

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการศึกษารายงานโครงการเฉพาะบุคคลเรื่อง “ศึกษาการจัดการสื่อสารของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ” โดยการสัมภาษณ์ขอข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม อันได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน ชาวบ้านและผู้ใช้บริการ ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประวัติความเป็นมาขององค์การ

ส่วนที่ 2 การจัดการสื่อสารของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ

ส่วนที่ 3 ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบในการจัดการสื่อสารของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ และแนวทางแก้ไข

ส่วนที่ 1

ประวัติความเป็นมาขององค์การ

ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2525 ณ ตำบลสะพลี อำเภอบางสะพาน จังหวัดชุมพร บริเวณที่รู้จักกันดีในนามของอ่าวชุมพร ซึ่งเป็นทะเลที่อุดมสมบูรณ์ที่สุดของอ่าวไทย มีเกาะมากมายถึง 40 เกาะ มีโลกใต้ทะเลที่มหัศจรรย์ น้ำทะเลใส ฝูงปลามากมาย ปะการังสมบูรณ์ และมีชายหาดที่ดีที่สุดในอ่าวไทยคือหาดทุ่งวัวแล่น ซึ่งเป็นหาดที่ทรายละเอียดขาวสะอาดและมีความลาดชันน้อยมาก ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ เริ่มต้นจากบังกะโลเล็ก ๆ โดยวัตถุประสงค์เพียงเพื่อเป็นที่พักของครอบครัวรักพันธุ์ สำหรับเวลาเดินทางมาดำน้ำ ตั้งแต่ยุคที่การดำน้ำยังไม่เป็นที่รู้จักและแพร่หลาย ซึ่งเป็นช่วงที่ธรรมชาติและท้องทะเลในละแวกนั้นยังบริสุทธิ์ ต่อมาหนังสือเพื่อนเดินทางได้เขียนถึงทะเลชุมพร จึงทำให้ที่แห่งนี้เป็นที่รู้จัก และเริ่มมีนักเดินทางแวะเวียนมาเยี่ยมเยือนเพื่อชื่นชมความงามมากขึ้น จนเป็นจุดกำเนิดของบังกะโลเพื่อการพักผ่อนของนักท่องเที่ยว โดยเริ่มต้นจาก 5 หลัง และกลายเป็น 20 หลัง ในปี 2528 แม้ว่าการเดินทางจะลำบากเพราะต้องใช้ถนนลูกรัง ที่มีหลุมบ่อมากมายจาก ถนนเพชรเกษม อำเภอกาบังแวะเข้ามาชายหาดเป็นระยะทาง 18 กิโลเมตร และจากอำเภอบางสะพานเข้ามาอีก 15 กิโลเมตร รวมทั้งไฟฟ้าที่ต้องปั่นเองที่ใช้ได้เพียงครึ่งคืน หลังจากนั้นก็ต้องใช้แสงเทียน และไฟฉาย แต่นักท่องเที่ยวก็ยังยินดีแวะเวียนมาที่นี่ไม่ขาดสายเพราะทุกคนเข้าใจถึง

วัตถุประสงค์ ที่ต้องการจะรักษาธรรมชาติให้คงเดิมของผู้ก่อตั้งรีสอร์ท ชายหาดจึงยังสดสวย สะอาดปราศจาก สิ่งก่อสร้างที่รบกวนธรรมชาติใด ๆ แนวคิดการท่องเที่ยวแบบไม่ทำลายธรรมชาติ นี้เริ่มจากบังกะโล ที่ก่อสร้างจะต้องไม่ทำลายธรรมชาติ รักษาสิ่งแวดล้อม โดยยึดตามแนวคิด “การท่องเที่ยวอย่าง ยั่งยืน” เพื่อเป็นตัวอย่างของผู้ประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวรายอื่น ๆ ในเวลาหลายปีต่อมาชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ ได้ขยายกิจการเพื่อรองรับการเป็นเมืองท่องเที่ยว ซึ่งเป็นผล จากการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวเรื่อง “โลกทะเลชุมพร” ประกอบกับการเปิดตัวของสนามบิน ประจำจังหวัด จำนวนห้องพักรวมเพิ่มจาก 40 หลัง เป็น 120 หลัง โดยการกู้เงินก้อนใหญ่ เพื่อลงทุน อย่างไรก็ตามการสร้างอาคารที่พักอาศัยก็ยังดำเนินไปตามแนวคิด “การท่องเที่ยวอย่าง ยั่งยืน” โดยการรบกวนธรรมชาติน้อยที่สุด ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกับสถาปนิก คือ คุณณัฐพงศ์ อินทภูติ และศ.ดร.เอ บรูซ เอเทอร์ริงตัน จากมหาวิทยาลัยฮาวาย และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) โดยยึดแนวคิดไม่สร้างสิ่งก่อสร้างใดบริเวณชายหาดเพื่อการคงสภาพธรรมชาติไว้ให้มากที่สุด อีกทั้งตัวอาคารก็เป็นโรงแรมต้นแบบที่ช่วยอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม โดยสร้างจากอิฐบล็อกประสาน (interlocking) ซึ่งไม่ต้องใช้ไม้แบบในการก่อสร้าง เป็นการช่วยลดการตัดต้นไม้ อีกทั้งอาคารที่ไม่สูงเกินยอดไม้ เพื่อความร่มรื่นใกล้ชิดธรรมชาติ มองเห็นความเขียว สดชื่น เย็นสบายจากการใช้ระบบการหล่อเย็นภายในตัวอาคาร เพื่อลดภาระของเครื่องปรับอากาศแต่กลับมีความแข็งแรง ปลอดภัยและทนทานกับแดด ลม ทนต่อแผ่นดินไหว ถึง 7.3 ริกเตอร์ และกันแรงกระแทกจากพายุได้มากถึง 200 กว่ากิโลเมตรต่อชั่วโมง ซึ่งหากเกิดพายุขึ้นก็สามารถอพยพชาวบ้านรอบข้างมาหลบภัยอย่างปลอดภัยได้กว่า 500 คน

ในส่วนกิจกรรมการท่องเที่ยว ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ ได้จัดกิจกรรมทางทะเลที่นอกเหนือจากการเล่นน้ำที่ชายหาดอย่างปลอดภัย โดยมีเรือนำเที่ยวทางทะเล เพื่อชมเกาะและดำน้ำดูปะการังอันเป็นกิจกรรมหลักที่อยู่ควบคู่มาับรีสอร์ทตั้งแต่เริ่มแรก และเป็นกิจกรรมที่ทำให้ทะเลชุมพรเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป รวมทั้งทำให้ทั่วโลกได้รู้จักหาดทุ่งวัวแล่น เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในส่วนโรงเรียนสอนดำน้ำ ที่นอกจากจะให้ความรู้ในการดำน้ำ วิธีการใช้อุปกรณ์ช่วยหายใจได้น้ำ กฎและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการดำน้ำ และความรู้อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการดำน้ำแล้ว ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ จะเน้นในเรื่องการรักษาสภาพแวดล้อม และการไม่ทำลายธรรมชาติ เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสชื่นชมธรรมชาติต่อไป นอกจากการดำน้ำ ชื่นชมความงามของทั้งปะการังและสัตว์ใต้ท้องทะเลแล้ว ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ ยังมีกิจกรรมเพื่อร่วมกันอนุรักษ์ทะเลไทยอีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการดำน้ำเก็บสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การเก็บสิ่งปฏิกูล เก็บซากอวนที่ติดตามกองหิน-ชายเกาะ การร่วมกันนำหอยมือเสือ

มาปล่อยจนเป็นอุทยานหอยมือเสือของประเทศไทย ซึ่งเป็นการร่วมมือกันในระหว่างนักดำน้ำ เจ้าของที่ของอุทยานแห่งชาติหมู่เกาะชุมพร นักวิชาการ และชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์ กีฬาดำน้ำเอง ขณะเดียวกันยังมีการสำรวจแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติใหม่ ๆ ของชุมพรแล้วร่วมกัน ปรับปรุงโดยยึดหลักการคงอยู่ของธรรมชาติเป็นสำคัญ อันถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของรีสอร์ท ที่จะเข้าร่วมกับชุมชน เพื่อดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติที่มีค่าร่วมกัน โดยอาศัยพึ่งพิงกัน ซึ่งทำให้ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำดำเนินกิจการเป็นไปด้วยดี

จนกระทั่งปี 2540 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจอย่างหนัก ทำให้การดำเนินกิจการของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ทและศูนย์กีฬาดำน้ำ ต้องซบเซาเพราะภาระหนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากพิษของค่าเงินบาท ที่ลดลงและอัตราดอกเบี้ยที่บานปลาย ทำให้ธุรกิจเป็นหนี้กว่า 150 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าตัวในเวลาเพียง 2 ปีต่อมา ซึ่งบทหนักตกเป็นของคุณวิสร รัชพันธุ์ ผู้บริหารรุ่นที่ 2 ขององค์การ ซึ่งสืบสานเจตนารมณ์จากคุณพ่อและคุณแม่ที่จะต้องรักษากิจการของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำให้คงอยู่อย่างรุ่งเรือง ซึ่งนับเป็นเรื่องเหนือความคาดหมายที่การแบกรับภาระหนี้สินกว่า 300 ล้านบาทและพนักงานอีก 150 คน สามารถดำเนินไปด้วยดี จากเดิมที่ความคิดในการลดหนี้จะห่างไกลเกินเอื้อม เนื่องจากโครงสร้างหนี้ที่บานปลาย แต่ปัจจุบันคุณวิสร สามารถจัดการภาระหนี้สินจนลดลงมาเหลือเพียงหนึ่งในสาม จากการนำมรดกของพระราชดำรัส “พึ่งตนเอง” จากแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาปรับใช้ในการบริหารงานของรีสอร์ทในด้านต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดนี้ได้จุดประกายขึ้นในช่วงที่จังหวัดชุมพรประสบวิกฤตน้ำท่วมทั้งเมือง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ ส่งผู้ช่วยราชการมาดูแลประชาชนและแก้ปัญหาที่ท่วมที่ชุมพร โดยช่วงกลางคืนก็มาพักค้างแรมที่ชุมพร คาบาน่า เนื่องจากเป็นที่พักเพียงไม่กี่แห่งที่ไม่ประสบปัญหาน้ำท่วม คุณวิสรซึ่งเป็นผู้บริหารจึงได้ใกล้ชิดกับคณะผู้ช่วยราชการและได้เรียนรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง การทำเกษตรอินทรีย์ที่ไม่ใช้สารเคมีใดๆซึ่งเชื่อว่าจะเป็นหนทางทำให้องค์การอยู่รอดได้จากวิกฤตครั้งนั้น จากนั้นเป็นต้นมาคุณวิสรจึงยึดความพอเพียงและการดำเนินงานแบบยั่งยืนเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารองค์การด้านต่างๆ นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงแนวคิดนี้ไปสู่ชุมชนรายรอบรีสอร์ท จนเกิดเครือข่ายชุมชนที่ร่วมกันเผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแนวปรัชญาดังกล่าว และกลายเป็นรีสอร์ทที่เป็นแหล่งรวมความรู้ทั้งด้าน กีฬาดำน้ำ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และยังเป็นรีสอร์ทแนวใหม่ที่พัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ทรงคุณค่าอย่างมากมาในปัจจุบัน

การประกอบธุรกิจของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ

ธุรกิจของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำแบ่งออกเป็น 3 ธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจรีสอร์ท ธุรกิจศูนย์ดำน้ำและธุรกิจเกษตรธรรมชาติ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ธุรกิจรีสอร์ท ครอบคลุมในส่วนของบริการด้านที่พัก ร้านอาหารและบริการสปา

- บริการด้านที่พัก มีห้องพักที่เปิดให้บริการ 2 แบบคือ ห้องพักรับอากาศแบบรีสอร์ท จำนวน 18 หลัง และห้องพักปรับอากาศแบบโรงแรมจำนวน 120 ห้อง ในห้องพักบริการสปาและชมพุดสมุนไพรปราศจากสารเคมีในบรรจุภัณฑ์ดินเผาที่ทางรีสอร์ทผลิตขึ้นเอง ซึ่งสามารถเติมได้ใหม่เมื่อใช้หมดโดยดินเผาถือเป็นวัสดุจากธรรมชาติที่ไม่มีอันตรายต่อธรรมชาติ และเป็นการลดการใช้บรรจุภัณฑ์ที่ผลิตจากพลาสติกที่ย่อยสลายได้ยาก

- บริการด้านร้านอาหาร ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ด้านหน้าของรีสอร์ท โดยอาหารส่วนมากทำมาจากวัตถุดิบในท้องถิ่นและผัก ผลไม้ปลอดสารพิษที่ทางรีสอร์ทและเครือข่ายชาวบ้านเกษตรธรรมชาติปลูกเอง จากแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรธรรมชาติ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่องค์การยึดมั่น นั่นคือการใส่ใจเรื่องคุณภาพชีวิตซึ่งเริ่มต้นจากอาหารการกิน จึงอยากให้ผู้ใช้บริการได้รับประทานแต่อาหารดี ๆ ที่มีประโยชน์และไร้สารพิษเจือปน

- บริการสปา เป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่ทางรีสอร์ทเปิดให้บริการเพื่อความสะดวกสบายของลูกค้าผู้มาใช้บริการ ซึ่งมีการให้บริการทั้งการนวดแผนไทย นวดน้ำมันและการอบตัวด้วยสมุนไพรโดยใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากธรรมชาติของรีสอร์ทเอง

ธุรกิจศูนย์ดำน้ำ เป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นมาคู่กับรีสอร์ทตั้งแต่แรกเริ่ม และเป็นธุรกิจสร้างชื่อให้กับรีสอร์ทเป็นอย่างมาก ซึ่งครอบคลุมในส่วนโรงเรียนสอนดำน้ำ การให้บริการท่องเที่ยวดำน้ำ การบริการให้เช่าอุปกรณ์ดำน้ำ และการให้บริการเช่าเรือเพื่อการดำน้ำ

- โรงเรียนสอนดำน้ำ เปิดสอนตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง โดยใช้หลักสูตรมาตรฐานของสถาบัน PADI (Professional Association of Diving Instructors) ซึ่งเป็นสถาบันดำน้ำของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับการยอมรับระดับโลก และให้การอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติโดยผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นอย่างดี พร้อมอุปกรณ์ที่ทันสมัย เริ่มต้นการเรียนภาคปฏิบัติในสระว่ายน้ำของรีสอร์ทที่ถูกออกแบบมาให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนดำน้ำ ซึ่งนอกจากการให้ความรู้ และทักษะในการดำน้ำลึกและการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ ยังเน้นปลูกฝังทัศนคติอนุรักษ์ธรรมชาติอย่างมากด้วย

- การให้บริการเรือนำเที่ยวทางทะเลเพื่อชมเกาะและดำน้ำดูปะการัง แบบไปเช้าเย็นกลับ เปิดให้บริการสำหรับลูกค้าที่พักทั้งภายในและภายนอกรีสอร์ท มีทั้งแบบดำผิวน้ำ (Snorkeling) และดำน้ำลึก (Scuba Diving) โดยมีอุปกรณ์การดำน้ำ อาหารกลางวันบนเรือ อาหารว่างและผู้นำทางใต้น้ำ (Leader) บริการพร้อมสรรพ แต่การให้บริการท่องเที่ยวดำน้ำ จะมีเฉพาะช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนตุลาคมเท่านั้น เนื่องจากเดือนอื่นนอกเหนือจากนี้จะเป็นช่วงมรสุมของทะเลฝั่งอ่าวไทยซึ่งไม่เหมาะกับการดำน้ำ นอกจากนี้ในช่วงเวลากลางคืนยังมีให้บริการเรือนำเที่ยวเพื่อตกหมึกในวิถีชาวประมงดั้งเดิม พร้อมอุปกรณ์การตกและอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยต่าง ๆ ด้วย

- การให้บริการท่องเที่ยวดำน้ำแบบค้างคืนบนเรือ (Live aboard) เป็นกิจกรรมที่ทางรีสอร์ทจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้นักท่องเที่ยวที่รักการดำน้ำได้สัมผัสกับความสวยงามใต้ท้องทะเลชุมพรอย่างแท้จริง โดยเรือที่ให้บริการของรีสอร์ทเป็นเรือที่ถูกออกแบบมาให้เหมาะที่จะใช้ในการดำน้ำโดยเฉพาะมีอุปกรณ์การดำน้ำ สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และมีความแข็งแรงปลอดภัยสูง

- การให้บริการเช่าเรือเพื่อการดำน้ำ นอกจากจะมีการให้บริการท่องเที่ยวดำน้ำแบบค้างคืนบนเรือซึ่งเป็นโปรแกรมที่ทางรีสอร์ทจัดแล้ว ยังมีการให้บริการเช่าเรือ เพื่อการดำน้ำลึกแบบ ค้างคืนบนเรือ (Live aboard) ตามโปรแกรมที่ถูกค่าจัดมาเองด้วย

ธุรกิจเกษตรธรรมชาติ เป็นธุรกิจส่วนที่ไม่ได้สร้างรายได้ให้กับองค์กรมากนักแต่ช่วยในด้านลดค่าใช้จ่าย และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสภาพแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมส่วนของศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเพลินและธุรกิจการค้าผลิตภัณฑ์แปรรูปจากธรรมชาติ

- ศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเพลิน บริการฝึกอบรมเกษตรกรและผู้สนใจเข้ารับความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตรธรรมชาติ และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีพนักงานขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านเป็นวิทยากร ในการถ่ายทอดความรู้ นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างจริงให้ได้สัมผัสและลงมือปฏิบัติ

- ธุรกิจการค้าผลิตภัณฑ์แปรรูปจากธรรมชาติ โดยใช้ชื่อ อุ่มชู เป็นชื่อผลิตภัณฑ์ ซึ่งผลิตภัณฑ์แบรนด์อุ่มชูทั้งหมดจะทำจากวัตถุดิบหลักภายในท้องถิ่น หรือเป็นวัตถุดิบที่ผลิตขึ้นภายในรีสอร์ทหรือพนักงานของรีสอร์ทเป็นผู้ผลิตเอง ซึ่งทั้งหมดล้วนแล้วแต่ปราศจากสารเคมีปนเปื้อน

ส่วนที่ 2

การจัดการสื่อสารของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาผจญภัย

การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร

พบผลการศึกษา ดังนี้

1. ช่องทางการสื่อสารขององค์กรในอดีต เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) คือ ผู้บริหารสั่งการ หรือแจ้งนโยบายเพื่อให้พนักงานทำตามโดยไม่ได้สนใจปฏิกิริยาของพนักงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณวิสร รัชพันธุ์ กรรมการผู้จัดการ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาผจญภัย ที่ว่า

แรก ๆ เราตั้งองค์กรบู๊ป เราก็สื่อสารให้ทุกคนรู้เลยว่าเราจะขึ้นเป็นอย่างไร สวิตเซอร์แลนด์เป็นแบบนี้ โรงแรมในเมืองเป็นแบบนี้ เราต้องการจะเป็นแบบนี้ ใช้การสื่อสารตั้ง การเปลี่ยนทุกคนเข้ามาในสิ่งที่เราคิด¹

หรือจากคำให้สัมภาษณ์ของคุณดำรง ปรีชาชน ครูฝึกอบรมเศรษฐกิจพอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาผจญภัย ที่ว่า

เมื่อก่อนนี้เป็นเจ้านายกับลูกน้องอะนะ อยู่กันแบบนั้น ผู้บริหารสั่งอะไรมาเราก็ต้องทำ เมื่อก่อนพนักงานไม่มีปากมีเสียงอะไร ก็ยังเป็นชาวบ้าน ส่วนมากเขาก็ไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นมากอยู่แล้ว เวลาไม่เข้าใจอะไรก็ไม่กล้าถาม ก็ทำไปเรื่อย ๆ แบบนั้น แต่เดี๋ยวนี้เป็นเพื่อนร่วมงานกันมากกว่า²

2. พบว่ารูปแบบการสื่อสารในอดีต เป็นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ช่วงก่อนการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ชุมพร คาบาน่า ก็มีการสื่อสารแบบลำดับชั้นตามระดับตำแหน่งเหมือนองค์กรทั่ว ๆ ไป โดยมีการจ้างพนักงานระดับผู้จัดการเพื่อควบคุมการทำงานของพนักงานส่วนมากที่เป็นชาวบ้านในท้องถิ่น ซึ่งพนักงานระดับผู้จัดการไม่มีการปรับตัวเข้ากับพนักงานส่วนมาก ใช้วิธีการสื่อสารเพื่อสั่งงานที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ปัจจุบันจึงเปลี่ยนมาเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนัก เพื่อให้เหมาะสม

¹สัมภาษณ์ วิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาผจญภัย, 19 มีนาคม 2551.

²สัมภาษณ์ ดำรง ปรีชาชน, ครูฝึกอบรมเศรษฐกิจพอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาผจญภัย, 21 มีนาคม 2551.

กับลักษณะของพนักงานส่วนใหญ่ ตามคำให้สัมภาษณ์ของคุณรัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ รองกรรมการผู้จัดการ และคุณวรวิสร รัชพันธุ์ดังนี้

ที่ผ่านมาเคยมีระดับหัวหน้างานมาจากโรงแรมอื่น ระดับผู้จัดการ หรือตำแหน่งจีเอ็ม (ผู้จัดการทั่วไป) ซึ่งมีความเข้าใจในเนื้อหาของคนท้องถิ่นน้อย ไม่เหมือนเราซึ่งความเข้าใจจะมีมากกว่าพนักงานสามารถคุยกับผู้บริหารได้โดยตรง หรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านหัวหน้าขึ้นมาได้ แล้วค่อยไปประชุมกันในแต่ละแผนก ซึ่งพอระดับผู้จัดการปลีกตัวออกไปช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ เราก็ดูแลพนักงานกันเอง คุยกันได้ใกล้ชิด รู้เรื่องมากขึ้น³

เมื่อก่อนก็จ้างคนมีประสบการณ์จากที่อื่นมาเป็นผู้จัดการ เป็นผู้บริหาร แต่เหมือนว่าเขาจะไม่เหมาะที่จะเป็นหัวหน้าคนที่นี่ เพราะเขาชินกับการทำงานที่เป็นระบบมีระเบียบ สั่งงานแล้วต้องรู้เรื่อง ไม่ต้องอธิบายบ่อย ๆ ซึ่งมันไม่ใช้กับคนที่นี่ บวกกับช่วงวิกฤตที่เราจ่ายเงินช้า คนพวกนี้ก็ทยอยกันออกไป⁴

3. ช่องทางการสื่อสารในปัจจุบัน พบว่ามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ผ่านสื่อบุคคลมากที่สุดโดยเป็นการพูดคุยกันโดยตรง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ เพื่อให้เกิดผลของการสื่อสารที่ถูกต้องและเข้าใจตรงกัน ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทางมักออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือ ส่วนรองลงมาคือการใช้ป้ายประกาศ หรือจดหมายแจ้งสำหรับเรื่องที่ค่อนข้างเป็นทางการ ดังเช่น คำให้สัมภาษณ์ของคุณวรวิสร รัชพันธุ์ และคุณสถาพร พัฒนาเมธี ผู้จัดการฝ่ายขาย ที่ว่า

ถ้าพนักงานมีอะไรก็พูดกับผมได้หมดนะ เดียวนี้เราเปลี่ยนไปแล้ว นโยบายอะไรต่าง ๆ เราใกล้ชิดสนิทกันมากขึ้น ดบโหล่คุยกันนี้แหละรู้เรื่องที่สุด เวลาประชุมก็จะมีคนที่แสดงความคิดเห็นบ้าง เราก็จะรู้ว่าเขาเข้าใจถูกต้องตรงกันมั๊ย งงตรงไหน ก็อธิบายเพิ่ม⁵

³สัมภาษณ์ รัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ, 22 มีนาคม 2551.

⁴สัมภาษณ์ วรวิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

⁵สัมภาษณ์ สถาพร พัฒนาเมธี, ผู้จัดการฝ่ายขาย ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ, 20 มีนาคม 2551.

ถ้ามีอะไรก็คุยกันได้ เราฟังและยินดีมากอยู่แล้วเวลาพนักงานแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมอะไร แต่มันอยู่ที่ว่าเขาจะกล้าคุยหรือเปล่า เพราะบางทีบางคนก็ยังมีกลัว ๆ เกร็ง ๆ อยู่บ้าง แต่เราก็พยายามให้สื่อสารกันมากขึ้น ลงมือทำร่วมกันแล้วก็ใช้การสื่อสารพูดคุยผ่านการประชุม ต้องหมั่นประชุมกันเป็นเนืองนิตย์ ผมก็ยังต้องเตือนตัวเองนะ ต้องประชุม ๆ เพราะเวลาว่างเราก็จะน้อย เขาก็อยากประชุมกับผมนะแหละ เลยคิดว่าหมั่นประชุมเป็นเนืองนิตย์พูดคุยกันตรง ๆ เป็นอาวุธหนึ่ง การสื่อสารอย่างอื่นก็เป็นเรื่องรอง ๆ ลงไปสำหรับคนที่นี่⁶

ซึ่งคำให้สัมภาษณ์ของคุณรัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือปกติจะมีการประชุมเหมือนพูดคุยกันก่อนเริ่มงานของแต่ละกะ ซึ่งต่างกันตอนเช้าบ่าย แบ่งหน้าที่กันยังไง ใครทำอะไร รับผิดชอบอะไร ซึ่งหน้าที่มักเหมือนกันทุกวัน ซึ่งอาจมีการวนหน้าที่บ้าง บางครั้งใช้ลายลักอักษร ส่วนใหญ่เป็นจดหมาย เช่น เปลี่ยนแปลงรายการอาหาร ราคาอาหาร หรือนโยบายใหม่ ๆ ก็อาจจะมีติดประกาศที่บอร์ดด้วย⁷

นอกจากรูปแบบการสื่อสารที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารก็มีการวางตัวเปลี่ยนไป มีความเป็นกันเองมากขึ้น และปรับลดความแตกต่างของระดับตำแหน่งจากเจ้านาย-ลูกน้อง มาเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ

ผู้บริหารของคาบาน่าฯ รู้สึกเหมือนท่านวางตัวเป็นผู้นำนะ ไม่ได้วางตัวว่าเป็นเจ้านาย หรือนายหัวตามภาษาของคนใต้แล้วเห็นเราเป็นลูกน้อง⁸

ซึ่งความเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ไม่ต้องผ่านลำดับชั้นมากมาย รวมถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานก็ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นกันเองและกล้าสื่อสารกับผู้บริหารโดยตรงมากขึ้น รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นด้วย ซึ่งเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของคุณประภิต บุญสนอง พนักงานแผนกต้อนรับว่า

⁶สัมภาษณ์ วัชร วัชรพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

⁷สัมภาษณ์ รัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 22 มีนาคม 2551.

⁸สัมภาษณ์ สุชาวลี วนิชชีวะ, พนักงานฝ่ายบัญชี จัดซื้อ และวิทยากรเศรษฐกิจพอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 24 มีนาคม 2551.

สำหรับผู้บริหารเราจะถือเป็นผู้ใหญ่ที่นับถือ เพราะทำงานที่นี้มาตั้งแต่เด็ก 17 มั่ง
ตอนนี้ 30 ละ ท่านก็เหมือนเป็นทั้งครู คอยสอนทั้งการใช้ชีวิตแล้วก็ให้ ความรู้
เป็นทั้งผู้อุปการคุณด้วยนะเพราะให้เงินเดือน ให้ความหวังดีหลาย ๆ อย่าง ตอนที่
มีวิกฤตการเงินท่านก็มีนโยบายชัดเจนว่าไม่ไล่พนักงาน ตอนนั้นลูกค้ายกน้อยมาก
เหงาเลย ผู้บริหารก็ทำส่วนของท่าน คือทำทุกอย่างให้องค์กรอยู่รอด พนักงานก็
ทำส่วนของพนักงาน แต่นโยบายนี้ซาบซึ้งมากคือจะไม่มีการปลดพนักงาน
ยกเว้นลาออกเอง ก็ถือว่าคงไม่มีที่ไหนให้ได้เหมือนที่นี่ โดยเฉพาะประสบการณ์
และโอกาสในการพัฒนาตัวเอง หรือเวลาถ้ามีเรื่องอะไรก็คุยกับท่านได้เหมือนเป็น
ผู้ใหญ่ในบ้านคนหนึ่ง⁹

ซึ่งคุณสุชาวลี วนิชาชีวะ พนักงานฝ่ายบัญชี จัดซื้อ และวิทยากรเศรษฐกิจพอเพียง
ก็มีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน

จริง ๆ ท่านเปรียบเสมือนผู้มีพระคุณ ที่ให้โอกาสเราทำงานและได้พัฒนาตัวเอง
ไปด้วยพร้อม ๆ กัน คือนโยบายหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ท่านแนะนำให้ทำ นอกจากเพื่อ
ทำงานให้คาบาน่าแล้ว มันยังให้ประโยชน์กับตัวเราเองด้วย เวลาเราไม่เข้าใจ
หรือมีความคิดเห็นอะไรก็สามารถเสนอ หรือซักถามกับผู้บริหารได้โดยตรง¹⁰

ทั้งนี้ การประชุมจะขึ้นอยู่กับเรื่องที่ต้องการสื่อสาร เช่น บางเรื่องก็ต้องการสื่อสาร
กับพนักงานทั้งหมดในครั้งเดียวกัน บางเรื่อง เช่น งานของแต่ละแผนกที่ไม่เกี่ยวข้องกับแผนกอื่น ก็
จะประชุมเฉพาะแผนก หรือบางเรื่องก็ประชุมเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้า แล้วให้นำไปสื่อสารต่อ
ยังพนักงานในแผนกนั้น ๆ

4. ทิศทางการสื่อสาร พบว่าการสื่อสารภายในชุมพร คาบาน่า มีทิศทางการสื่อสาร
ทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) จากผู้บริหารสั่งงาน
พนักงานตามสายบังคับบัญชา เช่น การประกาศนโยบายใหม่ให้พนักงานทุกคนทำตาม จากล่าง
ขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการแสดงความคิดเห็นของพนักงานให้ผู้บริหารรับทราบ ที่
มักเกิดขึ้นในช่วงประชุม และมีการสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ของ

⁹สัมภาษณ์ ประกิต บุญสนอง, พนักงานแผนกค่าน้ำประจําศูนย์ค่าน้ำ ชุมพร คาบาน่า
รีสอร์ท และศูนย์กีฬาค่าน้ำ, 30 มีนาคม 2551.

¹⁰สัมภาษณ์ สุชาวลี วนิชาชีวะ, พนักงานฝ่ายบัญชี จัดซื้อ และวิทยากรเศรษฐกิจ
พอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาค่าน้ำ, 24 มีนาคม 2551.

พนักงานในระดับเดียวกัน ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีทั้งเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานและเรื่องส่วนตัว เห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของคุณสุชาวลี วนิชาชีวะ ที่ว่า

พนักงานกับผู้บริหารที่นี้ก็คุยกันได้หมดนะคะ อย่างคุณวิธรนอกจากสั่งงานแล้ว ท่านก็ร่วมลงมือทำ แล้วก็รับฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วยนะ ส่วนพนักงานก็คุยกันได้หมด แต่ก็อยู่ที่ว่าใครจะสนิทกับใคร เพราะว่าไม่ได้สนิทกันทุกคน ส่วนมากก็จะมีกลุ่มของแต่ละคน เรื่องที่คุยของพนักงานก็มีทั้งงานแล้วก็เรื่องส่วนตัว ส่วนมากคงเป็นเรื่องการทำสวนเพราะชาวบ้านส่วนมากมีสวนของตัวเอง อีกเรื่องคงเป็นเรื่องดารา อะไรแบบนี้¹¹

ในส่วนของการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันก็ถือเป็นระดับเดียวกัน แม้ว่าตามความรับผิดชอบจะถือเป็นหัวหน้า ตามคำให้สัมภาษณ์ของคุณสุชาวลี วนิชาชีวะ และคุณดำรงศรี ปรีชาชน ที่ว่า

ที่นี้อยู่กันแบบพี่น้อง ถึงเป็นหัวหน้าอย่างตัวผมเองก็รู้สึกว่ามันก็แค่ตำแหน่ง อาจเป็นเพราะเราประสบการณ์มากกว่าคนอื่น แต่เราไม่เคยคิดว่าเราเป็นหัวหน้าใคร คิดว่าเป็นเพื่อน เป็นพี่น้องกัน เหมือนเราเป็นเจ้าหน้าที่จ่ายงาน ซะมากกว่า แต่ตอนนี้เราก็เหมือนเป็นลูกพี่คนอื่นเพราะใช้ได้ทุกคนนะไม่ว่าใครวาน ๆ ให้ทำอย่างยามก็เคยบอกให้ไปช่วยเสิร์ฟมาแล้ว ช่วงที่ฝ่ายนั้น ทำงานไม่ทัน ซึ่งก็ทุกคนก็ช่วยกันทำได้หมด คุยกันรู้เรื่อง¹²

กับพนักงานด้วยกันก็เหมือนเป็นเพื่อนกันนี้แหละ ก็คุยกันปกติธรรมดาไม่ได้สื่อสารผ่านสื่ออะไรนะ เพราะเราก็ไม่ได้ใหญ่มาก ไม่ต้องมีอีเมลเหมือน บริษัทใหญ่อะไรเพราะพนักงานก็เป็นชาวบ้านนี่แหละ หรือระหว่างคนที่ เป็น หัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งที่จริงที่นี้แทบไม่แบ่งอะไร ก็แค่รู้ว่า กันว่าเวลามีปัญหา ต้องปรึกษาใคร ซึ่งหัวหน้าก็เป็นพนักงานเหมือนกันแต่เป็นพวกหัวไวใจกล้า¹³

¹¹สัมภาษณ์ สุชาวลี วนิชาชีวะ, พนักงานฝ่ายบัญชี จัดซื้อ และวิทยากรเศรษฐกิจพอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้านน้ำ, 24 มีนาคม 2551.

¹²สัมภาษณ์ ดำรง ปรีชาชน, ครูฝึกอบรมเศรษฐกิจพอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้านน้ำ, 21 มีนาคม 2551.

¹³สัมภาษณ์ สุชาวลี วนิชาชีวะ, พนักงานฝ่ายบัญชี จัดซื้อ และวิทยากรเศรษฐกิจพอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้านน้ำ, 24 มีนาคม 2551.

5. พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Man) มากที่สุด และรองลงมา คือการจัดการ (Management) โดยผู้บริหารเชื่อว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้ ก็คือ บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรนั่นเอง ส่วนเรื่องเงิน เป็นส่วนที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุดในปัจจุบัน

ที่นี้ คนสำคัญที่สุด ผมรู้สึกว่ามันก็เป็นเพื่อนร่วมงานกับเขา ไม่ได้รู้สึกว่าเป็นเจ้านาย เพียงแต่ต่างว่าเราต้องเป็นผู้นำเขาเท่านั้นเอง นำดีก็ดี นำไม่ดีเขาก็แย่ไปด้วย แต่ถ้าไม่มีพนักงานพวกนี้ เราแย่แน่ ๆ เพราะฉะนั้นสำหรับที่นี้ เรื่องคนสำคัญที่สุด รองมาก็เป็นวิธีการจัดการว่าเราจะทำอะไรยังไง ส่วนเงินเป็นเรื่องสุดท้ายที่คิด เพราะการทำเศรษฐกิจพอเพียง ต้องเอาเรื่องเงินหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ไว้ข้างหลัง ถ้าคิดถึงเงินก่อน ไม่มีวันเป็นเศรษฐกิจพอเพียงได้เลย¹⁴

6. การบริหารงานบุคลากร พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ขององค์การเป็นชาวบ้านในท้องถิ่นซึ่งมีการศึกษาไม่สูงนักและอยู่กับองค์การมาค่อนข้างนานแล้ว และถือว่าการทำงานที่รีสอร์ทเป็นเหมือนอาชีพเสริมที่ช่วยให้มีเงินเดือนสม่ำเสมอ นอกจากรายได้จากการทำสวนและให้เช่าที่

ในระดับแรงงานนี้เขาก็คิดว่า เขาอยู่กับเรามาแล้ว แล้วเขาก็ไม่ได้รู้สึกว่าเขาเดือดร้อน ชาวบ้านที่มาทำงานกับเราส่วนใหญ่เขาก็มีสวนมีอะไรของเขาอยู่แล้ว มันก็เหมือนในยามว่างนี้เขาก็มาทำงานกับเรา เหมือนถ้าเขาคิดเล่น ๆ เขาก็คงคิดเหมือนมาทำงานกับเราเป็นงานอดิเรก แล้วงานที่เขาทำจริง ๆ นะ จะเป็นสวน ให้เช่าบ้างอะไรบ้าง¹⁵

โดยการรับผิดชอบงานต่าง ๆ จะแบ่งหน้าที่โดยตัดสินใจจากความสมัครใจ ความสนใจ และความสามารถของพนักงานเป็นหลัก เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานและความสุขในการทำงานของพนักงาน อีกทั้งหากพนักงานมีความสนใจในด้านนั้น ๆ ก็จะมีแรงจูงใจที่จะศึกษาหาความรู้ และพัฒนาความสามารถของตนเองมากกว่าการทำงานที่ไม่ได้มีความสนใจ

7. การสื่อสารเป็นส่วนมากนอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อบอกกล่าวยังเป็นการโน้มน้าวใจเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติด้วย โดยวิธีที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือลงมือทำตามนโยบายใหม่ ๆ ผู้บริหารจะลงมือทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง

¹⁴สัมภาษณ์ วรวิทย์ วัชรพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

¹⁵สัมภาษณ์ รัชวัลย์ พิเศษประเสริฐ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 22 มีนาคม 2551.

ก่อน เพื่อให้พนักงานเห็นวิธีการทำและเห็นว่าผู้นำก็ทำด้วยเช่นกัน โดยจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของคุณวรวิสร รัชพันธุ์ ดังนี้

สื่อสารอย่างแรก เน้นการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เขาบอกว่าคนเราต้องลองให้เห็น และเป็นให้ดู คนอื่นเขาก็เห็นว่าผู้นำเขาเป็นยังไง อย่างเรื่องง่ายๆเลย เรื่องกิน เราก็ไม่ได้ตั้งใจว่ากินแบบนี้จะสื่อสารให้เขา แต่แค่รู้สึกว่าการกินแบบนี้มันดี เขาก็จะเห็นว่าเราแม้กระทั่งเรื่องกินก็ยังพอเพียงได้ แล้วก็พอประมาณที่จะกิน เขาก็เห็นเราทำอะไร เราตื่นเช้า เราทำสิ่งที่เป็ประโยชน์ทั้งวันเลย เราเสียสละ เราเอาตัวเข้าร่วมกับเขา ทำกิจกรรมที่มันเป็นประโยชน์กับตัวเขา¹⁶

8. ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับพนักงาน โดยนอกจากจะเป็นไปเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างการมีส่วนร่วมกับพนักงานแล้ว ยังคำนึงถึงความเพลิดเพลินในการร่วมกิจกรรมของพนักงานด้วย โดยคุณสถาพร พัฒนาเมธิ ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

ที่ทำอยู่ตอนนี้ก็มีพนักงานดีเด่น แต่ละเดือน ทำเป็นภาพปริศนาพนักงานดีเด่น เดือนนี้ อาจจะไปแอบถ่ายหุรองเท้าเขามา ใครให้ทาย ให้ทายเล่น ๆ ฮา ๆ พี่ทำเอง คนแรกถ่ายเข็มขัดเขามา เป็นคนสวน เป็นพนักงานดีเด่นมกรา อีกคนนั่งถ่ายซ้อน ทุกคนก็จะใคร่จะ อย่างล่าสุดคือ พนักงานดีเด่นประจำเดือนมีนา พี่ใส่वाईซี ใครคือไวกะซี ก็คือสุขโข เลี้ยงไก่ไข่ แล้วก็เอามูลมาทำปุ๋ย ซึ่งทุกคนก็สนุกนะ ทุกคนก็คุณตั้งใครอะ ใครอะ เราก็เอ๊ย จะบอกได้ไง แพนพันธุ์แท้ต้องหา¹⁷

ทั้งนี้ จุดประสงค์ของกิจกรรมนี้ไม่ได้หวังผลจะกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น แต่ต้องการเพียงสร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างการมีส่วนร่วมและที่สำคัญที่สุดคือการยกย่องพนักงานที่ทำหน้าที่ได้ดีให้เกิดความภาคภูมิใจว่าทำดีแล้วคนอื่นก็รับรู้ พนักงานก็จะมีกำลังใจในการทำความดีต่อไป ซึ่งแต่ละเดือนอาจมีพนักงานดีเด่นมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ หากเห็นว่ามีพนักงานที่ปฏิบัติงานดีในเดือนนั้นหลายคน

¹⁶สัมภาษณ์ วรวิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

¹⁷สัมภาษณ์ สถาพร พัฒนาเมธิ, ผู้จัดการฝ่ายขาย ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ, 20 มีนาคม 2551.

การจัดการการสื่อสารภายนอกองค์กร

พบผลการศึกษา ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายในการสื่อสารให้ภายนอกได้รู้จัก ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำเนินการเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศด้านการเป็นองค์การแห่งความดี และเป็นกันเอง โดยไม่ว่าจะนึกถึงองค์การแห่งนี้เมื่อใด ก็ต้องรู้สึกถึงความเป็นกันเอง และนึกถึงองค์การที่ดีมี คุณธรรม และรักษาระรรมชาติเป็นอันดับแรก เพื่อจะเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินธุรกิจแต่ละแขนง ที่ดำเนินกิจการอยู่ ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณวิสร รัชพันธุ์ และคุณรัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ ที่กล่าวว่า

ตอนนี้มีคนบอกว่าชุมพร คาบาน่าฯ ไม่ใช่วัดนะแต่เป็นที่ที่มีแต่เรื่องของความดี ทำแต่ความดี ผมก็เลยคิดว่าเราก็คงอดมาได้เพราะใจที่ตั้งมั่นใจทำความดีนี้แหละ ช่วงที่ประสบวิกฤตการเงิน เราตั้งใจว่าถ้ากิจการของเราอดไปได้ หรือไม่รอดก็ตาม เราก็จะทำแต่เรื่องดี ๆ ยกให้เป็นประโยชน์¹⁸

ในด้านธุรกิจเกษตรธรรมชาติก็ต้องการให้ชุมพร คาบาน่าฯ เป็นศูนย์เรียนรู้แก่ทุกคน ที่สนใจโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเข้าชมหรือเยี่ยมชม

อย่างเรื่องการทำเกษตรอินทรีย์ เศรษฐกิจพอเพียง ใครมาดูก็ได้ความรู้ไป ได้กินอาหารดี ๆ ไม่มีสารพิษ อยากเป็นเหมือนบ้านของทุกคนนะ ไม่ควรจะมีเงื่อนไขมาก เหมือนกับโรงแรมทั่ว ๆ ไป ใครอยากเข้ามาหาความรู้ แต่ไม่มีเงินมานอนก็ไม่ใช่ไร บริการด้านหลังนี่เปิด 24 ชั่วโมง มีรถปิกอัพทั้งคืน ที่นี่จะเป็นศูนย์บริการความรู้ สำหรับคนคิดดีที่นี้เหมือนบ้านไม่ต้องกลัว เข้ามาได้เลย ที่นี้มันก็เป็นอย่างแรกที่ตั้งใจว่าที่นี้จะเป็นบ้านของทุกคน¹⁹

ทั้งนี้ผู้บริหารยังมีการใช้ธรรมะเข้ามาในการบริหารจัดการด้วย โดยอยากให้ภายนอกเห็นชุมพร คาบาน่าฯ เป็นองค์การแห่งความดีที่ประกอบธุรกิจทั้งรีสอร์ท ดำน้ำและเกษตรธรรมชาติ ตามที่คุณวิสรให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

นอกจากเป็นบ้านที่นี้ต้องเป็นวัดเป็นที่ปฏิบัติธรรมได้ ที่นี้เราปกครองโดยธรรมะ สมภารไม่กินไก่อ้วด ไม่ใช้น้ำเรื่องดี ๆ ทุกอย่างแต่ไปยุ่งกับลูกน้อง เราก็จะไม่เรื่อง

¹⁸สัมภาษณ์ วิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

¹⁹สัมภาษณ์ วิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

ไม่ดี อย่างคำผู้หญิงหรืออะไร อย่างนั้นนะ เราตั้งมันทุกอย่างให้มันเป็นธรรมชาติ ธรรมชาติก็อยู่ดีมีสุขได้ โดยไม่ต้องทำโครงการอยู่ดีมีสุข ความสัมพันธ์กับเรา และเขาก็เลยดี ที่นี้เลยเป็นที่อยู่ที่สบาย²⁰

ส่วนในธุรกิจด้านอื่นผู้บริหารก็ต้องการเป็นต้นแบบที่ดีพร้อมในธุรกิจแต่ละด้าน ทั้งธุรกิจรีสอร์ทและศูนย์กีฬาดำน้ำ

อาจจะฟังดูเหมือนเราปลงจากเรื่องทางธุรกิจ แต่กลับกัน สิ่งเหล่านี้กลับทำให้ ชุมพร คาบาน่าฯ ไฟท์และตั้งใจทำธุรกิจให้มากขึ้น เพราะว่าเราต้องการเป็น ต้นแบบที่ดีในทุกด้านที่เราเป็นอยู่ ด้านธุรกิจรีสอร์ท เราก็เป็นตัวอย่างอยู่แล้วทั้ง ตัวอาคารและสิ่งก่อสร้างที่ต้องไกลชายหาด ตัวตึก ที่ใช้ระบบหล่อเย็นก็ไม่ต้องใช้ เครื่องปรับอากาศให้โลกร้อนขึ้น ชายหาดเราก็คงความเป็นธรรมชาติมากที่สุด ส่วนเรื่องดำน้ำ อย่างเรือเรานี่เราถือเป็นเรือที่สมบูรณ์มาก เรามีทีมงานที่ดี เก่ง และชำนาญสถานที่ เรือก็ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะ เพราะฉะนั้นเรื่องดำน้ำเรา ถือว่าเราเป็นหนึ่งใน แม้กระทั่งการจอดเรือที่เกาะ จอดยังงี้ไม่ให้ปะการังหักเลย ทั้ง สมอที่แนวทรายข้างนอก ถอยหลังเข้า คนบนเรือต้องว่ายน้ำเอาเชือกไปผูกบางที นะ ขณะที่เรือลำอื่นไม่สนใจ ทั้งเลย พอเขาเห็นเราเขาก็ทำตามโดยที่คนเรือเขา คุยกันเอง สู้ทำอย่างนี้สิ เพราะฉะนั้นการเป็นต้นแบบสำคัญที่สุด แล้วเรามาเป็น เจ้าแรก ถ้าเราเป็นต้นแบบที่ดีคนอื่นเขาก็ทำตาม²¹

นอกจากการเป็นต้นแบบที่ดีแล้ว ผู้บริหารยังต้องการให้ผู้มาใช้บริการ ได้พักผ่อนทั้ง กายและใจให้มากที่สุด มีความสุขกับธรรมชาติอันสมบูรณ์ รู้สึกเป็นกันเอง เมื่อมาใช้บริการที่ ชุมพร คาบาน่าฯ ซึ่งคุณรัชวัลย์และคุณสถาพรให้สัมภาษณ์เป็นไปในทางเดียวกัน ดังนี้

เราไม่ได้มุ่งการค้าเพื่อกำไร แต่เรามุ่งเน้นเพื่อที่จะให้ลูกค้าเข้ามาแล้วมี ความสุข กับธรรมชาติที่เราพยายามจะอนุรักษ์เพื่อเขามากกว่า การที่เขาได้เข้ามาแล้วได้ ท่องเที่ยวแล้วก็ได้รับความรู้อะไรกลับไปด้วยจากการที่เราแนะนำให้เขาเข้าไปดูว่า เราทำอะไรบ้าง การจัดการระบบของขยะ การพึ่งพาระบบของ ธรรมชาติแล้วก็ ความสุขที่เขาได้ทานอาหารปลอดสารพิษ เพราะอาหารที่นี้ เราไม่ใช้ผงชูรส คือ

²⁰สัมภาษณ์ วริสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

²¹สัมภาษณ์ วริสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

เราอยากให้ทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกายกับเขามากกว่า แล้วสิ่งที่เราพยายามจะเน้นกับพนักงาน ก็คือ เราอยากจะทำให้เขาอึดแอ้ม แจ่มใสกับลูกค้า อยากให้ลูกค้ารู้สึกที่นี่คือบ้านของเขา ไม่ว่าจะคนไทยหรือ ต่างประเทศ²²

อยากให้มองเป็นบ้าน เหมือนเขามาเที่ยวบ้านเพื่อน เหมือนเวลาน้องไปบ้านเพื่อน ตื่นมาก็จะถาม เมื่อคืนนอนสบายดีมั๊ย นึกข้าวรียัง อร่อยมั๊ย เอาไรเพิ่มมั๊ย ถ้ามาแบบหุ่นยนต์เราเป็นพนักงานโรงแรม ยืนตัวตรง เยสเซอร์ส เยสแมม ได้รับท่าน ซึ่งมันไม่ใช่บุคลิกของคาบาน่า อยากให้เป็นเหมือนเพื่อนมาเที่ยวบ้าน หิ้วเป็นไง อ้าวเมื่อคืนแอร์ไม่เย็นเหรอ เดียว ๆ ให้ช่างไปดู²³

2. การสื่อสารแนวคิดต่าง ๆ ที่ชาวบ้านยังไม่คุ้นชิน จะใช้วิธีการระเบิดจากข้างในตามแนวคิดของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว คือ เริ่มต้นทำสิ่งต่าง ๆ เองก่อน เมื่อเห็นผลดีแล้วจึงแนะนำให้คนอื่นทำตามหรือไม่ คนอื่นที่มาเห็นแล้วก็จะได้อยากทำตาม ดังเช่นการเริ่มทำศูนย์ฝึกอบรมสำหรับพนักงานด้านหลังรีสอร์ท ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของศูนย์การเรียนรู้เกษตรธรรมชาติเช่นในปัจจุบันโดยไม่ได้ตั้งใจ ตามคำบอกเล่าของคุณวิสร รัชพันธุ์ที่ว่า

เราจะมีศูนย์อบรมข้างหลังด้วย ซึ่งเราตั้งขึ้นมาเพื่อจะคุยกันเองนี่แหละ แต่พอคนอื่นมาเห็นก็อยากจะทำให้บ้าง เธอก็ช่วยทำอย่างนี้หน่อยสิ มันก็เลยกลายเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีคนเข้ามาดูงานเกือบทุกวัน เราก็เลยให้เป็นโครงการฝึกอบรมระหว่างเรากับคนที่เขาคิดดี อยากทำดี กระทรวงเกษตรฯมาเห็นก็บอก เออ นี่ก็เป็นหนึ่งในศูนย์ที่ช่วยฝึกคนให้เขาด้วย เราก็เลยเป็นศูนย์ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตรระบบธรรมชาติ เกษตรอินทรีย์²⁴

หลังจากที่ศูนย์การเรียนรู้เกษตรธรรมชาติเริ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น และพนักงานมีความเข้าใจในการดำเนินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงพอสมควรแล้ว ผู้บริหารจึงเริ่มเผยแพร่แนวความคิดนี้ไปยังชาวบ้านในชุมชนรอบข้าง โดยในช่วงแรกมีตัวแทนจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นบุคคลที่สามเพื่อสร้างวางใจให้ชาวบ้านในช่วงแรก ซึ่งการสื่อสารนั้นทำให้มีชาวบ้าน

²²สัมภาษณ์ รัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 22 มีนาคม 2551.

²³สัมภาษณ์ สถาพร พัฒนาเมธี, ผู้จัดการฝ่ายขาย ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 20 มีนาคม 2551.

²⁴สัมภาษณ์ วิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

สนใจการทำเกษตรธรรมชาติมากขึ้น โดยเฉพาะกับกลุ่มชาวบ้านที่มีความสนใจอยากปลูกพืชไร้สารพิษอยู่แล้ว เช่นคุณจิตรกร พยุบลและคุณสมชาย แสงสว่าง

ด้วยความที่เป็นเกษตรกรที่เราที่ไม่มีทางไป เราก็พยายามหาข้อมูลข้าวสารเกี่ยวกับการเกษตรที่จะทำให้ชีวิตดีขึ้น แล้วตอนนั้น เมื่อประมาณ 2-3 ปีที่แล้ว ก็ได้ข่าวจากกระทรวงเกษตรฯ ว่าจะมีการอบรมเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงที่นี้ ผมก็มาเลย อยากเอาความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันของเรา ใช้ที่บ้านเรา ซึ่งถ้าไม่ใช่กระทรวงเกษตรฯ บอก ผมคงไม่กล้ามา แต่จริง ๆ ผมอยากทำอะไรปลอดสารพิษอยู่แล้ว กินก็ดี ผมว่าที่คนป่วยไข้กันก็เพราะเรื่องอาหารการกินไม่สะอาด ที่ตอนนี้ คนไม่สบายกันทั่วประเทศ²⁵

เมื่อก่อนเราก็ปลูกผักผลไม้กันเหมือนที่อื่น คือใช้สารเคมี ทั้งยาฆ่าแมลง ปุ๋ยเคมี ผิวดินมันเหมือนจะบารุงต้นไม้เนาะ แต่ที่จริงมันทำลายดินแล้วก็มีสารพิษปนเปื้อนทั้งดินทั้งพืชผักที่เรากินแบบที่เราไม่รู้ตัว ยิ่งนานวันก็ยิ่งต้องใช้ มันมากขึ้นเพราะดินเหมือนไม่มีอาหารแล้ว ดินมันแข็งมาก ผมก็เห็นว่า มันเป็นปัญหانه แต่ตอนแรกๆก็ไม่รู้จะทำยัง พอได้มารู้เรื่องเกษตรธรรมชาติ ก็เข้ามาอบรมที่ชุมพร คาบนาฯ พร้อมเพื่อนเกษตรกรอีกหลายคน เลยได้ความรู้กลับไปว่าทำยังไงให้ดินเราให้ผลผลิตของเรามันดี โดยไม่ใช้สารเคมี ซึ่งเป็นสิ่งที่ผมอยากทำอยู่แล้ว²⁶

3. ผู้บริหารมีแนวคิดว่าการพัฒนาให้คนในชุมชนรอบข้างอยู่ได้ ก็เท่ากับองค์การจะอยู่ได้ตามไปด้วย โดยนอกจากจะมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตรธรรมชาติโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายให้กับชาวบ้านแล้ว ยังมีการสนับสนุนโดยการรับซื้อผลิตผลทางการเกษตรที่ไร้สารพิษของชาวบ้าน เพื่อนำมาเป็นส่วนผสมในการปรุงอาหารไว้บริการในรีสอร์ท รวมทั้งนำผัก สมุนไพรมาใช้เป็นวัตถุดิบในการทำผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในชื่อตราสินค้า อุ่มชูขององค์การอีกด้วย ซึ่งส่วนมากผู้บริหารจะเป็นฝ่ายเสนอขอซื้อโดยให้ราคาเดียวกับที่ชาวบ้าน ขายให้กับที่อื่น

ชาวบ้านที่นำสินค้ามาเสนอขายเองจะน้อย เพราะเขายังเห็นว่าเราเป็นองค์กรใหญ่ก็จะไม่ค่อยกล้าเข้ามามาก บางคนเห็นพื้นที่ปลูกด้วยกระบือก็แทบจะไม่กล้าเหยียบ บางคนถอดร่องเท้าก่อนเข้าตัวตึกก็มี ส่วนมากเราเลยจะเป็นฝ่ายไปหาเขา ดูว่าที่ไหนมีวัตถุดิบที่เราต้องการ เราก็เข้าไปติดต่อไปพูดคุยธรรมดา นี่

²⁵สัมภาษณ์ จิตรกร พยุบล, เกษตรกร (เครือข่ายเกษตรธรรมชาติ), 18 เมษายน 2551.

²⁶สัมภาษณ์ สมชาย แสงสว่าง, เกษตรกร (เครือข่ายเกษตรธรรมชาติ), 20 เมษายน

แหละ โดยเราก็ให้เขาเสนอราคาเอง ส่วนมากก็เป็นราคาเดียวกับที่พ่อค้าคนกลางมารับซื้อซึ่งเราก็ยินดีจ่ายตามนั้น ชาวบ้านเองก็พอใจเพราะไม่ต้องรอคนกลางมารับซื้อแล้ว เขาสามารถขายเราได้โดยตรง ซึ่งสำหรับเรื่องปริมาณ บางครั้งเราก็มีบอर्डเขียนบอกไว้ว่าสินค้าแต่ละวันเราต้องการอะไร มาก-น้อยเท่าไร ชาวบ้านก็จะเอามาส่งได้ตามนั้น เราก็ได้ของมาทำอาหารและแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่ชื่อ อุ่มชู เช่น พวกสบู่ก้อน สบู่เหลว ผลิตภัณฑ์สปา ในทางกลับกันชุมพร คาบาน่าฯ ก็ขายเศษอาหารและมูลต่างๆ เพื่อให้ชาวบ้านนำไปหมักเป็นปุ๋ยอินทรีย์ไว้บำรุงพืชต่อไป ซึ่งเป็นการร่วมมือกันลดสิ่งปฏิกูลให้เหลือเป็นมลภาวะในธรรมชาติให้น้อยที่สุด²⁷

ซึ่งชาวบ้านเองก็มีความพอใจในการทำการค้ากับชุมพร คาบาน่าฯ นอกจากได้ความรู้จากการเข้าอบรมแล้ว ยังได้ขายผลผลิตของตนเอง ไม่ต้องถูกพ่อค้าคนกลางกดราคา ไม่ต้องรอความไม่แน่นอนว่าจะขายผลผลิตได้หรือไม่

อีกอย่างก็ได้รู้ว่าที่นี่เหมือนโรงเรียนที่ให้ความรู้ แล้วก็เป็นคู่ค้าที่ช่วยส่งเสริมกันไม่เอาเปรียบกันเลย ไม่เหมือนภาพที่เมื่อก่อน ผมคิดว่าที่นี่ก็แค่นายทุนดี ๆ นี่เอง ตอนนี้อย่างเปลี่ยนหมด เราขายของจากสวนเราแบบไม่โดนกดราคา ขายได้ในราคาที่เราพอใจนะ ซึ่งถึงแม้บางทีอาจจะไม่สูงมาก แต่เราก็พอใจเพราะต้นทุนเราต่ำลงไปมาก เราเหลือกำไรมากขึ้น ทั้ง ๆ ที่ราคาขายไม่ต้องสูงมากก็ได้²⁸

4. พบว่าธุรกิจหลักที่นำรายได้เข้าสู่องค์กรคือ ธุรกิจด้านที่พัก อาหาร-เครื่องดื่ม และศูนย์ดำน้ำ โดยเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้ช่วยในการสร้างรายได้ แต่เป็นเหมือนโรงเรียน ซึ่งขณะเดียวกันก็เป็นตัวช่วยในการลดต้นทุน และเป็นตัวช่วยในการดึงผู้ให้บริการกลุ่มที่สนใจเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ามาให้บริการพักที่รีสอร์ท

ธุรกิจหลักของชุมพร คาบาน่าฯ เรียงตามลำดับก็ห้องพัก เป็นรายได้หลัก อาหารเครื่องดื่ม แล้วก็ตามศูนย์ดำน้ำ เศรษฐกิจพอเพียง เหมือนเป็นตัวไม่ได้สร้างรายได้แต่เป็นโรงเรียนให้ความรู้ เรามีโรงเรียนคนที่มาเรียนก็เหมือนมาจ่ายค่าเทอม ค่าเทอมก็จะวนกลับไปสู่คนที่มาอบรม เขาได้ความรู้กลับไป เราได้เงินมาก็ต้องมาพัฒนา

²⁷ สัมภาษณ์ รัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ, 22 มีนาคม 2551.

²⁸ สัมภาษณ์ สมชาย แสงสว่าง, เกษตรกร (เครือข่ายเกษตรธรรมชาติ), 20 เมษายน 2551.

เพิ่มขึ้น แต่ตัวนี้ก็อาจเป็นตัวช่วยตัวหลักเลยก็ได้ คนมาอบรมมาดูงานก็รู้จักชุมพร คาบาน่ามากขึ้น พอคราวหน้าก็อาจจะมาเป็นการส่วนตัว มาพัก ทั้งสองตัวก็ช่วย อุ่มชูกัน มีคาบาน่าก็มีสวนเพลินขึ้น พอมีสวนเพลิน สวนเพลินก็มีข้อดีเยอะมาก จนทำให้คาบาน่ามีชื่อเสียงมากขึ้นไปอีกอุ่มชูกัน²⁹

5. ช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มผู้ให้บริการ ในปัจจุบันไม่ใช้ การซื้อสื่อแต่เป็นการสื่อสารผ่านสื่อมวลชนที่เข้ามาขอทำการสัมภาษณ์หรือถ่ายทำรายการเป็น การสื่อสารโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย (Free Media) ได้แก่ รายการโทรทัศน์ นิตยสาร

หลังจากวางแนวคิดให้ชาวบ้านแล้วเราก็เริ่มใช้สื่อเข้ามาช่วย โดยเริ่มต้นจากสื่อ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คือ รายการเวทีชาวบ้านในปี 2548 นั้นเป็นการ ออกสื่อครั้งแรก หลังจากนั้นในช่วงปลายปีเดียวกัน ก็มีสื่อทั้งรายการโทรทัศน์ วิทยุและนิตยสาร มากกว่า 30 สื่อ³⁰

นอกจากนี้จะเป็นการใช้การสื่อสารแบบปากต่อปาก ให้ผู้ที่รู้จักและมีทัศนคติที่ดีต่อ องค์การทำการแนะนำหรือบอกกล่าวเรื่องราวขององค์การไปยังเพื่อน หรือครอบครัวต่อไป นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารและการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ตามคำให้สัมภาษณ์จากคุณรัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ ดังนี้

นอกจากใช้สื่อฟรีที่มาถ่ายทำรายการที่นี่ มีการสื่อสารผ่านเว็บไซต์ของชุมพร คา บาน่าเอง ในส่วนของโปรโมชันและข่าวสารต่าง ๆ เป็นการสื่อสารผ่านกิจกรรม Road Show ที่ทำร่วมกับสมาคมโรงแรมไทย แล้วมีการออกบูธในงานมหกรรม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยปีละ 4 ครั้ง และมหกรรมค้าน้ำครบวงจร (TDEX: Thailand Travel and Dive Expo) ปีละ 2 ครั้งเป็นประจำ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำให้ เราได้พูดคุย ได้ให้ข้อมูลกับคนที่เขาสนใจเราจริง ๆ หลัง ๆ มาเราใช้งบไปกับ กิจกรรมพวกนี้อย่างเดียว ไม่เสียเงินซื้อสื่ออะไรเลยมา 3-4 ปีแล้ว³¹

²⁹สัมภาษณ์ สถาพร พัฒนาเมธี, ผู้จัดการฝ่ายขาย ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และ ศูนย์กีฬาดำน้ำ, 20 มีนาคม 2551.

³⁰สัมภาษณ์ วริสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

³¹สัมภาษณ์ รัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ, 22 มีนาคม 2551.

ในส่วนของการใช้การสื่อสารแบบปากต่อปากก็เป็นวิธีการที่ได้ผลอย่างยิ่งในการเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการ ซึ่งได้ผลกับผู้ใช้บริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ตามคำให้สัมภาษณ์ของคุณสถาพร พัฒนาเมธี ดังนี้

ก็ปากต่อปากด้วยมั้ง ฝรั่งเศสมาแล้วมาอีกเนีย ก็มาเพราะเพื่อนบอกว่าที่นี่เป็นแบบนี้แบบนี้ ๗ รูปถ่ายไปให้ดู เขาก็จะเออ ชอบ ๗ ก็มา เราเองก็ไม่ได้มีแคมเปญโฆษณาว่าเราเป็นที่พักแบบนี้ ที่พี่โฆษณาออกไปก็จากคนที่มาสัมภาษณ์ เขาอ่านหนังสือขวัญเรือน สารคดี ซึ่งเขาเห็นว่ามันเป็นอย่างนี้เหมาะกับบุคลิกเราไว้ย เขาจะมา³²

นอกจากการสื่อสารกับกลุ่มผู้ใช้บริการโดยตรงแล้ว ยังสื่อสารกับกลุ่มธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกัน เช่น บริษัทจัดทัวร์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหญ่ขึ้นได้อีกด้วย

นอกจากสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง ก็มีการส่งข้อความผ่านอีเมลล์ ไปสู่เอเจนซี่ซึ่งเรามีรายชื่ออยู่แล้ว เคยติดต่อกันอยู่แล้ว ให้เขาส่งข่าวไปยังนักท่องเที่ยวให้เรารู้³³

หลัก ๆ คือกลุ่มทัวร์ เอเยนต์ทัวร์ หนุ่มสาวทัวร์ ก็ไปบอกให้เขารู้ว่าชุมพรมีอะไรบ้าง ไม่งั้นเขาก็จะคิดว่าชุมพรเป็นเมืองผ่าน ไม่มีอะไร พี่ในฐานะผู้จัดการฝ่ายขายก็ไปบอกว่าข้อดีของเมืองผ่านคือ คนไปน้อย และธรรมชาติยังเหมือนเดิม เขาก็อ้อเหอ เออจริงไว้ย เราก็ต้องพูดจากซึ่กลายเป็นแค่ให้ได้อะตามนิสส์เซลล์ทุกคน ซึ่งที่ไหนใหม่ ๆ เราก็ไปเอง แต่ถ้าที่ไหนคุ้นเคยกันอยู่แล้วก็จะส่งแต่ข่าวไปแทน ซึ่งเขาก็จะไปปากต่อปากกันอีกที่ เซลล์ของเอเยนต์ทัวร์ก็จะไปขายให้เราเองถ้าเขาสนใจ³⁴

6. แม้ว่าผู้ใช้บริการจะมีความพอใจในการใช้บริการที่ศูนย์ดำน้ำของชุมพร คาบาน่าฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความพอใจในพนักงานที่ให้บริการนำทางได้น้ำ (Leader) แต่ผู้ใช้บริการศูนย์ดำน้ำมีทัศนคติต่ออุปกรณ์และเรือที่ใช้ในการดำน้ำ ไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้บริหารเข้าใจ เนื่องจากคุณ

³²สัมภาษณ์ สถาพร พัฒนาเมธี, ผู้จัดการฝ่ายขาย ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ, 20 มีนาคม 2551.

³³สัมภาษณ์ รัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ, 22 มีนาคม 2551.

³⁴สัมภาษณ์ สถาพร พัฒนาเมธี, ผู้จัดการฝ่ายขาย ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาดำน้ำ, 20 มีนาคม 2551.

วิธรเห็นว่าเรือดำน้ำที่สร้างขึ้นเพื่อการดำน้ำโดยเฉพาะนั้นเป็นเรือที่ดีที่สุดแล้ว แต่ในสำหรับผู้ให้บริการกลับเห็นว่าแม้เรือจะถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการดำน้ำ แต่ก็ถูกสร้างมานานและเริ่มเก่ามากแล้ว ตามคำให้สัมภาษณ์ของคุณสุรัชย์ วงศ์วิไล และคุณศดาญุ รักษาทอง

ต้องยอมรับว่าเขาตั้ง ด้านนั้นะ คืออยู่มานานแล้วก็มีคุณภาพ อย่างแรกที่ชมเลยคือ leader เพราะเขาชำนาญทางได้น้ำแถวนั้นมาก แล้วก็ทุ้มทุ่นๆ เคยยอมเจ็บได้เลือด เพราะไปหาของ หาสัตว์แปลก ๆ ที่มีเฉพาะถิ่นนะ ก็หาจนเจอแล้วชี้ให้นัก ดำน้ำดู ให้ถ่ายรูป ตรงนี้ประทับใจมาก ส่วนอุปกรณ์อะไรก็พอได้นะ อาจจะมี บางอย่างที่ใช้มานาน แต่ก็ถือว่าคุณภาพยังดีอยู่เพราะเขามีคนดูแลตลอด อาจจะมีติเรื่องเรือดำน้ำนะ เพราะส่วนตัวคิดว่ามันออกแบบมาเพื่อการดำน้ำ ก็จริงแต่ก็สร้างมานานแล้วละ บางทีก็อาจจะไม่ทันสมัยเท่าไร แล้วเครื่องก็ดัง เพราะห้องพักอยู่ด้านล่าง ก็จะได้ยินเสียงเครื่องดังบ่อย ๆ แต่โดยรวมก็ถือว่าใช้ได้ สะอาด อาหารบนเรือก็อร่อยดี³⁵

ได้ยินชื่อของ ชุมพร คาบนาฯมานานแล้ว จากปากต่อปากในสังคมคนดำน้ำ นี่แหละ เพราะที่นี้เขาเปิดมานานมาก ตั้งแต่ยุคแรก ๆ ที่มีการดำน้ำในเมืองไทยแล้วก็มีทั้งสอน ทั้งพาดำ ทั้งสน็อคเคิ้ลลิ่ง (ดำผิวน้ำ) ทั้งสกุบ้า (ดำน้ำลึก) แบบไปเข้าเย็นกลับแล้วก็ Live aboard ซึ่งชายหาดกับทะเลเขาก็รักษาดี เลยมีอะไรให้ไปดำดูเยอะ ธรรมชาติยังสมบูรณ์มากนะ หาดสวย ๆ ก็นำไป ซึ่งที่ไปมาแต่ละครั้งก็ค่อนข้างประทับใจ ที่พักก็โอเคไม่ได้หรูหราแต่ก็ใช้ได้ ส่วนเรื่องดำน้ำผมก็ว่าคุ่มนะ คือเรือเขาก็สร้างมาเพื่อใช้กับการดำน้ำ leader เขาก็ชำนาญเส้นทางมาก แล้วก็ตั้งใจทำงานจริง ๆ คือทุ้มเทมากเวลาพาไปดู อะไรแปลก ๆ บางตัวเล็กมาก ๆ เขาก็หาให้เราจนเจอ แต่ส่วนเรื่องเรือก็คิดว่ามันเริ่มเก่าแล้วอะนะ ของที่อื่นก็รู้สึกทันสมัยกว่านี้ แต่ของที่นี่ก็ยังไม่โอเค ยังดูปลอดภัยเพราะอย่างน้อยก็ออกแบบมาเพื่อการดำน้ำ³⁶

7. พบว่าผู้ให้บริการจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์ไม่ได้มีความสนใจในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงจนถือเป็นเหตุผลในการมาให้บริการ แต่ก็มีทัศนคติที่ดีในเรื่องนี้ ดังเห็นได้จากการ ให้สัมภาษณ์ของคุณวาทิต ขาติกุลและคุณศดาญุ รักษาทอง

³⁵ สัมภาษณ์ สุรัชย์ วงศ์วิไล, ผู้ให้บริการ, 10 เมษายน 2551.

³⁶ สัมภาษณ์ ศดาญุ รักษาทอง, ผู้ให้บริการ, 5 พฤษภาคม 2551.

ผมได้ยินเรื่องเกษตรอินทรีย์ เศรษฐกิจพอเพียงของที่นี่มานานแล้วเหมือนกัน ก็ น่าสนใจนะเพราะก็เป็นเรื่องใกล้ตัว ใช้ในชีวิตเราได้ แต่ก็ไม่ใช่จุดประสงค์ ใน การไปใช้บริการนะ ไปก็เฉพาะดำนํ้า ไปนอนค้าง ยังไม่มีเวลาได้ดูอะไร เรื่องนี้ เขามาก เพราะไปดำนํ้าตั้งแต่เช้า กลับมาก็ดีก เหนื่อยก็เข้าห้องนอนแล้ว พอ อีกวันก็กินข้าวแล้วก็กลับ ก็เลยไม่ได้ดูอะไรเรื่องนี้มากเท่าไร แต่ที่เคยฟังมา ก็ ดินะ อาหารก็จะไม่มีสารเคมี สุขภาพเราก็คงดี³⁷

ก็พอจะรู้ว่าที่นี่ทำเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง แต่ก็ไม่ได้เป็นจุดประสงค์หลักที่เรา ไปใช้บริการนะ เพราะเราไปเพื่อดำนํ้า บางทีก็ไปนอนพัก แต่ก็เคยไปเดินดู สวน ของเขาบ้าง สวนเพลินละมั้งถ้าจำไม่ผิด ก็น่าสนใจร่วมรึนดี แต่เราอยู่ใน เมือง ก็ไม่มีที่ปลูกอะไรแบบนี้ ก็คงทำได้แค่เรื่องใช้ชีวิตแบบพอเพียง ไม่ สิ้นเปลือง ไม่ใช่อะไรเกินตัว แต่ถ้ามีเวลาก็น่าศึกษา ก็อาจจะหาเวลาไปเข้า อบรม อะไรกับเขาบ้างนะ เป็นการหาความรู้³⁸

8. ด้านสถานการณ์ธุรกิจ พบว่าการแข่งขันมีไม่สูงนักเพราะชุมพรไม่ใช่เมืองท่องเที่ยว ดังนั้นผู้ให้บริการจึงมีลักษณะเฉพาะที่ต่างกับกลุ่มอื่น หรือด้านคู่แข่ง ผู้บริหารก็ไม่คิดว่าองค์การมี คู่แข่งทางธุรกิจใด ๆ เนื่องจากเชื่อว่าจุดท่องเที่ยวแต่ละที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง อีกทั้ง บริเวณหาดทุ่งวัวแล่นก็ไม่มีรีสอร์ทหรือศูนย์ดำน้ำที่ถือเป็นคู่แข่งได้มาเปิดให้บริการ จึงถือว่า องค์การไม่มีคู่แข่งใด ๆ

การแข่งขันน้อยมาก ชุมพรไม่ใช่ตลาดหลักการท่องเที่ยว เพราะชุมพรไม่ใช่หัว หิน ไม่ใช่เกาะสมุยหรือภูเก็ต รีสอร์ทอื่นที่มีตอนนี้เราก็ไม่ถือว่าเป็นคู่แข่ง แล้วต่าง พื้นที่ก็ไม่ถือเป็นคู่แข่งเลย เพราะแต่ละที่มีจุดขายไม่เหมือนกัน ถ้าคู่แข่งคืออย่าง DTAC กับ AIS product เดียวกัน อย่างนั้นเป็นคู่แข่งกัน ขายคนกลุ่มเดียวกัน แต่ อย่างชุมพร คาบาน่าฯ จะแข่งกับหัวหินก็ไม่ใช่ หัวหินจะเป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่ชอบ ใกล้หน่อย ขณะที่ชุมพรเป็นตลาดของคนที่ชอบความเงียบ ไม่เน้นไนท์ไลฟ์ ไม่ ต้องการช้อปปิ้ง ฉะนั้นเราเองเลยแข่งกับตัวเอง³⁹

³⁷สัมภาษณ์ วาติต ชาทิกุล, ผู้ให้บริการ, 28 เมษายน 2551.

³⁸สัมภาษณ์ ศดาญุ รัชชทอง, ผู้ให้บริการ, 5 พฤษภาคม 2551.

³⁹สัมภาษณ์ สถาพร พัฒนาเมธิ, ผู้จัดการฝ่ายขาย ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และ ศูนย์กีฬาดำน้ำ, 20 มีนาคม 2551.

ส่วนที่ 3

ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบในการจัดการสื่อสารของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้าน้ำ รวมทั้งแนวทางแก้ไข

ปัญหาหรืออุปสรรคและแนวทางแก้ไขที่พบในการจัดการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า

1. พนักงานไม่ค่อยเปิดรับสื่อรูปแบบอื่นนอกจากการสื่อสารผ่านบุคคล เนื่องจากพนักงานส่วนมากเป็นชาวบ้านที่มีการศึกษาไม่สูงนัก ใช้ชีวิตค่อนข้างเรียบง่าย ไม่ต้องแข่งขัน ไม่ทะเยอทะยาน จึงไม่รู้สึกว่าจะต้องกระตือรือร้นในการค้นคว้าหรือหาข้อมูลข่าวสาร หรือความรู้จะไร่นัก ซึ่งเป็นปัญหาในการสื่อสารเมื่อผู้บริหารใช้การสื่อสารผ่านสื่ออื่น ที่นอกเหนือไปจากการพูดคุยตามคำให้สัมภาษณ์ของคุณวิสร รัชพันธุ์ ที่ว่า

ใช้สื่ออื่น ความจริงก็มีนะ อย่างป้ายประกาศที่โรงอาหาร หรือจดหมายแจ้ง แต่เราก็ไม่ได้ดีเรื่องนั้น เราก็พยายามทำอยู่ เพียงแต่ว่าเราสื่อสารด้วยการกระทำมากกว่า ผมว่าอย่างคนต่างจังหวัดนี้ ไม่ชอบอ่านหนังสือ ไม่เหมือนคนกรุงเทพฯ คนที่อยู่ในสังคมการเรียนรู้ จะอ่านหนังสือ เห็นอะไรก็จะแบบตั้งใจอ่าน คนต่างจังหวัดเขาไม่ค่อยชอบอ่านนะ อ่านก็อ่านหนังสือดารา ดาราเดลี อีปส์⁴⁰

ซึ่งพบว่าพนักงานเองก็ไม่ให้ความสนใจในสื่ออื่น เพราะไม่เห็นถึงความจำเป็นนัก จากคำให้สัมภาษณ์ของคุณประกิต

ส่วนมากถ้ามีนโยบายใหม่ ๆ ก็จะรู้จากหัวหน้า เพราะส่วนใหญ่เราไม่ค่อยได้อยู่บริษัทอยู่แล้ว ไปทำงานข้างนอก บอร์ดมันอยู่โรงอาหารซึ่งกลางวันเราก็อยู่ บนเรือ ตกเย็นกลับมาก็ทำอะไรเสร็จเราก็เหนื่อย เราก็ต่างคนต่างแยกย้าย ไม่ค่อยได้สนใจป้ายประกาศอะไร หรืออย่างคนอื่น ที่จริงก็แล้วแต่คนนะ แต่ส่วนมากก็ไม่ค่อยมีใครจะตั้งใจเพื่อไปดูมาก เท่าที่เห็น ก็อาจจะเดินผ่าน อย่างป้ายที่โรงอาหาร หรือป้ายมยาด้านหลังซึ่งก็ผ่านทางนั้นกันเยอะ แต่ถ้าจะตั้งใจเพื่อไปดูเลยว่าประกาศอะไร คงมีแบบนั้นไม่เยอะเท่าไร⁴¹

⁴⁰สัมภาษณ์ วิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้าน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

⁴¹สัมภาษณ์ ประกิต บุญสนอง, พนักงานแผนกต้าน้ำประจำศูนย์ต้าน้ำ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้าน้ำ, 30 มีนาคม 2551.

ซึ่งคุณวิสร รัชพันธุ์ ก็มีแนวทางในการจัดการกับปัญหานี้ตามที่กล่าวว่า

พูดคุยกันต่อหน้าเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับคนต่างจังหวัด วิธีอื่นที่ดีแต่ก็ต้องพัฒนาเขาก่อน เตรียมคนให้พร้อมก่อน พอดีขึ้นเดี๋ยวอ่านเอง เดี่ยวอยากอ่านเอง เดี่ยวอยากค้นคว้าเอง อย่างกุลเกิ้ลนี่ ผมว่าเดี๋ยวเขาสนใจเอง แต่ต้องเตรียมคนก่อน พระดำรัสของพระเจ้าอยู่หัวฯ เนี่ย ยังบอกว่าเจ้าหน้าที่ป่าไม้เนี่ย ยังต้องปลูกต้นไม้ในใจคนก่อน แล้วคนก็จะเอาต้นไม้เนี่ยไปปลูกลงแผ่นดินแบบนี้ก็ดีกับทุกคน ไม่มีใครเหนื่อยเกินไป⁴²

อย่างไรก็ดี พบว่าผู้บริหารเห็นว่าวิถีชีวิตที่เรียบง่ายไม่เร่งรีบของชาวบ้านก็ถือเป็นข้อดีอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารค่อย ๆ พัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่มีความมั่นคง การกระทบกระทั่งของพนักงานก็มีน้อยเนื่องจากพนักงานไม่รู้สึกที่ต้องแข่งขันกัน แต่อยู่กันเป็นครอบครัวมากกว่า

2. ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนกัน เนื่องจากความแตกต่างในระดับการศึกษา และการฝากบอกแบบปากต่อปากมักเกิดความบิดเบือนของสารได้มาก

ความแตกต่างของการศึกษานี้มีปัญหามาก อธิบายต้องเคลียร์ อธิบายต้องบอกเดียว ๆ ถ้าเป็นบอกน้อง แล้วฝากน้องไปบอกต่อนะ จากแค่เขาถลอกกลายเป็นตัดขาดได้เลยอะ สารจะเพี้ยนทันที เพราะความที่ไม่เข้าใจ ต้องไปบอกเอง ต้องทวนคำสั่งด้วยนะ ว่าที่พูดไป เขาเข้าใจว่า⁴³

บางเรื่องแค่พูดก็อาจจะยังไม่เข้าใจ ต้องอาศัยการทำให้เห็นด้วย ส่วนเรื่องที่สำคัญ ๆ ก็ต้องไปบอกเอง ถ้าฝากบอกต่อๆ ความหมายมันก็จะผิดไป ที่นี้ยังมีปัญหาเรื่องนี้ พูดต่อ ๆ กันความหมายมันจะไปอีกอย่าง⁴⁴

3. พนักงานบางคนมีความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน แต่ไม่กล้าแสดงออก ค่อนข้างเก็บตัว และยังมีความคิดแบบชาวบ้านที่ไม่ต้องการเด่นกว่าใครเพราะกลัวเข้ากับกลุ่มเพื่อนไม่ได้ กลัวการไม่ยอมรับจากกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารจะชักจูงโดยสร้างความมั่นใจและ

⁴²สัมภาษณ์ วิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

⁴³สัมภาษณ์ สถาพร พัฒนาเมธิ, ผู้จัดการฝ่ายขาย ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 20 มีนาคม 2551.

⁴⁴สัมภาษณ์ สุชาวลี วนิชชีวะ, พนักงานฝ่ายบัญชี จัดซื้อ และวิทยากรเศรษฐกิจพอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 24 มีนาคม 2551.

ค่อย ๆ มอบความรับผิดชอบให้ทีละน้อย พร้อมกับให้คำแนะนำจนพนักงานคนนั้นเป็นผู้นำไปโดยปริยาย หรือช่วยกระตุ้นให้รู้สึกสนุกกับงานที่ทำ สนับสนุนให้เป็นวิทยากรในด้านที่ถนัด หลังให้ความรู้กับผู้อื่นและได้รับการยอมรับจนหลายครั้ง ได้รับการยกย่องให้เป็นครู พนักงานก็จะมีกำลังใจ และเกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น หลังจากนั้นก็จะมอบความรับผิดชอบให้เป็นหัวหน้าแต่ไม่มีการแต่งตั้งเป็นทางการเพื่อลดความเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น

เวลาเลือกหัวหน้าก็จะดูถ้ามีใครที่มีวุฒิภาวะพอที่จะดูแลคนอื่นได้ก็ขยับเขาขึ้นมา แต่ก็ไม่มีตำแหน่งตายตัว คือรู้กันโดยภายในเพื่อไม่ให้ชื่อตำแหน่งมาเป็นปัญหา ซึ่งเราก็ตกอยู่กันเป็นครอบครัววงแคบ คุยกันได้ ซึ่งจะสื่อสารกันง่ายกว่าการมีตำแหน่ง คำคอบอยู่ บางทีถ้ามีตำแหน่งเนี่ยอาจเกิดการมองว่าเป็นการข้ามหน้าข้ามตา กันนะ ถ้าอยู่กันเป็นครอบครัวมันเหมือนช่วยกันมากกว่า คุยกันง่าย⁴⁵

4. การไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานบางคนเท่าที่ควร ผู้บริหารจึงใช้การแบ่งกลุ่มพนักงานตามความตั้งใจในการทำงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการสื่อสารกับพนักงานแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 5 กลุ่ม โดยมีกลุ่มหัวไวใจสูงเป็นกลุ่มแกนนำเมื่อมีการทำกิจกรรมหรือดำเนินนโยบายใหม่ ตามคำให้สัมภาษณ์ของคุณวริสร รัชพันธุ์ ดังนี้

เขาบอกว่าเวลาทำงานต้องแบ่งคน 5 กลุ่ม ถ้าจะเอาให้ได้งานจริง ๆ จะสร้างแนวร่วม ต้องเจาะไปที่กลุ่มหัวไวใจสูงก่อน ส่วนกลุ่มรอยดูที่ท่า ตั้งตารอคอย เหนงหงอย จีบเจ้า ไม่เอาไหนเลยเนี่ย เดี่ยวเขาก็ตามมาเอง เราจะมีพวกหัวไวใจสูงเนี่ย เยอะพอสมควร ประมาณสัก 20 คนใน 120 คน ซึ่งก็เยอะพอเป็นแกนนำได้ในแต่ละแผนก⁴⁶

ซึ่งพบว่าความคิดเห็นของพนักงานก็เป็นไปในทางเดียวกัน โดยเห็นจากที่คุณสุชาวลี วนิชาชีวะ กล่าวไว้ว่า

คนที่ไม่เห็นด้วยตอนเกิดการเปลี่ยนแปลง ที่เริ่มเอาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ เริ่มทำไร่นานา พนักงานก็มีบ้างนะที่ไม่เห็นด้วย อย่างบางคนก็บอกว่า สงสัยนายหัวจะเพี้ยนไปแล้ว (หัวเราะ) ก็มีนะ แต่ก็อาศัยหลักการให้นี้แหละ ให้อะไร

⁴⁵สัมภาษณ์ สุชาวลี วนิชาชีวะ, พนักงานฝ่ายบัญชี จัดซื้อ และวิทยากรเศรษฐกิจพอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้าน้ำ, 24 มีนาคม 2551.

⁴⁶สัมภาษณ์ วริสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้าน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

หลาย ๆ อย่าง ให้ความคิด เริ่มต้นตั้งแต่กลุ่มหัวใจนี้แหละแล้วมากระจาย ออก พอดคนกลุ่มดูที่ทว่าแนวโน้มไปได้เขาก็จะตามต่อ พวกที่ลังเลพอเห็นว่าดีก็จะตาม ถ้าไม่ดีก็จะ อึม กว๊วแล้ว ประมาณนั้น คนหัวใจผู้จะเป็นแกนนำก่อนแต่ก็ไม่ใช่คนไม่เอาไหนเลยจะแย่ตลอดนะ เขาก็สามารถปรับตัวได้⁴⁷

ปัญหาหรืออุปสรรคและแนวทางแก้ไขที่พบในการจัดการสื่อสารภายนอกองค์การ
พบว่า

1. ทักษะคติของชาวบ้านที่มีต่อองค์การในช่วงแรก ที่คิดว่าชุมพร คานาน่า เป็นเพียง นายทุนเหมือนที่อื่น ๆ ตามประสบการณ์ที่ชาวบ้านพบมา ชาวบ้านจึงไม่ค่อยรับฟังผู้บริหารของ ชุมพร คานาน่าเท่าที่ควร แต่หลังจากมีการติดต่อสื่อสารกันก็พบว่าทัศนคติของชาวบ้าน เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของคุณ

ตอนแรกรู้จักทีนี้แต่เป็นในคราบของนายทุน ไม่ใช่ภาพความพอเพียงตรงนี้ เมื่อก่อนผมคิดว่าเขาทำธุรกิจใหญ่โต เขาจะมาหันมองเราหรือ เราเป็นเกษตรกร ตัวเล็ก ๆ แต่ว่าสุดท้าย ผมมองเขาผิดเลย เขามีแต่ให้ ให้ทั้งความรู้ เหมือนคนมี พระคุณ มีอะไรเขาก็ส่งที่นี้ จริง ๆ ผมอยากทำอะไรปลอดสารพิษอยู่แล้ว กินถนัด ดี คิดว่าที่คนป่วยไข้กันก็เพราะเรื่องอาหารการกิน ที่คนไม่สบายกันทั่วประเทศ แต่จริง ๆ บางคนเขาก็ไม่ได้คิดแบบนี้นะ ส่วนมากเลยละ ก่อนที่ชุมพร คานาน่า จะเผยแพร่ความรู้นี้ ชาวบ้านไม่เห็นด้วย ไม่รู้ว่าทำไมต้องเปลี่ยน เขาจะคิดว่าถ้า ไม่ใช่ยาฆ่าแมลง ก็ไม่เหลือกันพอดี ซึ่งมันก็ต้องอาศัยเวลานะ ตอนแรก ๆ ส่วนมากก็ไม่เข้าใจ ถ้าเขาไม่ได้สนใจจะทำเรื่องนี้อยู่ก่อน⁴⁸

ซึ่งผู้บริหารก็ทราบถึงทัศนคติเช่นนี้ จึงใช้การสื่อสารกับชาวบ้านโดยมีกระทรวง เกษตรและสหกรณ์เป็นบุคคลที่สามที่จะสร้างความไว้วางใจให้ชาวบ้านเปิดใจยอมรับฟังสิ่งจะสื่อสาร หลังจากนั้นจึงใช้การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ชาวบ้านทราบถึงวิธีปฏิบัติและเห็นว่าสิ่งที่แนะนำ นั้น ให้ผลดีจริง ๆ ตามคำให้สัมภาษณ์ของคุณวิสร รัชพันธุ์ ดังนี้

เมื่อก่อนชาวบ้านกับชุมพร คานาน่า ต่างคนต่างอยู่ ใครทำอะไรก็ทำไป ชาวบ้านก็ทำการเกษตรเหมือน ๆ ที่อื่น คือ ใช้สารเคมีทั้งยาฆ่าแมลง ทั้งปุ๋ย แล้ว ผลผลิตที่ได้ ถ้าคุณภาพไม่ถึงที่พ่อค้าหรือนายหน้ากำหนดก็จะโดนกดราคา ซึ่ง

⁴⁷ สัมภาษณ์ สุชาวลี วนิชชีวะ, พนักงานฝ่ายบัญชี จัดซื้อ และวิทยาการเศรษฐกิจ พอเพียง ชุมพร คานาน่า รีพอร์ต และศูนย์กักตุนน้ำ, 24 มีนาคม 2551.

⁴⁸ สัมภาษณ์ จิตรกร พยุบอล, เกษตรกร (เครือข่ายเกษตรกรธรรมชาติ), 18 เมษายน 2551.

ชาวบ้านก็ค่อนข้างไม่มีทางเลือกเพราะมันปลูกไปแล้ว ไม่ขายราคาถูกก็ไม่ว่าจะเอาไปทำอะไรอยู่ดี แล้วชาวบ้านก็ไม่มีใครเข้าใจในสิ่งที่ชุมพร คาบาน่าฯ ทำ ที่นี้เองที่เคยถูกมองเป็นนายทุนที่น่าจะทำอะไรเพื่อผลประโยชน์ตัวเองเป็นหลักและน่าจะเอารัดเอาเปรียบตามภาพของนายทุนทั่วไปที่ชาวบ้านได้ประสบมา เราก็ใช้วิธีเข้าหาชาวบ้านตรง ๆ เข้าไปพูดคุยเรื่องการทำเกษตรธรรมชาติที่ไม่มีผลประโยชน์อื่นแอบแฝง แต่เป็นความรู้ล้วน ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวบ้านเองและอนุรักษ์ธรรมชาติไปพร้อม ๆ กัน เพราะสำหรับชาวบ้านซึ่งเป็นคนต่างจังหวัดที่ส่วนมากไม่ได้มีการศึกษาที่สูงนักต้องให้การพูดคุยกันโดยตรงและทำให้เห็นเป็นตัวอย่างจึงจะให้ผลดีมากที่สุด ซึ่งตอนแรกก็ร่วมมือกับกระทรวงเกษตรฯ เพื่อจะทำให้ชาวบ้านไว้วางใจให้เราเข้าไปคุยด้วย⁴⁹

โดยหลังจากการวางรากฐานความเข้าใจให้กับชาวบ้านแล้วการเริ่มใช้เครื่องมือสื่อสารอย่างอื่นเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้แผ่นพับ สื่อซีดี เพื่อให้ชาวบ้านสามารถนำกลับไปศึกษาเองที่บ้านได้ ตามคำให้สัมภาษณ์ของคุณวิสร รัชพันธุ์และคุณเกียรติศักดิ์ ลีสง่า ดังนี้

พอคนเข้าใจพื้นฐานแล้วเราก็มีสื่อแผ่นพับ มีสื่อไปเอาทีวีมาทำเลขนะ เราก็คุยกันว่าใช้สื่อให้เป็นประโยชน์ แต่ไม่ใช่สื่อไปก่อนโดยไม่ได้เตรียมพื้นฐานคนเลยเนี่ย ยังไงก็เฟล มันต้องจัดตั้งก่อน คือพวกนี้ต้องเคลื่อนไหวมวลชนให้เป็น พอเคลื่อนไหวได้แล้ว เตรียมคนแล้ว ทำอะไรก็ได้⁵⁰

เมื่อก่อนเราก็เรียนรู้จากการสอนตัวต่อตัว การอบรม เข้าประชุมด้วยกัน แต่ตอนนี้ก็เริ่มเรียนรู้จากสื่อบ้างแล้ว อย่างเช่น วิธีการหมักปุ๋ย การเลี้ยงหมูหลุม การทำผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ อะไรพวกนี้ก็ดูผ่านวีซีดีที่ชุมพร คาบาน่าฯ ทำไว้ เพื่อแจกให้ชาวบ้านไปดูกันเอง หรือถ้าไม่สะดวกแบบนั้นก็มีเป็นแผ่นพับ คู่มือ ซึ่งก็ช่วยได้เยอะนะ เวลาไม่ได้ไปอบรม หรืออยากเอากลับมาดูที่บ้าน⁵¹

⁴⁹สัมภาษณ์ วิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

⁵⁰สัมภาษณ์ วิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

⁵¹สัมภาษณ์ เกียรติศักดิ์ ลีสง่า, เกษตรกร (เครือข่ายเกษตรธรรมชาติ), 3 พฤษภาคม 2551.

2. ปัญหาในการทำธุรกิจด้านอื่นกลับไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร การจัดโปรแกรมท่องเที่ยวธรรมชาติที่ต้อง อาศัยความร่วมมือจากชาวบ้านในเรื่องการเดินทาง ซึ่งท้ายที่สุดผู้บริหารก็เลือกเอาความสนใจของชาวบ้านเป็นหลัก โดยคุณรัชวัลย์ เติมพูนประเสริฐกล่าวเพิ่มเติมว่า

เมื่อก่อนมีโปรแกรมทัวร์หึ่งห้อย ที่ต้องอาศัยชาวบ้านที่เป็นเจ้าของเรือให้ขับเรือพานักท่องเที่ยวไป เทียวซึ่งบางครั้งชาวบ้านก็ไม่อยากมา อยากพักผ่อน อยากสังสรรค์ตามวิถีชีวิตของเขาเพราะเขาไม่ได้ทำเป็นเชิงธุรกิจ ซึ่งเราก็คูยตกลงกันโดยตรงไปตรงมา ซึ่งพอชาวบ้านไม่สะดวกบวกกับ ความที่เราต้องทุ่มเทให้ส่วนเพลินให้กับการอบรมเกษตรกรธรรมชาติมากขึ้น เราก็เลยต้องยกเลิกตรงนี้ไป โดยที่ยังรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชาวบ้านไว้⁵²

ซึ่งปัจจุบันองค์การไม่มีการให้บริการในส่วนนี้แล้ว จึงไม่ถือว่าเป็นปัญหาและความสัมพันธ์กับชาวบ้านก็ยังเป็นไปได้อยู่ดี

3. พบว่ากลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากเป็นกลุ่มชาวบ้านที่มีความสนใจจริง ๆ แล้ว ยังมีกลุ่มอื่น ๆ เช่น ข้าราชการ นักเรียน นักศึกษา ซึ่งอาจไม่มีความตั้งใจที่จะเข้ารับการอบรม ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าการอบรมด้วยการพูดอย่างเดียวคงไม่พอ แต่ควรจะมีการลงมือปฏิบัติด้วย

บางคนเนี่ย สังเกตว่ามากันเป็นกลุ่มก็จริงแต่คนในกลุ่มที่สนใจเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงจริง ๆ นี่อาจจะมึนน้อย เช่น กลุ่มนักเรียนมัธยมฯ เล่นวิ่งไล่กันในส่วนเหยียบย่ำกันน่าดู คือ เราก็คงเห็นว่าความสนใจเขายังไม่มาก หรือ มันยังไม่ถูกปลื้ออารมณ์ขึ้นมาจากข้างนอกเข้าสู่ข้างในอะไรอย่างนี้ นอกจากว่าบางที่อาจจะมีแบบให้ทำรายงานมา ก็ต้องลอกบ้างอะไรบ้าง แต่คุณวรวิศรก็จะพยายามเน้นว่า ข้างในต้องมีอะไรให้เล่นด้วย มีโรงสี มีฐาน มีอะไรให้หัดทำ เพราะการเรียนรู้ผ่านการพูดอย่างเดียวคงไม่ดีเท่าลงมือปฏิบัติ

4. แม้ว่าในปัจจุบันชุมพร คาบาน่า จะมีชื่อเสียงในด้านการเป็นศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงและเรื่องเกษตรธรรมชาติจะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้ว แต่ก็ยังมีผู้ให้บริการบางคนไม่เข้าใจเหตุผลในการใช้พื้นที่รีสอร์ทมาทำการเกษตรแบบธรรมชาติ หรือผู้ให้บริการบางกลุ่มต้องการความครื้นเครงมากเกินไป หรือเห็นว่าต้นไม้เยอะ ๆ ทำให้ดูสกปรก

⁵² สัมภาษณ์ รัชวัลย์ เติมพูนประเสริฐ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้าน้ำ, 22 มีนาคม 2551.

ลูกค้าบางคนไม่ได้ศึกษาเราก่อนว่ามีแนวทางยังไง แต่เราก็จะอธิบายทำความเข้าใจถ้าเขามาถามก็จะบอกว่าก่อนหน้านี้เราก็มีการทำเรื่องอนุรักษ์มาเป็นเวลา 26 ปีมาแล้ว อย่างเช่นแนวผักบุ้งทะเลลูกค้าบางคนจะหาว่าสกปรก อยากให้รื้อออก ซึ่งเราจะทำความเข้าใจกับเขาว่า ผักบุ้งทะเลทำให้ทรายยึดตลิ่งไม่ให้พัง การไม่ใช้เครื่องขยายเสียง การไม่ก่อกองไฟ ก็จะทำให้อธิบายให้เขาเข้าใจว่าจะเกิดอะไร เช่นทรายดำ และทำลายบรรยากาศของโลก ถ้าต้องการก่อกองไฟก็จะก่อไม้แล้วนำหลอดไฟไปใส่ไว้ เครื่องขยายเสียงก็จะทำบรรยากาศของเสียงเสีย บางคนเห็นด้วยแต่บางคนไม่เห็นด้วย บางคนก็จะคิดเองว่าถ้าเขาไม่ต้องการบรรยากาศแบบนี้ก็จะไม่มาแล้ว ซึ่งเราก็กห้ามไม่ได้ รสนิยมคนเราต่างกัน วันหนึ่งที่เขาต้องการเที่ยวแบบสงบ ๆ ก็อาจจะมหาเรา⁵³

นอกจากการอธิบายโดยสื่อบุคคล ผู้บริหารก็ต้องอาศัยสื่อช่วยในการสื่อสาร ตามคำให้สัมภาษณ์ของคุณวิสร รัชพันธุ์ ดังนี้

สำหรับลูกค้าบางคนก็ยังไม่ค่อยเข้าใจ เราก็มีการสื่อสารระหว่างห้องพักให้ลูกค้าเห็น ใช้สื่อวีซีดีเชื่อมต่อให้เป็นเหมือนรายการทีวีช่องหนึ่งเลย คือเปิดวีซีดีที่เป็นของรายการโทรทัศน์ที่เขามาถ่ายทำที่นี่ แล้วก็มีเอชหนังสือวางไว้บ้าง พวกนิตยสารที่มาสัมภาษณ์เราไปลง อย่างห้องอาหาร แต่สื่อก็ยังน้อยไป ต้องสื่อให้มากขึ้น เขาก็จะได้รู้ว่าอาหารผัก ผลไม้แต่ละอย่างกว่าจะมาถึงตรงนี้เราไม่เหมือนโรงแรมอื่นที่เขาไปซื้อ มา ซึ่งไร้สารพิษจริงรีเปลา่ก็ไม่รู้ของเราไม่ได้เป็นอย่างนั้น ไม่ได้คิดจะซื้ออาหารดี ๆ แต่เราลงไปช่วยเขาปลูกเลย ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับชาวบ้าน ซึ่งถ้ามีสื่อให้รู้เรื่องแบบนี้ ว่าทุกอย่างมีเรื่องราวความเป็นมาที่น่าจะสนุกดี⁵⁴

หรือเรื่องความคาดหวังของผู้มาใช้บริการที่ยังไม่ได้ศึกษาข้อมูลและแนวทางขององค์กร ก็นับเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะอธิบายและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งที่ผ่านมาทุกกรณีก็ผ่านไปได้ด้วยดี

บางคนตั้งความหวังสูง ว่า คาบาน่าจะมีชื่อเสียงมานานต้องหยุดต้องอะไร พอมาแล้วก็ ทำไม่เป็นแบบนี้ละ แต่ถ้าบางคนไม่มีความคาดหวังมาเลย พอมาถึงดู

⁵³สัมภาษณ์ รัชวัลย์ เพิ่มพูนประเสริฐ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 22 มีนาคม 2551.

⁵⁴สัมภาษณ์ วิสร รัชพันธุ์, กรรมการผู้จัดการชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 19 มีนาคม 2551.

ข้างนอกก็งั้น ๆ เข้าห้องพักก็งั้น ๆ พอดูริมทะเล ทำไมต้นไม้มันเยอะอย่างนี้ เขี่ย เขามีแนวความคิดในการทำสวนเพลินแบบนี้เลยหรอ อยู่ที่เขามองมุมไหน มี ลูกค้าที่เป็นฝรั่ง เขานั่งรถไฟมากับพี่ ก็ถามว่าไปไหน อะไปชุมพร คาบาน่าฯ ก็ไปด้วยกัน มาถึงนี่ตี 5 พอเข้าห้องพัก เขาหิ้วกระเป๋าออกมาเลย ทำไมห้องพักเป็นแบบนี้ เขาจะขอเงินคืน เขาไม่นอน นอนมันตอนตี 5 บอกไม่เป็นไรเดี๋ยวนอนพักก่อน เดี่ยวเข้าแล้วจะไปไหนจะให้รถไปส่ง ที่สถานีรถไฟก็ได้ พอเริ่มสว่างเริ่ม 6 โมงครึ่ง เขาเดินเล่นรอบเลย แล้วก็เดินกลับมาบอกขอโทษนะ พอเห็นห้องพักแล้วแบบผิดหวังใจ แต่พอมาเห็นสวน เห็นสระว่ายน้ำ เห็นทะเล บรรยากาศรอบ ๆ กลับมาบอกขอบคุณขอโทษนะ จากจะพัก 4 คืน เปลี่ยนเป็นพัก 7 คืนอะ ห้องว่างเปล่าคือมันอยู่ที่ความคาดหวังของคนนะ บางคนคาดหวังว่าห้องพักต้องสวยงามหรูหรา มันไม่ใช่ แต่ถ้ามาดูทะเล สวน ความคาดหวังก็จะเปลี่ยนไปทันที⁵⁵

5. ความหลากหลายของผู้ใช้บริการที่เดินทางมาใช้บริการที่ชุมพร คาบาน่าฯ ซึ่งแต่ละคนก็就会有ความแตกต่างกัน โดยเฉพาะเรื่องความแตกต่างของระดับการศึกษาซึ่งค่อนข้างเป็นปัญหาในส่วนของการสื่อสารเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง ดังคำให้สัมภาษณ์ของคุณดำรง ปรีชาชนที่ว่า

คนที่เข้ามามีทั้งคนที่เขามาเที่ยว มาพัก มาดำน้ำ นอกจากจะต้อนรับที่เขามา รีสอร์ทเราแล้ว บางทีเขาก็จะสงสัย พอเดินมาหลังรีสอร์ทแล้วมาเจอสวน ต้นไม้เยอะ ๆ เจอโรงสีข้าว เจออุปกรณ์ เจอเล้าไก่ โรงปุ๋ย อะไรต่าง ๆ นานา เราก็อธิบายให้ฟังว่าอะไรเอาไว้ทำอะไร หรือจุดประสงค์ที่เราทำสวนแบบนี้ ว่าเราก็ทำตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง หรือกับอีกกลุ่มที่มาเพื่อเข้าอบรมก็เป็นคนหลายแบบอีก เช่น การศึกษานี้ก็มีตั้งแต่ชาวบ้านธรรมดาที่จบ ป.6 จนถึง ระดับปริญญาเอก ซึ่งเราก็ต้องดูว่ากลุ่มไหนต้องพูดยังไง แต่โชคดีที่เราเจอ อะไรมามาก็จะรู้ว่าอย่างคนที่การศึกษาสูงๆนี้เขาไม่ได้อยากรู้หรอก ว่าอะไร ทำยังไง แต่เขาอยากรู้แนวคิดมากกว่าว่าทำไปเพื่ออะไรได้อะไร เหมาะสมแค่ไหนที่จะเอาไปประยุกต์กับชีวิตเขา แต่พอเป็นชาวบ้าน ต้องบอกหมดว่าปัญหาที่เขาประสบอยู่ตอนนี้คือ

⁵⁵สัมภาษณ์ สถาพร พัฒนาเมธิ, ผู้จัดการฝ่ายขาย ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬา ดำน้ำ, 20 มีนาคม 2551.

อะไร ต้องทำยังไงเขาถึงจะพอใช้พออยู่ได้ มีอะไรที่จะช่วยผ่อนแรงการใช้ชีวิตประจำวันของเขา ได้มั๊ย มันเหมือนกับพูดให้เห็นภาพ ต้องยกตัวอย่าง⁵⁶

6. นอกจากเรื่องการศึกษา หรือประสบการณ์ที่ต่างกันของผู้ใช้บริการแต่ละคนแล้ว สำหรับลูกค้าชาวต่างชาติก็อาจมีปัญหาบ้าง เนื่องจากพนักงานไม่มีความรู้ในภาษาต่างประเทศมากนัก โดยเฉพาะกับพนักงานที่ต้องสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง แต่พนักงานก็มักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ได้ จากการให้สัมภาษณ์ของคุณประกิต บุญสนอง ที่ว่า

ลูกค้าต่างชาติก็มีปัญหาบ้างนะ แต่สำหรับผม คุณกันบนบกไม่รู้เรื่องก็จับไปคุยได้น้ำเลย นั่นแหละภาษาเดียวกัน (หัวเราะ) แต่ที่จริงก็ไม่อะไรมากหรอก เขามากรู้อยู่แล้วว่าพนักงานเรา ๆ คงไม่ได้เก่งภาษา แล้วตัวผมเองก็พอจะสื่อสารได้ เพราะเรารู้ว่าเราต้องใช้ ก็หัดเรื่อย ๆ เจอลูกค้าบ่อยก็ได้ใช้เรื่อย ๆ มันก็ได้ขึ้นมา⁵⁷

⁵⁶สัมภาษณ์ ดำรง ปรีชาชน, ครูฝึกอบรมเศรษฐกิจพอเพียง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้าน้ำ, 21 มีนาคม 2551.

⁵⁷สัมภาษณ์ ประกิต บุญสนอง, พนักงานแผนกต้อนรับประจำศูนย์ดำน้ำ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้าน้ำ, 30 มีนาคม 2551.