองค์กรที่จัดพิมพ์นิตยสารเธอกับฉัน โดยคุณไพโรจน์ สายท่อม เป็นผู้ก่อตั้ง

บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด จัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมที่จะถ่ายโอนอำนาจในการบริหารและรองรับการขยายตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์ โดยคุณไพโรจน์ได้เรียกให้ทายาททุกคนกลับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการของครอบครัวตามที่คุณไพโรจน์ได้ตั้งใจไว้ว่า ธุรกิจที่ท่านสร้างมานี้จะมอบให้ลูกๆ ทุกคนเป็นแหล่งประกอบอาชีพ และช่วยกันรักษาไว้ให้เป็นธุรกิจของครอบครัวสืบต่อไป

"พอดีช่วงนั้น ลูกๆ เค้าเรียนจบกันหมดแล้ว มีประสบการณ์กันพอสมควร ผมก็แก่แล้ว เลยอยากให้ลูกๆ กลับมาช่วยงาน ตอนนั้นลูกชายคนโตกับลูกสาวคนรองเค้าช่วยอยู่แล้ว ลูกชายคนโตทำมานานแล้ว ตั้งแต่เธอกับฉันเล่มแรกๆ ลูกสาวคนรองก็ช่วยผมดูบัญชีของโรงพิมพ์ ลูกชายอีกคนก็ทำแต่อยู่มติชน ตอนนั้นก็ลาออกมาช่วยที่บ้านแล้ว อีกคนก็เพิ่งเข้ามาช่วยงานที่โรงพิมพ์ แล้วเผชิญช่วงนั้นเธอกับฉันก็กำลังมีปัญหา บก.เก่าเค้าทำงานไม่เต็มที่ ผมก็เลยถามลูกสาวคนเล็กว่าจะมาทำแทนได้ไหม บก.คนนั้นได้ไหม กานดาเค้าก็ตกลง" (ไพโรจน์ สายท่อม, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

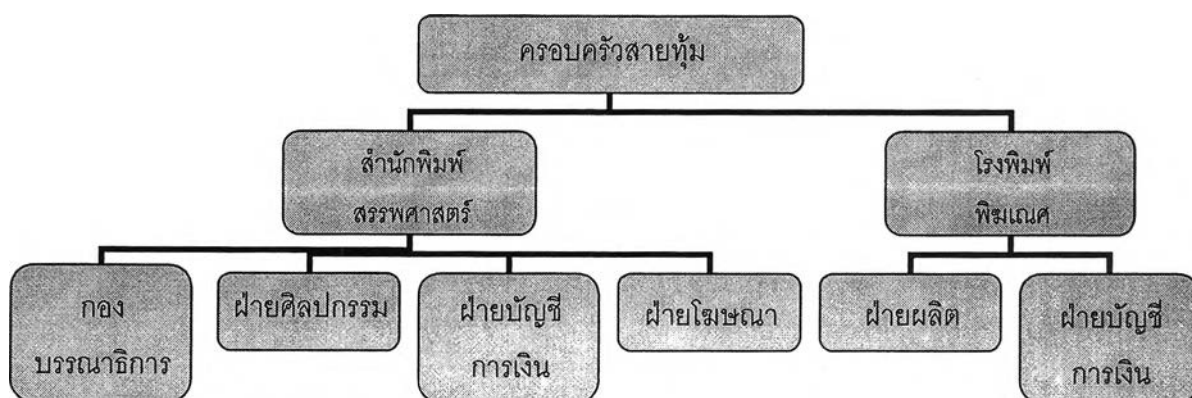
"คุณพ่อก็เซตมาให้เป็นคนคล้าย ๆ กับว่าพี่น้องบริหารเอง และมีกระบวนการแบ่งคนทำงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว" (กานดา สายท่อม, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2549)

ตามหนังสือรับรองของ บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์ มีกรรมการของบริษัท 6 ท่าน ได้แก่

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. คุณไพโรจน์ สายท่อม | 2. คุณพิชัย สายท่อม   |
| 3. คุณกานดา สายท่อม   | 4. คุณวิวัฒน์ สายท่อม |
| 5. คุณกรมัย สายท่อม   | 6. คุณกุลชัย สายท่อม  |

จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ประเภทบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 ทุนจดทะเบียน 60,000,000 บาท ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 40/1 ถนนเทศบาลนิมิตใต้ แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

ภาพที่ 4 : ผังโครงสร้างองค์กร บริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด พอสังเขป ดังนี้



ณ ปัจจุบัน ฝ่ายบริหารของ บริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จึงเป็นทายาททุกคน ซึ่งเป็นทั้งผู้ถือหุ้นและกรรมการในบริษัทฯ โดยคุณไพโรจน์ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กำหนดนโยบายและภาพรวมทั้งหมดขององค์กร

ฝ่ายโฆษณา รับผิดชอบโดยคุณพิชัย สายท่อม บุตรชายคนโต ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณานิตยสารเธอกับฉัน และ กรรมการบริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด

ฝ่ายบัญชี การเงิน รับผิดชอบโดย คุณกรมัย สายท่อม บุตรสาวคนรอง ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี บริษัท พิมเภา ฟรินติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด และ กรรมการบริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด



ฝ่ายผลิต รับผิดชอบโดย คุณวิวัฒน์ สายทุ้ม กรรมการบริษัท พืชเมค ฟรินติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด

ฝ่ายกองบรรณาธิการ รับผิดชอบโดย คุณกานดา สายทุ้ม บรรณาธิการบริหาร นิตยสาร เธอกับฉัน และ ดำรงตำแหน่งกรรมการ บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด

การเข้ามาทำงานของทายาททั้ง 5 คน ในกิจการของครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นส่วนของบริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด หรือ บริษัท พืชเมค ฟรินติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด อาจถือได้ว่ามีการวางตัวผู้สืบทอดไว้ก่อนจากคุณไพโรจน์ ผู้เป็นบิดาและผู้ก่อตั้ง แต่ไม่ได้เป็นการบังคับว่า ลูกทุกคนต้องเข้ามาดูแลกิจการของครอบครัว เพียงแต่คุณไพโรจน์ จะมีการปรึกษาหารือ บอกเล่าเรื่องราวธุรกิจให้ลูกๆ ทุกคนได้รับรู้อยู่ตลอดเวลา ให้เกิดความคุ้นเคยกับองค์กร และเปิดโอกาสให้ลูกๆ ที่สนใจเข้ามาทำงานในส่วนใดก็ได้หรือไม่ทำก็ได้

เริ่มจาก คุณพิชัย สายทุ้มบุตรชายคนโตของคุณไพโรจน์ ที่เข้ามาทำงานในกองบรรณาธิการนิตยสารเธอกับฉัน ตั้งแต่ศึกษาจบชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขาเลขานุการ โดยเริ่มเข้ามาทำงานตั้งแต่องค์กรยังเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด สรรพศาสตร์ สำนักงานเดิมตั้งอยู่ที่ถนนแพ่งสรรพศาสตร์ ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ดูแลทั่วไป และรักษาการแทนบรรณาธิการบริหาร ในกรณีที่นิตยสารขาดบรรณาธิการบริหาร ในปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณา

คุณกานดา สายทุ้ม ลูกสาวคนสุดท้อง เริ่มเข้ามาทำงานในปี พ.ศ. 2547 ในตำแหน่งบรรณาธิการบริหาร ซึ่งนับเป็นบรรณาธิการบริหารคนที่ 7 ของนิตยสารเธอกับฉัน และเป็นคนที่ 2 ของครอบครัวสายทุ้มที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งนี้ คุณกานดาเติบโตมากับธุรกิจโรงพิมพ์และสำนักพิมพ์ของครอบครัว ดังนั้นงานเขียนและการบริหารสำนักพิมพ์จึงเป็นสิ่งที่คุณกานดาเรียนรู้ และหาข้อมูลเพิ่มเติมมาโดยตลอด

โดยหลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาวารสารสนเทศ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณกานดาได้ไปฝึกงานอยู่ในกองบรรณาธิการจดประกาย หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จากนั้นก็ได้ไปทำงานประจำในกองบรรณาธิการนิตยสารแพรวสุดสัปดาห์อยู่ช่วงเวลาหนึ่ง

ขณะนั้นกองบรรณาธิการนิตยสารเธอกับฉันไม่มีบรรณาธิการบริหารดูแล คุณไพโรจน์จึงได้ปรึกษาคุณกานดา ถามถึงความสมัครใจในการเข้ามาช่วยบริหารและดูแลกองบรรณาธิการนิตยสารเธอกับฉัน เนื่องจากคุณกานดาเรียนจบมาทางด้านวารสารสนเทศโดยตรง ซึ่งคุณกานดาก็ตัดสินใจกลับมาทำงานให้กับครอบครัว เนื่องจากมีความรักและคุ้นเคยกับนิตยสารฉบับนี้มาตั้งแต่เด็ก ประกอบกับเป็นธุรกิจของครอบครัว และพี่ๆ ทุกคนก็เข้ามาทำงานอยู่ก่อนในฝ่ายต่างๆ ทั้งในส่วนของสำนักพิมพ์ และโรงพิมพ์ ซึ่งมีสำนักงานอยู่ในบริเวณเดียวกัน เป็นที่ปรึกษา ทำให้รู้สึกอุ่นใจ และปลอดภัย และคิดว่าเป็นเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากมีประสบการณ์การทำงานจากองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ภายนอกมาในระดับหนึ่งแล้ว

ซึ่งการเข้ามาทำงานในวัยเพียง 25 ปี และเป็นบุตรสาวคนเล็กของเจ้าของกิจการ ทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นกับผู้ร่วมงานที่ทำมาก่อน แต่คุณกานดาเชื่อว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นยุคของคนรุ่นใหม่ และคุณกานดาเองมีหลักในการทำงาน คือ ใจสู้ กับเอาใจใส่งาน โดยช่วงเริ่มต้น คุณกานดาจะลงไปดูแลในทุกรายละเอียดของการทำนิตยสาร เพื่อเรียนรู้งาน และทำความรู้จักกับนิตยสารและพนักงานของตนเอง จากนั้นจึงได้ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ว่า ต้องพัฒนาและทำให้นิตยสารเธอกับฉันติดตลาดอย่างที่เคยเป็นมา โดยในส่วนของรูปเล่ม และคอลัมน์ จะคงในส่วนที่ดีไว้ และค่อยๆ ปรับเปลี่ยนในส่วนที่ล้าสมัย มีการเพิ่มคอลัมน์ที่น่าสนใจ ปรับให้เข้ากับยุคสมัย และกระแสดความนิยมของวัยรุ่นตลอดเวลา โดยไม่ลืมที่จะสอดแทรกสาระความรู้ให้เข้ากับความบันเทิง

นอกจากนั้น คุณกานดา ยังมีโครงการเพิ่มประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ โดยในปี พ.ศ. 2548 บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด ได้ออกหนังสือเล่ม หรือพ็อกเก็ตบุ๊ก จำนวน 5 เล่ม ซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์ขององค์กร เนื่องจากไม่เคยผลิตสิ่งพิมพ์อื่น นอกเหนือจากนิตยสารเธอกับฉันเล่มเดียวมาตลอดเวลา 20 กว่าปี ซึ่งโครงการจัดพิมพ์หนังสือเล่ม หรือพ็อกเก็ตบุ๊กนี้เป็นแนวความคิดของผู้ก่อตั้ง และกรรมการบริษัทฯ ทุกท่านที่ต้องการให้ บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด มีความเป็นสำนักพิมพ์อย่างสมบูรณ์

#### การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในยุคสืบทอด

ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้จัดการปัญหาเหล่านั้นด้วย วิจารณ์ญาณแต่ถ้าหัวหน้าฝ่ายไม่สามารถจัดการเองได้ คุณไพโรจน์ซึ่งเป็นผู้อาวุโสที่สุดในองค์กร

ก็จะลงมากำกับ แน่แนวทางให้นำไปปฏิบัติ และจะติดตามผลกับหัวหน้างานที่มีหน้าที่รับผิดชอบอีกที

“แต่ละฝ่ายก็มีหัวหน้าฝ่าย ซึ่งมันจะทำให้เราทำงานง่ายขึ้น เวลาจี้จี้ที่หัวหน้าอย่างเดียว”  
คุณกานดา สายท่อม, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 15 กุมภาพันธ์ 2549

“คุณพ่อจะเป็นลักษณะคล้ายๆ กับคนกำหนดนโยบายและจัดการซะมากกว่าค่ะ ถ้าในทางปฏิบัติเค้าก็จะพูดการแก้ปัญหา ลงมาเคลียร์ให้ ว่าพูดในภาพรวมว่ามันต้องเป็นแบบนี้ เช่น สมมติว่า หนังสือออกเลข ออกให้เร็วนะ นี่คือ notice ที่แจ้งไป คือเค้าจะดู follow up ตลอด แต่ก็ จะ follow up กับหัวหน้าที่กำกับดูแล ใครที่รับจากเราคุณไปดูแลที่เหลือเอาเอง ถ้าเกิดว่าออกเลข อีกก็จะมีวิธีแก้ไขปัญหาอะไรต่างๆ นานา ให้คุณไปแก้เอง ถ้าเกิดว่าแก้ไม่ไหวแล้วจริงๆ เนี่ย คุณพ่อก็จะลงมาพันธว่าต้องเป็นอย่างจี้” คุณกานดา สายท่อม, สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย, 15 กุมภาพันธ์ 2549

#### วัฒนธรรมครอบครัว

จากการที่คุณไพโรจน์ สายท่อม เป็นหัวหน้าครอบครัว มีกิจการโรงพิมพ์และสำนักพิมพ์เป็นของตนเอง และคุณแม่เป็นผู้ดูแลความเรียบร้อยภายในบ้าน โดยทั้งคุณพ่อและคุณแม่คาดหวังไว้ว่าจะให้ลูกๆ มาสืบทอดกิจการ ดังนั้นจึงได้ปลูกฝัง เลี้ยงดู ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ลูกๆ อย่างเต็มที่ ประกอบกับมีการปรึกษาหารือ เล่าถึงกิจการโรงพิมพ์และสำนักพิมพ์ให้ลูกๆ รับรู้อยู่อย่างสม่ำเสมอ เพราะต้องการให้ลูกๆ มีความรู้ ความสามารถ เพื่อมาเป็นผู้นำและผู้บริหารกิจการของครอบครัวต่อไป

นอกจากนั้นยังสอนให้ลูกๆ ให้ความสำคัญกับระบบการเคารพผู้อาวุโส โดยมีคุณไพโรจน์เป็นแบบอย่าง ผลที่ได้คือสมาชิกทุกคนในครอบครัวให้ความเคารพกันทั้งตามวัยวุฒิและคุณวุฒิ เมื่อคุณไพโรจน์ซึ่งเป็นหัวหน้าครอบครัวต้องการให้เป็นไปในรูปแบบใด สมาชิกในครอบครัวก็พร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเคารพและเชื่อฟัง แต่ในขณะเดียวกันคุณไพโรจน์ก็ให้ความไว้วางใจและเคารพการตัดสินใจของสมาชิกในครอบครัวเช่นกัน เช่น การชักชวนให้ลูกๆ เข้ามาร่วมงานในองค์กรตามที่ตนเองได้วางตัวไว้ในใจแล้ว คุณไพโรจน์จะไม่ใช้วิธีการบังคับ เพียงแต่จะใช้วิธีการปรึกษาหารือ บอกเล่าเรื่องราวธุรกิจให้ลูกๆ ทุกคนได้รับรู้อยู่ตลอดเวลา ให้เกิด

ความคุ้นเคยกับองค์กร โดยที่ลูกๆ แต่ละคนก็จะให้ความเคารพและเกิดจิตสำนึกที่จะเข้ามาทำงาน และสานต่อธุรกิจในเวลาที่เหมาะสมด้วยตนเอง

"การปกครองลูกของคุณพ่อเนี่ยจะไม่พูดมาก คือเค้าจะไม่จู้จี้จุกจิก ไม่บังคับ ไม่เผด็จการ แต่คือจะเป็นการแบบว่าบอกเล่าเรื่องราวธุรกิจให้ฟัง มันก็จะเป็นกลายเป็นว่า อ้อ เรารับรู้ ถ้าเกิดว่า เค้าไม่ยอมให้เรารับรู้เค้าก็จะไม่พูด แต่พอรับรู้เนี่ยเค้าก็จะมีการแบบว่าอธิบายให้ฟัง แล้วก็บอกเล่าความเป็นไปเป็นมา ให้เราคุ้นเคยกับบริษัท เหมือนให้เราสับเอาไปคิดเอาเอง ใจจริงใครๆ ก็รู้ว่าก็อยากให้เราทำ เพราะกิจการถ้าเกิดไม่ทำแล้วใครจะทำ" (กานดา สายท่อม, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2549)

### วัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์และการสังเกตของผู้วิจัย สามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามยุคสมัยของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด ได้ดังนี้

#### วัฒนธรรมองค์กรยุคก่อตั้ง

ทั้งโรงพิมพ์พิชเนศ และสำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ มีคุณไพโรจน์ สายท่อม เป็นผู้ก่อตั้ง และเป็นผู้กำหนดนโยบายภาพรวมขององค์กร เนื่องจากคุณไพโรจน์มีความเชี่ยวชาญในด้านการพิมพ์ จึงรับผิดชอบ ดูแลกระบวนการผลิตในโรงพิมพ์เองทั้งหมด ส่วนของสำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ ซึ่งเป็นหน่วยงานผลิตนิตยสารเธอกับฉัน ได้มอบหมายและให้อิสระในการดำเนินงานกับคนนอกซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบฝ่ายต่างๆ เป็นผู้กำหนดแนวทาง รวมถึงเนื้อหาของนิตยสาร คุณไพโรจน์ทำหน้าที่เป็นนายทุน บริหารด้านการเงิน ผลกำไร ขาดทุน

แนวทางหลักของนิตยสารเธอกับฉัน คือ นิตยสารวัยรุ่นที่มีบทบาทในการปลุกปั้นดารานางใหม่ให้กับวงการบันเทิง ไม่ว่าจะเป็น นักร้อง นักแสดง นายแบบหรือนางแบบ โดยนักเขียนเนื้อหา คอลัมน์ ในเล่ม ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสความนิยมของวัยรุ่นซึ่งเป็นกลุ่มผู้อ่านหลัก เช่น ยุคนิยมญี่ปุ่น หรือนิยมลูกครึ่ง

ผู้บริหารหรือทีมงานในยุคก่อตั้งไม่ใช่เครือข่ายหรือคนในครอบครัวสายสัมพันธ์ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในเวลาเดียวกัน คือ ไม่มีการบังคับเรื่องการแต่งกายมาทำงาน การติดต่อสื่อสารในกองบรรณาธิการมีความเป็นกันเองตามบุคลิกและอุปนิสัยของบุคลากรและตามธรรมชาติของการทำนิตยสารวัยรุ่น แต่ทั้งนี้มีการเป็นฝ่ายในการทำงานอย่างชัดเจน มีการลงเวลาทำงาน มีกำหนดการทำงานที่แน่นอน มีการรายงานผลให้ผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ คุณไพโรจน์ทราบถึงความคืบหน้า ความเป็นไปของการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งบุคลากรก็ยอมรับและยินดีปฏิบัติตาม เนื่องจากนิตยสารเธอกับฉันถือเป็นนิตยสารวัยรุ่นอันดับหนึ่งของประเทศไทยในยุคนั้น

#### วัฒนธรรมองค์กรยุคสืบทอด

ถึงแม้ปัจจุบัน ทั้งในส่วนโรงพิมพ์พิมพ์เนต และสำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ จะมีทายาทของคุณไพโรจน์ เข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการ ระบบการทำงานก็ยังคงเป็นแบบเดิม คุณไพโรจน์ก็ยังคงเป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กรและกรอบเวลาในการทำงาน และยังคงให้อิสระในการดำเนินงานกับผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ซึ่งก็เป็นทายาทของคุณไพโรจน์ที่รับผิดชอบดูแลแต่ละฝ่ายอยู่ รวมถึงคุณกานดาซึ่งเป็นบรรณาธิการบริหารนิตยสารเธอกับฉันด้วย ส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการรู้จักคุณไพโรจน์แต่เพียงในนาม เนื่องจากไม่เคยประสานงานกับคุณไพโรจน์โดยตรง แต่บุคลากรก็รับทราบและชื่นชมในวิถีการปกครอง การทำงานของคุณไพโรจน์ผ่านทางหัวหน้าสายงาน

การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ยังคงใช้วิธีการสั่งงาน และติดตามผลจากผู้ดูแล รับผิดชอบอีกที พุดคุยกันด้วยเหตุและผล ตามสายงาน เนื่องจากเป็นองค์กรที่เด่นชัดมากในเรื่องของการให้ความสำคัญกับระบบการเคารพผู้อาวุโสและการสั่งงานให้รับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา ทำให้อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดตามสายงานแต่ละชั้น อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่ให้โอกาสแสดงความคิดและการปฏิบัติพอสมควร

"ส่วนใหญ่เวลาทำงานที่นี่ งานก็จะเป็นงาน ไม่ค่อยแบบว่ามาคุยเล่น แก่ที่ชั้นนี้เอง พี่ระดับงานเค้าก็จะมากกว่าเราอยู่แล้ว เวลาสั่งเค้าก็จะสั่งเป็นงานอะไรอย่างนี้ เวลาทำก็จะทำจริง ส่วนการทำงานในกอง เป็นลักษณะของประชาธิปไตยมากกว่า กานดาให้ brain storming ค่อนข้างจะ

ฟรี อิสระมาก คือพูดมาเลย อยากพูดอะไรก็พูดมา แต่จะปฏิเสธหรืออะไรเงี้ยกานดาจะเป็นคนคล้าย ๆ กับว่าวิเคราะห์ อันนี้ดีแล้ว คือกานดาแน่แหละจะเป็นคนที่กำหนดแนวทาง แต่แนวทางก็มาจากที่ทุกคน brain storming มาแล้ว" (กานดา สายท่อม, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2549)

ส่วนวิธีการทำงานและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานจะเปิดโอกาสให้ผู้ควบคุมงานและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดและลงมือทำอย่างเต็มที่ เหมือนการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงฝีมือ อีกทั้งการสั่งงานก็จะมีระบบสายงานอย่างชัดเจน โดยจะมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบสูงสุดของแต่ละฝ่ายให้ไปดำเนินการ และติดตามผลงานจากผู้รับผิดชอบเท่านั้น ไม่ลงลึกไปถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งแนวทางการบริหารงานนี้ก็ได้อาศัยทอมาสู่รูปแบบการทำงานของคุณกานดาด้วยเช่นเดียวกัน คือ กองบรรณาธิการที่คุณกานดา ควบคุมดูแล ไม่มีการบังคับเรื่องการแต่งกายมาทำงาน การติดต่อสื่อสารในกองบรรณาธิการมีความเป็นกันเองตามบุคลิกและอุปนิสัยของบุคลากรและตามธรรมชาติของการทำนิตยสารวัยรุ่น แต่ทั้งนี้มีการเป็นฝ่ายและพื้นที่ในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีห้องทำงานส่วนตัว พนักงานระดับปฏิบัติการต้องลงเวลาทำงาน มีกำหนดการทำงานที่แน่นอน มีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบถึงความคืบหน้า ความเป็นไปของการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งบุคลากรก็ยอมรับและยินดีปฏิบัติตาม

ซึ่งนิตยสารเธอกับฉันยังคงเป็นนิตยสารวัยรุ่นที่มีบทบาทในการปลุกปั้นดารานางานใหม่ให้กับวงการบันเทิงเช่นเดิม พร้อมมีการปรับเปลี่ยนคอลัมน์เพื่อให้เข้ากับยุคสมัย มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น อีเมล หรือประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ หรือเว็บบอร์ดต่างๆ มีการจัดประกวดเรื่องสั้น เพื่อให้ทีมงานและกลุ่มผู้อ่านมีการแลกเปลี่ยน ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างใกล้ชิดมากขึ้น

#### ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร

##### ปัจจัยภายใน

การเปลี่ยนบรรณาธิการจากคนภายนอก มาเป็นสมาชิกครอบครัวของผู้ก่อตั้ง ไม่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างเด่นชัด จะมีก็แต่เพียงความเป็นระบบ ลำดับชั้นตามสายงาน เป็นเจ้านาย ลูกน้อง ที่มีความชัดเจนมากขึ้น



"แต่ก่อนสบายๆ กว่านี้ เดี่ยวนี้เป็นระบบมากขึ้น มีความเป็นเจ้านายลูกน้อง มากกว่าแต่ก่อนที่ในกองเหมือนเป็นที่พี่น้องกัน" (สุดารัตน์ ชาญชัยพิทักษ์, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2549)

และเนื่องจาก นิตยสารเธอกับฉัน เป็นนิตยสารสำหรับวัยรุ่น ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในส่วนของบุคลากรในกองบรรณาธิการอยู่ตลอดเวลา สาเหตุมาจากอายุและความอึดตัวของคนทำหนังสือที่ต้องการการเจริญเติบโตในด้านของเนื้อหา และสายงาน จึงมีการเข้าออกของบุคลากรสูง ทำให้ต้องมีการปรับตัว รับบุคลากรใหม่ๆ อยู่เสมอ

"ด้วยธรรมชาติของการทำนิตยสารอยู่แล้วไม่เกิน 3 ปี ส่วนใหญ่ก็จะออกแล้ว มันเป็นปกติมาก หนังสือวัยรุ่นจะเป็น step ของการทำหนังสือ คือทำหนังสือวัยรุ่นเสร็จแล้ว โดแล้วไปทำหนังสือผู้ใหญ่ ช่วง 2 ปีที่ผ่านมา จะเป็นคนเก่า และปีนี้จะเป็นคนใหม่ คนหนังสือวัยรุ่นถ้าอายุ 28 แล้วยังไม่ใช้หัวหน้านะ ถือว่าแบบอายุมากแล้ว แล้วตัวคนทำเองก็รู้สึกว่าคุณอึดด้วย พุดง่าย ๆ คือตอนนี้มีคนใหม่เข้าประมาณเกือบ 70% ค่ะ" (กานดา สายหุ้ม, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2549)

#### ปัจจัยภายนอก

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และคู่แข่ง ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นสาเหตุให้ทุกองค์กรมีการปรับตัวตามยุคตามสมัยอยู่แล้ว แต่การที่เป็นสำนักพิมพ์ที่มีหนังสืออยู่เพียงฉบับเดียวมาเป็นเวลานาน ทำให้ปัจจุบันจำเป็นต้องมีการเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือแนวหนังสือใหม่ๆ เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าให้หลากหลายมากขึ้น เช่น เริ่มมีการออกหนังสือพ็อกเก็ตบุ๊กชุดตลาด รวมถึงนิตยสารเล่มเดิม ก็ต้องมีการปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย และมีการวางแผนที่จะเพิ่มเนื้อหาด้านความรู้หรือเกร็ดความรู้ที่เป็นประโยชน์เข้าไปด้วย จากที่มีแต่เรื่องศิลปินดาราทามที่เคยเป็นมา

"ดูจาก survey แล้วเนี่ยตัวมันยังขายได้เอง ก็ไม่ควรจะไปปรับ เพราะมันยังมีข้อดีของมันอยู่ โดยจุดแข็งของเธอกับฉันในปัจจุบันเหมือนกับจุดแข็งจุดเดิมในสมัยก่อน หนึ่งคือ ขายศิลปิน บันดาราทาม สองก็คือ การที่เรามีมานาน ชื่อเราติดตลาด แต่อันที่สามที่กำลังจะทำขึ้นมาใหม่ก็คือ รูปลักษณ์ของมัน" (กานดา สายหุ้ม, สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2549)

## ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไทดี้

### ประวัติความเป็นมา

ในช่วงเวลาที่ คุณสุชัย เลานเกษมวงศ์ ใช้ชีวิตเป็นนักศึกษาชั้นประกาศนียบัตรด้านการค้าระหว่างประเทศ ที่ประเทศออสเตรเลีย ด้วยนิสัยรักการเดินทาง คุณสุชัยจึงได้เดินทางท่องเที่ยว และมีโอกาสได้ใช้แผนที่ของประเทศออสเตรเลียอยู่เป็นประจำ ซึ่งพบว่าแผนที่ของประเทศออสเตรเลียนั้นมีความละเอียด ชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และได้มาตรฐาน สามารถใช้งานได้จริง

เมื่อศึกษาจบและกลับมาประเทศไทย คุณสุชัยมีเหตุจำเป็นให้ต้องใช้แผนที่ในการเดินทาง เนื่องจากทำงานค้าขายน้ำมันเครื่องต้องเดินทางไปในเส้นทางที่ไม่รู้จัก และไม่คุ้นเคยอยู่เสมอ แต่กลับพบว่าแผนที่ที่วางขายตามท้องตลาด หรือแม้กระทั่งของหน่วยงานราชการในเวลานั้น ไม่มีความละเอียด ชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และได้มาตรฐาน ไม่สามารถใช้งานได้จริง เหมือนกับแผนที่ที่เคยใช้ในต่างประเทศ ประกอบกับความเป็นคนชอบประดิษฐ์ คิดค้นอุปกรณ์ขึ้นมาใช้เองอยู่ก่อน จึงเกิดความคิดที่จะทำแผนที่ตามแบบฉบับของตัวเองขึ้นมาใช้เอง โดยเริ่มแรกตั้งใจที่จะทำแผนที่เฉพาะเขตกรุงเทพมหานครชั้นใน ไม่รวมบริเวณชาน

“จากเป็นผู้ใช้ ชอบเดินทาง เป็นผู้ใช้มาก่อน แล้วก็เห็นว่าแผนที่เนี่ยมันเป็นประโยชน์ แล้วก็อีกอย่างนึงอยู่ต่างประเทศเค้าใช้แผนที่กัน ฉะนั้น ตอนกลับมาเมืองไทยนี่รู้สึกว่าคนไทยเค้าจะใช้แผนที่กันไม่เป็น แล้วที่มีอยู่ในท้องตลาดก็ห่วยทั้งนั้น ไม่สามารถใช้งานได้ แล้วมันก็ก๊อปปีกันมา ไม่มีผู้สร้างไง ไม่มีแต่ผู้ลอกมีหลักการ ไม่มีความถูกต้อง แล้วไม่กล้าบอก scale ไม่กล้าบอกวันที่พิมพ์ ฉะนั้น เรากลับมาเลยมาปฏิบัติสิ่งเหล่านี้ใหม่” (สุชัย เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

“คุณพ่อทำธุรกิจขายน้ำมันมาก่อน ก็คือทำกับพี่เขยคุณพ่อก่อน แล้วทีนี้อยากออกมาทำเอง ก็จริง ๆ คุณพ่อตั้งใจอยากทำ ตั้งใจจะทำแผนที่เป็น hobby เป็นงานอดิเรก เห็นคุณพ่อแล้ว แล้วทีนี้เนี่ยทำไปทำมามันก็เกิด เอ้อ มันเป็นงานต่อเนื่อง มันไม่จบ” (เสรี เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

จุดเริ่มต้นของการทำแผนที่ คุณสุชัยมีผู้ร่วมเจตนารมณ์ในการลงสำรวจอีก 2 ท่าน ได้แก่ คุณสุเมธ ปทุมรัตน์ และ คุณพรชัย มิคาระเศรษฐ์ ซึ่งเป็นน้องชายของภรรยาของคุณสุชัย ทั้ง 3 ท่าน ออกสำรวจเส้นทางทุกวัน โดยเริ่มจากรถมอเตอร์ไซด์ และต่อมาตัดสินใจซื้อรถแท็กซี่เก่า ขับไปเรื่อยๆ ร่างแบบ จุดซื้อขาย ชื่อถนน และรายละเอียดอื่นๆ นำกลับมาวาดแบบอย่างละเอียด ออกแบบว่าจะให้ออกมาในรูปแบบไหน ถนนหลักใช้สีอะไร ถนนรอง ทางลัดใช้สีอะไร ก่อนนำไปส่งให้โรงพิมพ์จัดพิมพ์ โดยในสมัยนั้นขั้นตอนทุกขั้นตอนทำด้วยมือ ใช้ดินสอ วาดลงกระดาษ ไซที่ละเอียด ใช้เข็มทิศ ใช้ไม้บรรทัด ไม่มีอุปกรณ์เสริมช่วยใดๆ ทั้งสิ้น ประกอบกับผังเมืองที่ไม่เป็นระบบ ระเบียบของกรุงเทพมหานคร ถนนและป้ายบอกทางมีความชำรุดเสียหาย แผนที่เล่มแรกที่เสร็จสมบูรณ์จึงใช้เวลาสำรวจทั้งสิ้นกว่า 3 ปี เป็นหนังสือแผนที่กรุงเทพมหานครชั้นใน

ซึ่งในช่วงที่เริ่มสำรวจ มีคนรอบข้างหลายท่านที่ไม่เห็นด้วย และคิดว่าการทำแผนที่เป็นเรื่องไร้สาระ ไม่มีความยั่งยืน ทำให้คุณสุชัย มีความคิดที่จะพิสูจน์ให้เห็นความตั้งใจจริง และต้องการปฏิวัติวงการแผนที่ของประเทศไทย ให้แผนที่มีความคุณภาพ มีการสร้างแผนที่ที่เป็นระบบ มีความละเอียด ชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และได้มาตรฐาน ใช้งานได้จริง จึงตัดสินใจที่จะทำแผนที่อย่างจริงจัง

“ตอนแรกที่ทำแผนที่ แม้แต่ญาติพี่น้องมันยังว่าเลยว้า ไอ้บ้า ทำทำไมเป็บเดียวก็จบแล้ว ที่นี้ผมก็เลยตอบเค้าไปว่าเชื่อไหมว่าทำแผนที่ 10 ปี ไม่ซ้ำแบบ ฉะนั้น ณ ปัจจุบันนี้ปีที่ 22 แล้ว” (สุชัย เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

ความตั้งใจจริงในการที่จะทำแผนที่ของคุณสุชัย ได้รับการสนับสนุนด้วยดีจากครอบครัว โดยเฉพาะคุณวรรณทนา เลานเกษมวงศ์ ภรรยา ที่ยินยอมให้ใช้ชื่อเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการในการจดทะเบียนจัดตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไทดี้ เนื่องจากคุณสุชัย ไม่ชอบการจัดการด้านเอกสาร เรื่องกฎหมาย และการเงิน จึงมอบให้คุณวรรณทนา รับผิดชอบ ดูแลเรื่องการเงิน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไทดี้ จึงถือกำเนิดขึ้นอย่างเป็นทางการ

### รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจขององค์กรในยุคก่อตั้ง

ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไทดี้ จัดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด เมื่อ

วันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2529 ทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท ที่ตั้งสำนักงานเลขที่ 1276-1278 ถนนอ่อนนุช แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร ผลิตแผนที่เป็นสินค้าหลัก โดยผู้ก่อตั้ง คือ คุณสุชัย เลานเกษมวงศ์ มีหุ้นส่วน 3 ท่าน ได้แก่

1. คุณวรรณทนา เลานเกษมวงศ์      หุ้นส่วนผู้จัดการและภรรยาผู้ก่อตั้ง
2. คุณสุเมธ ปทุมรัตน์
3. คุณพรชัย มิคาระเศรษฐ์

โครงสร้างองค์กรในช่วงก่อตั้งจึงมีเพียงฝ่ายสำรวจและฝ่ายผลิต ซึ่งคุณสุชัย เป็นผู้ควบคุมดูแล กำหนดรูปแบบการทำงาน การตัดสินใจทุกเรื่องเองทั้งหมด โดยมีคุณสุเมธ และคุณพรชัย เป็นผู้ร่วมงาน ออกสำรวจเส้นทางด้วยกัน ส่วนคุณวรรณทนาเป็นฝ่ายสนับสนุน เนื่องจากยังไม่มีความรู้ด้านการเงินและเอกสารมากนัก

“ตอนแรกก่อตั้งกันมาก็คือ 3 คน คุณแม่เป็น back up แล้วคนทำงานรองลงมาก็คือคุณพ่อกับคุณน้ำ” (เสรี เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

“ตอนแรกมีพนักงานประมาณ 4 คนเองมั้ง เป็นฝ่าย production อย่างเดียว คุณพ่อออกสำรวจ ขับรถเอง สำรวจทุกวัน 3 ปี ขับรถอย่างเดียว แล้วก็วาดลงบนกระดาษ ใช้ rotting ใช้เข็มทิศ ใช้บรรทัดวาด แล้วก็เอาลายเส้นนี้แหละไปให้โรงพิมพ์จัดพิมพ์ จ้างคุณสุเมธ ๆ ก็เป็นหุ้นส่วนด้วย ตอนจดทะเบียน ก็คือ ไปจ้างมาวาดเส้น drawing” (สุชัย เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

เมื่อแผนที่เล่มแรกเสร็จสมบูรณ์จึงเกิดความคิดที่จะจัดจำหน่าย เพราะคิดว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อคนที่ใช้รถใช้ถนน เหมือนสมัยเรียนอยู่ต่างประเทศที่เห็นว่า รถทุกคัน ทุกครัวเรือนต้องมีแผนที่ประจำรถ ประจำบ้าน แต่กลับไม่เป็นไปอย่างที่คิด แผนที่ชุดแรกที่จัดพิมพ์จำนวน 10,000 เล่ม ใช้เวลากว่า 4 ปีครึ่งกว่าจะจำหน่ายหมด จนคุณสุชัยเกือบถอนตัวจากธุรกิจนี้ แต่ด้วยความบังเอิญมีคนเห็นคุณค่าในแผนที่ของคุณสุชัย จึงได้ว่าจ้างให้คุณสุชัยจัดพิมพ์เพิ่ม 10,000 เล่ม เพื่อนำไปแจกเป็นของขวัญ เหตุการณ์นี้ทำให้คุณสุชัยมีกำลังใจที่จะพัฒนาแผนที่ที่มีอยู่ในสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

รูปแบบแผนที่ของห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกโกด์ ในยุคผู้ก่อตั้งจึงได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องออกมาหลากหลายรูปแบบมากขึ้นเรื่อยๆ จากเดิมเป็นเพียงหนังสือ มาเป็น ไปสเตอร์ และบอร์ดแผนที่ เมื่อมีแผนงานในการพัฒนาสินค้า ทำให้ตัดสินใจลงทุนซื้อคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นส่วนช่วยในการสำรวจ ร่างแบบ วาดแบบ การผลิต การพิมพ์แผนที่ แทนการตัดปะแบบเดิม ซึ่งคุณสุขชัยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองเป็นเวลากว่า 3 ปี จึงจะใช้ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากในสมัยนั้นไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการทำแผนที่โดยเฉพาะ

### การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในยุคก่อตั้ง

ในยุคแรกเริ่ม องค์กรประสบปัญหาขาดทุน เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายในการสำรวจ และการผลิต และการตอบรับจากตลาดก็ไม่ดีเท่าที่ควร เพราะคนไทยไม่ให้ความสำคัญกับแผนที่เท่าที่ควรจะเป็น แต่คุณสุขชัยและทีมงานก็ไม่ท้อถอย มีการปรึกษาหารือเพื่อหาทางออก และพัฒนาแผนที่ไปเรื่อยๆ ด้วยความเชื่อมั่นว่าอนาคตข้างหน้า องค์กร หน่วยงานทั้งรัฐบาลและเอกชน รวมทั้งคนไทยจะหันมาให้ความสนใจ และความสำคัญกับแผนที่มากขึ้น

เมื่อมีนโยบายที่จะทำให้คนไทยให้ความสำคัญกับแผนที่จึงมีแนวความคิดเรื่องการตลาด และรับบุคลากรเพิ่ม เพื่อส่งเสริมการขาย ความขัดแย้งที่ตามมา คือ การสื่อสาร คุณสุขชัยจะสั่งงานโดยใช้เพียงคำพูด เกิดปัญหาความเข้าใจผิด หรือสื่อสารผิดอยู่เสมอ ทำให้งานไม่เป็นไปตามที่วางไว้ ก็จะมีการถกเถียง ใช้อารมณ์กับพนักงาน และทุกครั้งคุณสุขชัยก็จะเป็นผู้ตัดสินเหตุการณ์นั้นๆ ด้วยประสบการณ์และวิจารณญาณของตัวเอง ซึ่งบ่อยครั้งที่ทำให้พนักงานไม่มีกำลังใจในการทำงานต่อไป แต่ถ้าเป็นพนักงานที่รู้นิสัย และทราบลักษณะการทำงานของคุณสุขชัย ก็จะเข้าใจความต้องการเวลาคุณสุขชัยพูดหรือสั่งงาน

“ก็จะมีปัญหาตลอด ว่าสั่งแล้วทำไม่ถูก คือเค้าจะโมโหลูกน้อง คือผมเข้าใจว่าจะ communication กันไม่ดี คือพูดแล้วเค้าเข้าใจคนเดียว ลูกน้องเข้าใจบ้างไม่เข้าใจบ้าง เข้าใจคนละทาง พอทำออกมาก็ไม่ถูกใจ ก็โมโห คือเป็นวิธีการทำงานของเค้าเราแก้ไม่ได้ เพราะคนสมัยก่อนเป็นแบบนี้หมด” (เสรี เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

"จริงๆ แล้วเนี่ยคุณสุชัยก็ไม่คุณะ แต่ว่าเค้าเป็นคนค่อนข้างจะละเอียดนิดนึง คือทำงาน ต้องเนียบ ถ้าไม่เนียบเนี่ยคือค่อนข้างจะมีปัญหากับเค้า สำหรับผม ถ้าคุณสุชัยดุลงมาก็คือก็จะเฉยๆ เจียบไว้ เพราะรู้อยู่แล้วว่าเค้าเป็นคนยังไง" (สันติ จงสมานมิตร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

#### รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจขององค์กรในยุคสี่บทอด

คุณเสรี เลหาเกษมวงศ์ บุตรชายของคุณสุชัย และคุณวรรณทนา เลหาเกษมวงศ์ มีส่วนร่วมในการช่วยคุณสุชัยตั้งแต่วัยเด็ก โดยเริ่มจากนั่งไปในรถ เป็นเพื่อนคุณพ่อเวลาคุณพ่อออกไปสำรวจเส้นทางเพื่อทำแผนที่ และช่วยงานเท่าที่จะช่วยได้อื่นๆ เช่น พับแผนที่ นำแผนที่ใส่ถุงเพื่อส่งจำหน่าย และได้ตัดสินใจเข้ามาช่วยดูแลกิจการของครอบครัวอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ. 2540

คุณเสรี ถือเป็นบุตรชายคนเดียวของครอบครัว และด้วยความสนใจ และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ พอศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 4 ที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พอเรียนจบก็ต้องเข้ามาทำงานอย่างเต็มตัว เนื่องจากองค์กรซึ่งเป็นกิจการของครอบครัว ต้องการผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยวางระบบ และปรับปรุงการทำงานด้านคอมพิวเตอร์ คุณเสรีจึงได้เข้ามาช่วยปรับปรุงระบบการทำงานภายในองค์กร โดยช่วยดูแลการวางระบบคอมพิวเตอร์ แก้ไขปัญหาด้านเทคนิคทั่วไป ทั้งๆ ที่ตอนแรกไม่เคยคิดที่จะมาช่วยกิจการของครอบครัว เนื่องจากไม่มีความสนใจด้านแผนที่เลย

"ตอนนั้นไม่ชอบเลย จริงๆ แล้วจบมาก็ไม่คิดว่าจะทำได้ แต่เราเห็นว่าปัญหามันเยอะ มันพอที่จะแก้ได้ ก็เลยเข้ามาช่วยเกี่ยวกับปรับปรุงระบบภายในมากกว่าเป็น back office วางระบบคอมพิวเตอร์ ดูแลแก้ไขปัญหาทั่วไป คล้ายๆ แก้ไขปัญหาที่บริษัทกำลังเจออยู่ทางด้าน technical ไม่ว่าจะระบบสิ่งพิมพ์ ระบบคอมพิวเตอร์ ก็คือจะเข้ามาศึกษา แก้ปัญหา เป็นภายในทั้งหมด" (เสรี เลหาเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

เมื่อคุณเสรีเข้ามาทำงานได้สักระยะจึงเพิ่มฝ่ายเทคนิคขึ้นมาเพื่อรองรับปัญหาต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้น โดยคุณเสรีเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเอง จากเดิมที่มีเพียง ฝ่ายสำรวจ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด

มีคุณสุชัย เป็นผู้ควบคุม ดูแล คุณสุเมธ ปทุมรัตน์ และ คุณพรชัย มีคาระเศรษฐ์ เป็นผู้ช่วย ซึ่งทำงานร่วมกันมาตั้งแต่ก่อตั้ง และฝ่ายบัญชี การเงิน การจัดการ มีคุณวรรณทนา เป็นผู้ควบคุมดูแล

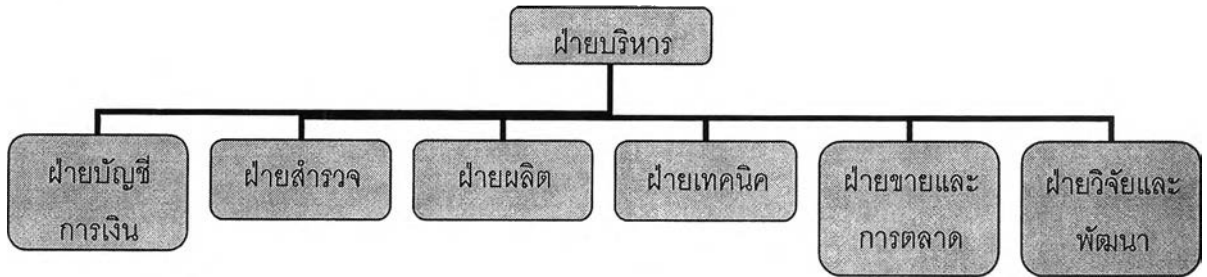
และต่อมา ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกโก้ก็ได้ปรับโครงสร้างองค์กรอีกครั้งโดยการเพิ่มฝ่ายวิจัยและพัฒนาขึ้น เพื่อทำหน้าที่พัฒนาแผนที่ให้ทันสมัย โดยคุณเสรีเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเองอีกเช่นกัน

ดังนั้นจากจุดเริ่มต้นในยุคก่อตั้งที่มีพนักงานเพียง 4 คน ปัจจุบันพนักงานทั้งหมดของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกโกโก้ มีประมาณ 10 คน ซึ่งก็ไม่ได้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากนัก ส่วนใหญ่ฝ่ายสำรวจ และฝ่ายผลิตจะเป็นบุคลากรเดิม จะมีเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงก็ในส่วนของพนักงานฝ่ายการตลาด

ทั้งคุณสุชัย และคุณเสรี มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยคุณสุชัยจะควบคุมดูแลในเรื่องของสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งหมด ในขณะที่คุณเสรี จะกำกับดูแลในส่วนของสื่อใหม่ ซึ่งก็ได้แก่ สื่อมัลติมีเดีย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ แต่ทั้งคุณสุชัย และคุณเสรี ต่างให้ความสำคัญกับทุกรายละเอียดของชิ้นงานในความรับผิดชอบของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับความถูกต้อง และการใช้งานได้จริงของชิ้นงานที่สร้างสรรค์ขึ้น

“อย่างคุณเสรีจะเน้นออกทางวิชาการ เป็นระบบหนึ่ง แต่ของคุณสุชัยเค้าจะเน้นแบบความเป็นกันเองมากกว่า จะเป็นอาศัยว่าเข้าใจกันมากกว่า” (สันติ จงสมานมิตร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

ภาพที่ 5 : ผังโครงสร้างองค์กร ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไคด์ พอสั่งเขป ดังนี้



ปัจจุบันห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไคด์ มีผลิตภัณฑ์ใหม่มากมาย เช่น กล้องดำ หรือ Map Maker Kit สำหรับช่างสำรวจ เครื่องมือติดตามยานพาหนะด้วยระบบ Geographical Positioning System (GPS) และระบบ Geographical Information System (GIS) เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดเกิดขึ้นจากการพัฒนาของคุณเสรี และทีมงานเองทั้งหมด และถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่กำลังได้รับความสนใจจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนอย่างมาก เนื่องจากเป็นเจ้าของในประเทศไทย และทั้งคุณสุชัย และคุณเสรีมีความมั่นใจว่า トラバドที่ยังมีการเดินทาง ไม่ว่าจะด้วยยานพาหนะใดก็ตาม มีการทำถนนเพื่อขยายความเป็นเมืองไปเรื่อยๆ การทำแผนที่ก็จะไม่มีวันสิ้นสุด

#### การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในยุคสี่บทอด

การเข้ามาทำงานของคุณเสรี ซึ่งเป็นลูกชายของผู้ก่อตั้งและเจ้าของกิจการ อายุยังน้อยและยังไม่มีความรู้ และไม่มีประสบการณ์การทำงานเรื่องแผนที่มาก่อน จึงเป็นเรื่องปกติที่จะไม่ได้รับความเชื่อมั่น ศรัทธาจากคนที่ทำงานมาก่อน แต่ด้วยความมั่นใจในความรู้ ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ของตัวเองที่จะนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัย คุณเสรีจึงใช้วิธีทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ทำให้คนอยู่ก่อนเชื่อ และศรัทธาในความรู้ ความสามารถที่ตนเองมี โดยการทำงานของคุณเสรีเริ่มจากการจัดซื้อคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในองค์กรตามความจำเป็นของงาน วางระบบแลนกับคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องขององค์กร และลดเวลาในการทำงาน โดยเขียนโปรแกรมที่ช่วยในการลดขั้นตอนการทำงาน จากเดิมที่เคยใช้เวลาทำงาน 3 เดือน คุณเสรีใช้เวลาพัฒนาโปรแกรมด้วยตัวเองใช้เวลา 3 สัปดาห์จากความรู้ที่จำเรียนมา ช่วยลดระยะเวลาการทำงานเหลือเพียง 5 นาที และนำโปรแกรมนั้น พร้อมทั้งทดลองทำให้พนักงานที่ทำอยู่ก่อนเห็น ซึ่งตอนแรกก็ไม่มีใครเชื่อว่าจะเป็นไปได้ จึงมีการนำผลที่ได้ไปตรวจสอบตามแบบการทำงานเดิมอีกครั้ง เมื่อ



เห็นว่าโปรแกรมที่คุณเสรี ตั้งใจพัฒนา สามารถใช้งานได้จริง ทำให้ได้รับการยอมรับ นับถือจากพนักงานอื่นๆ ตามมา

“ตอนแรกเนี่ยเนื่องจากว่าเราจบใหม่ อายุน้อย แล้วพนักงานเค้าก็อายุมากกว่าเราหมด เราก็ต้องทำให้เค้าเชื่อ เค้าศรัทธาก่อน เช่น เดิมที่เค้าเคยทำ สมมติงานๆ หนึ่ง ผมก็ไปนั่งดูเค้าทำ แล้วก็นั่งวิเคราะห์ว่าทำไมทำแบบนี้ทำไมไม่ทำแบบนี้ ไปปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ บางอย่างมัน computer write ได้ บางอย่างเขียนโปรแกรมขึ้นมา run แทน อย่างแต่ก่อนเนี่ย หนังสือเล่มใหญ่ ๆ มันคือ index มันโดนตัดชอย เค้าจะมานั่งดูด้วยตาทีละอัน ๆ ซึ่งเล่มหนึ่งใช้เวลาประมาณ 3 เดือน กว่าจะได้ index แต่ผมเนี่ยผมก็ศึกษาระบบงาน คือจริง ๆ แล้วมันก็เรียกว่า operation management อะไรอย่างนั้น คือเราก็คือศึกษาระบบงานแล้วก็ดูลักษณะของไฟล์แล้วเราก็เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์คิด index อัตโนมัติ พอดีจบมาทางนี้ มันก็เลยเซฟเวลา เสียเวลาพัฒนาโปรแกรม 3 อาทิตย์ แต่ว่า run ที่เดียวประมาณ 5 นาทีเสร็จ ก็คือจาก 3 เดือนเหลือ 5 นาที ทุกคนพอเห็นรูปก็เริ่ม ตอนแรกก็ไม่เชื่อก็ไปดูว่าถูกไหมๆ พอถูกหมดเค้าก็เริ่มเชื่อละ ต้องทำให้เห็น เพราะว่าตอนนั้นอายุน้อยไป ไม่มีทางอื่น” (เสรี เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

และเนื่องจากการทำงานของคุณเสรี จะเป็นระบบ ระเบียบ การทำงานทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในหรือภายนอกองค์กรจะมีเอกสารประกอบ ทั้งนี้เพื่อยืนยันความถูกต้อง และความเข้าใจตรงกันของทุกฝ่าย เช่น การออกใบตรวจสอบขั้นตอนก่อนส่งไฟล์งานไปแยกสี เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กรตามมา ทั้งเสียเวลา และเป็นการเพิ่มต้นทุนในการผลิต

“ปัญหามันมีเยอะหลายอย่าง เช่น out put template ไม่ตรงกับหน้าจอ โรงพิมพ์จะเจอกันเยอะสมัยก่อน เรายังนั่งค้นคว้าอ่านหนังสือ เพราะเราอ่านภาษาอังกฤษได้ ของค่าย adobe เราก็อ่าน ๆ ดู เราก็พบว่ามันมีจุดผิดพลาดตรงขั้นตอนไหน เราก็เขียน procedure งาน ป้องกันก่อนส่งไฟล์ไปแยกสีเนี่ย ต้องเช็ค 1, 2, 3, 4 ก่อน พอเขียนเสร็จก็ปรีนให้พนักงานแปะตามคอมพิวเตอร์ เพราะว่าถ้าพูดอย่างเดียวสิม ถ้าอะไรที่เป็นขั้นตอนผมจะเขียนเป็น 1, 2, 3 เป็นเปเปอร์หมด” (เสรี เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

ความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดขึ้นเสมอ คือ จากการสื่อสารของคุณสุชัย ที่มักสั่งงานโดยใช้คำพูดเพียงอย่างเดียว เมื่อเกิดปัญหาตามมาเนื่องจากความเข้าใจผิด หรือสื่อสารผิด ทำให้งาน

ไม่เป็นไปตามที่วางไว้ ก็จะมีการถกเถียง ใช้อารมณ์กับพนักงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับคุณเสรี ที่จะใช้การเจรจาอย่างเป็นเหตุเป็นผล ประกอบกับหลักจิตวิทยาสื่อสารในการสื่อสารกับพนักงานตามบุคลิกลักษณะของแต่ละคน เพราะฉะนั้นถ้าคุณเสรีอยู่ในเหตุการณ์ความขัดแย้ง คุณเสรีก็ต้องเป็นผู้ไกลเกลี่ย ประสาน ให้เข้าใจกันทุกฝ่าย แต่ถ้าคุณเสรีไม่อยู่ในเหตุการณ์ คุณสุชัยก็จะเป็นผู้ตัดสินเหตุการณ์นั้นๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งมักจะทำให้พนักงานไม่มีกำลังใจในการทำงานต่อไป แต่ถ้าเป็นพนักงานที่รู้สึก และการทำงานของคุณสุชัย ก็จะเข้าใจความต้องการเวลาของคุณสุชัยพูดหรือสั่งงาน หรือเมื่อคุณสุชัย และคุณเสรี มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน คุณเสรีจะเป็นฝ่ายที่นิ่ง ใจเย็น ไม่ถกเถียง เพื่อไม่ให้เหตุการณ์มีความรุนแรงขึ้น รอให้คุณสุชัย อารมณ์เย็นขึ้นก็จะพูดคุยกันด้วยเหตุและผล

“คุณพ่อจะมีปัญหาเรื่องการสั่งงานคนมาก คือ จะไม่ค่อยเคลียร์ จะใช้อารมณ์ เราก็ต้องเข้าไปประนีประนอมให้ หรือไม่ก็ให้พ่อสั่งเราแล้วเราไปสั่งงานอีกที่ ถ้าเกิดมีเรื่องเกิดขึ้นมาคุณพ่อตัดสินพนักงานโดยตรง แล้วพนักงานเกิดความขัดแย้ง อาจจะมีเรื่อง ความเห็นไม่ตรงกัน มันก็จะแรง แล้วบางทีถ้าเราเห็นถ้าเราอยู่ในเหตุการณ์เราก็จะช่วยคุยให้แทน เพราะว่าบางทีเนี่ยคล้าย ๆ จะสื่อสารแบบเดียวกัน แต่วิธีพูดไม่เหมือนกัน มันก็ทำให้อารมณ์หรือว่าความอยากทำงานของพนักงานมีน้อยลง ขวัญและกำลังใจหายไป หรือไม่ก็พูดพยายามจะสื่อสาร แต่ใช้คำหรือภาษาที่คนอื่นเค้าไม่เข้าใจอะ เข้าใจคนเดียว แต่เราเข้าใจทั้งคู่ เราก็ต้องมาเป็นตัวกลางในการแปลภาษาให้พวกเค้าทั้งคู่ เราบัวควรวุฒยั้งใจให้คำมันง่าย กระชับ ให้คนฟังไม่สับสน และความหมายคงเดิมเหมือนจิตวิทยาอย่างหนึ่ง เพราะว่าบางอย่างพูดได้ไง พูดแล้วกำกวมมั่งอะไรมั่ง เราก็ต้องมาช่วยแก้ แต่ถ้าเราไม่ได้อยู่ในเหตุการณ์ สมมติเกิดเรื่องขึ้นมาแล้วเค้าก็จะมาบ่นกับเรา”(เสรี เลขาเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

“บางครั้งที่เวลาคุณสุชัยหรือพี่เสรีคิดมันไม่ตรง มันไม่ใช่ เราก็จะพูดตรงๆ โดยอาศัย case ของลูกค้า บอกว่าลูกค้าเค้าอย่างงั้นๆ ก็คือเราไปพิสูจน์แล้วว่ามันจริง คือเอาลูกค้าไป reference ใจ คือลูกค้าเค้าจะยืนยันให้เราใจ จึงค่อนข้างมั่นใจ” (สันติ จงสมานมิตร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

นอกจากปัญหาด้านการสื่อสารแล้ว ยังมีปัญหาด้านการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กร ที่ไม่รับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ทั้งคุณสุชัย และคุณเสรี จะไม่ใช้การไล่ออก แต่จะตักเตือนและนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการควบคุมการทำงานของพนักงานคนนั้นๆ เช่น กรณีที่พนักงานขับรถส่งของมักจะอู้งาน ขับรถออกนอกเส้นทาง หรือ พนักงานขโมยสินค้าขององค์กร ทำให้เกิดความ

เสียหายแก่องค์กร ก็จะมีการติดเครื่อง GPS โทรศัพท์วงจรปิด เพื่อควบคุม ดูแลการทำงานของพนักงานคนนั้นๆ ซึ่งก็ได้ผลเป็นอย่างดี

"ปัจจุบันนี้เราสามารถจับพนักงานขับรถได้ด้วยว่าไม่รู้ วิเคราะห์ได้หมด ตั้งแต่สตาร์ทเครื่อง แล้วกลับมา เหมือนเราอยู่ในรถมองดู ฉะนั้นคนขับรถเนี่ยเค้าก็ไม่สามารถที่จะเบี่ยงเรา เพราะปกติเนี่ยคนขับรถมันขับเล่นไปมันชอบเล่น มันแฉะเรื่อยเปื่อยจนหมดเวลางาน พอมาระบบของเรา ควบคุมได้ เค้าก็รู้ว่าเรา รู้ เค้าก็ไม่กล้าแฉะ ฉะนั้นเวลานี้เนี่ยปกติที่นี้มีรถส่งของคันเดียวยังติดเลย สมัยก่อนเนี่ยไป 3 งานมันก็วันหนึ่ง ไป 4 งานก็วันหนึ่ง ไป 2 งานมันก็วันหนึ่ง เสร็จแล้วมันก็มีสารพัดบอก ไปถึงส่งของคนเค้าก็ไม่อยู่นั่งรอ 2 ชั่วโมง เสมียนเขียนไม่ชัดเจน ไปวนตั้ง 5 รอบ มันคุยไม่คุยโตไปสารพัด พอติดตู้นี้ปั๊บบาย 2 โมงก็รีบกลับ เพราะมันไปแฉะที่ไหน เรายังมองเห็นว่ามันไปแฉะที่ไหนมา" (สุชัย เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

#### วัฒนธรรมครอบครัว

ครอบครัวเลานเกษมวงศ์ เป็นครอบครัวคนไทย เชื้อสายจีน มีสมาชิกทั้งหมด 5 คน ได้แก่

1. คุณสุชัย เลานเกษมวงศ์ หัวหน้าครอบครัว
2. คุณวรรณทนา เลานเกษมวงศ์
3. คุณดวงกมล เลานเกษมวงศ์ ประกอบอาชีพเภสัชกร
4. คุณเสรี เลานเกษมวงศ์ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายเทคนิค และฝ่ายวิจัยและพัฒนา ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกโกโก้
5. คุณดวงหทัย เลานเกษมวงศ์ ประกอบอาชีพนักจิตวิทยา

โดยครอบครัวนี้มีหัวหน้าครอบครัวที่ชัดเจน คือ คุณสุชัย เลานเกษมวงศ์ ผู้เป็นพ่อ เป็นผู้นำครอบครัว ประกอบกับที่ คุณสุชัยจบการศึกษาจากต่างประเทศ จึงมีบุคลิกลักษณะเป็นคนจริง เด็ดขาด ตรงไปตรงมา เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ยึดมั่นในความถูกต้อง อำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ในครอบครัวจึงมาจากคุณสุชัย ในขณะที่คุณวรรณทนา ผู้เป็นแม่ มีหน้าที่เป็นแม่บ้าน ดูแลเรื่องการเงิน และความเป็นอยู่ของสมาชิกในครอบครัว

แต่ครอบครัวเลาหเกษมวงศ์ก็เป็นครอบครัวประชาธิปไตย ให้เกียรติ และให้สิทธิเสรีภาพ ในการคิดและการดำเนินชีวิตกับทุกคนในครอบครัว โดยเฉพาะให้การสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ ลูกๆ อย่างเต็มที่ตามความสนใจของแต่ละคนโดยไม่มีการบังคับ ลูกๆ ทั้ง 3 คนจึงมีแนวคิดและ อุดมการณ์ในการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพเป็นของตนเองที่ชัดเจน โดยมีทั้งคุณพ่อ และคุณ แม่เป็นแบบอย่างในการใช้ชีวิต

### วัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์และการสังเกตของผู้วิจัย สามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามยุคสมัย ของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอด ได้ดังนี้

#### วัฒนธรรมองค์กรยุคผู้ก่อตั้ง

ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกโกด์ เกิดขึ้นเพราะความสนใจและความต้องการใช้แผนที่ที่มี ความถูกต้อง และใช้งานได้จริงของคุณสุชัย เลาหเกษมวงศ์ ผู้ก่อตั้ง หลักในการทำงานขององค์กร ที่ผู้ก่อตั้งและทีมงานยึดถือปฏิบัติมาตลอด คือ ความถูกต้องของแผนที่ที่ต้องมีคุณภาพ ข้อมูล ครบถ้วนสมบูรณ์ มาตราส่วนถูกต้อง และใช้งานได้จริง

"ความถูกต้อง ตัวเดียว เพราะแผนที่เนี่ยอะนะมันฟ้องตัวมันเอง คนที่จะซื้อแผนที่พอมอง บ้างส่วนใหญ่มองบ้านตัวเองว่าอยู่ตรงไหน แล้วถูกไหม มีที่แ่ง ก็เลี้ยว ก็โค้ง มาถึงบ้านตัวเอง ตรงนี้จะถูกไหม แล้วก็ดูเพื่อนบ้านตัวเองว่าถูกรึเปล่า แค่นี้ ถ้ามันไม่ถูกต้อง ก็หาหัวทิ้งได้เลย" (สุ ชัย เลาหเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

และจากการที่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกโกด์ เป็นองค์กรธุรกิจแบบกิจการครอบครัว ที่มี จำนวนบุคลากรในยุคก่อตั้งเพียง 3 คน อำนาจการตัดสินใจสูงสุดเป็นแบบรวมศูนย์ อยู่ที่คุณสุชัย โดยมีคุณวรรณทนา ภรรยา เป็นผู้ดูแลเรื่องบัญชี การเงินขององค์กร ทำให้การตัดสินใจในเรื่อง ต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว เพราะการตัดสินใจมาจากคนคนเดียวที่มีอำนาจมากที่สุดใ นองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะส่วนตัวของคุณสุชัยที่มีความเชื่อมั่นในความคิดของตัวเอง อย่างมาก

การสื่อสารในองค์กรในยุคก่อตั้ง เนื่องจากมีบุคลากรเพียง 3 คน และเป็นเครือญาติกัน แต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ของตัวเอง และเป็นหัวหน้าตัวเอง การสื่อสารจึงเป็นเพียงการบอกเล่า บอกกล่าว หรือปรึกษาหารือกัน ไม่มีเอกสารใดๆประกอบ

สถานที่ทำงานใช้บ้านพักเป็นสำนักงาน การทำงานไม่มีกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร บุคลากรทุกท่านรับรู้ รับผิดชอบบทบาทของตัวเอง ตามความเห็นชอบของแต่ละบุคคล ลักษณะการทำงานจึงเป็นเหมือนงานอดิเรกที่จริงจังของผู้ก่อตั้ง และผู้ร่วมก่อตั้ง

"ที่ทำงานเหมือนบ้าน เหมือนทำงานอยู่บ้าน" (สันติ จงสมานมิตร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

#### วัฒนธรรมองค์กรยุคผู้สืบทอด

การเข้ามาทำงานของคุณเสรี เลหาเกษมวงศ์ บุตรชายของคุณสุชัย ทั้งๆ ที่ไม่มีความรู้ ความสนใจในเรื่องของแผนที่เลย แต่กลับช่วยเติมเต็ม สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์แผนที่ในรูปแบบของ สื่อใหม่ รวมถึงการนำเอาความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างลงตัว จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากสามารถพิสูจน์ให้เห็นได้ว่าสิ่งที่คุณเสรีนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเห็นได้ชัด

แม้ว่าบุคลากรทั้งองค์กรมีประมาณ 10 คน แต่การสื่อสารภายในองค์กร ได้ปรับให้มีการใช้เอกสารภายในในการติดต่อ สื่อสาร มอบหมายงาน ส่งงาน เพื่อเป็นหลักฐานและสร้างความเข้าใจตรงกันให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งบุคลากรทุกท่านเห็นด้วย และยึดถือปฏิบัติ เพราะเห็นว่าเป็นวิธีการที่สามารถลดปัญหาการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถึงแม้การสื่อสารในองค์กรจะมีการใช้เอกสาร แต่บรรยากาศการทำงานยังคงเป็นกันเอง มีการเปิดรับ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้น จากเดิมที่เป็นการรับคำสั่งจากคุณสุชัยเพียงฝ่ายเดียว

นอกจากนั้นยังมีการพัฒนาเว็บไซต์ขององค์กร [www.bangkokguide.co.th](http://www.bangkokguide.co.th) เพื่อใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การตลาด และยังเป็นพื้นที่ในการติดต่อ สื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้า และผู้ที่สนใจในผลิตภัณฑ์ของบางกอกไกด์

การสร้างสรรคผลงาน ตลอดจนโปรแกรมต่างๆ ของหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไกด์ ไม่มีการจดทะเบียนสิทธิบัตร เนื่องจากมั่นใจในผลงานและศักยภาพของทีมงานว่า ว่าจะมีความถูกต้อง มีคุณภาพ ไม่มีใครสามารถลอกเลียนแบบได้ และไม่มี ความเชื่อมั่น เชื่อถือเรื่องสิทธิบัตร ตามกฎหมายไทย

"ที่นี่เป็นแห่งเดียวที่ไม่จดสิทธิบัตร แล้วก็ไม่มีใครทำเรื่องของสิทธิบัตร กฎหมายไม่มีผล เพราะเราเชื่อมั่นว่าสิ่งที่เราทำเนี่ย ในกะโหลกเราคิดอะไร คิดว่าคนไทยไม่สามารถเลียนตามได้ คนไทยยังไม่สามารถเลียนตามไป ข้อที่ 2 เหมือนกับศักยภาพเราเวลานี้เนี่ยเราเห็นเครื่องของใครก็แล้วแต่ in put กับ out put พอ เราไม่ต้องเปิดดูข้างในเราก็สามารถที่จะทำได้ ถ้าเวลานี้เนี่ยเกิดมีคนทำเครื่องมาเครื่องนึงบอกว่า in put แล้วก็ out put 2 อย่าง บอกสเปกมาเท่านั้นนะ เราไม่ต้องเปิดดูข้างใน เราทำของเค้าได้" (สุชัย เลานเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

ตลอดเวลา 22 ปี ที่ทุ่มเทกับการบุกเบิก และพัฒนาแผนที่ ปัจจุบัน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไกด์ นอกจากจะพัฒนาและผลิตแผนที่ในรูปแบบต่างๆ เพื่อจัดจำหน่ายเองแล้ว ยังรับผลิตแผนที่ตามความต้องการของลูกค้า และยังรับบรรยายให้ความรู้เรื่องการผลิตแผนที่ การใช้แผนที่อย่างถูกต้องอีกด้วย

### ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร

#### ปัจจัยภายใน

เมื่อคุณเสรี เลานเกษมวงศ์ ผู้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ และเป็นทายาทผู้ก่อตั้ง เข้ามาช่วยสานต่อกิจการของครอบครัว ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร โดยมีฝ่ายเทคนิค และฝ่ายวิจัยและพัฒนา เพิ่มขึ้นมา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนกระบวนการทำงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ รวมถึงการเปิดเว็บไซต์ของห้างหุ้นส่วนจำกัด

บางกอกไกด์ [www.bangkokguide.co.th](http://www.bangkokguide.co.th) เพื่อเป็นพื้นที่ในการติดต่อ แลกเปลี่ยน นำเสนอข้อมูลขององค์กรผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นช่องทางใหม่ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นปัจจุบัน

“จริงๆ คุณสุขชัยก็ค่อนข้างจะชอบเทคโนโลยี แต่ว่าเค้าไม่ถนัดทางนี้ ไม่ใช่เฉพาะทาง แต่พี่เสรีเค้าเฉพาะทาง พี่เสรีเข้ามาเลยมีการเอาเทคโนโลยีเอามาใช้เยอะขึ้น” (สันติ จงสมานมิตร, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)

### ปัจจัยภายนอก

ในสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไกด์ จำเป็นต้องพยายามขยายกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น ตอบสนองกลุ่มลูกค้าให้หลากหลายมากขึ้น และต้องรับจ้างผลิตแผนที่ตามความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ธุรกิจอยู่ได้ในสภาพคล่อง เนื่องจากผลิตภัณฑ์แผนที่ยังไม่ได้รับความนิยมในประเทศไทย

“ตอนนั้นนอกจากทำสินค้าขายเอง ก็รับจ้างด้วย production ก็แบ่งเป็น 2 ส่วน คือหนึ่ง ทำพวกผลิตขายเอง แล้วก็ทำตามลูกค้าสั่ง เพราะถ้าทำอย่างเดียวน่าจะอยู่ได้” (เสรี เลาทเกษมวงศ์, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2549)