

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง "การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน" ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในเชิงลึกและการสนทนากลุ่ม การสังเกตอย่างมีส่วนร่วมของผู้วิจัย รวมถึงการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง (Documentary Research) โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการดำเนินการวิจัย เพื่อตอบปัญหาคำถามวิจัย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) องค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชนมีความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" อย่างไร
- 2) องค์กรภาคธุรกิจใช้การสื่อสารรูปแบบใดและอย่างไรบ้างในการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชน
- 3) มีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

โดยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษา เป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ"

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" จาก 2 มุมมอง คือ

1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" จากมุมมองผู้บริหารในฐานะเป็นตัวแทนองค์กรธุรกิจ

1.2 ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" จากมุมมองของภาคประชาชน ซึ่งในที่นี้คือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของธุรกิจโดยตรงทั้งภายในและนอก ประกอบด้วย พนักงานในองค์กรธุรกิจ และคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจในงานวิจัยนี้เข้าไปอยู่ร่วมด้วย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะของ องค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อนำไปสู่การเชื่อม
ร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชนใน 2 บริบท คือ

2.1 บริบทที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทนี้
ประกอบด้วย การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกัน
เอง

2.2 บริบทที่เป็นการสื่อสารภายนอกองค์กร ซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทนี้ จะ
เป็นการสื่อสารระหว่างองค์กรภาคธุรกิจกับคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วย

ซึ่งการสื่อสารทั้ง 2 บริบทนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบการสื่อสาร 4
ลักษณะ คือ

- 1) ทิศทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารสองทาง
- 2) การไหลของข่าวสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบบนลงล่างและการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน
และการสื่อสารแบบแนวนอนและการสื่อสารแบบแนวทแยง
- 3) ลักษณะการใช้การสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบเป็นทางการและการสื่อสาร
ไม่เป็นทางการ
- 4) สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารด้วยคำพูด และการสื่อสารด้วยลาย
ลักษณ์อักษร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อ การเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

การวิเคราะห์ในตอนนี้ ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบของการสื่อสาร คือ S-M-C-R (ผู้ส่งสาร-เนื้อหาสาร-
สื่อ/ช่องทางการสื่อสาร-ผู้รับสาร) และ SWOTเป็นกรอบช่วยในการวิเคราะห์

มีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ของ
องค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน**

1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กรภาคธุรกิจ ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานในองค์กรภาคธุรกิจไทย 6 บริษัท ประกอบด้วย บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ขนาดใหญ่ องค์กรธุรกิจขนาดกลาง และองค์กรข้ามชาติ จำนวนคน ต่างมีความเข้าใจและมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ” เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับ “การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม” อยู่ 2 ลักษณะ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4: แสดงความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจ

ลักษณะที่หนึ่ง	“จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ” เป็นเรื่องที่มีสัมพันธ์กับ “การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม” ในมิติที่เป็นหน้าที่ๆ องค์กรธุรกิจพึงกระทำในฐานะที่เป็นพลเมืองและสถาบันทางสังคม
ลักษณะที่สอง	“จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ” เป็นเรื่องที่มีสัมพันธ์กับ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ในมิติที่เป็นการให้เพื่อตอบแทนสังคม

รายละเอียดการวิเคราะห์ มีดังนี้

● **ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจ**

ลักษณะที่หนึ่ง: “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ” เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ในมิติที่เป็นหน้าที่ๆ องค์กรธุรกิจพึงกระทำในฐานะที่เป็นพลเมืองและสถาบันทางสังคม

องค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

“ผมมีความเห็นว่า จิตสำนึกสาธารณะสำหรับองค์กรธุรกิจอย่างปูนซิเมนต์ไทย ก็คือเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็น commitment ทางธุรกิจที่จะสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจก่อนเป็นอันดับแรกๆ ...บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มหาชน เป็นบริษัทที่ก่อตั้งโดยพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6... นึกย้อนไปกว่า 90 ปีที่ผ่านมา ปัจจัยอย่างหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาประเทศที่ใช้สำหรับการก่อสร้าง คือ ปูนซิเมนต์ ซึ่งสมัยนั้น เรายังต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ รัชกาลที่ 6 ท่านมองว่า ถ้าเรายังต้องพึ่งพาเขา เราก็จะไม่สามารถยืนได้ด้วยตนเองและพัฒนาประเทศได้ เพราะฉะนั้น ท่านก็เลยตั้งบริษัทนี้ขึ้นมาด้วยวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศ ไม่ใช่เพื่อทำกำไร อันนี้จึงเป็นวิสัยทัศน์มาตั้งแต่นั้นมาในการก่อตั้งบริษัท เพราะฉะนั้นบริษัทจึงถูกตั้งมาโดยมีพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อความเจริญก้าวหน้า เพื่อการพัฒนาประเทศ... 90 กว่าปีที่ผ่านมา เรายังยึดหลักการนี้ในการดำเนินธุรกิจมาโดยตลอด”

(กรรกรก อนันตสมบูรณ์ สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2550)

“เราเป็นธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรม...ธุรกิจก็ยังทำอยู่ เพราะเป็นรายได้หลักของเรา ที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้...จริยธรรม ก็เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างหนึ่งเหมือนกัน ที่ปูนฯ จริยธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งใน เรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในจรรยาบรรณ 4 ของเรา อะไรที่หลุดจาก 4 ข้อนี้ เราไม่ทำ เป็นข้อปฏิบัติของSCGเลย เริ่มตั้งแต่ตั้งมั่นในความเป็นธรรม เป็นธรรมทุกภาคส่วน เป็นหลักธรรมาภิบาล เรื่องภาษีต่อรัฐ ต่อลูกค้าเรา ต่อตัวพนักงาน ต่อผู้ถือหุ้น ต่อชุมชนรอบข้าง เราตั้งมั่นในความเป็นเลิศ ทั้งในส่วนของคุณภาพและบริการเอง และถือนั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สังคมตรงนี้คือภาพรวมทั้งหมดในส่วนของคุณภาพที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ตาม”

(บวร วรรณศรี ผู้จัดการผลิตหินกร้อนย่อย ส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) และเลขานุการงาน โครงการน้ำเพื่อชีวิต สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2550)

ส่วนศาสตราจารย์ เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ ไทย (ลำปาง) จำกัด ให้ความเห็นว่า

“เรื่องของจิตสำนึกเนี่ย ผมถือว่าเป็นโชคดีที่ปูนได้วางเป็นอุดมการณ์ เอาไว้เลย ทุกครั้งต้องคิดว่าทำให้ถูกต้องกฎหมาย... เราต้องทำให้ถูกต้องตลอด ไม่มีการแหกกฎ เพราะนายไม่ยอม คือต้องfollow กฎกาให้ได้...”

ขณะที่สุทธิเลิศ วีระไพบูลย์ ผู้จัดการส่วนเหมือง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ให้ความเห็นเสริมว่า

“...เราเปลี่ยน destination หลายเรื่อง อย่างเช่นเรามาจดทะเบียนที่ลำปางนี่ ปูนซีเมนต์ไทยลำปางนี้เป็นแห่งแรกที่เรายินดีจดทะเบียน เพื่อให้ภาษีเข้ามาที่ลำปาง...”

(สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

ระหว่างการพูดคุยเพื่อหาประเด็นและมุมมองเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ประเสริฐ สลิลอัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ได้เล่าว่า

“ปตท. เราถือกำเนิดมาในช่วงที่มีวิกฤตน้ำมันมันเป็นเรื่องซึ่งโดยบทบาทเราสำนึกกันดีว่าการเข้ามาอยู่ในปตท. เราต้องทำอะไรเพื่อชาติ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และมีนัยยะสำคัญมากกับความเป็นความตายของประเทศในขณะนั้นโดยเฉพาะเรื่องของพลังงาน...ผมก็คิดว่าคนที่เข้ามาอยู่ ปตท.สมัยแรก ๆ เริ่มต้นจากต่างคนต่างรู้ว่าเรามีภารกิจที่ต้องดูแลสร้างความมั่นคงทางพลังงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มันท้าทายแล้วก็เป็นเรื่องที่ยาก อันนั้นผมว่ามันเหมือนการตอกเสาเข็ม ที่ว่าให้ เมื่อระดับบริหารมีความคิดในเชิงที่ให้จิตสำนึกกับสังคมคิดในเชิงจิตสำนึกแบบนี้แล้ว มันก็ส่งผลถึงคนอื่น ๆ ส่วนอื่น ๆ ที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรนี้ มันจะชัดเจนทุกคนที่เข้ามาไม่ว่าจะเป็นใคร ตัวผมเอง ทุกคนก็รู้ตั้งแต่แรกว่าเรามีหน้าที่ ภารกิจอะไร คือการเข้ามาช่วยกันดูแลความมั่นคงทางพลังงาน...”

...เราเป็นหน่วยงานที่เอาฟอสซิล เอาทรัพยากรของชาติขึ้นมาใช้ ฉะนั้น การที่เราต้องดูแลกลับคืนไปหรือตอบแทนสู่สังคม จะอะไรก็แล้วแต่ผมว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสมทำ แต่ว่าอาจจะจะเป็นBig idea ผมยัง cast up ไม่ได้ แต่ผมมองว่าผู้บริหารทำสิ่งต่าง ๆ ตอบแทนสังคมเพราะว่าเรามีสำนึกอื่น ๆ มากกว่า คือเราก็อยากเติบโตไปกับสังคมไทยให้มันแข็งแรงไปด้วยกัน เพราะฉะนั้น ถ้าเรามีขีดความสามารถในการที่จะดูแลสังคม ดูแลสิ่งแวดล้อม ผมมองว่า มันเป็นเรื่องที่เกิดจากภายในมากกว่าถูกบังคับให้ทำ เพราะถ้าพูดอย่างที่อาจารย์พูดอาจจะเป็นอย่างหนึ่งว่า เพราะอย่างนั้นคุณโดนบังคับมาหรือ จริง ๆ มันไม่ใช่เรื่องที่ผิดหรือถูก แต่เป็นเรื่องที่มันสมควร แต่ว่าโดยเท่าที่ดูผมว่าผู้บริหารเราไม่ใช่concernแต่ไม่ใช่ส่วนที่จะมาdriveแต่ว่าdriveโดยความรู้สึกที่ว่าเราควรทำเพราะเราเป็นกิจการที่มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมต่อประเทศ เราเป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็งพอแล้วเราก็มีความมั่นใจว่าเราทำสิ่งเหล่านี้เป็นการที่เราเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสังคมไทยมากกว่าการที่จะถูกบังคับ...”

และ ปรียานุช เอกณรงค์ หัวหน้าแผนกชุมชนสัมพันธ์ อธิบายเพิ่มเติมว่า



...จริง ๆ แล้วพลังงานเป็นเรื่องพื้นฐานของเศรษฐกิจของทุก ๆ เรื่อง แล้วก็เป็นเรื่องของปัญหาของประเทศ ถ้าพลังงานอยู่ในมือของต่างประเทศ เราไม่สามารถดูแลพลังงานเราได้ ปัญหาจลาจลมันต้องเกิดขึ้นในบ้านเราแน่นอน เพราะว่ามันทำให้เศรษฐกิจผันผวนมาก ๆ ถ้าหากพลังงานไม่นิ่ง ในช่วงแรก ๆ เราก็จะเป็นอย่างนั้น เราก็จะทำงานในการกิจของเราให้ดีที่สุด... มีหลายเรื่องซึ่งถ้าจะว่าไปแล้ว หลายอย่างปตท.ตัดสินใจทำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางการพัฒนาที่ดีแก่สังคมแก่ประเทศ...

..ตอนที่เรากำลังทำแก๊สไทย-พม่า เราก็ดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ หรือประกาศต่าง ๆ ที่รัฐกำหนดออกมา... เพราะอย่างสมัยก่อน คืออย่างที่บอกตั้งแต่ต้นว่าเราเป็นหน่วยงานของรัฐแล้วเราก็ได้เรื่องของกฎระเบียบ และอำนาจจากรัฐ เราก็มองว่าเราทำตามหน้าที่ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบอย่างหนึ่งที่เราพึงปฏิบัติ ก็เดินตามรอยของระเบียบ และกฎกติกาต่าง ๆ..."

(สนทนากลุ่ม, 3 สิงหาคม 2550)

จากความเข้าใจเกี่ยวกับ คำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" ในมุมมองขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ข้างต้น อาจวิเคราะห์ได้ว่า "จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ" เป็นความสำนึกในหน้าที่ ๆ องค์กรธุรกิจพึงกระทำในฐานะเป็นสถาบันหนึ่งทางสังคมที่มีหน้าที่ในการช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจและพัฒนาประเทศเป็นพลเมืองของสังคมที่ต้องดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎหมายและจริยธรรมโดยคำนึงถึงประโยชน์และผลกระทบจากการประกอบธุรกิจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐบาล ประเทศชาติ ประชาชน ชุมชน และหรือสังคม นอกจากนี้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" ของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญซึ่งเป็นผู้แทนองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ทั้ง 2 ยังขยายขอบเขตโดยลงลึกในรายละเอียดไปถึง การเอาใจใส่ ดูแลและจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมโดยรวมอีกด้วย

ดังที่ คุณกรกรก อนันตชัยสมบูรณ์ ขยายความเพิ่มเติมว่า

"ความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เป็นปรัชญาและปณิธานหนึ่งในสี่ข้อของปูน คนถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรไม่ใช่เครื่องจักร สิ่งที่เราเน้นย้ำมาตลอดคือ การทำให้คนภายในองค์กรเป็นทั้ง"คนเก่งและคนดี" นั่นคือคนดีที่มีความสามารถมาทำงานนั่นเอง"

"สวัสดิการในองค์กร ทุกคนมีความเห็นพ้องกันว่า พึงพอใจมีความสุขในสิ่งที่ปูนให้ ที่ปูนมีการสำรวจอยู่ตลอด เรื่องสวัสดิการกับพนักงาน ว่าต้องการให้ปรับเปลี่ยน หรือต้องการอะไรไหม เราสามารถเสนอได้ แล้วฝ่ายบุคคลจะลงมาดูพิจารณาในสิ่งที่พนักงานนำเสนอ ส่วนใหญ่พัฒนาหรือให้ในสิ่งที่ดีขึ้น ปรับปรุงให้ดีขึ้นในระดับที่เหมาะสมที่คิดว่าพนักงานจะได้รับ ตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป"

(สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2550)

“บริษัทปูนซีเมนต์ไทยลำปาง เป็นธุรกิจซีเมนต์ในเครือซีเมนต์ไทย ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2537 ด้วยแนวคิดและหลักการสร้างความเจริญควบคู่กับการรักษาสีงแวดล้อมของลำปาง โดยได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจไว้ว่า สร้างงาน สร้างความเจริญ รักษาสิ่งแวดล้อม และเป็นพลเมืองที่ดีของลำปาง การจดทะเบียนบริษัทใน จังหวัดลำปาง สามารถนำเงินภาษีที่ได้รับปีละประมาณ 100 ล้านบาท ไปพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ คือสิ่งแรกที่ยืนยันเจตนารมณ์ดังกล่าวอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมและเปิดโอกาสให้ชาวลำปางก่อนเป็นอันดับแรก ด้วยการคัดเลือกเข้าทำงานก่อน จนวันนี้มีชาวลำปางกว่า 200 คนเป็นพนักงานของบริษัท และกว่า 700 คนเป็นพนักงานผู้รับเหมาที่ปฏิบัติในหน้าที่ต่าง ๆ และบริษัทได้พัฒนาพนักงานเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ตามมาตรฐานของเครือซีเมนต์ไทย เพื่อให้เติบโตก้าวหน้าเป็นคนเก่ง และคนดีมีคุณภาพ...

...ตามที่เราพยายามเรียบเรียงเรื่องได้ว่า อันนี้เป็นเฟสหนึ่ง ลำปางเฟสที่หนึ่ง คือเราอยู่แล้วเป็นคนดี สร้างงาน สร้างความเจริญให้ลำปาง แล้วก็มาช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดี เราเดินสัก 1-2 ปี ดีมานด์ปูนซีเมนต์ในภาคเหนือก็ดรอปลง เราก็มีเวลาทบทวนตัวเอง เราก็มาคุยในเรื่องการพัฒนาคน เราใช้หลัก *constructionism* ที่ อ.ภานนท์ จิตเสนา นำเข้ามา ของตรุลลิสซาลีย์ แล้วมาจำลองใช้ที่นี่ ที่ว่าให้ นร.เป็นเซ็นเตอร์ บางคนสอนให้คนเป็นเรนเนอร์ แต่เราเอาแบบฝรั่งมารวมกับวิถีพุทธ ว่าการพัฒนาจิตใจสติ เรามีแคมป์ที่โรงงาน มันจะมีโรงเรียนอยู่อาคารหนึ่ง ปัจจุบันนี้เรามีทุกสัปดาห์ สัปดาห์หนึ่งอาจมาดูเรื่องพอดฟอร์ลีโอ ตัวเองว่าเกิดมาเราทำอะไร เอามาเข้าทั้งสัปดาห์เลยนะครับ ทั้งสัปดาห์ไม่ต้องทำงาน มาดูตัวเอง พาไปวัดด้วย ไปดู นั่งสมาธิรู้จักตัวเอง แต่แล้วแต่ว่าใครจะทำต่อหรือไม่ มีเล่น เลโก ต่อหุ่นยนต์ ไมโครเวลส์ มีคิดให้โปรเจกเป็น เราไล่ไปตั้งแต่ระดับหัวหน้า เราพัฒนาที่คนก่อน...

...โปรเจกโรงเรียนพอเพียง เป็นเรื่องที่เรายพยายามทำ บนแนวคิดของปูนลำปางที่ว่า สิ้นคำดี ปูนจะดีได้คนต้องดีก่อน ถ้าคนทำดีแล้วปูนก็ดี ทำให้คนทำงาน มีความสุข เก่ง ดี... อันนี้เป็นโครงการที่จัดให้ผู้ร่วมธุรกิจ เรามีประมาณ 900 กว่าคน เราเอาแนวเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ รับสมัครคนที่มี หนี้ ทั้งหมด 180 คน แบ่งเป็นรุ่น รุ่นละประมาณ 30-40 คน เน้นก็มีบรรดาอาจารย์ที่เป็นนักบัญชี ผู้รู้ทั้งหลายที่มาสัมผัสมาเข้า อย่างที่เราเห็นคนที่ 2-3 พันบาท เขาอยู่ได้ ผู้รับเหมาเราเงินเดือนน่าจะมากกว่า 4 5 6 7 พัน แต่หลายคนมีหนี้สินเยอะ น้อย ๆ เราก็มีแต่นี้เราจัดให้ผู้ร่วมธุรกิจ ส่วนน้องเนี่ยเราขอเขา หนึ่งอาทิตย์ของเวลาออกจากงานสัก 2 ชม.พอ เราจะสอนเขาเรื่องว่าเศรษฐกิจพอเพียง นี่อาจารย์ใหญ่มาแล้ว”

(ศาสิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“...ส่วนแรกก็เป็นเรื่องน้อมนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงมา มาทำความเข้าใจกับเขา ว่าหลักปรัชญานี้คืออะไรแล้วสามารถปรับใช้กับชีวิตครอบครัวเขาอย่างไร ส่วนที่สอง ก็เป็นเรื่องของบัญชีครัวเรือน วิเคราะห์รายรับ-รายจ่าย ใช้ชีวิตให้สมดุลตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างไร ถ้ารายจ่าย

เขาไม่พอกับรายได้เขาจะหารายได้เสริมจากไหน อันแรกก็คือเริ่มจากลดรายจ่าย หารายได้จากการลดรายจ่าย 3 เรื่องของการวางแผนชีวิต ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้วางแผนอนาคตของตัวเองเท่าไร เรื่องการส่งลูกเรียนจะอย่างไร อย่างต้องการให้ลูกจบปริญญาตรีเนี่ย ต้องทำอะไร เขาต้องวางแผนเก็บเงิน หรือสำรองแผนอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายชีวิตคุณ”

(ศุภชัย หวานน้ำ ผู้จัดการบัญชี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง),
สนทนากลุ่ม 1 สิงหาคม 2550)

“คู่ค้าตื่นตัวสนใจครับ เราบอกว่า ปูนลำปางและบรรดานายห้างเนี่ย เราเป็นพวกเดียวกันนะ เราเป็น MOU เป็นสπονดเซอร์ร่วมกันหมด คือเราเอาสตางค์ แต่เขาดูแลลูกน้องทั้งหมด เป็นสπονดเซอร์เท่ากันหมด เรามาช่วยกันตั้งโรงเรียนนี้ 80%เขาอยากมา อีก 20 เขาอาจถูกบังคับมา เพราะภานายห้างเขาเป็นห่วงลูกน้อง เขาเลยจับเข้าโรงเรียนซะเลย เราบังคับเปิดบัญชีเงินฝากให้เขาเอาเงินมาใส่ แข่งขัน สู้กัน เขาก็ได้เงินฝากเขาไป ได้อะไรบางอย่างที่เขาไม่เคยทำ บางทีเราก็จวนลูกเขามาด้วย และเราก็อพยายามชวนผู้นำชุมชนมาพูดคุย เพราะเป็นภาษาเดียวกัน ว่าจะดูแลครอบครัวอย่างไร หลังๆเราเริ่มไปอ่านหนังสือขึ้นเยอะว่า ความสุขมันอยู่ที่ตัวเรา ไม่ต้องมีเงินเยอะหรอก อย่างนี้ก็มีความสุขได้ บางคนทำงานแทบตายเพื่อมาอยู่บ้านนอกพักผ่อน แล้วอย่างเขาเนี่ยอยู่บ้านนอกอยู่แล้วเขาก็หาความสุขได้ไม่ต้องไปดิ้นรน ฝ่ายเขาทำ เราก็อทำ เขาทำบัญชีครัวเรือนเราก็อทำ ก็ดูดีเหมือนกัน”

(ศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)
สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“...สุดท้ายเราก็อพาเขามาดูงานบ้าน 3 ชาด้วย แลกเปลี่ยนกับชาวบ้าน เป้าหมายของโรงเรียนนี้ก็คือ ให้ครอบครัวเขามีความสุข ทำอย่างไรเขาจะเปลี่ยนแปลงชีวิตเขา อย่างเมื่อบ้ายก็สอนเรื่องบัญชีครัวเรือน ก็ถามเขาว่าหลังจากผ่านมา 1 สัปดาห์ ชีวิตเขาเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างเปล่า บางคนก็บอกว่าจากเดิมเบียร์วันละกระป๋องก็เลิกไป บางคนดื่มเหล้าขาวจากเคยกิน 20 บาทก็กินครึ่งหนึ่งเหลือเก็บสัก 10 บาทก็โอเคแล้ว ค่อยเปลี่ยนพฤติกรรม อย่างเรื่องหอยนี้ ก็ใช้เวลาอีกนิด อย่างวันนี้ทำบัญชีวันแรก หอยออกบางคนแทง 300 บางคน 400 บาท ก็ยังมีอยู่”

(สุทธิเลิศ วีระไพบุลย์ ผู้จัดการส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)
สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“อีกอันหนึ่งที่คู่กันคือว่าอันนี้เป็นของผู้ร่วมธุรกิจ ในส่วนของน้องๆพนักงาน มีโครงการตรงนี้เยอะเหมือนกัน เราก็อัดพวกนี้เข้ามาเป็นหลักสูตรพิเศษ คือยิ่งรายได้เยอะ ยิ่งหนี้เยอะกว่า คืออย่างผู้ร่วมธุรกิจเขามีรายได้น้อย วงเงินเป็นหนี้เขาก็น้อยกว่า แต่พวกเราเงินเดือนเยอะก็มีหนี้เยอะ ก็มาคุยกัน ว่าเราจะค้าขายหรือว่าจะทำอะไรร่วมกันมาหักหนี้ เราวางแผนร่วมกัน ชาวบ้านเขาเป็นหนี้เขายังอยู่รอด เขา

ตั้งใจทำนะผมว่า บางคนก็ไม่อยากทำงานเพราะเป็นหนี้สินเยอะ ส่วนใหญ่ก็เป็นหนี้แบบโรงปูนนะครับ คือมีหนี้ มีAsset เขาไม่ยอมขาย ดอกเบี้ยเขาก็ส่งไป ก็เป็นสิ่งที่ engage เขาไว้”

(ศาสิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“บางที่เรื่องซื้อบ้านนี้ก็เหมือนกัน ซื้อบ้านเป็นเรื่องดี แต่บางคนซื้อใหญ่เกินตัว เห็นพรรคพวกมีบ้านใหญ่ ก็เอาด้วย แต่ไม่ดูตัวเรา อันนี้ก็ไปตามเศรษฐกิจพอเพียงเรื่องความพอประมาณ”

(สุทธิเลิศ วีระไพบุลย์ ผู้จัดการส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

นอกจากนี้แล้ว ความเข้าใจเรื่องจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ ยังมีนัยยะไปในประเด็นของความรับผิดชอบในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งคุณกรก อนันตชัยสมบูรณ์ ได้ยกตัวอย่างโรงงานปูนซิเมนต์ ที่ลำปางว่า

“โรงงานที่ลำปาง น่าจะเป็นโรงงานปูนซิเมนต์ต้นแบบของโลก ที่อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแบบมหัศจรรย์ คือ เมื่อก่อนพื้นที่รอบโรงงานเป็นป่าเสื่อมโทรม โทรมมากๆ ครับ ทุกวันนี้ล่าสุด ถ้าไปดู จะเห็นเลยว่าโรงงานเราถูกล้อมด้วยป่าสีเขียว เราไม่ได้ไปตั้งโรงงานกลางป่านะครับ แต่เราสร้างป่ารอบโรงงาน...”

(สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2550)

และช่วงระหว่างวันที่ 30-31 กรกฎาคม และ 1-2 สิงหาคม 2550 ผู้วิจัยได้เดินทางไปร่วมกิจกรรมสร้างฝายชะลอน้ำและพำนักรภายในบริเวณโรงงาน จากการสังเกตโดยรอบพื้นที่โรงงาน พบว่าโรงงานแห่งนี้อยู่ท่ามกลางธรรมชาติของผืนป่าจริงๆ กระทั่งตอนเย็นของวันที่ 1 สิงหาคม 2550 ผู้วิจัยได้มีโอกาสนทนากลุ่มกับผู้บริหารปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) ทั้ง 3 ท่าน ซึ่งได้ขยายความและให้รายละเอียดในเรื่องนี้ ดังนี้

คุณศาสิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด อธิบายเพิ่มเติมว่า

“การทำเหมืองแบบนี้ เป็นความตั้งใจตั้งแต่แรกของเราเลย ตอนสร้างโรงงาน เริ่มทำเหมืองก็ดู ตั้งแต่การออกแบบลดการส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งต่างจากของเดิม ที่ทำเหมืองข้างเขา จะมองเห็นทัศนียภาพที่ไม่น่าดู มีปัญหาเรื่องฝุ่น เสียงและการสั่นสะเทือนจากการระเบิดหิน เพราะฉะนั้นจึงเป็นที่มาของการทำเหมืองแบบ semi open cut โดยวิธีการทำเหมืองแบบนี้จะการใช้การตัดยอดภูเขา

แล้วเจาะตรงกลางลงไปเป็นบ่อ ทำให้ประชาชนจะไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงของภูเขาสูงนี้ แม้จะปิดเหมืองไปแล้วเขาก็จะไม่เห็นความเปลี่ยนแปลง และการขุดเจาะจะให้เป็นแบบขั้นบันได ช่วยให้สามารถฟื้นฟูธรรมชาติได้ง่ายขึ้น เพราะเราทำไปเราก็ก่ปลูกป่าไปพร้อมๆ กัน ทำให้สามารถฟื้นฟูสภาพเดิมๆ ได้เร็วกว่าวิธีการทำเหมืองแบบเดิม...

...ในการทำเหมืองกลางเขา เมื่อมีการระเบิดหิน การสั่นสะเทือนจะสะท้อนอยู่ด้านใน ผุ่นละเองไม่ฟังกระจายออกไปข้างนอก ทำให้เกิดข้อดีในการลดการกระทบสิ่งแวดล้อมทั้งหมด จะเห็นนะครับว่า คำว่า เขาหัวโล้นมันจะไม่มีอยู่ ตื่นมาตอนเช้าภูเขาก็ยังอยู่ ซึ่งทั้งเสียงและผุ่นจะไม่กระจายไม่ออกไปรบกวนใคร”

และจากประสบการณ์ตรง โดยการไปพำนักรในบริเวณโรงงาน ตลอด 4 วันของการลงพื้นที่เก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้เฝ้าสังเกต พบว่าไม่เคยได้ยินเสียงที่เกิดจากการขุดเจาะหรือระเบิดภูเขา และไม่มีแม้แต่ผุ่นละเองล่องลอยมาให้เห็น

สำหรับบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญอย่าง ประเสริฐ สลิลัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ อธิบายถึงประเด็นนี้ว่า

...แม้ว่ามันจะเป็นเรื่องที่ลำบากในช่วงแรกก็ตาม ยกตัวอย่างในการสร้างธุรกิจที่ครบวงจร นี่ก็เป็นเรื่องที่ยาก ไปเอาโรงกลั่นคีนมาจากต่างประเทศ ทำให้มันมีธุรกิจครบ ทำเรื่องของก๊าซธรรมชาติแล้วก็มาทำเรื่องของผลิตภัณฑ์น้ำมันไร้สารตะกั่ว ถามว่าทำไมเรื่องผลิตภัณฑ์ไร้สารตะกั่วเป็นเรื่องที่ยาก จริงๆ แล้วปัญหาเรื่องมลพิษเรื่องน้ำมัน มันมีอยู่มานาน แล้วก็บริษัทน้ำมันต่างประเทศก็รู้ว่ามันมีตะกั่วอยู่ในน้ำมัน แต่ไม่มีใครขยับที่จะทำอะไร รัฐบาลเองก็มีเป้าหมายที่จะลดมลพิษลง พอถึงจุดหนึ่งก็ไม่มีใครทำ ก็เลยมาคุยกับเราว่าเรื่องนี้จะทำอย่างไร เราก็มองเห็นว่าเรื่องเหล่านี้ถ้าเราไม่เป็นแนวหน้าแล้ว คงยากที่มันจะเป็นจริง ตอนนั้นเราก็เริ่มมีกำลังเข้มแข็งพอที่กำลังส่วนแบ่งทางตลาดที่เริ่มจะเป็นอันดับ 2-3 เวลานั้นเราไม่มีได้มีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 1 นะครับก็เลยตัดสินใจว่าเราต้องทำตรงนี้เพื่อสังคมก่อน แม้มันจะมีต้นทุนที่สูง เพราะว่าผู้ว่าสมัยนั้น ก็ตัดสินใจนำน้ำมันไร้สารตะกั่วขึ้นมาขายเป็นรายแรก ทั้งๆ ที่น้ำมันไร้สารตะกั่วมีขายอยู่แล้วในยุโรป นะครับ บริษัทยุโรปรู้ว่ามันมีบริษัทน้ำมันยุโรปมีขายน้ำมันไร้สารตะกั่ว แต่ไม่เอาเข้ามาจะนั้น ปตท.ก็ตัดสินใจทำเจ้าแรกเลยนะครับ เอาน้ำมันไร้สารตะกั่วออกมาก่อน พอเราขับเคลื่อนเรื่องนี้ไปปุ๊บ สังคมก็ยอมรับ เป็นสิ่งที่เขาก็คือคอย แล้วอะไรที่มันเป็นประโยชน์จริงๆ เขาก็ตอบรับ...”

(สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง:

บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด และบริษัทชุมพรคานา รีสอร์ท จำกัด

ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญที่เป็นตัวแทนขององค์กรธุรกิจขนาดกลางอย่าง คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ประธานกรรมการบริหาร บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด ให้มุมมองเกี่ยวกับ “จิตสำนึกสาธารณะ” ดังนี้

“ผมมองว่าจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจก็คือ การทำธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมด้วย การคิดถึงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อย่างน้อยมันพ้นตัวเองออกไปส่วนสาธารณะหมายถึง คนอื่นๆ ก็แบ่งเป็นหลายระดับ ก็แบ่งเป็นองค์กรตนเองก็เป็นคนอื่นๆ แต่เป็นคนในองค์กร จากตัวเองก็เป็นสาธารณะภายในองค์กร แล้วก็ก็เป็นสาธารณะภายใน community ของตนเอง รอบรั้วโรงงาน แล้วก็สังคมสิ่งแวดล้อมอื่นๆ แล้วก็ใหญ่ขึ้นไปเรื่อยๆ นั่นก็คือเรื่องเดียวกันว่า คือทำอะไรแล้วคิดถึงคนอื่นด้วย คิดถึงสาธารณะด้วย เพราะว่าหน่วยงานธุรกิจเป็นหน่วยงานที่มี activity มากเมื่อเทียบกับ Activity ขององค์กรอื่นๆ เพราะธุรกิจมันคือทุกที่ทั่วโลก ที่ไหนมีดีมานที่นั่นมีซัพพลาย เกิดเป็นธุรกิจ บางครั้งธุรกิจเป็นทั้งผู้สร้างและผู้ทำลาย สร้างคือสร้างนวัตกรรมใหม่ สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ความต้องการใหม่ๆ แต่ทำลายก็คือ สิ่งที่สร้างขึ้นมานั้นไม่อยู่บนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คือทำลายสังคมและสิ่งแวดล้อม ... ดังนั้น คนทำธุรกิจจำเป็นที่จะต้องมียุติสำนึกสาธารณะ..หรือการดำเนินธุรกิจควรมาจากจิตสำนึกดีๆ ของผู้ประกอบการ จะทำอะไรก็ให้คำนึงถึงผลดีผลเสียกับผู้ที่คุณต้องทำการค้าด้วย ผลิตภัณฑ์ที่ออกไปก็ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ดี คุณต้องทำงานที่ดีไม่มีอันตราย ต้องมีความสุขตามสมควรแก่สถานะ ทำดีที่สุดเท่าที่คุณทำได้ ภายใต้กฎหมาย แล้วก็เหนือกว่ากฎหมายคือ จริยธรรมในการทำธุรกิจ แล้วมันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ต้องไปล้อมกรอบว่าคุณต้องทำเท่านั้นเท่านี้ ถึงจะมีความรับผิดชอบต่อจิตสำนึก ตรงนี้มันเป็นความตั้งใจ ความปรารถนาดีที่คุณอยากทำอยากเห็นโดยไม่มีใครบังคับ ทำจากใจคุณซึ่งสามารถพลิกแพลงรูปแบบการทำได้หลายอย่าง ไม่ว่าคุณจะทำด้วยเงินหรือไม่ใช้เงิน แล้วสามารถสื่อสารความปรารถนาดีไปยังผู้ร่วมงาน ให้เขารับรู้ มันได้แล้ว”

ในประเด็นของการดำเนินธุรกิจจากจิตสำนึกดีของผู้ประกอบการ คุณสุทธิชัย ยังชี้ให้เห็นว่าธุรกิจควรเริ่มทำจากภายในองค์กรเองแล้วค่อยขยายสู่สังคมภายนอกด้วย โดยขยายความไว้ว่า

“...เราทำตั้งแต่ออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริโภค ผู้บริโภคต้องได้รับประโยชน์จากสินค้าของเรา ผู้บริโภคต้องไม่ได้รับโทษจากสินค้าของเราโดยที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็แล้วแต่ เราต้องป้องกันอันตรายสำหรับผู้บริโภค อันนั้นเบื้องต้นเป็นความรับผิดชอบต่ออย่างหนึ่ง คือ ถ้าบริษัทไหนไม่มีความรับผิดชอบต่ออาจทำของคุณภาพต่ำ เพื่อให้ได้ของราคาถูกเพื่อให้ขายได้เยอะๆ ได้กำไรเยอะๆ แต่ว่า

ผลิตภัณฑ์นั้นจะเกิดผลกระทบต่อผู้บริโภคอย่างไรบ้าง ก็ไม่คำนึงถึง มีตัวอย่างเกิดขึ้นมากมายในเมืองไทย ขอยกตัวอย่างขนมขบเคี้ยวห่อหนึ่ง ซึ่งเอาของเล่นไปใส่ไว้ในขนม แล้วของเล่นนั้นไปก่อให้เกิดอันตราย เพราะว่าของเล่นนั้นมันมีสารเคมีอยู่ เด็กกินเข้าไปแล้วท้องอืดต้องรีบส่งโรงพยาบาลเขาก็บอกว่ายังกฎหมายอยู่ไม่เก็บ เป็นความผิดของผู้บริโภคที่ไม่ดูแลตนเอง แล้วในกฎหมายนั้นมีฉลากมีอะไรถูกต้องแล้ว เพราะฉะนั้นไม่ใช่ความผิดของบริษัท อันนี้ไม่ใช่ความผิดทางกฎหมาย แต่เป็นความผิดทางจิตสำนึกของคนทำธุรกิจว่า ถ้าได้รับอันตรายแล้วต้อง action ครั้งที่2เกิดขึ้นตามมาอีกในเดือนถัดมา เป็นสินค้าตัวเดิม เด็กกินเข้าไป ได้รับอันตรายอีก อันนี้ก็เป็นอย่างว่าถูกทางกฎหมายแต่ผิดจิตสำนึก... นี่คือการไม่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งโอกาสผิดพลาดในบริษัทมี แต่ถ้าผิดพลาดแล้วต้องแก้ไขทันที เช่น เรียกเก็บสินค้าคืน แม้ต้องเสียเงินไปมหาศาลก็ต้องยินยอม แต่ก็เพื่อรักษา reputation ของบริษัท เพื่อรักษาพฤติกรรมของตัวเองไว้ ก็ต้องทำ ต้องแสดงความรับผิดชอบ...

...กลับมาที่ Wonder world เรื่องของการออกแบบผลิตภัณฑ์ ขบวนการผลิต การดูแลเอาใจใส่พนักงาน อันนี้ถือเป็นเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ผลิต แล้วนอกจากนี้ที่เราต้องผลิตตามกฎหมายมาตรฐานแรงงาน มาตรฐานสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานอื่นๆ แล้วเนี่ย มันก็ยังคงคำนึงถึงความเป็นอยู่ของเขาวะไรที่เราทำให้เขาได้แล้ว เราก็ยินดีที่จะทำ อย่างเช่น โครงการห้องสมุดที่ให้พนักงานยืมหนังสือจากห้องสมุดไปอ่าน หรือมาใช้ห้องสมุดในยามกลางวัน หรือว่ายืมหนังสือไปให้ลูกหลานไปให้ครอบครัวอ่านอันนี้ก็ถือว่าเป็นกระบวนการพิเศษที่นอกเหนือจากกฎหมายได้กำหนดไว้ เรื่อง ของการให้ทุนการศึกษาเรื่องของการจัดกิจกรรมวันเด็กวันแม่ เรื่องของการใช้เหลือในยามที่มีงานต่างๆ ภายในบ้าน เช่นงานศพ งานแต่ง งานอะไรเนี่ย เราก็มีงบประมาณว่างานไหนใครมีอะไรเราจะช่วยอย่างไร ที่สำคัญที่สุดที่เราคิดว่ามันได้ประโยชน์ที่สุด เริ่มเมื่อ7-8 ปีที่แล้ว ที่มียาเสพติดติดระบาดค่อนข้างมากในทุกๆ ที่ที่ขึ้นชื่อว่าโรง โรงเรียน โรงงาน จะมีเรื่องของยาเสพติดติดทั้งนั้น เราก็จัดโครงการ โรงงานสีขาว ค่อยประชาสัมพันธ์ค่อยๆ ให้ความเข้าใจกับพนักงาน ค่อยๆ ให้เขา ลด ละ เลิก ภายใต้การดูแลของเรา คนที่ติดถ้ามาแสดงตัวเราก็ส่งไปบำบัดแล้วก็ให้ทำงานตามปกติ ปิดไว้เป็นความลับ จนในที่สุดโรงงานของเราก็กลายเป็นโรงงานปลอดยาเสพติด เป็นโรงงานสีขาวแห่งแรกในปทุม แล้วก็ไม่มีมารุนแรงเกิดขึ้น พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือ..

...ผมถึงบอกว่า ถ้าจะเตรียมรับมาตรฐานแรงงาน ควรเริ่มต้นจาก 'ความสุข' ใช้มาตรฐานความสุขในการทำงาน ถ้าคุณคิดว่าทำงานแล้วมีความสุข สุขที่ได้เห็นทุกๆ ด้านของการทำงานมันดี คุณเข้าใจมาตรฐานมากแล้ว คุณมีความสุขไม่ได้ ถ้าคนทำงานอยู่ไม่มีความสุข หรือผลิตภัณฑ์ที่ทำการออกไปไม่ก่อให้เกิดความสุขแก่ผู้บริโภค ต้องคอยหลบเลี่ยงว่ามีสารพิษไหม ผู้บริโภคจะได้รับความไม่เป็นธรรมจากสินค้าเรา หรือต้องคอยระวังว่าพนักงานจะเล่นไม่ซื่อ จะสไตรค์หรือเปล่า คุณก็ไม่มีความสุข...

...ถ้าคุณคิดว่าทำงานแล้วมีความสุขในที่ทำงานของคุณ คุณเข้าใจมาตรฐานแล้วละ คือคุณต้องดูแลพนักงานของคุณให้ดี ดูแลสิ่งแวดล้อม ดูแลว่าสินค้าที่ออกไปสร้างประโยชน์ให้ผู้บริโภคคุ้มกับเงินของเขา ถ้าคุณมีความสุขตรงนี้ เวลาที่มีมาตรฐานอะไรก็แล้วแต่ ผมว่าคุณจับสิ่งที่คุณทำ ใส่เข้าไปในมาตรฐานเหล่านั้น มันก็เกือบจบแล้ว ฉะนั้น มันไม่ได้ขึ้นกับว่าจะทำอะไรตอบแทนสังคม แต่ขึ้นกับตัวเองจริงๆ ว่าทำแล้วมีความสุข ดังนั้น ผมว่า... ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือจะเป็นจิตสาธารณะ ก็แล้วแต่จะเรียกกัน มันเริ่มจากอินไซด์ เอาท์ ไม่ใช่เกิดจากเอาท์ไซด์ อิน'

(สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

ในมุมมอง คุณวิสร รักษ์พันธุ์ กรรมการบริหารชมพรวคานา รีสอร์ท จำกัด มองว่า "จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ ว่า

"เป็นเรื่องของจิตใจและความสำนึกของคนแต่ละคน ถ้าในแง่ของการทำธุรกิจ ง่าย ๆ เลยนะครับ ก็คือ ทำธุรกิจแบบไม่เบียดเบียนใคร ทำอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ช่วยกันสร้างชุมชนในพื้นที่ ที่เราอยู่ให้เข้มแข็งและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง มันก็เหมือนเป็น ความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่ต้องทำอยู่แล้ว และความรับผิดชอบต่อนี้ยังมาจากการให้ที่มาจากใจของผู้เป็นเจ้าของด้วยแล้ว อันนี้แหละครับน่าจะเป็น จิตสำนึกสาธารณะ...

...กระบวนการสร้างจิตสำนึกของผมก็คือ การน้อมนำเอาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของพระเจ้าอยู่หัวฯ มาใช้ โดยผมหันกลับมาเป็นผู้สร้าง ซึ่งนั่นก็คือการใช้หลัก Sufficiency อันเป็นการพึ่งพาตนเองให้เพียงพอ คือ พออยู่ พอกิน และพอใช้ พออยู่ ก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการออกแบบที่พัก อาคารสถานที่ ป่าสีเขียว อากาศบริสุทธิ์ น้ำใสสะอาด หาดทรายขาว รวมไปถึงระบบบำบัดน้ำเสีย การจัดการกับขยะ การปกครอง พอกิน เป็นเรื่องของการผลิตอาหารทุกอย่างให้เป็นระบบธรรมชาติให้พอกิน และชุมชนที่ผมอยู่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผมพอกิน เช่น ผลผลิตทางการเกษตรในชุมชน และสุดท้ายคือพอใช้ เช่น การผลิตน้ำยาต่าง ๆ ผลิตแชมพู สบู่เหลว ด้วยวิถีธรรมชาติ ง่าย ๆ คือ ทำให้ง่าย แต่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ไม่ใช่ว่า เราจะรุ่งเรืองอย่างยอด แต่ถ้าทำเรื่องพออยู่พอกินได้ เราก็จะยอดยิ่งยวดได้ ผมคิดว่า ผมทำอย่างนี้ได้ ก็เพราะใจของผม ที่คิดหรือนึกถึงคนอื่น ๆ ด้วย และอีกอย่างหนึ่ง มันส่งผลถึงสังคมและชุมชนโดยรอบโรงแรม ทุกอย่างดีขึ้น อย่างภาคการเกษตรที่นี้ ชัดเจนในเรื่องการเกี่ยวหนุ่นเอื้อเพื่อ ไม่เอาเปรียบ ผลผลิตที่นี้ไม่มีสารเคมีเจือปน ส่งผลถึงวัตถุดิบที่ใช้ผลิต เราได้อาหารดีมีคุณภาพสู่ผู้บริโภค มันส่งต่อกันเป็นห่วงโซ่...แม้แต่พนักงาน เมื่อเรามีความรับผิดชอบต่อครอบครัวเขาหรือต่อชุมชนที่เขาอยู่ คนเหล่านั้นก็จะเกิดความภาคภูมิใจและทำงานกับองค์กรอย่างซื่อตรงเต็มกำลังความสามารถ ที่นี้...พนักงานลาออกน้อยมาก...ในมุมมองของผม การดำเนินธุรกิจอย่างมีสำนึกต้องละเอียดและมองรอบด้าน ถ้ามุ่งแต่

เรื่องของกำไรรายเดียว ผมว่าไม่ใช่...มันต้องนึกไปถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในทางสังคมด้วย เวลาทำก็ให้เริ่มจากภายใน แล้วริเริ่มไปสู่ชุมชนละแวกใกล้เคียง เขาอยู่ได้เราก็อยู่ได้เหมือนกัน”

(สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

นอกจากนี้ วริสร ได้ให้สัมภาษณ์ ชนนิกันต์ ตันวิไล (2550) ถึงที่มาของจิตสำนึกสาธารณะกรณีชุมพรคานาน่า ใน www.csrthaicenter.com ว่า

“...สำหรับพวกเรา เราเริ่มกันมานานมากแล้ว ตั้งแต่สมัยรุ่นคุณพ่อ ผมกับครอบครัวโชคดีที่ได้กัลยาณมิตรที่ดีมากมาย อาทิ อาจารย์สุรพล สударา ผู้มีบทบาทสำคัญในวงการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไทย คุณปราโมทย์ ทัศนาศูวรรณ ซึ่งเป็นนักเขียน คุณภราเดช พยัฆวิเชียร อดีตผู้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ท่านเหล่านี้มีส่วนอย่างมากในการหล่อหลอมชีวิต และให้แนวคิดการทำงานด้านท่องเที่ยวให้ยั่งยืนได้อย่างไร ผมในฐานะเด็กคนหนึ่ง ผมก็ได้รับฟัง และถูกปลูกฝังมาตลอดในเรื่องของการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสิ่งที่ผู้ใหญ่เหล่านี้ได้เตือนผมเมื่อนานมาแล้ว เช่น การทำเขื่อนริมทะเล การเข้รุกรานพื้นที่ชายหาด เช่น การนำร่มชายหาดไปวาง การนำหญ้ามาปู ในปัจจุบันนี้ ผมก็ได้เห็นชัดแล้วว่าสิ่งเหล่านี้มันทำลายสภาพแวดล้อมหรือธรรมชาติของชาติเราให้สูญเสียไปอย่างไรบ้าง ดังนั้น การที่ผมได้รับการเตือน การสอน และได้ทำตามท่านเหล่านั้น ผมจึงคิดว่าผมก็ได้เริ่มสิ่งที่ถูกต้องไปแล้ว หลังจากนั้นก็ทำอย่างต่อเนื่อง ทำทุกวัน ไม่ขาด ทำให้มันเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต มันก็ทำให้เห็นผลที่ยั่งยืนกว่า”

องค์กรธุรกิจข้ามชาติ:

บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

สำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ขององค์กรธุรกิจข้ามชาติ เช่น บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญซึ่งเป็นตัวแทนองค์กร อย่างคุณณพดล คีวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ เข้าใจว่า

“จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ ก็คือจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท...ผมคิดว่าในแง่ของการทำธุรกิจ จริงๆ แล้วมันก็คือการที่เราทำอะไรแล้วนึกถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียทั้งหมด ไล่มาตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ผู้ประกอบการ ไปจน ผู้บริโภค และทุกส่วนของสังคม...ที่เนสท์เล่ เรามีสถิติเฉพาะใช้เรียกสิ่งที่เราทำนี้ว่า “Creating Shared Value” คือ ทุกกิจกรรมของการดำเนินธุรกิจ ต้องคำนึงถึงภาพรวม โดยทุกอย่างที่ทำ ผลที่ได้คือ ต้อง win win และต้องเป็น win win ที่มาพร้อมกับจิตสำนึก อันนี้ถือเป็นหัวใจหลักอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจของเนสท์เล่...”

...เนื่องจากเนสท์เล่ เป็นองค์กรที่เป็น Multinational สูง และมีการดำเนินกิจการในแบบ Multinational มานานมาก ก็จะมีอันหนึ่ง ซึ่งสมัยก่อนไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเอาไว้ แต่ว่า เป็น Part หนึ่งของ Culture เราก็พูดกันตลอดมาว่า ไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหน คนของเนสท์เล่ก็ต้องถือเสมือนหนึ่งว่าเราเป็น Part ของ Community นั้นๆ มันเป็นคำพูดฟังง่าย ๆ มันไม่มีอะไร แต่มันคิดว่า มันสะท้อนภาพในหลายสิ่งหลายอย่างที่เราเป็น การที่เราต้องถือว่าเป็น Community นั้นๆนี้ เพราะฉะนั้นแน่นอนก็เหมือนกับคนธรรมดาเราอยู่บ้านเรา แล้วก็มี Family กฎเกณฑ์ของครอบครัว แต่ในหมู่บ้านก็ต้องมีกฎกติการ่วมกันของหมู่บ้าน ที่ว่าเราได้รับไม่ได้ เพราะฉะนั้น ก็คล้ายๆ กัน คนเนสท์เล่ไม่ว่าอยู่ที่ไหน ก็จะต้องทำตัวเสมือนคนในหมู่บ้าน เคารพต่อกฎกติกา ระเบียบกฎหมายของที่นั่น เป็นเพื่อนบ้านที่ดีกับทุกคนในสังคม สะท้อนแนวความคิดทางสังคมของเนสท์เล่แล้ว จะอยู่ที่ไหนก็แล้วแต่ ก็ต้องเอื้อเพื่อเมื่อแม่ต้องมีความสนใจและแคร์ต่อเพื่อนบ้านด้วย...บวกกับเรื่องของการบริหารแบบกระจายอำนาจ ก็จะทำให้เรามีอิสระมากขึ้น เวลาจะคิดทำอะไรเราก็ทำภายในกรอบที่เราคิดว่ามันเหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมไทย เนสท์เล่ในฟิลิปปินส์ ในออสเตรเลีย เขาอาจจะทำอย่างอื่น ทุกประเทศเขาก็มีการทำในแบบของตนเอง ไม่ได้มีคำสั่งมาจากสำนักงานใหญ่ให้เราว่านี่ต้องทำเรื่องนั้น นี่ต้องทำเรื่องนี้ไม่มีเลย...ฉะนั้น แนวคิดของบริษัท จึงต้องการทำตัวให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนหรือสังคมหรือประเทศที่ตัวเองไปตั้งสาขาอยู่...

...ถึงทุกวันนี้ การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ได้กลายเป็น DNA ของเนสท์เล่เลยก็ว่าได้ คือ ไม่ต้องมานั่งคิดว่าเรื่องนี้ควรทำเรื่องนั้นไม่ควรทำ คือถ้าเราคิดว่า It's a right thing to do เราก็ Just do it ไม่ต้องคิดมาก อะไรที่เราจะช่วยเหลือได้เราก็จะช่วยเหลือ มันเป็นคุณค่าหลัก Core Value และเป็น Cultural Value ขององค์กรเราไปแล้ว ตรงนี้ล่ะครับ ที่มันสะท้อนและส่งผลให้เนสท์เล่มีความรับผิดชอบต่อการทำงานและทำงานอย่างมีจิตสำนึก..."

(สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

ระหว่างการสัมภาษณ์คุณนพดล ติวะบุตร ที่สำนักงานใหญ่ บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ผู้วิจัยสังเกตเห็นฉลากที่ขวดน้ำดื่ม มีการพิมพ์ข้อความกำกับไว้ว่า "หากมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้า โทรติดต่อ ศูนย์ผู้บริโภคเนสท์เล่ โทร....." คุณนพดล ให้รายละเอียดในเรื่องนี้ว่า...

"ไม่เฉพาะน้ำดื่มนะครับ ผลิตภัณฑ์ทุกตัวของเนสท์เล่ จะมีข้อความนี้กำกับไว้เสมอ อันนี้เป็นความรับผิดชอบต่อหรือนานึกที่เรามีต่อผู้บริโภคอยู่แล้ว จริงๆ แล้วผมมองว่าเป็น Basic Consumer Protection ด้วยซ้ำ ทุกองค์กรทุกบริษัทน่าจะต้องมี เราทำมา 20 กว่าปีแล้ว กล่าวพูดได้ว่าเป็นบริษัทแรกๆ ของประเทศไทยที่มีเบอร์โทรศัพท์ให้ผู้บริโภค ทุกวันนี้ก็โทรมาเดือนหนึ่ง ประมาณ 5,000 – 6,000 ราย แต่ใน 5,000 ราย นี้ร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าไม่ถึงร้อย...เราจะมีทีมศูนย์ผู้บริโภคในการทำงานเรื่องนี้ สมมุติอาจารย์โทรมาร้องเรียน เรื่องสินค้าว่ามันมีอันนั้นอันนี้ไม่ดี ศูนย์นี้ เค้าจะมีกติกากายในของเราเอง

ว่าศูนย์จะต้องออกไปเจอลูกค้า ต้องไปเก็บตัวอย่างมาเพราะว่าเราต้องหาดูให้ได้ว่ามันเกิดจากอะไรขึ้น ต้องหาคำตอบให้ได้ เพราะว่ามันอาจจะ ถ้ามันเป็นเรื่องจริงมีความเสี่ยงที่ผู้บริโภคคนอื่นที่เค้ายังไม่ได้ Complaints เราจะได้ดำเนินการถูก เช่นอาจจะต้องมีการ Call หรือเปล่า ต้องทำอะไรหรือเปล่า เพราะฉะนั้นเค้าจะต้องไปหาผู้บริโภคเพื่อที่จะ Investigate เบื้องต้นว่ามันเกิดจากอะไร พอ Investigate เบื้องต้นเสร็จเค้าก็จะส่งข้อมูลทั้งหมดซึ่งมันจะ Online หมดไปยังฝ่ายผลิตของโรงงานที่ผลิตสินค้านั้น โรงงานที่ผลิตนั้นจะต้องหาคำตอบฉะนั้นต้องไปเปิดดูต้องไปไล่ดูในประวัติของสินค้า เพราะสินค้าทุกอันจะต้องมีบาร์โค้ด อยู่เค้าต้องไปไล่ดูว่าใน บาร์โค้ด นั้น ในกระบวนการผลิตมีอะไรที่ผิดปกติหรือเปล่า ซึ่งเราทำอย่างจริงจัง เพราะภายในจะมาก็กว้างกันไม่ได้ แล้วก็คือกติกาก็คือว่าโรงงานจะต้องตอบ มาให้ได้ จะต้องมีการตอบมาภายใน 2 อาทิตย์ แล้วต้องกลับไปเจอผู้บริโภคเพื่ออธิบายให้ฟังว่า ไอ้เนี่ย คืออะไรที่มาที่ไปคืออะไร เพราะนี่ก็เป็นสิ่งที่ทำมาเป็นเวลานาน”

(นภดล ศิวัชร บุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

และเมื่อผู้วิจัย ได้สนทนากลุ่มกับพนักงานเนสท์เล่ โดย คุณภัสพร บุญโชติมา ฝ่ายการตลาด ยืนยันและย้ำในเรื่องการรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ว่า

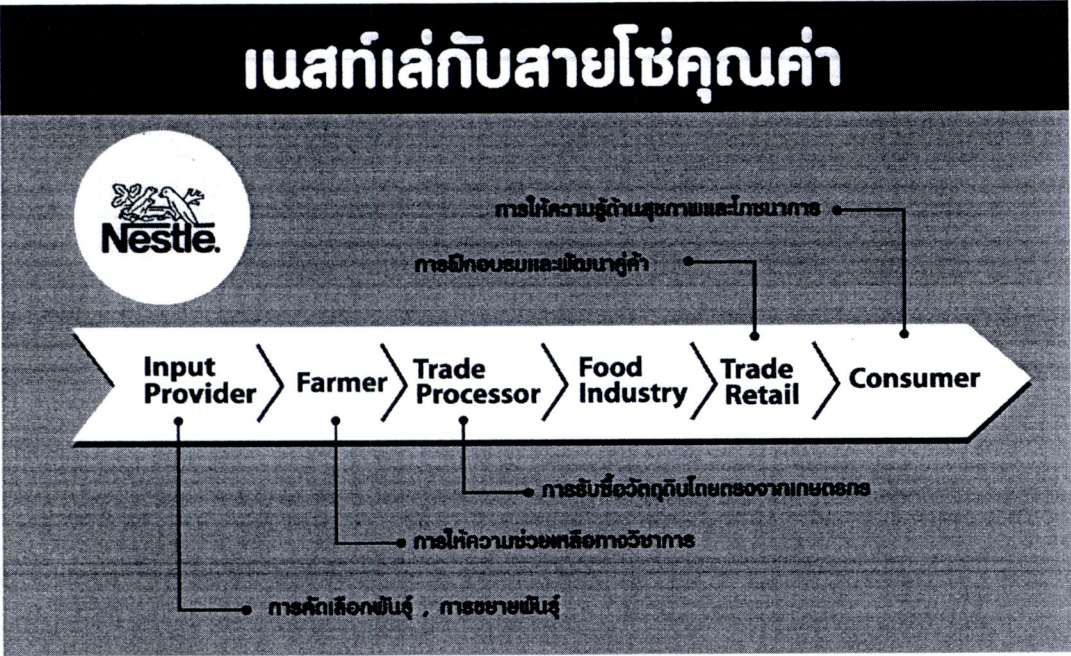
“สิ่งที่ฝังอยู่กับเนสท์เล่อยู่ตลอด โดยพื้นฐานของการทำธุรกิจ เขาคิดเสมอว่า ผู้บริโภคอยู่ข้าง ๆ เขา มันเป็นเรื่องที่เราคำนึงถึงผลประโยชน์ผู้บริโภคเป็นที่หนึ่ง Feedback ที่ผู้บริโภคมีให้เรา มีประโยชน์ กับเราในทุก ๆ ข้อ เพื่อ new product ที่จะเกิดขึ้นเพราะเขาเป็นคนที่ใช้สินค้าเราทุกวัน คือภาพง่าย ๆ แค่นี้เอง ทุกวันนี้ถ้าเอา คำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) หรือสาธารณะ” เข้ามามีกับสิ่งที่เนสท์เล่ ทำ อยู่หลาย ๆ อย่าง ก็น่าจะใช้นะคะ...เราทำมันอยู่แล้วในทุก ๆ วัน”

(10 กันยายน 2550)

สำหรับคำว่า “Creating Shared Value” เป็นวาทกรรมเฉพาะที่ใช้กันในองค์กรเนสท์เล่และมีนัยยะ ที่สื่อถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ซึ่งคุณนภดล ศิวัชร บุตร บอกว่า

“ถ้าพูดเป็นภาษาการจัดการสมัยใหม่ก็คือ การบริหารองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความยั่งยืน (Sustainability) เป็นความยั่งยืน ในสิ่งที่ เนสท์เล่ ทำ และเป็นเรื่องใหญ่ที่องค์กรใช้มองภาพรวมของธุรกิจ

คือ...เป็นความรับผิดชอบต่อที่เริ่มต้นจากการดูแลผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ ซึ่งเป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบ
ต้นทางในการผลิตสินค้าให้กับเนสท์เล่ส่วนนั้นๆ เราจะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความรู้ของเกษตรกรใน
สวนกาแฟ โดยไม่มีค่าใช้จ่ายและข้อผูกพัน ที่โรงงานเราใช้ระบบควบคุมคุณภาพการผลิตรวมถึงการจัด
จำหน่าย จนถึงมือผู้บริโภค แม้ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าของเราไปแล้ว แต่หากมีปัญหาเราก็ต้องแสดงความ
รับผิดชอบต่อ ซึ่งรูปแบบความรับผิดชอบต่อของเราก็คือ การจัดตั้งศูนย์ผู้บริโภคเนสท์เล่ ที่จะให้ทั้งคำปรึกษา
และรับคำร้องเรียนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ “เนสท์เล่...” เป็นการเอื้อประโยชน์ซึ่งและกันนะครับ”



แผนภาพที่ 1 แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของเนสท์เล่ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
(ปรับปรุงจาก ประชาชาติธุรกิจ 2551)

จากแผนภาพที่ 1 หากพิจารณาจากหลักปฏิบัติและแนวคิดของเนสท์เล่ภายใต้กรอบคิด Creating Shared Value (CSV) ในประเด็นการพัฒนากาแฟ จะพบว่า ไม่เพียงการพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกรเท่านั้น ที่ถือเป็นภารกิจหลัก หากแต่ เนสท์เล่ ยังให้ความสำคัญกับความยั่งยืน ตลอดห่วงโซ่คุณค่าของ “กาแฟ” ตั้งแต่ต้นทางจนปลายทาง ได้แก่ 1. Input provider: การคัดเลือกและการขยายพันธุ์เกษตรกร ในการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ 2. Trade processor: การรับซื้อวัตถุดิบโดยตรงจากเกษตรกรโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง 3. Food industry: ความรับผิดชอบต่อในฐานะผู้ผลิตของเนสท์เล่ 4. Trade retail: การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ค้า และ 5. Consumer: การให้ความรู้ด้านสุขภาพและโภชนาการ

ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมต่อประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อม สำหรับ “เนสท์เล่” แล้ว นกดลเล่าให้ฟังว่า

“การคิดถึงสิ่งแวดล้อมนี้ เราทำมานานกว่า 10 ปี เช่น การดูแลบำบัดน้ำ ซึ่งเป็นปัญหาหลักของโรงงานหลายๆ ที่ ที่ใช้น้ำเยอะ ซึ่งที่ผ่านมา “เนสท์เล่” มีกระบวนการบำบัดน้ำหมุนเวียนใช้ภายในโรงงาน โดยไม่มีการปล่อยน้ำออกนอกโรงงาน ถึงขนาดว่าปีที่แล้ว น้ำที่ “เนสท์เล่” ประหยัดไว้ มีปริมาณมากกว่าน้ำที่ “เนสท์เล่” บรรจุน้ำขวดขายในตลาดเสียอีก รวมทั้งการนำกากกาแฟที่เหลือมาเผา ทำเป็นปุ๋ยนำมาใช้ประโยชน์ได้ต่อ นอกจากนั้น จะเป็นเรื่องของการประหยัดพลังงานภายในองค์กร เช่น การใช้กระดาษรีไซเคิล การประหยัดไฟฟ้า และการรณรงค์ให้พนักงานทุกระดับใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก ซึ่งอยู่ภายใต้ Green Project เป็นความร่วมมือกันภายในเนสท์เล่ ทั้งสำนักงานใหญ่และโรงงานทุกโรงงาน...”

(สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

อาจกล่าวสรุปได้ว่า จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจแบบฉบับของเนสท์เล่ นั้น แบ่งเป็น 3 ชั้น ชั้นแรก เป็นเรื่องที่ต้องทำตามกฎหมาย ดูแลผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ชั้นที่ 2 มองไปที่จุดของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) โดยมองว่าทำอะไรที่จะยั่งยืนอยู่ได้ ก่อนที่จะก้าวไปสู่จุดสูงสุด ชั้นที่ 3 ในการสร้างคุณค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจ (create shared value) เพื่อให้ชุมชนและสังคมอยู่ได้อย่างยั่งยืน

สำหรับ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สมศักดิ์ นันทะโศกวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เปิดประเด็นการสนทนาเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ” ว่า

“เรื่องสำนึกเกี่ยวกับสาธารณะหรือสังคมนี้...ผมขอเล่าจากมุมมองของโตโยต้านะครับ...ผมว่าที่นี้มีความชัดเจน กำหนดเป็น Guideline ของบริษัท แรกเริ่มที่ญี่ปุ่น เมื่อประมาณ 70-75 ปีแล้ว เขามีความคิดว่าถ้าเขาสร้าง Product ซึ่งสามารถใช้คนได้ เขาควรทำตัวให้เป็นชุมชนหรือ Community แต่ละภูมิภาคที่เขาอยู่ เขารู้ว่า Product ที่เขามี ถ้าเมื่อใดเขาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนนั้น ๆ Product เขาจะสอดคล้องกับการใช้งานของแต่ละประเทศ เขาเลยกำหนดเป็นนโยบาย ว่า เมื่อจะไปตั้งบริษัทอยู่ภาคพื้นใด นอกเหนือจากการเคารพกติกาจราจร ทำให้ถูกต้องตามกฎหมายของแต่ละที่แล้ว จะต้องปรับตัวเข้ากับ Community นั้น ๆ ให้ได้ ถ้าไม่ได้ถือว่าไม่สามารถดำเนินตาม Toyota Way ได้ เป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจของเราเอง พนักงานทุกคนต้องรับทราบและเข้าใจ...”

...สิ่งที่เป็นตัวหลักให้เราคิด นอกจากเราสร้าง Product ที่รับใช้คน คนที่อยู่ชุมชนคือ พนักงานของเรา ถ้าเราดูแลพนักงานและครอบครัวเขาด้วย ถ้าเราต้องการให้เขาทำงานกับเราโดยไม่มี ความห่วงใยเรา ต้องดูแลครอบครัวรอบ ๆ เราทำแล้วปรากฏชุมชนนั้นอยู่สบาย คนมาทำงานกับเราไม่ต้องกังวลญาติพี่น้อง

น้องเดวิดร่อน ความรู้สึกว่าเขาทำ Toyota เขา form หมดเลย นี่คือนี่ที่จะดึงให้คนอยู่กับเราชั่วชีวิตการทำงาน ทำให้ชุมชนเติบโตไปพร้อมกับเราได้ ถ้าเราตั้งโรงงานเราทันสมัยอยู่ที่เดียวรอบข้างแยะหมด จะไม่ดีเราอยู่... เราไปตั้งโรงงานที่ไหน ทำงานที่ไหน ผลผลิตที่ไหน ส่วนของ community เขายอมรับเราเป็นชุมชนหนึ่ง เราทำมาไม่ต้องการให้คนที่อยู่ใกล้เคียงเดือดร้อน การใช้สี การใช้ไซเคิล กันชนรถเราใช้แข็งมันสำหรับหลังทำ นี่คือนี่ที่คนทั่วไปอาจไม่รู้ อย่างนี้ ผมว่า...เป็นตัวอย่างของสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมหรือชุมชนของบริษัท...เป็นความสำนึกของบริษัทเอง ไม่ต้องมีกฎระเบียบ ถ้ากฎระเบียบระบุมาจริง ๆ แล้วไม่คิดที่จะทำ จริยธรรมองค์กรที่เราได้อยู่เขียนไว้ข้อหนึ่งว่า เราจะทำตามกฎหมายทุกอย่าง ถึงกฎหมายจะอนุญาตให้เราทำ เราจะเลือกทางที่ซื่อตรงที่สุดไปทำ..."

(สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2550)

ส่วน ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ สายงานเทคนิคและสายงานการบริหาร ผู้มีบทบาทสำคัญในโครงการซีเอสอาร์ ของโตโยต้าฯ แสดงทัศนะเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ” ว่า

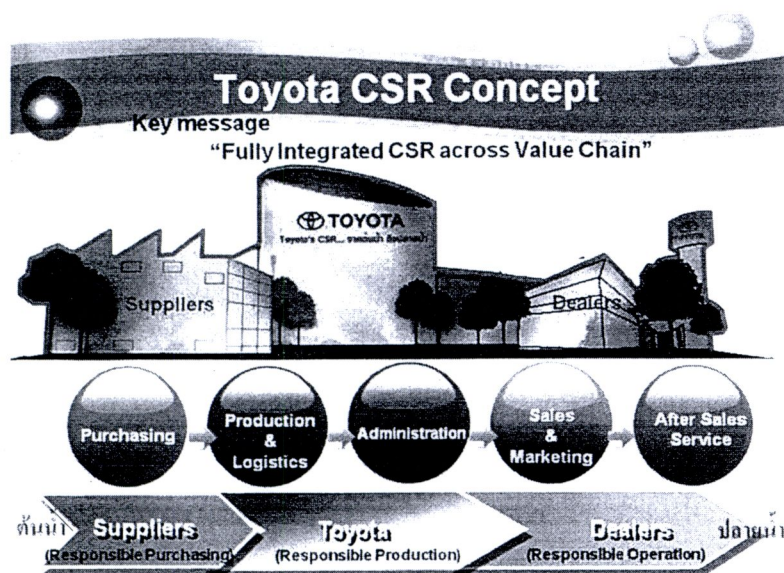
“โตโยต้า เป็นองค์กรธุรกิจข้ามชาติ ที่มาตั้งอยู่ในเมืองไทย เราก็คือเป็นส่วนหนึ่งในชุมชนสังคมไทย เป็นมิตรร่วมมือกันไม่ใช่ว่าเราเป็นองค์กรที่หวังผลประโยชน์อย่างเดียว เพราะไม่เช่นนั้นธุรกิจ จะไม่ยั่งยืน ยุคนี้จะต้องเป็นยุคของการรับฟัง เราต้อง มองทุก ๆ มุมที่เราทำได้ เรื่องสำคัญที่สุด...ถึงแม้จะเป็นบริษัทข้ามชาติ องค์กรธุรกิจเขาก็ต้องหวังผลกำไร มันเป็นพื้นฐานของการทำธุรกิจอยู่แล้ว ข้อนี้ต้องยอมรับ ในฐานะความเป็นคนไทยเราจะพยายามให้มีความรู้สึกว่าเขาเขามาลงทุน คุณเข้ามาหาผลกำไรจากประเทศไทย คนไทยอย่างน้อยคุณต้องมี Contribution กับให้คนไทยมากที่สุด เราก็คือเปรียบเสมือนตัวแทน ถึงแม้เราจะเป็

เป็นลูกจ้าง เราก็คือพยายามสร้างให้คนไทยมีจิตสำนึก อย่างน้อยก็เรื่องการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วน ต้องนึกถึงคนไทยก่อน การใช้วัสดุต่าง ๆ ก็ต้องนึกถึงประเทศเราก่อน มี 2 แง่ การใช้ทรัพยากรกับการมาใช้แรงงาน เป็นธรรมดาเราจะทำอะไรให้เขาตระหนักและสิ่งนี้ถึงทรัพยากรแรงงานให้เราได้ประโยชน์มากที่สุด ทำอย่างไรจะดึงกำไรมาที่บ้านเราให้มากที่สุด ญี่ปุ่นค่อนข้างพึ่งคล้ายกับของเรา เขามีจักรพรรดิเขายินดีก่อนที่จะทำถาวรเขาไม่ค่อยขัดเป็นที่มาของมูลนิธิ Toyota เราทำเพื่อส่วนรวม คนจากภายนอกยอมรับ”

(สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2550)

ในงานแถลงข่าว “Toyota's CSR จากต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ” เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2553 มร.เคียวอิจิ ทานาดะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประกาศอย่างชัดเจนว่า “จากนี้ไป โตโยต้า จะทำ CSR แบบเข้มข้นขึ้น”

ซึ่งคุณวุฒิก สิริยะฉันทนานนท์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส จะทำหน้าที่ขับเคลื่อน และได้กำหนดคอนเซ็ปต์ CSR ของโตโยต้าด้วยชื่อ “Integrated CSR across Value Chain” หรือการทำ CSR แบบบูรณาการครบห่วงโซ่อุปทาน ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของโตโยต้าแบบบูรณาการครบห่วงโซ่อุปทาน
(ที่มา: MBA Magazine, Issue 02 Dec - Feb 2009: 102)

“ผมหมายความว่า “การทำ CSR ของโตโยต้า จะเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ หรือการทำ CSR ที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ หรือ “CSR in-process” และ CSR ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจ หรือ “CSR after-process” เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบเข้ามายังโรงงาน การผลิต การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า การขาย ตลอดจนการให้บริการหลังการขาย นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมให้เครือข่ายธุรกิจ อันได้แก่บริษัทในเครือ ผู้ผลิตชิ้นส่วน ตลอดจนผู้แทนจำหน่าย ซึ่งมีเครือข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ของประเทศให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำทุกกิจกรรม CSR ของโตโยต้า ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการเดินไปข้างหน้าเคียงคู่ พัฒนาการอันยั่งยืนของสังคมไทย โดยจากนี้เป็นต้นไป โตโยต้า จะสื่อสารด้วยสโลแกนใหม่คือ “อนาคตสังคมไทย ความภูมิใจของเรา”

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง/ย่อย และองค์กรข้ามชาติ ต่างมีความเข้าใจและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องในแนวทางเดียวกันว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ” นั้น เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ในมิติ

ที่เป็นหน้าที่ๆ องค์กรธุรกิจพึงกระทำในฐานะที่เป็นพลเมืองและสถาบันทางสังคม โดยที่ความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ จะครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน 4 ระดับ ได้แก่ เศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวคือ ความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ เป็นความรับผิดชอบในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้บริโภค ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย เป็นการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกติกาอย่างถูกต้องครบถ้วน ความรับผิดชอบทางจริยธรรม เป็นการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความคาดหวังในสังคมอย่างมีศีลธรรมนอกเหนือจากสิ่งที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมสูงสุดโดยสมัครใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม (สุชาติ ชินะจิตร, 2549)

● ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจ

ลักษณะที่สอง “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ” เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ในมิติที่เป็น “การให้เพื่อสังคม” ดังนี้

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่:

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

“Give and Take นะฮะ เพราะว่าเราปฏิเสธไม่ได้อยู่แล้วว่าธุรกิจเรามันบริโภคสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติที่มันอยู่ในประเทศไทย ในชุมชน ฉะนั้น ถ้าเรา consume คือ เรารับฝ่ายเดียว มันก็น่าจะมีอะไรตอบแทนกลับไปให้เขาด้วย สร้างประโยชน์ให้เขาบ้าง อาจจะน้อยกว่ามากกว่า ก็ต้องชั่งตวงวัดกันดู ใช่มั้ยครับ เราทำธุรกิจแบบนี้ มันหลีกเลี่ยงการกระทบ ทั้งในแง่ชุมชน สิ่งแวดล้อมไม่ได้อยู่แล้ว เพียงแต่ว่า ทำอย่างกระทบน้อยที่สุด เช่น ในหลักบรรษัทภิบาลของเรา สมมติว่า ด้านควบคุมคุณภาพ สิ่งแวดล้อมเช่นเรื่องน้ำเสีย กฎหมายตั้งไว้ระดับนี้ เราสามารถทำได้เหนือกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กฎหมายกำหนดไว้ตลอดเวลา นี่คือการป้องกัน แต่สิ่งที่เราเหนือกว่านั้นซึ่งแสดงออกในเรื่องจิตสำนึก คือการทำให้ตอบแทนกลับคืนสู่ชุมชนอีกทีหนึ่ง ประมาณนั้นครับ”

(ปาริณท์ ชันธิริญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2550)

“โรงงานปูนซิเมนต์ไทยไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม ป่าไม้ในบริเวณนั้นต้องเขียว มีความสมดุลทางธรรมชาติ ถือเป็นนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่พวกเราตระหนักในหน้าที่ ทุกเวลา...”

บริษัทปูนซีเมนต์ไทยลำปาง เป็นธุรกิจซีเมนต์ในเครือซีเมนต์ไทย ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2537 ด้วยแนวคิดและหลักการสร้างความเจริญควบคู่กับการรักษาสีเงาแวดล้อมของลำปาง โดยได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจไว้ว่า สร้างงาน สร้างความเจริญ รักษาสิ่งแวดล้อม และเป็นพลเมืองที่ดีของลำปาง การจดทะเบียนบริษัทใน จังหวัดลำปาง สามารถนำเงินภาษีที่ได้รับปีละประมาณ 100 ล้านบาท ไปพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ คือสิ่งแรกที่ยืนยันเจตนารมณ์ดังกล่าวอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมและเปิดโอกาส “ให้” ชาวลำปางก่อนเป็นอันดับแรก ด้วยการคัดเลือกเข้าทำงานก่อน จนวันนี้มีชาวลำปางกว่า 200 คนเป็นพนักงานของบริษัท และกว่า 700 คนเป็นพนักงานผู้รับเหมาที่ปฏิบัติในหน้าที่ต่าง ๆ และบริษัทได้พัฒนาพนักงานเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ตามมาตรฐานของเครือซีเมนต์ไทย เพื่อให้เติบโตก้าวหน้าเป็นคนเก่ง และคนดีมีคุณภาพ...”

(ศาสิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“เราทำโครงการกระดาศรีไซเคิล มีศาลารวมกระดาศทุกวันจันทร์ ให้พนักงานนำมากระดาศมาซึ่งกิโล แล้วให้เลือกว่าอยากได้เงินหรือบุญ ถ้าอยากได้บุญ จะจดบันทึกไว้ แล้วเรามีให้เลือกด้วยว่าจะบริจาคให้โรงเรียนไหน อย่างนี้เราก็ขยายจากตัวเราไปสู่ครอบครัว ก็สอนแบบนี้ด้วย...”

...ที่บริษัทยังมีโครงการ OCOP (One Cell One Project) ทุก Cell หรือทุกหน่วยงานในเครือต้องทำ 1 โครงการ เพื่อช่วยเหลือชุมชน เพราะเรามองว่า พนักงาน คือคนในชุมชนอยู่แล้ว ก็จะไปดูว่า ในหมู่บ้านต้องการอะไร บริษัทสนับสนุนทุน เครื่องไม้เครื่องมือ พนักงานลงแรง วันหยุดก็ไปทำกัน เช่น ขุดคลอง ท่อถนนในหมู่บ้าน อันนี้ เป็นการสร้างจิตอาสา ให้เกิดขึ้นในตัวเขาด้วย”

(วันส อัครสิทธิถาวร ผู้อำนวยการสำนักงานสื่อสารองค์กร บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สัมภาษณ์ใน MBA Magazine, 2010: 104-105)

บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

“ปตท.เราเป็นองค์กรที่ผลิตพลังงาน แล้วดูแลพลังงานของประเทศให้ได้ดีที่สุดเราจึงต้องเป็นพลเมืองดีที่ทำประโยชน์กลับคืนให้กับสังคมซึ่งเราให้ความสำคัญกับนโยบายที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นเรื่องใหญ่”

(ปริยานุชเอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์

สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2550)

“ถ้ามองในมิติสังคมกิจกรรมเพื่อสังคมที่ปตท.ทำ ก็เป็นเรื่องการให้เพื่อสังคมซึ่งน่าใช้จิตสาธารณะได้เหมือนกัน...มันเป็นความรับผิดชอบของ ปตท. ที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นพลังงานของประเทศ ที่จะต้องดูแลตรงนี้ ตอนที่ผู้บริหารเริ่มทำไม่ได้นึกถึงแค่นี้ เมื่อเราทำธุรกิจ เราจะพอดูแลสังคม สิ่งแวดล้อมได้ก่อนคำว่า CSR เพิ่งจะมาตอนหลัง เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เราพยายามทำมาตั้งแต่ปี 2545 ผู้บริหารจะลงไปสัมผัสทุกพื้นที่ อย่างคุณประเสริฐ มีหน่วยงานที่ทำงานมวลชนโดยตรง เพื่อทำเรื่องนี้เลย สมัยเป็นโครงการปลูกป่าเฉลิมพระเกียรติ พนักงานทั่วประเทศ โครงการแนวท่อก๊าซจะมีหน่วยสิ่งแวดล้อมที่จะเข้าไปดูชุมชนสิ่งแวดล้อม scale จะเล็กหรือใหญ่จะเป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างแนวท่อเขาจะดู scale รอบข้างที่ได้รับผลกระทบโดยตรง อาจไม่ได้มองระยะยาว พอหน่วยงานที่อยู่ตรงนั้นเขาจะดูแลในการที่อยู่ร่วมกันกับชุมชนระยะยาวในระดับของประเทศมีอีกเยอะ อย่างทุนการศึกษามีทุกจังหวัด กลุ่ม ปตท.มีนโยบายอยู่แล้ว เป็นภาระหน้าที่ ถ้ามันเป็นจิตสาธารณะไหม ถ้าเรามองในมิติสังคมถือว่าเป็น หวังอะไรไหมอาจจะมีส่วนบ้าง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในทุกพื้นที่เราทำเยอะมาก บางอย่างอาจจะตรงโดยตรงกับธุรกิจ หรือไม่ใช้ก็มี อย่างบรรณาน้ำท่วม ปตท. จะไปช่วยทุกที่ เกิดขึ้นามีจะมีพนักงานอาสาไปช่วยเยอะมาก น้ำท่วมก็มีอาสาสมัครช่วยกันทำ เวลาในพื้นที่เราที่จะประกาศใครจะไปมีคนเข้าไป ภาวะวิกฤต ปตท.จะถูกชุมชนให้ขอไปช่วยเหลือเป็นอันดับแรก อย่างชุมชนเราที่ประกาศแล้ว แต่ใครจะมาช่วยไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานที่มีหน้าที่โดยตรงก็สามารถ ไม่ได้ค่าจ้าง จะมีผู้มีความรู้ต่างๆ มาช่วยเสริมความรู้คนละนิดคนละหน่อย”

(อังสนา สกประเสริฐ เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี
สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2550)

ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของพนักงาน ปตท. นี้ มีความสอดคล้องกับคำกล่าวของ นายประเสริฐ บุญสัมพันธ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) เป็นการยืนยันได้ถึงสิ่งที่ ปตท. ยึดมั่น

“การดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของ ปตท. ไม่ใช่แค่การจัดกิจกรรมที่ฉาบฉวย แต่กำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กรระยะยาว...แม้จะเป็นบริษัทมหาชน หากแต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคนไทยส่วนใหญ่ ดังนั้น ปตท.จะอยู่รอดได้ ต้องอยู่ด้วยการเกื้อกูล ตอบแทนให้กับคนไทย สังคมไทย การลงทุนเพื่อสังคม แม้จะวัดค่าไม่ได้ และไม่สามารถวัดเป็นผลตอบแทนที่ออกมาได้ แต่ก็สามารถชี้แจงและอธิบายให้ทุกคนเข้าใจได้ว่า เราจะต้องช่วยกันดูแลสังคมสิ่งแวดล้อม” (BrandAge, 2009: 176)

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง:

บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด และบริษัทชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

“...เมื่อทำภายในให้เข้มแข็งแล้ว เราใช้จิตอาสาของภายในไปร่วมงานของภายนอก ที่บริษัทฯ เราใช้ทรัพยากรไปในการทำงานให้กับ SVN เสียมาก ก็เลยยังไม่มีเวลาที่จะทำเรื่องของภายนอกมากเท่าไรแต่กิจกรรมที่เราทำกันอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมเพื่อสาธารณะเช่นการบริจาคเลือด การแจ้งความจำนงบริจาคอวัยวะ นั่นคือจิตสาธารณะอย่างหนึ่ง ที่เรามีโครงการอยู่ในบริษัท บริจาคสิ่งของเราก็มีอยู่ ซึ่งตรงนั้นเป็นเรื่องที่ดี เป็นตัวที่ทุกคนมีโอกาสเท่ากันในการทำเพื่อสาธารณะ ไม่ใช่คนรวยมีโอกาสทำมากกว่า เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ดี ทุกคนมีเลือดอยู่ในตัวเท่ากัน แล้วก็ทุกคนมีจิตใจที่ดี สามารถทำได้โดยไม่ต้องไปเงินมา ซึ่งตรงนี้เราก็กระตุ้น แล้วสมาชิกที่เข้าร่วมก็เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เราบริจาคปีละ 2 ครั้ง ...อันนี้เป็นตัววัดใจว่า คุณมีเท่ากันนะ ไม่ว่าคุณจะอยู่ฐานะอะไรคุณมีเลือดเท่ากัน ตัวนี้วัดความมีจิตใจที่ดีได้ดีกว่าการบริจาคเงิน เพราะเลือดอยู่ในร่างกาย เงินอยู่นอกกายคุณมีมากก็ให้มาก เขาไม่มีเขาก็ไม่ได้บริจาค เงินวัดไม่ได้ นี่ละครับคือจิตสาธารณะ ก็เกี่ยวกับการ “ให้” เหมือนกัน”

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

ขณะที่ วริสร รักษ์พันธุ์ กรรมการผู้จัดการบริษัทซุมพร คาบาน่า รีสอร์ท จำกัด มองว่า จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ ในเบื้องต้นควรเป็นเรื่องของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ที่มีจิตใจพร้อมที่จะ “ให้” โดยไม่หวังผลตอบแทน ซึ่ง วริสร เล่าว่า

“...สโลแกนที่เราใช้ คือ “ยิ่งทำยิ่งได้” และ “ยิ่งให้ยิ่งมี” ผมก็เลยมองว่าเรื่องจิตสำนึกสาธารณะก็คือ ถ้าคิดว่าจะให้โดยไม่สิ่งตอบแทนมันทำได้หมดโดยไม่ต้องรอด้วย แต่ถ้าคิดว่าทำแล้วจะได้อะไรมันจะคิดมาก ทำแล้วไม่หวังสิ่งตอบแทนคือให้อย่างเดียว ให้ความคิด ให้โอกาส ผมก็เลยให้คำขวัญกับพนักงานและชุมชนว่า ให้ 2 อย่าง คือ หนึ่ง ให้ภัย เขาไม่รู้เขามีอะไร ก็ให้ภัยเพราะเขาไม่รู้ ขาดโอกาสที่จะได้รู้ หรือไม่มีวิกฤตแรง ๆ ที่จะทำให้คิดไม่ได้ เขาก็เลยเสพสุขอยู่ และสอง คือ ให้โอกาส ให้โอกาสทางสังคม ทางความคิด การตลาดที่จะขายผลิตภัณฑ์ พอยังชีพได้ ก็ให้โอกาส ขอนี้จะมีผลกับชุมชนพอสมควร เพราะเราเป็นโรงแรมเราอยู่กับสังคมอยู่กับชุมชน ต่างคนต่างต้องพึ่งพากัน ดังนั้น สโลแกนที่เราใช้และถือปฏิบัติก็คือ ยิ่งทำยิ่งได้ และยิ่งให้ยิ่งมี”

(สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

องค์กรธุรกิจข้ามชาติ:

บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

คุณนพดล คีวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ให้ความเห็นว่า

“ที่นี่เรามาดูจิตสำนึกสาธารณะของเนสท์เล่ ในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง อันนี้จะเป็น CSR after Process หรือ Out Process เป็น Philanthropy ที่เนสท์เล่ เราจะไม่ใช่คำว่า การคืนกำไรสู่สังคม ...ตรงนี้เรามองว่าเป็นการให้เพื่อสังคม และเมื่อให้แล้วต้องให้แบบยั่งยืนหรือ Help them to help themselves คือ ช่วยให้ชุมชนหรือสังคมเขาช่วยตัวเองได้”

ซึ่งการให้เพื่อสังคมของเนสท์เล่ ถูกส่งผ่านกิจกรรมทางสังคมที่หลากหลายและทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรงและไม่เกี่ยวข้อง โดยคุณนพดล อธิบายถึงหลักในการให้เพื่อสังคมในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ไว้ว่า

“...เราต้องเลือกที่จะโฟกัส โดยความช่วยเหลือที่ให้กับสังคม ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป “เนสท์เล่” เป็นบริษัทที่มีข้อมูลเยอะ ก็นำสิ่งที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับสังคม อย่างการทำโครงการ Food Safety ที่ทำให้กับเด็กด้อยโอกาส หรือโครงการช่วยเหลือชีวิตใหม่หลังสึนามิ เป็นการสร้างอาชีพ สร้างงานให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ต่อไปได้ การทำกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งแม้จะเป็นการให้เงิน แต่เป็นการให้เงินช่วยเหลืออย่างมีความรับผิดชอบ ฝึกให้คนในหมู่บ้านทำงาน ใช้ความคิด แล้วจึงจะได้เงินช่วยเหลือ นั้น...”

(สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

ส่วนที่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ลักษณะพรรณ วงศ์โสภาก หัวหน้างานอาวุโส สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ให้ความเห็นไว้ว่า

“น่าจะเป็นอะไรที่เราให้คืนกลับไปสู่สังคม ไม่ว่าในแง่ความดี เงินบริจาค เช่น โครงการถนนสีขาว เราเริ่มมา 30 ปี Toyota ไม่ได้มากอบโกยผลประโยชน์จากคนเพียงอย่างเดียวจะต้องมีการคืนสู่สังคมด้วยความปลอดภัยจากถนน เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยมากขึ้นในการใช้รถใช้ถนน ผมว่าสิ่งนี้น่าเป็นจิตสำนึกต่อสังคมที่อยู่นอกเหนือจากการดำเนินงานทางธุรกิจของเรา เป็นการให้กับสังคม”

(สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“ผมตอบในนามบริษัท เมื่อเราลงทุนไปเราก็ต้องหวังผลประโยชน์ที่กลับมา แต่เราก็ต้องช่วยเหลือหรือให้กลับคืนสังคม เพื่อสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วย...เป็นความภูมิใจ เรามีสโลแกน เราจะเติบโตคู่สังคมไทย สิ่งที่เราภูมิใจสังคมดีขึ้น ...โตโยต้าและสังคมไทยผูกพันกันนะครับ ผมว่า นับตั้งแต่ก้าวแรกที่โตโยต้าเริ่มดำเนินกิจการในเมืองไทย เราก็ได้หยิบยื่นน้ำใจและความช่วยเหลือให้กับสังคมไทยผ่านกิจกรรมเพื่อสังคม ที่เราดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง เป็นเวลากว่า 45 ปี สำหรับ CSR ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เราทำในนามของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย และมูลนิธิ โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย เน้นเรื่อง

ของการศึกษาและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการยกระดับคุณภาพชีวิต”

(ชัยปิติ ม่วงกุล ผู้อำนวยการ สำนักงานรัฐกิจสัมพันธ์
สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส อธิบายเพิ่มเติมว่า

“ที่โตโยต้า เรามุ่งเน้นทำกิจกรรมเพื่อสังคมใน 4 ด้านหลักๆ ได้แก่ 1. กิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยบนท้องถนน ภายใต้โครงการ “ถนนสีขาว” 2. กิจกรรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ภายใต้โครงการ “ป่านิเวศในโรงงาน” ...เมื่อเร็วๆ นี้ เราปลูกป่าที่โรงงานบ้านโพธิ์ แสนตัน ภายในระยะเวลาเช้ามัยครบ 1 ชั่วโมง โดยใช้คน 14,000 คน ซึ่งพื้นที่ป่าตรงนั้นในอดีต เราตั้งใจจะเปิดให้ประชาชนเข้าไปใช้เป็นสวนสาธารณะ โตโยต้าตั้งใจจะปลูกต้นไม้ให้ได้ 1 ล้านต้น ภายในระยะเวลา 5 ปีด้วย และเราก็มี โรงเพาะเลี้ยงกล้าไม้ของเราเอง โดยมีแผนงานที่จะขายต้นกล้าราคาถูกเพื่อให้ประชาชนนำไปปลูกในที่ดินของตัวเอง เป็นการสร้างป่าให้กับชุมชนเพิ่มขึ้น... 3. กิจกรรมส่งเสริมการศึกษาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่สังคมไทย โดยนอกจากการสนับสนุนทุนการศึกษาให้กับสถาบันต่างๆ และ 4. กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิต และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของชุมชน ภายใต้การดำเนินงานของมูลนิธิโตโยต้าประเทศไทย

...นอกจากนี้เรายังมีโครงการลดภาวะโลกร้อน เช่น การอบรมเยาวชนจาก 35 ตำบลทั่วประเทศเข้ามาอบรม และยังมีแนวทางที่จะนำความรู้ต่างๆ ไปบรรจุในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ถือเป็นการเพาะบ่มความรู้ตั้งแต่ระดับเยาวชน ซึ่งเราพยายามทำให้เกิดความยั่งยืนต่อไป โครงการหรือกิจกรรมเพื่อสังคมแบบนี้ ก็คือจิตสำนึกที่รับผิดชอบ ที่เราให้กับสังคมไทย”

(สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่า ทั้งองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง/ย่อย และองค์กรข้ามชาติ ต่างมีความเข้าใจและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ” นั้น เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ในมิติที่เป็นการ “ให้เพื่อสังคม” ซึ่งการให้เพื่อสังคมขององค์กรตามความเข้าใจนี้ ไม่ใช่เป็นแค่การคืนกำไรหรือเอาผลประโยชน์ในรูปของตัวเงินกลับสู่สังคม ในลักษณะการบริจาคเงินหรือสิ่งของหากแต่เป็นเรื่องของการดูแลสุขภาพสังคม พร้อมๆ กับพัฒนาคุณภาพชีวิตคน เพื่อให้ทั้งธุรกิจก็อยู่ร่วมในสังคมได้ สังคมก็ได้ประโยชน์จากธุรกิจด้วยในขณะเดียวกัน

จึงอาจกล่าวได้ว่า จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนหรือสังคม รวมถึงสิ่งแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก

(Corporate-driven CSR) ทั้งที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process) และเกิดขึ้นในภายหลัง (CSR after process) (สถาบันไทยพัฒน์, 2549: 1) โดยมีเป้าหมายที่จะทำธุรกิจให้อยู่รอดเคียงคู่ไปกับ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) ทั้งต่อ องค์กรและสังคมส่วนรวม

1.2 ผลการวิเคราะห์ความเข้าใจ คำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองของภาคประชาชน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากภาคประชาชน ในงานวิจัยนี้หมายถึงผู้มี ส่วนได้เสีย (Stakeholders) โดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กรภาคธุรกิจประกอบด้วย พนักงานองค์กร ธุรกิจทั้ง 6 แห่ง และคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ที่มีความคล้ายคลึงและสอดคล้องกัน 2 ความหมาย ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองของภาคประชาชน

ความหมาย ที่หนึ่ง	“จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่ต้องมีส่วนร่วมในการ ดูแลสังคม และควรที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม
ความหมาย ที่สอง	“จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การคิดและลงมือช่วยเหลือคนในสังคม โดยไม่หวัง ผลตอบแทนด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เช่น การบริจาคเงิน บริจาคเลือด และ อาสาสมัคร ฯลฯ

มีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

ความหมายที่หนึ่ง: “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่ต้องมี
ส่วนร่วมในการดูแลสังคม และควรที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม

“กับคำๆ นี้ฉันนี่ ผมมองว่าจิตสาธารณะในความรู้สึกของผม ผมมองว่าคนเรา ถ้ามีความรู้สึกที่
ความคิดจะช่วยคนอื่นอันนั้นก็จิตสาธารณะแล้ว โดยเฉพาะคนอื่น ชุมชน สิ่งแวดล้อม แค่มิจิตที่จะช่วยก็มี
จิตสาธารณะแล้ว ที่นี้เมื่อลงมือทำก็เป็นอีกระดับหนึ่งแล้ว ไม่คิดอย่างเดียว แต่ลงมือทำด้วย แต่ทำได้มาก
น้อย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าเราคิดมากน้อย แต่ขึ้นกับการบริหารจัดการตัวเราเองก่อน”

(สุทธิเลิศ วีระไพบุลย์ ผู้จัดการส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)
สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“ผมว่าเรื่องจิตสำนึกสาธารณะเนี่ย เป็นการที่ชุมชนหรือสังคมอยู่ได้เราก็ออยู่ได้อย่างยั่งยืน สังคมอยู่ไม่ได้ ธุรกิจก็อยู่ไม่ได้ อันนี้ก็เป็นที่มาของจิตสาธารณะ”

(ศุภชัย หวานจำ ผู้จัดการบัญชี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“ผมคิดว่าเป็นเรื่องของความห่วงใยคนรอบข้างนะ เช่น เราทำโรงงาน ก็ต้องคิดห่วงใยเขา เขาจะเดือดร้อนมั๊ย เราช่วยอะไรเขาได้บ้าง แล้วเราออกไปทำ เราก็มีความสุขนะครับ สุขทุกที่ เราสบายใจ แต่เบื้องหลังเราก็กต้องรู้ว่าเรามีงบประมาณพอ อะไรพอ เราไม่เดือดร้อน เราก็ Happy ทุกคนเหนื่อยแต่มีความสุข”

(ศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“ในมุมมองของตัวเอง คือ เราต้องเข้าใจว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของสังคมถ้าเราไม่เริ่มต้นที่ตัวเรา มันก็เกิดสิ่งดีๆ ขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่เริ่มที่ตัวเรา จิตสำนึกสาธารณะก็เช่น ไม่ทิ้งขยะถ้าเราไม่เริ่มที่ตัวเรา คนอื่นก็คิดเหมือนเรา มันก็ไม่ใช้ เหมือนการสร้างฝายถ้าพวกเราไม่มาช่วยคิดว่าไม่ใช่เรื่องของเรามันก็ไม่ใช้ เพราะตอนนี้โลก ก็คือโลกของเรา ใบดีด้วยกัน เดือดร้อนเหมือนกันหมด ...ทุกคนมีส่วนร่วมหมด ไม่ว่าน้อยหรือนิดคือคุณก็ต้องทำ คือเราเข้าใจว่าถ้าเราไม่ทำมันก็ไม่ใช้ มันก็คือเริ่มจากตัวเรา หรืออย่างเราไม่ชอบว่าบ้านเราสกปรกเราก็กไม่ทิ้งขยะ คนจะมองว่าไม่ใช่เรื่องของตนเองแต่จริงแล้วมันเป็นเรื่องของตัวเองทั้งนั้น เมื่อก่อนอาจจะใช้ เพราะว่าเขามองไม่เห็น แต่ ณ ตอนนี้เราก็กเห็นผลกระทบทุกอย่างแล้ว ไม่ว่าจะเป็นภาวะโลกร้อน ฤดูกาลที่แปรเปลี่ยน...ดังนั้น ทุกคนควรตระหนักได้แล้ว อย่าคิดว่าเป็นเรื่องไกลตัว แต่เป็นเรื่องของเราทุกคน มองแบบนี้ได้ ประเทศเราก็กจะฟื้นภายนอกลดลง ฟื้นตนเองได้ อยากให้ทุกคนเริ่มต้นที่ตัวเราเอง”

(รัตนา วรรณศรี, สัมภาษณ์: 1 สิงหาคม 2550)

“จิตสำนึกสาธารณะคือ การมองภาพรวม ภาพรวมคือทุกคนที่อยู่ในองค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ ถ้าไม่มองภาพรวมแล้ว สิ่งที่ไม่ม่ใครเป็นเจ้าของโดยตรง สิ่งที่เป็นของส่วนรวม แล้วไม่มีใครรักษาดูแลแล้ว รู้สึกว่าไม่ม่ความเป็นเจ้าของในสิ่งที่เป็นสิ่งสาธารณะนี้ มันย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต การทำงาน เช่น ในองค์กรเล็กๆ ถ้ามองแต่เป้าหมายของตนเองไม่มองภาพรวมบริษัทมันก็แย่ เหมือนคนในสังคมถ้าไม่มองในภาพรวม มียายสาวได้สาวเอาทรัพยากรส่วนรวม มันก็ส่งผลกระทบต่อคนส่วนรวมต่อหมู่บ้านนั้นๆ มันได้อยู่คนเดียวแต่คนอื่นเดือดร้อน ซึ่งตรงนี้ผมมองว่าบ้านเราก่อนข้างเหนื่อยพอสมควร

ในเรื่องนี้ นี่เป็นความเห็นส่วนตัวนะไม่เกี่ยวกับปุ่น ผมว่าหนักครึบในเรื่องนี้เพราะว่าเราอยู่ในสังคม บริโภคนิยม เราเร่งเร้าในการจับจ่ายใช้สอย”

(บวร วรรณศรี, สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม 2550)

“ปัญหาในชุมชนทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัด สถานีนามัย ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องชุมชน หรือจะเป็นเรื่องสิ่งแวดล้อม ชยะในชุมชนแต่ที่ 3 ขา คนที่นี้เราทำด้วยใจ ด้วยความเสียสละ อย่างคณะกรรมการ บางคนเขาเสียสละ อย่างคณะกรรมการประปาเนี่ยไม่มีเงินเดือนนะ คณะกรรมการน้ำเนี่ยวิ่งดูน้ำทั้งปี ให้น้ำ เข้ามาคนนั้น เข้ามาคนนี้ ไม่มีเงินเดือน มีวาระแค่ 3 ปีพอครบก็ให้คนใหม่เข้ามาบริหาร ทำบนตัวอย่างที่ทำด้วยใจ อยากพัฒนาชุมชนให้พึ่งตนเองได้

(บุญเรือน เฒ่าคำ ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บ้านสามขา ลำปาง,
สัมภาษณ์ 30 กรกฎาคม 2550)

“สังเกตอย่างการเรียนรู้ ที่ปุ่นเข้ามา ก็มาเป็นวิทยาทานให้กับพี่ๆ น้องๆ ที่เข้ามา และจาก ประสบการณ์ที่ปุ่นมาสอน เช่น การทำบัญชี เครื่องคอมพิวเตอร์ ที่ให้เยาวชนพยายามเก็บเกี่ยวแต่พวกผม มันช้าไม่ทันหรอก แต่เราพยายามเอาประสบการณ์ที่ไปเจอมาปรับใช้ เพราะบางสิ่งบางอย่างก็ไม่ใช่ว่าเรา จะรู้หมด เพราะภูมิปัญญาชาวบ้านมันก็มีขีดจำกัดเหมือนกัน พอมีทางนิดเดียวเท่านั้นมีคนมาจุดประกาย ว่าต้องทำอะไรมันก็ได้ไกล...

มีวันหนึ่งผมไปดับไฟบนดอยกับผู้ใหญ่ ข้าวเย็นได้ทาน เทียงคินพอดี เอาไฟไม่อยู่ วอบอก ชาวบ้านขอกำลังเสริม ข้าวก็ไม่ได้กิน น้ำก็หมด ชาวบ้านคนเฒ่าคนแก่ที่แกขึ้นไปไม่ได้แกก็ห่อข้าวไปให้ เอน้ำมาให้ ก็กินกันบนดอย ก็หมดแรงกันนอน กันที่นั่น กลับมาถึงบ้าน ตี 4 เราก็ดูใจมาเยอะ...

ผมไม่ใช่คนเก็บเห็ดขายนะ แต่ทุกปีเนี่ยผมไปดับไฟป่า ก็เลยมีเห็ดให้ขาย บางคนเขาก็ว่า เห็นไป เก็บเห็ดขายทุกวัน แต่ไม่เก็บ บางคนไม่ไปดับไฟ แต่มันไปเก็บ ผมก็เริ่มคิดว่า คนที่เขาไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย เขายังทำ แต่ทำไมเราไม่ทำ ใช้จิตวิทยายามาเอาสิ่งที่เขาเห็น สิ่งที่เขาสัมผัสให้เขาเรียนรู้ ปลุกจิตสำนึก เมื่อวันที่ 15 เมษายน ปีก่อน ชาวบ้านเขาสนุกสนานกันที่บ้าน แต่ผมอยู่บนดอย ทั้งหนาว ทั้งร้อน มีหมด ทำทุกอย่างในหมู่บ้าน คนอื่นเขาไม่ทำ เราก็อำเพื่อความสะดวกสบาย เราทำแล้วเราสบายใจ เราก็อเห็นใจ คณะกรรมการที่เป็นอาสา เขายังสนุกอยู่ ทานเหล้ากันอยู่ก็ปล่อยเขาไป เรากับผู้ใหญ่ไม่กิน เราก็อขึ้นไป...

การทำงานของคนที่บ้าน สามขา เราทำงานเป็นองค์กรรวม คือ อะไรก็แล้วแต่ เราช่วยหมด ไม่ ว่าจะเป็นวัด โรงเรียน อนามัย ชาวบ้าน ชาวบ้าน มาช่วยกันหมด เวลาที่มีประชุมก็จะมาช่วยกันหมด ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา ตูเจ้า (พระสงฆ์) ก็ต้องเข้ามา เจ้าหน้าที่อนามัยก็ต้องเข้ามา เจ้าหน้าที่ ราชการที่เป็ลเกษียณ ข้าราชการบำนาญ ที่ว่ามีความรู้ความสามารถ ก็มาช่วยกันพูด ช่วยกันสร้าง..”

(จำลองเอกชัย วงศ์ตระกูล ผู้ประสานงานเครือข่ายลุ่มน้ำจาง บ้านสามขา ,
สัมภาษณ์ 30 กรกฎาคม 2550)

“ก็เปิ้ลเขาเข้ามาช่วยอย่างที่เห็นเนี่ย คนปุนทั้งนั้น เข้ามาช่วยอย่างที่เห็นเนี่ยแหละครับ เนี่ยจะก็
ครั้งผมก็จำไม่ได้ บางครั้งมาชุดหนึ่งก็ตั้ง 60-70 คน ชาวบ้านทำยัง เปิ้ลก็จะมาช่วยมารวม เขาทำอะไรเปิ้ลก็
จะมาร่วมด้วย อย่างเมื่อเดือนมีนาเนี่ย เขาก็ทำแนวกันไฟ เปิ้ลก็มาช่วย ลุงคิดว่าเป็นความเสียสละนะ”
(ลุงทัน วรรณะสูงค์ ชาวบ้านรากแก้ว บ้านสามขา,
สัมภาษณ์ 31 กรกฎาคม 2550)

ที่ บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน คุณประเสริฐ สลิลัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่าย
ประชาสัมพันธ์ ให้ความเห็นคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ในมุมมองภาคประชาชนว่า

“จิตสำนึกสาธารณะผมว่าเป็นจิตสำนึกที่อยากทำความดีให้กับสังคม คนอื่น เพื่อนร่วมโลก แต่
จิตสำนึกมีหลายด้าน ด้านนี้เป็นด้านที่ดี แต่ว่าเราพูดถึงจิตสำนึกเราอาจจะพูดถึงเรื่อง Commonsense
เรื่องที่เป็นมนุษย์ด้วยกันพึงไม่ทำร้ายกัน”
(สัมภาษณ์ , 30 สิงหาคม 2550)

“ผมคิดว่าเป็นเรื่องของ การให้ความช่วยเหลือสังคมส่วนรวม และตัวเราก็ต้องไม่เดือดร้อนด้วย”
(นายมนัส โสภาก ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 2 ต.บางเตือ อ.เมือง จ.ปทุมธานี,
สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2550)

“ผมเข้าใจว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนที่เราอยู่ในเรื่องต่างๆ ที่เป็นส่วนรวม”
(นายอำเภอสมชัย อมรวัฒน์สวัสดิ์ บ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา,
สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2550)

“เป็นการใช้ประโยชน์ส่วนรวมของสาธารณะสมบัติ ครอบคลุมการดูแลสาธารณะประโยชน์ร่วมกัน
ด้วย เช่น คู คลอง การช่วยพัฒนาคูคลองร่วมกัน”

(นายพลศักดิ์ เมธิกุล นักบริหารงานช่าง องค์การบริหารส่วนตำบลลาดขวาง อ.บ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา,
สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2550)

ความหมายที่สอง: “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การคิดและลงมือช่วยเหลือคนในสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เช่น การบริจาคเงิน บริจาคเลือด และอาสาสมัคร ฯลฯ

“เป็นคำที่ดี แต่ไม่ง่าย คิดว่า คล้ายกับ จิตอาสา ตามความเข้าใจของครู หรือเป็นคล้ายกับ ๆ volunteer ที่อาสาทำนั่น ทำนี่ ช่วยนู่นนี่ โดยไม่คิดถึงผลตอบแทน แต่คิดในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ เป็นจิตอาสา อาสาสมัครในเชิงเรียนรู้”

(ศรินทร์ วงศ์ตระกูล ครูครูโรงเรียนบ้านสามขา,
สัมภาษณ์ 31 กรกฎาคม 2550)

และจากการสนทนากลุ่มชาวบ้านที่ห้วยเขย่งในวันประชุมสภาผู้นำชุมชน คนในชุมชนให้มุมมอง “จิตสำนึกสาธารณะ” ดังนี้

“เป็นลักษณะที่ว่าจิตใจ ที่เป็นสาธารณะที่ไม่ใช่เป็นของเราคนเดียว เราต้องพร้อมให้บริการกับคนอื่นตามศักยภาพตามที่เราได้อยู่ เราพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ไม่คิดถึงผลตอบแทน สิ่งที่เราจะได้คืนมาคือความสุขใจสบายใจ เราได้มีคุณค่ากับตัวเอง ถ้าคนไทยมีความเอื้อเพื่อช่วยเหลือ เราช่วยเพราะใจอยากช่วย เป็นจิตสาธารณะในเชิงบวกในทางที่ดี”

(วิทยา ใจมา คุณครูโรงเรียนสมาคมป่าไม้แห่งประเทศไทยและสมาชิกสภาผู้นำชุมชน
สนทนากลุ่ม, 6 ตุลาคม 2550)

“จิตสาธารณะ สังคมปัจจุบันมีอยู่สองอย่าง หนึ่ง จิตสาธารณะเพื่อประโยชน์ส่วนตัว กับสอง จิตสาธารณะที่ไม่ได้คิดผลประโยชน์อะไร เป็นจิตสาธารณะให้ผลประโยชน์ส่วนรวมโดยไม่คิดค่าตอบแทน จะเป็นอย่างไร แบบแท้ คือด้วยใจ ถ้าแบบเทียม คือ หวังผลประโยชน์”

(บุญนิยม ดวงจันทร์ ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 1 บ้านท่ามะเดื่อ
สนทนากลุ่ม, 6 ตุลาคม 2550)

“คำว่า สาธารณะ ให้โดยไม่เลือกที่ ถ้าเราได้รับความรู้อะไรมาเก็บไว้เฉยๆ ก็จะไม่มีความค่าอะไร ถ้าเราได้มาเผยแพร่ให้คนอื่นต่อผลดีก็จะได้ประโยชน์ จิตสาธารณะ เราเป็นผู้ให้เราไม่ได้เป็นผู้รับไม่ได้หวังผลตอบแทน”

(ลุงเรือง ปลงจิตร์ ปราชญ์ชาวบ้าน (หมอดิน) ต.ห้วยเขย่ง บ้านรวมใจ หมู่ 8
สนทนากลุ่ม, 6 ตุลาคม 2550)

จะเห็นว่า ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองของภาคประชาชน มีนัยยะที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม ใน 2 ความหมาย ๆ ที่หนึ่ง “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่ต้องมีส่วนร่วมในการดูแลสังคม และควรที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม ความหมายที่สอง คือ “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การคิดและลงมือช่วยเหลือคนในสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เช่น การบริจาคเงิน บริจาคเลือด และอาสาสมัคร ฯลฯ โดยภาคประชาชนในฐานะพลเมืองและหรือสมาชิกของสังคม มีหน้าที่ ๆ ต้องทำหน้าที่บำรุงรักษา ดูแลสังคมของตนเองไม่ทำให้สังคมส่วนรวมเดือดร้อนเสียหาย จะเห็นว่าความเข้าใจนี้ ยังสามารถมองได้ เป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรม สำหรับรูปธรรมที่ชัดเจน ก็จะได้แก่ การไม่ทิ้งขยะในที่ที่ห้ามทิ้ง ที่ทำให้สิ่งแวดล้อมเสียหาย ไม่กระทำความผิด ๆ ที่ทำให้คนอื่นในสังคมเดือดร้อน และนอกจากจะไม่ทำให้เดือดร้อน ก็จะต้องทำอะไรที่เป็นประโยชน์ เป็นคุณแก่สังคมด้วย เช่น การบำเพ็ญประโยชน์ต่าง ๆ ในฐานะสมาชิกที่ดี

จึงอาจสรุปได้ว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองของภาคประชาชนในบริบทนี้ หมายถึง ความรู้สึกและสำนึกของพนักงานในองค์กรและคนในชุมชน/สังคมที่องค์กรธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย โดยตรงว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน/สังคม และพร้อมที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวและไม่หวังสิ่งใดเป็นการตอบแทน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะ ขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

จากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมด้วยการลงพื้นที่ภาคสนาม เช่น การไปเยี่ยมชมกิจการ และเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมของผู้วิจัย รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ที่เป็นผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจขนาดใหญ่ กลางและเล็ก และข้ามชาติ ทั้ง 6 บริษัท พบว่า รูปแบบการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้ เพื่อนำไปสู่การเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรเองกับภาคประชาชนที่ปรากฏ มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน 4 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง ลักษณะที่สอง เป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างและการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบแนวนอน และการสื่อสารแบบแนวนอน ลักษณะที่สาม เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการและการสื่อสารไม่เป็นทางการ และลักษณะที่สี่ เป็นการสื่อสารด้วยคำพูดและการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรหรือข้อความ แต่จะมีความแตกต่างกันไปในรายละเอียดของวิธีการและการใช้สื่อ/ช่องทางการสื่อสารของแต่ละองค์กร ที่จะสื่อสารกับภาคประชาชน ซึ่งในงานวิจัยนี้คือ กลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผู้วิจัยได้จำแนกนำเสนอผลการศึกษา เป็น 2 บริบท คือ บริบทที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กรและบริบทที่เป็นการสื่อสารภายนอกองค์กร ดังนี้

2.1 บริบทที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กร

รูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทนี้ พบว่า มีทั้งการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกันเอง จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญทั้ง 6 บริษัท สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานนั้น เป็นเจตนารมณ์ของผู้บริหารที่ต้องการถ่ายทอด “คุณค่าหลัก” (Core value) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมของจิตสำนึกสาธารณะหรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผ่านวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ มุ่งสร้างความน่าเชื่อถือ บ่มเพาะจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และยึดถือปฏิบัติตามแนวทางที่องค์กรธุรกิจกำหนดไว้ในนโยบายและหรือพันธกิจ ฯลฯ ของแต่ละองค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 แสดงรูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะภายในองค์กร

มีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่:

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

“อย่างที่บอกครับว่า...เมื่อเราเข้ามาเป็นพนักงานนี้ก็จะมีในเรื่องจรรยาบรรณ วิธีการปฏิบัติตัวของพนักงาน การอบรมพนักงาน คือ พนักงานที่เข้ามาต้องเข้าใจองค์กรก่อนเลยว่าเราดำเนินกันอย่างไรครับ”

(ปารินท์ ชันธิรัญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“พนักงานใหม่เข้ามาต้องอบรม ซึ่งการอบรมเหล่านี้ปุ๊นจะสอดแทรกเรื่องเหล่านี้เข้าไปอยู่แล้ว แม้แต่เรื่องที่เรากิจกรรมซีเอสอาร์ ทำอะไรดี ๆ มา เราก็จะเอามาถ่ายทอด บอกเล่าให้รุ่นน้อง ๆ เสมอ เขาจะรู้ว่าองค์กรของเราทำอะไรบ้าง.... และช่วงไหนที่พนักงานจะเข้าไปมีส่วนร่วมได้ เราก็จะเชิญชวนเลย”

(นิธิมา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“... ต้องบอกว่า เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ มันอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรของเรา เริ่มต้นเลยจะมีเรื่องจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ พนักงานที่เข้ามา เขาจะต้องรับรู้และทราบเลยในเรื่องของจรรยาบรรณ ว่าเป็นกรอบจะอย่างไรให้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งคู่ค้า พนักงาน...ดังนั้นการทำงานของทุกคนที่นี่ คือ ยึดจรรยาบรรณ โดยมีพี่ ๆ เป็นแบบอย่างนั่นเองครับ ... เพราะเราเป็นและทำของเราอย่างนี้มานานแล้ว...”

(วีรยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“การรับผิดชอบต่อสังคมมันเป็นอุดมการณ์ของเรา เราถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานแล้ว”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ครับผมเข้ามาตอนแรกก็รู้จักเลย ถึงอุดมการณ์ 4 ข้อสุดท้าย คือ การเชื่อมั่นในคุณค่าของคนไม่ระบุเฉพาะพนักงาน แต่เป็นคนทั้งประเทศ เราเชื่อมั่นว่า คนมีคุณภาพ”

(กรกช อนันตสมบูรณ์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร สำนักสื่อสารองค์กร,
สัมภาษณ์ 17 กรกฎาคม 2550)

“...เครือปูนซีเมนต์จะมีอุดมการณ์ 4 ที่เราถูกสอนมาตั้งแต่เข้างานมา เพราะว่าเราต้องมีส่วนในการดูแลสังคม ขนาดทำงานที่มา 5 ปีที่แล้ว ตอนนั้นในเรื่อง CSR ยังไม่เคยทำอะไร แต่นายบอกมาแล้วเรื่อง balance 3 ส่วน คือตัวเรา ตัวผู้ถือหุ้น แล้วก็สังคม เราพยายาม balance ตัวพวกนี้อยู่”



(ศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง)
สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“...เรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในจรรยาบรรณ 4 ของเรา อะไรที่หลุดจาก 4 ข้อนี้เราไม่ทำ เป็นข้อปฏิบัติของ SCG เลย เริ่มตั้งแต่ตั้งมั่นในความเป็นธรรม เป็นธรรมทุกภาคส่วน เป็นหลักธรรมาภิบาล เรื่องภาษีต่อรัฐ ต่อลูกค้าเรา ต่อตัวพนักงาน ต่อผู้ถือหุ้น ต่อชุมชนรอบข้าง เราตั้งมั่นในความเป็นเลิศ ทั้งในส่วนของคุณภาพและบริการเอง และถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สังคมตรงนี้คือภาพรวมทั้งหมดในส่วนของคุณชนที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ตาม”

(บวร วรรณศรี, สัมภาษณ์: 1 สิงหาคม 2550)

“ปูนฯ เรามีหน่วยงานที่เรียกว่า Internal Communication ที่ทำหน้าที่สื่อสารกับพนักงาน ทั้งในแง่การจัดกิจกรรม ให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วม เราทำทุกรูปแบบทุกช่องทาง และทำในทุกระดับของกลุ่มเป้าหมายของเรา ซึ่งจะมีเครื่องมืออยู่แล้วในการจะทำความเข้าใจกับพนักงานแต่ละกลุ่ม เยอะมากค่ะ...”

(นิชิตา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“เรามี Annual Report ที่ออกประจำปี รวมถึง Sustainable Report สำหรับผู้ถือหุ้นเราก็จะมีวารสารส่งให้เขาอยู่แล้ว นอกจากนี้มีการจัดประชุมผู้ถือหุ้น จัด special event เชิญผู้ถือหุ้นมาเยี่ยมกิจการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการลงทุนกับเรา รู้ว่าเราลงทุนอย่าง มีวิจาร์ญาณ มีเหตุมีผล เราก็จะมีข่าวสารถึงเขา ส่วนผู้ถือหุ้นก็ ก็จะมีการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น ทั้งหมดนี้คือกับกลุ่มที่เป็น stakeholder ของเรา ถ้าเป็นพนักงาน เยอะแยะมากมาย อย่างเช่น SCG Connect ซึ่งเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ส่งข่าวคราวความเคลื่อนไหวถึงพนักงานทุกระดับ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ก็จะเป็น Intranet e-mail SCG TV มีเสียงตามสาย ไปสเตอร์ แปรนเนอร์ สแตนดี้ ทุกอย่างค่ะ...”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“บางทีในโรงงานของเขาเอง เขาก็จะทำ Communication ของเขาเอง เช่น Morning Meeting และเนื่องจากพนักงานปูนมีเยอะ หลายกลุ่ม สื่อที่เข้าถึงก็จะเยอะหลากหลาย ซึ่งเวลาเราจะเลือกสื่อ เราจะเลือกให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละระดับ เช่น พนักงานในโรงงานนี้ เขาอาจจะไม่มีเวลาเช็ค mail แต่เขาสามารถอ่านข่าวสารจากบอร์ดประกาศในโรงงาน หรือฟังเสียงตามสาย เป็นต้น...”

....สมมติว่าเราจัดกิจกรรมขึ้นมาชุดหนึ่ง เช่น การสร้างฝ่ายชะลอน้ำ หรือบริจาค ฯลฯ อะไรก็แล้วแต่ เราก็จะประกาศเชิญชวน ใครสนใจ ก็สามารถเข้าร่วมโดยลงชื่อ แล้วเราก็จะไปด้วยกัน ผ่านทุกสื่อ เช่น Intranet e-mail เสียงตามสาย การบอกต่อกัน Spot TV ภายใน Road show กันภายในเราก็ทำกันเองครับ....”

(วิรัช อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ค่ะ ...มีแจกใบปลิว ส่งผ่านไปทางหัวหน้างานเพื่อให้ช่วยเผยแพร่ข่าวสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในการประชุม ฯลฯ เป็นต้น แม้แต่ชมรมต่าง ๆ ที่บริษัทสนับสนุนให้พนักงานจัดตั้งกันเอง เช่น ให้เงินสนับสนุนบ้าง เช่น ค่ายอาสา ซึ่งเหล่าเขาไม่ได้ใช้เวลางานนะคะ แต่ช่วงวันพักร้อนไปทำกันสร้างโรงเรียน ชมรมพัฒนาจิต จัดกิจกรรมทำบุญ นั่งสมาธิ เอาชุดนักเรียนไปบริจาค เป็นต้น”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“อย่างค่ายอาสา ที่พีนิดเล่าให้ฟัง เช่น เขาอยากจะสร้างโรงเรียนปีละหลัง บริษัทก็จะสนับสนุนเรื่องวัสดุก่อสร้าง ค่าเดินทาง ค่าอาหารให้ พนักงานก็เอาแต่ตัวกับใจไป ต้องเสียสละเหมือนกัน เพราะพนักงานเขาเอาเวลาพักร้อนของเขาไปทำแทนการอยู่กับครอบครัว หรือไปเที่ยวส่วนตัว เขาก็เต็มใจนะ”

(ปาริณทร์ ชันธวิทย์ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ในส่วนพวกเรา ไม่ต้องสมาชิกชมรมใด ๆ ทั้งสิ้น เราทำให้ทุกชมรมอยู่แล้วครับ...ค่ะ...ส่วนใหญ่คนในสำนักงานเราเขาไปไหน เราจะตามเขาไปตลอดอยู่แล้ว จะว่าด้วยหน้าที่ก็เป็นส่วนหนึ่งนะ แต่ใจเราก็อยากไปด้วย มากกว่า...”

...ขอยกตัวอย่างอีกเรื่องหนึ่ง อย่างเราตามมูลนิธิไป บริจาคจัดงานที่สถานที่รับเลี้ยงเด็กพิการ ชำชอนที่ปากเกร็ด นนทบุรี เราก็เชิญชวนเพื่อนพนักงานไปร่วมกัน ใช้ e-mail และประกาศตามบอร์ด...”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ขอเสริมในกลุ่มของชุมชน นอกจากแต่ละโรงงานจะมีกิจกรรมที่ออกไปชุมชนแล้ว ไม่ว่าจะเป็นหน่วยแพทย์อาสา การส่งเสริมอาชีพ เรายังนำชุมชนไปเรียนรู้ศึกษาชุมชนอื่นๆ นอกพื้นที่ด้วย เช่น ชุมชนที่สระบุรีไปดูที่ลำปาง เป็นต้นครับ”

(วิรัช อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“เรามีหน่วยงานผู้แทนการจำหน่าย (ลูกค้า) ดังนั้นเขาก็จะมีวารสารที่เฉพาะที่เป็นของเขาอยู่แล้ว เป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะของเขาเองที่ต้องการจะสื่อสารด้วย”

(นิชิตา ทรัพย์สุนต์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลลัพธ์จากปรากฏการณ์การสื่อสารที่เกิดขึ้นทุกรูปแบบ มีผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและองค์กร ทั้งในแง่ของการรับรู้ การตีความหรือให้ความหมาย การทำความเข้าใจ การแสดงพฤติกรรมการแสดงความรักชอบต่อสังคม

จากการสนทนากลุ่ม พบว่า

“เห็นมากเลย การกิจกรรมและนโยบายแบบนี้ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม ตรงนี้ชัดเจนเลยว่า สามารถช่วยกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเกิดจิตสำนึกได้ การเข้ามามีส่วนร่วม มันเป็นการเปิดโอกาสให้คนเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างดี... เพราะอย่างน้ำตาลนี่ เมื่อก่อนที่ยังไม่ได้เข้ามาทำงานที่ปูนนี่ น้ำตาลก็จะเห็นจากโฆษณา เราก็รู้ว่าเขาดี แต่เมื่อเราเข้ามาอยู่มีโอกาสได้เข้าร่วมทำจริง เราจะเห็นความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มันก็ทำให้เราเกิดความรู้สึกบางอย่าง เช่น จากที่เราไม่เคยนึกถึงคนกลุ่มนี้ เราก็เออ..นึกถึงเขา”

(นิชิตา ทรัพย์สุนต์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ผมหรือพวกเรารู้สึกภูมิใจ เพราะว่า โดยส่วนตัวผมตั้งแต่เรียนมหาวิทยาลัยแล้ว ผมก็ทำกิจกรรมลักษณะมาแล้ว เพียงแต่ตอนเป็นนักศึกษา มันยังไม่เต็มที่ด้วยปัจจัยต่างๆ แต่พอมีจังหวะได้มาทำงานในบริษัทนี้ ก็สามารถทำอะไรได้เยอะขึ้น ทำให้เรามีพลังขึ้นและภูมิใจ ผมสมมติเลยนะมีโครงการของมูลนิธิปูนล่าสุด เขาให้พนักงานเขียนโครงการขึ้นมาเลย อะไรก็ได้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เขียนเข้ามาเถอะ เขาสนับสนุนให้โครงการละแสนบาท ผมเองก็ยังเขียนโครงการไปช่วยโรงเรียนชาวเขา ที่รถเข้าไม่ถึงต้องเดินกัน ห่ากิโล ครูที่โรงเรียนมีคนเดียวเป็นผู้หญิงด้วย ชื่อที่บาทะ อยู่ที่ท่าสองยาง จังหวัดตาก ผมได้เงินมากี่เอามาซื้อโต๊ะเก้าอี้ ให้นักเรียน เด็กเขานั่งเรียนบนพื้นดิน ไม่มีที่นั่ง ป.หนึ่งถึง ป.หก นั่งเรียนในที่เดียวกัน

ทั้งหมด อะไรแบบนี้ละครับ เราไปช่วยเขาได้ เราก็ภูมิใจ อย่างน้อย เราก็เป็นคนหนึ่งที่ได้ช่วยสังคมเล็ก ๆ ดีขึ้น เมื่อเขาจบวันหนึ่งอาจจะอะไรให้เราได้ภูมิใจหนักขึ้นไปอีก ก็ได้ ซึ่งใจนะครับ เราเอาขึ้นรถบรรทุกไปจอดปุ๊บไปถึงที่ชาวบ้านทั้งผู้ใหญ่และเด็ก ลงมาช่วยกันแบกไปคนละตัวสองตัว ขึ้นเขาไปนะครับโดยที่เราไม่ได้วาน หรือจ้างอะไรเลย มันเป็นภาพที่ซึ่งใจครับ นี่ก็เป็นตัวอย่างที่เราได้มีส่วนร่วมแล้วเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และอยากจะทำต่อไปครับ”

(ปาริณทร์ ชันธวิทย์ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ผมก็เหมือนครับภูมิใจ และรู้สึกว่าได้ในกรณีที่บริษัทมีกิจกรรมเยอะ ๆ ต้องยอมรับว่า บางที่พนักงานเองโดยเฉพาะคนที่สมัครรอบครัวจะมีเวลาไปทำสิ่งเหล่านี้ได้ไม่เต็มที่ แต่เมื่อบริษัทมีกิจกรรมและเราได้ไปมีส่วนร่วม มันก็จะรู้สึกดีว่าอย่างน้อย เราก็ได้ทำสิ่งที่มีประโยชน์ให้คนอื่นได้บ้าง คิดว่าดีเลย”

(วีรยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“คิดว่า เหมือนมันตอบเป้าหมายอะไรบางอย่างในชีวิตของเรา กำลังนึกถึงว่า คุณค่าของเรานั้น เราจะทำอย่างไรให้ตัวเองมีคุณค่าขึ้นมา และสิ่งหนึ่งที่เรจะมีคุณค่าก็คือ การที่เราสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้ ทั้งนี้เมื่อได้มาทำงานในองค์กรที่ Concern ในเรื่องพวกนี้ และทำงานในจุดที่เราทำเรื่องดีมีประโยชน์ได้เอง มันก็เหมือนกับว่าสิ่งที่ทำอยู่ประจำ มันสะท้อนสิ่งที่เราอยากได้ว่า มันทำให้เห็นว่างานของเรามีคุณค่า ซึ่งงานที่เราไม่ได้เอาเรื่องของยอดขายหรือผลกำไรเป็นที่ตั้ง ได้คิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ช่วยให้เขามีชีวิตที่ดีขึ้น...นี่ละค่ะที่มันเป็นน้ำหล่อเลี้ยงจิตใจเราในการทำงาน เออ ฉะนั้นทำตัวมีประโยชน์มีคุณค่านะ”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ที่ ปตท. เราทำเป็นคู่มือ โดยเฉพาะเรื่องแนวปฏิบัติด้านซีเอสอาร์ ต้องมามอบหมายกันว่าต้องปฏิบัติตามคู่มือ พนักงานหรือลูกจ้างเองก็ต้องรู้ว่าปฏิบัติอย่างไร พวกนี้จะเป็นกฎกติกาที่ต้องเข้าใจ เราทำอย่างเป็นระบบ มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ และสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารระดับสูง จะสื่อความให้กับพนักงานให้เห็นความสำคัญว่า CSR อย่างไร คืออะไร ทำไมเราต้องทำ ตั้งแต่จัดประชุม มีหนังสือแจ้งให้ทราบ ส่วนใหญ่ส่งทาง E-mail ฉะนั้นคนที่อยู่ในหน่วยงาน ปตท.ค่อนข้างจะเข้าใจเรื่องนี้เป็นอย่างดี...”

การสื่อความภายในองค์กร เป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาตั้งแต่ยุคแรกๆ สมัยท่านผู้ว่าฯ คนแรกท่านจะตระเวนไปทั่วประเทศเพื่อไปพบพนักงาน เพื่อไปพูดคุยแบบ face to face เป็นภารกิจที่ท่านทำแบบเป็นประจำ ท่านจะเยี่ยมทางนั้นทางนี้ บางทีเราก็มีโอกาสตามไปด้วย เราก็จะได้เห็นว่าถ้ามันแต่เล่าให้ฟังถึงองค์กรเป็นอย่างไร มีปัญหาอย่างไร ผมว่าตรงนี้ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเราค่อนข้างใกล้ชิดกัน แล้วค่อนข้างเข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารจะสื่อความกับพนักงาน นอกเหนือจากนี้ก็มีเรื่องของวารสาร เรื่องการใช้สื่อต่างๆ ที่เป็นวารสารภายใน ระบบเสียงตามสาย การใช้สื่อประเภท ICT เช่น e-mail ขณะเดียวกันระบบการประชุม ซึ่งระดับสูงจะมีการประชุม 3-4 ระดับ เรียกว่าเป็นระดับ Top executive แล้วถัดลงมาเป็นระดับฝ่ายแล้วก็สุดท้ายระดับต่ำกว่าฝ่าย ก็มีการประชุมแบบ face to face เป็นภารกิจของท่านที่ท่านต้องทำ แล้วยังเป็นประเพณีอยู่เสมอ ว่าต้องทำ เพราะว่าการทำงานลงมาพูดเล่าเรื่องต่างๆ ถือว่าเป็นสิ่งที่ออกจากปากท่านเอง หลายเรื่องๆ ทำให้พนักงานมั่นใจว่า ทิศทางการทำงานของเราไปทางไหน เราทำอะไร”

(ประเสริฐ สลิลัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“นอกจากนี้ มีช่องทางการสื่อความจากผู้บริหารลงไปได้ถึงอีกหลายช่องทางไม่ว่าจะเป็นวารสารซึ่งถ้าวารสารภายในเราจะมี 1 หน้าที่เปิดมาแล้วเจอเลยว่าเป็นหน้าของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ท่านจะเป็นคนบอกแล้วว่าในช่วงเดือนนั้นมีอะไร ธุรกิจเป็นอย่างไร เราต้องเตรียมตัวรับมือความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ขณะเดียวกันคุณต้องเป็นคนอย่างไรในการที่จะพัฒนาตัวเองเป็นอย่างไรบ้าง คือ ท่านจะพูดชัดตลอดผู้บริหารทุกคน หนังสือเข้ามา 20 กว่าปีแล้วเนี่ย เจอผู้บริหารก็ภูมิใจเพราะเขามีความชัดเจนแล้วก็สร้างตัวอย่าง เขาเป็นตัวอย่างให้เราเห็น พอมีความชัดเจนตั้งแต่ผู้บริหารลงมาสู่ผู้บริหารระดับสูงก็จะกระจายไปสู่สายงาน ก็ชัดเจน โชคดีที่เราไม่มีความแตกแยกภายในองค์กร ไม่ค่อยมี เพราะงั้น 1. ความชัดเจนที่ลงมาเป็นพีระมิด มันลงมาเร็ว พอถึงพนักงานระดับกลางลงไปสู่ระดับล่างมันก็จะมีการอบแนวทางที่ชัดเจน แล้วก็ลงไป Applied สู้กันและกันค่อนข้างไม่บิดเบือนเท่าไร มันก็เป็น flow เป็นเส้นทาง ที่มันเกิดผลที่มีประสิทธิภาพพอสมควร เท่าที่เห็นมอง ที่นี้ถามว่าช่องทางสื่อความมันก็มีหลายช่องทาง ช่องทางที่มีผลมาก ๆ กลับการสร้างจิตใจที่เป็นสาธารณะคือ ช่องทางการสื่อความแบบพูดคุยกันแบบ face to face การไปพบปะ ขึ้นอยู่ว่าผู้ใหญ่ให้นโยบายกันไปแล้วมีการพูดคุยต่อยอดๆ ก็ไป ขณะเดียวกันเราก็ให้ความรู้ด้วย ไม่ใช่พูดอย่างเดียว ถ้าคือพูด CSR คืออะไร รู้แต่ไม่รู้ลึกๆ ว่า คืออะไร ต้องทำอะไร ทิศทางไปแบบไหน ฉะนั้นจะมีการทำงานของตรงนี้ อย่างสายงานใหญ่จะต้องเป็นคนที่จะออกไปจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแต่ละพื้นที่ ถือว่าเป็นลูกค้ายคนหนึ่ง streak holder เราสื่อความกับคนข้างนอกจริงแต่ถ้าข้างในไม่ชัดเจนพนักงาน 1 คนคือ ประชาสัมพันธ์ 1 คน ไม่ใช่ประชาสัมพันธ์คือประชาสัมพันธ์ พนักงานทุกคนเป็นประชาสัมพันธ์ แม้กระทั่งคนที่ เป็นแม่บ้านเราเราก็ดูแลเขา คนที่เป็นรปภ.เราก็ดูแลเขา เราบอกรปภ.ว่า

ต้องอย่างไร ก็ต้องสื่อความกันหมด แต่ถ้าถาม 100% มั้ยก็อาจไม่ใช่ แต่เรามีการสื่อความแบบนี้ลงไป บ่อย ๆ ฉะนั้นช่องความแบบนี้เป็นประสิทธิภาพของสิ่งที่จะทำให้เกิดได้...

...ในที่ทำงานปกติ เวลาที่มีกิจกรรมทางสังคม ปตท.ก็ให้พนักงานมีส่วนร่วมอยู่แล้ว ยังให้ชวน ครอบครัวด้วยนะคะ ส่วนเพื่อน ๆ พนักงานด้วยกัน ก็ชวนกันด้วยปากเปล่า ใครไปก็โทร หรือบางทีก็ E-mail แจ้งกับเจ้าของโปรเจค”

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“อ้อยอยู่ไกล จากกรุงเทพฯ ไม่ค่อยได้ร่วมกิจกรรมกับสำนักงานใหญ่มากนัก แต่ไปทุกครั้งที่ได้ จังหวะเหมาะ ติดตามข่าวจาก E-mail หรือบางทีก็โทรศัพท์ ทำงานกับชุมชนที่นี่ ก็ถือว่าได้ช่วยชุมชนไปใน ตัวแล้วค่ะ ภูมิใจและมีความสุขกับงานที่ทำ”

(อังสนา สกประเสริฐ เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี,
สัมภาษณ์ 6 ตุลาคม 2550)

“ผมทำงานกับพี่อ้อย มีอะไรพี่เขาก็จะบอก ชวนทำโน่น ทำนี่ ผมลงไปติดตามงาน มีส่วนร่วมกันคนใน ชุมชน คอยประสานงาน มีความสุขแล้วครับ เวลาเห็นชาวบ้าน เขามาร่วมโครงการ เห็นเขามีชีวิตที่พอเพียง”

(ธนวัฒน์ มีจันทร์ เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี,
สัมภาษณ์ 6 ตุลาคม 2550)

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง:

บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด และบริษัทชุมพรคานาน่า รีสอร์ท จำกัด

“เริ่มเมื่อ 7-8 ปีที่แล้ว ที่มันมียาเสพติดติดระบาดค่อนข้างมากในทุกๆ ที่ๆ ขึ้นชื่อว่า “โรง” โรงเรียน โรงงาน จะมีเรื่องของยาเสพติดติดทั้งนั้น เราก็จัดโครงการในเรื่องที่ว่า โรงงานสีขาว ค่อย ประชาสัมพันธ์ ค่อยๆ ให้ความเข้าใจกับพนักงาน ค่อยๆ ให้เขา ลด ละ เลิก ภายใต้การดูแลของเรา คนที่ติด ถ้ามาแสดงตัวเราก็ส่งไปบำบัดแล้วก็ให้ทำงานตามปกติ ปิดไว้เป็นความลับ จนในที่สุดโรงงานของเราก็ กลายเป็นโรงงานปลอดยาเสพติด เป็นโรงงานสีขาวแห่งแรกในปทุม แล้วก็ไม่มี ความรุนแรงเกิดขึ้น พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือ กลยุทธ์ก็คือเราให้โอกาสเขา 1. เราให้ความเข้าใจ 2. เราให้โอกาสในการ เปลี่ยนแปลงเขา ซึ่งโอกาสในการเปลี่ยนแปลงถ้าเขาไม่รับเขาก็มีโอกาสน้อยอยู่ในโรงงาน เพราะว่าโรงงานจะ ไม่รับคนที่มีสารเสพติด ไม่ต้องพูดถึงขาย คนที่เสพติดต้องให้โอกาสเขาในการเลิก เพราะถ้าเขาไม่เลิกเขาก็

ไม่รู้สิกว่าบริษัททำอะไรรุนแรงกลับเขา ถ้าเราให้โอกาสเขาในการเลิกและให้ทำงานกับเรา ก็เป็นไปได้ด้วยดี หลังจากโครงการนั้นเนี่ย ในการประชุมประจำปีเรา ก็มีการถามผู้จัดการโรงงานว่าตอนนี้โรงงานมีปัญหาอะไรบ้าง ถ้าผู้จัดการตอบว่ามีปัญหาเรื่องหนี้สินล้นพ้นตัว อันนี้ก็ประมาณ 4-5 ปีมาแล้ว ในรอบๆ โรงงานส่วนใหญ่จะมีเจ้าพ่อเจ้าแม่ให้เงินกู้ ให้เงินกู๊ไปก็จะยัดบัตรATMบ้าง บัตรประชาชนบ้าง ดอกเบี้ยสูงสุดที่เราเจอก็คือ 20%ต่อเดือน 240%ต่อปี เพราะฉะนั้นจริง ๆ ความจำเป็นในการกู้ยืมของพนักงานมีอยู่เสมอ เพราะว่า สังคมไทยเป็นสังคมอุปถัมภ์และเอื้ออาทร คนที่มาจากอีสาน เหนือ ได้ มาทำงานที่นี้กรุงเทพ แร่งงานเข้ามา เวลาที่มีญาติพี่น้องประสบอุบัติเหตุเจ็บไข้ได้ป่วย งานแต่งงาน งานบวช เขาต้องใช้เงินในฐานะคนที่มาทำงานในกรุงเทพถือเป็นภาระที่จะต้องส่งเงินไปช่วยเหลือ เมื่อไม่มีเงินแล้วจำเป็นต้องใช้ก็ต้องกู้ เอาตัวไว้ก่อน ก็มีเจ้าพ่อเจ้าแม่รอบๆ โรงงาน ผล่ออาจจะจะมีเจ้าพ่อเจ้าแม่ในโรงงานที่ให้กู้ยืม 20%ต่อเดือน เนี่ย ด้วยความไม่คิดถึงหน้าหลังด้วยความประมาท เขาก็กู้ถ้ากู้1หมื่น ชีวิตนี้เขาไม่มีทางพินนี้แล้ว เพราะว่าดอกเบี้ยเดือนละ2พัน ต้นยังไม่มีทางได้หัก เพราะรายได้ของพนักงานหรือแรงงานทั่วไปก็ต่ำกว่าหมื่นโดยปกติ ค่าเช่าค่าใช้จ่ายในบ้านมันหมดพอดีๆ อาจติดลบด้วยซ้ำถ้าต้องการใช้เงินพิเศษก็ต้องกู้ กู๊ไปเสร็จส่งดอกอย่าเดียวก็ไม่ทางหลุดหนี้แล้ว เราก็เลยคิดโครงการขึ้นมาเรียกว่าโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต เริ่มจากคนที่คนจะร่วมโครงการต้องเป็นผู้สนใจว่าอยากจะทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น คนที่อยากจะสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม กิจกรรมก็คือทำบัญชีรายรับ รายจ่าย ในครอบครัว ครอบครัวควมมีคณหารายได้กี่คน ผัวคนเมียคน มีรายได้เท่าไร แล้วรายจ่ายในบ้านเท่าไร ค่าเทอมลูกเท่าไร ค่ากินเท่าไร ค่าเช่าบ้านเท่าไร ไปซื้อเหล้าซื้อบุหรี่เท่าไร ต้องลงให้หมด จะได้รู้ว่าตนเองใช้เงินอย่างไร ชักหน้าถึงหลังรีเปลา ถ้าไม่แก้ปัญหาก็มีผลกระทบน้อยที่สุดอย่างไร เช่นถ้าไม่พอ สิ่งที่จะทำเช่นควรจะเลิกเหล้าเลิกบุหรี่ ถ้าไม่พออีกจะตัดค่าใช้จ่ายอะไรลงไปได้บ้างแล้วก็ถ้ายังไม่พออีกจะหารายได้เสริมอะไรได้บ้าง อันนี้ก็คือประโยชน์ของการทำบัญชี เราก็ให้บริษัททำฟอร์มของบัญชีง่าย ๆ ที่จะทำให้เรื่องของการกรอกบัญชี อันต่อมาก็คือฝึกการสะสมทรัพย์สมาชิกในโครงการก็จะพาไปดูสัจจะสมทรัพย์ของท่านพระสุบิน ที่ จ.ตราด ว่าการสะสมทรัพย์ เนี่ยมันมีพลังแค่ไหนสมาชิกทุกคนต้องมีการออมทรัพย์ ถึงแม้เป็นหนี้ก็ต้องออม แต่เราจะออมเดือนละ 400บาท เราจ่ายเงิน2อาทิตย์ครั้ง อาทิตย์หนึ่งก็หักทีละ 200 บาท เพื่อที่จะเข้ามาอยู่กองกลางของสมาชิก เพื่อที่จะเปิดบัญชีเป็นบัญชีกองกลาง แล้วเงินออมเหล่านี้เอามาช่วยกันในยามฉุกเฉินได้ แล้วเขาจะได้เห็นเงินออกเงยว่าทีละ200 ล้นปีก็เป็นเงินก้อน อันที่3คือโครงการที่เขาจะรวมเงินซื้อสินค้าเป็นสินค้าแพ็คใหญ่ มัดใหญ่ขายในราคาที่ถูกลงไปซื้อปลีกหรือร้านสะดวกซื้อแน่นอน และที่สำคัญถ้าเขาซื้อภายในโรงงานเนี่ย เขาอยากได้น้ำปลาเขาก็ชื้อน้ำปลา อยากได้แฮมพูก็ชื้อแฮมพู แต่ถ้าเขาไปที่ห้างร้านไปที่โลตัส , 7-11 เนี่ย อยากได้ออย่างอื่นมันก็จะได้อีกอย่างตามมา เพราะมันมีสิ่งเร้าเยอะ อันนี้ก็เป็นการประหยัดไปได้แล้วก็มีการทำไช้เคมีไว้บริโภคเอง ไข่ขาย ซึ่งเวลาขายเนี่ยจะถูกกว่าตลาดขายแล้วกลุ่มก็ได้กำไร ในที่สุดกิจกรรมกลุ่มที่เขาได้ทำร่วมกัน คนที่ทำกิจกรรมสม่ำเสมอเราก็จะมาดูบัญชีเขาว่าเราจะปลดหนี้เขาได้อย่างไร ก็ให้บัญชีกลับไปให้HRเป็นการดูร่วกับว่า หนี้ของครอบครัวนี้เท่าไร ของครอบครัวนี้เท่าไร ถ้าเราจะปลด

เนี่ยกตึกก็คือปลดอย่างยั่งยืน ไม่ได้ช่วยบรรเทา ช่วยนี้ช่วยให้ปลดให้ได้ 2 .ระยะเวลาที่เขาจะคืนหนี้เราต้องไม่เกิน 3 ปี ก็คือเราจะดูว่าใน 3 ปี โดยการผ่อนเฉพาะต้น ปลอดดอกเนี่ยเขาสามารถ รายรับรายจ่ายแล้วเขาสามารถ ชักหน้าถึงหลังแล้วก็มีเงินปลดด้วย ถ้าครอบครัวไหนไม่สามารถปลดหนี้ได้แม้จะทำกิจกรรมต่างๆแล้วเนี่ย เราก็จะทำการconsultว่าเขาจะต้องแก้ปัญหาอย่างไร ถ้าเขายังไม่สามารถชักหน้าถึงหลังได้เราก็จะconsultว่ารายจ่ายเขามาจากอะไรบ้าง ส่วนใหญ่หลายจ่ายครอบครัวไทยเป็นครอบครัวเอื้ออาทร เวลามามีพี่น้อง น้องเมีย ตัวเอง หลาน ก็มาอยู่ด้วย แล้วมาอยู่ด้วยแล้วเขาไม่มีอาชีพไม่มีรายได้เข้ามาช่วย แต่เข้ามาจุด ถ้ามันแก้ปัญหาอย่างนี้ไม่ได้เราก็ค่อยๆสาางปัญหาให้เขาเห็นว่ามันจะจุดกันไปตลอด ฉะนั้น ต้องทำหน้าที่consult แก้ปัญหาครอบครัวด้วย เพื่อให้เขาปลดแล้วรายรับรายจ่ายมันอยู่ในจุดสมดุล แล้วก็ค่อยๆปลดหนี้ ...

...เป็นความยินดีครับ เพราะว่าโครงการแบบนี้ใครยินดีช่วยได้เขาก็จะช่วย นอกจากเขาจะทำเรื่องนี้แล้ว ในระยะหลังปัญหาเรื่องหนี้ในระบบเริ่มน้อยลง เนื่องจากการปราบมีการจับมากขึ้น แต่ปัญหานี้ในระบบมากขึ้น หนี้ในระบบก็พวกเงินผ่อน เงินเชื่อ การยืมเงินสด อย่างพวก AEON CAPITAL OK อะไรทั้งหลายแหล่เนี่ยเนะครับ มันจะเพิ่มมากขึ้นเงินเดือนเท่าไรก็ได้ ทำบัตรได้ ซื้อของเงินผ่อนได้ ฝ่ายบัญชีเราก็เปลี่ยนหน้าที่ใหม่เป็นการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา ก็ทำหน้าที่เรียกว่าเป็น finance พื้นฐานที่จะสอนคนงานว่า ถ้าคุณซื้อเงินผ่อนคุณต้องเข้าใจว่าจากราคาเริ่มต้นเท่านี้ ถ้าคุณซื้อเงินสดราคาเท่านี้ ยกตัวอย่างของจริงมาแล้วก็บอกว่าจากทีวีเครื่องนี้ ผลสุดท้ายคุณต้องจ่ายเงินเท่าไร เพราะฉะนั้นเก็บเงินซื้อเงินสดดีกว่าไปซื้อเงินผ่อน สัญญาพวกนี้เยอะเยาะสัญญาพวกผิดกติกา อะไรต่างๆ มีค่าปรับมีดอกเบี้ยที่มีหลาย rate แล้วคนงานไล่ไม่ทัน รู้เพียงว่าเดือนดาวน์เท่าไร เงินผ่อนเท่าไร ก็คิดว่าน่าจะซื้อได้ เขาก็ซื้อกันแล้วเราก็ทำความเข้าใจแล้วเรียกคนงานเข้ามาสอนวิธีคิด”

“การบริหารพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดและยั่งยืน ที่นี้ เราสร้างสังคมแห่งการให้ ทั้งในกระบวนการทำงานและในรูปของกิจกรรม ทำเยอะมาก เราเป็นโรงงานสีขาวมาก่อนที่ปส.จะทำการณรงค์ จัดการในเรื่องนี้แบบให้โอกาส มีทางเลือก ถ้าติดยาเสพติดแล้วมาหาเรา เราจะปิดเป็นความลับ ส่งไปรักษาตัว และให้ทำงานตามปกติ แต่ถ้าไม่ทำตามเขาก็จะไปเอง โดยไม่มีเงื่อนไข และไม่โกรธกัน เราตั้งหลักคิดว่าคนที่ทำงานกับเราเป็นคนดี ทุกคนปรับปรุงตัวเองได้ ทุกอย่างมีเหตุปัจจัยของมัน ถ้าเราแก้ที่เหตุปัจจัยเราจะผ่านไปได้...

...ความเอื้ออาทรที่เราอยากให้เกิดในที่ทำงาน ไม่ใช่แค่พูดให้เขาทำ แต่เราต้องทำให้เห็นด้วย ที่นี้เราจึงมีการช่วยเหลือคนทำงานหลายอย่าง เราให้ค่าจ้างสูงกว่ามาตรฐานแรงงานขั้นต่ำ มีสวัสดิการดูแลตั้งแต่เรื่องการเกิด เจ็บป่วย ตาย บวช แต่งงาน มีทุนการศึกษาให้ลูกคนทำงานทุกปี ทุกระดับชั้น มี

กิจกรรมร่วมกันซื้อ ซึ่งบริษัทจะออกทุนให้ไปซื้อข้าวของเครื่องใช้รวมกันมาจำนวนมาก แล้วให้ไปใช้ก่อน
สิ้นเดือนค่อยมาคิดกัน เรามีกลุ่มออมทรัพย์ให้กู้ยืมโดยไม่มีดอกเบี้ย ก่อนใช้หัวหน้ากระบาด เรารวมทุนกัน
ไปซื้อไข่เป็ดของชาวบ้านมาทำไข่เค็มขาย เพิ่มรายได้ เราอยู่กันอย่างนี้ มีอะไรก็ปรึกษากัน ในบริษัทจะมี
กลุ่มให้คำปรึกษา ซึ่งให้กันทุกเรื่องจริง ๆ ทั้งปัญหานี้สิน ปัญหาครอบครัว ปัญหาหัวใจ เราอยู่กันอย่าง
ไว้วางใจกัน"

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยังสัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ยืนยันความเป็นจริงได้จากการสนทนากลุ่มกับพนักงาน จำนวน 4 คน พบว่า

"เท่าที่ทำงานมาที่นี่ หนูว่าดินะคะไม่รู้ลึกเครียด แค่ว่าทำงานที่เราต้องรับผิดชอบออกมาให้ดี ๆ ก็
อยู่ด้วยกันได้ ผู้จัดการ คุณสุทเอง นอกจากให้คำปรึกษาในการทำงานกับเราแล้ว อย่างเรื่องครอบครัวเขา
ช่วยปลดหนี้ธนาคารให้ แต่ต้องพูดความจริงกับเขาว่าเรามีหนี้เท่าไร ในโรงงาน จะมีกลุ่มพัฒนา
คุณภาพชีวิต เขจะมีเงินออมให้ มีสหกรณ์ขายของให้กับพนักงานในราคาถูกอยู่บริเวณหน้าออฟฟิส มี
เพาะเห็ด เพาะถั่วงอก เอามาขายให้พนักงาน ในราคาถูกเอาไปบริโภคได้ ซื้อเอากลับไปฝากลูกหลานที่บ้าน
ได้..."

...เรามีการรวมกลุ่มหลายด้าน เช่น การเกษตร พวกเพาะเห็ด เวลาเราไปดูงานมาแล้ว ก็มาแจกแจง
ให้เพื่อน ๆ ที่ไม่รู้ ดู หรือบางทีก็มีหนังสือออกมา ว่าเราไปทำอะไรมาบ้าง มีเอารูปจัดบอร์ดบ้าง เพื่อจะมี
ใครสนใจ..."

...คะคุณสุทพาไปดูงานหลายที่เหมือนกัน ปีที่แล้วพาไปนครนายก ก็จะมีการทำสัมมนา อย่างที่เมือง
ทองมีการทำสัมมนา มืงาน ก็พาเราไปดู กลุ่มเรียนรู้ก็จะไปศึกษา พอศึกษามาก็จะมาถ่ายทอดให้เพื่อนได้
เรียนรู้ ให้องค์กรได้เรียนรู้กันก่อน แล้วก็ขยายวงออกไป แล้วค่อยให้เพื่อนพนักงานเรียนรู้ต่อไป"

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

"หนูเพิ่งเข้ามาทำงานยังไม่ถึงปี ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มอะไรเลยอะไรเลยคะ เพราะว่าสมาชิก
กลุ่มต่าง ๆ เราจะรับพนักงานที่อายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป มีเหตุผลหลายอย่าง เช่น กลุ่มออมทรัพย์เนี่ยเรา
ยังมีเรื่อง เงิน ๆ ทอง ๆ ต้องหาหลักฐานที่แน่นก่อน เพื่อน้องเขาเดือดร้อนขึ้นมาอย่างเนี่ย คือเขาเพิ่งมา
ทำงานแค่นี้เดียว แล้วมาขอกู้มันยังไม่มีหลักประกัน เพราะกลุ่มเราเป็นกลุ่มสัจจะใจคะ เราไม่มีสัญญา
ลายเซ็นอะไร เรายืมกันด้วยปากเปล่า จะให้สัจจะระหว่างกัน"

(อัญชลี ตันติดำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“โครงการแบบนี้ส่วนใหญ่ คุณสุทธีจะให้ฝ่ายบุคคลติดประกาศที่บอร์ดบอกข่าวสาร ที่นี้ใช้บอร์ดเป็นหลักถ้าใครอยากสมัครเขาก็จะมีพนักงานชุดหนึ่งเป็นคนเลือก ตรวจสอบว่าคนนี้เป็นลูกน้องที่ควรช่วยเหลือหรือไม่ แล้วเขาก็คัดมาก่อน 20 คนแล้วก็มาอบรมกัน มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันซึ่งกันและกันว่าใครเป็นอย่างไร”

(สมร สงขอนนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เวลาจะอบรม คุณสุทธีชัยพาไปที่นครนายกคะ ไปที่รีสอร์ทเอาไปอบรมกันข้างนอก แต่เฉพาะคนในกลุ่ม เอาไปแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันว่าคนนี่คิดอย่างไร จิตใจเขาเป็นอย่างไรกับการที่เขาเป็นหนี้ตรงนี้ สนุกมากเลยตอนนั้น แลกความคิดเห็น...”

...คุณสุทธานคะ แก็กยอมรับ เปิดใจว่าเราต้องการอะไร ตอนนั้นหลายคนยังไม่พูดอะไรเลย เราก็ตื่นเต้นนะคะ เหมือนพระมาโปรดว่าเราจะปลดหนี้แล้ว เราต้องพูดแล้ว ถ้าไม่พูดก็อด แก็กยอมรับสิ่งที่เราเสนอไปแล้วแก็กช่วย แต่แก็กบอกว่าต้องใจเย็นอย่างเพิ่งใจร้อน ต้องค่อยๆเป็นค่อยๆไป ถ้าพรวดพราดมันอาจจะพลาดพลั้งได้ คุณสุทธีชัยให้คำสอนหลายๆ อย่าง”

(จรรวรณ์ แก้วเยี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

บริษัทชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

“จากอุปสรรคที่ผ่านเข้ามาในชีวิต และแรงบันดาลใจที่อยากกระทำทุกสิ่งทุกอย่างในหลวง ดังนั้น สิ่งที่อยู่ในใจของผมนี่คือเรื่องของ “การให้” ดังนั้น CSR กับพนักงานในโรงแรม จึงเป็นเรื่องของการให้เป็นส่วนใหญ่ ผมมีการจัดตั้ง บริษัทจำลอง ชื่อว่า “อัฐมไม่จำกัด” และ “รอดพอดีจำกัด” ง่ายๆ ครับ ทุกอย่างเป็นการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความ “พอใช้” เช่น การที่พนักงานร่วมกันทำสินค้าขายให้กับโรงแรม เช่น แชมพู สบู่เหลว ไปโอดีเซล ตรงนี้พนักงานจะมีรายได้เพิ่มขึ้น และมันเกี่ยวโยงไปถึงการที่เราจะไม่เกษียณพนักงานด้วย คือ เราจะอยู่ด้วยกันไป จะดีไม่ดีก็อยู่ด้วยกันไปอย่างนี้ พนักงานของเรามี 120 คน คนส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น เราก็ปกครองกันไปแบบธรรมชาติๆ แบบนี้มาตลอด นั่นจึงทำให้เรากลายเป็นคนที่มีมิตรมากไปโดยปริยาย

...ไม่มีนะ ผมค่อยๆทำให้เขาเกิดขึ้นเอง มันบังคับไม่ได้ ก็เลยว่าอันนี้เป็นส่วนหนึ่ง ที่มาจากหนังสือพระมหาชนกที่ว่า เราไตร่ตรองเห็นปัญหาแห่งโลก ปัญหาคือแนวทางปฏิบัติแห่งโลก หรือแนวทางของโลก ธรรมชาติของโลก มันต้องไตร่ตรอง เราก็ไตร่ตรองกลับไปกลับมา ยังไงก็ตรมจิตสำนึกสาธารณะมันต้องเกิดจากจิตใจของเขาเอง บังคับได้แป๊บเดียว แล้วมันก็ไม่ได้สร้างภายในวันเดียว แล้วก็เรื่องวัฒนธรรม

องค์กรด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่ดีคือการสร้างตัวเราเองให้เป็นตัวอย่าง เป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จให้เขาเห็น อย่างการเคยทำอะไรที่ไม่พอดีให้เขาเห็น อย่างน้ำดื่ม กินเหล้าสูบบุหรี่ ดิ้นสาย เราก็มองตัวเองว่าเราไม่เอาแล้ว ดิ้นดี 5 ทุกวัน ดิ้นมาวัง มีวินัยมากขึ้น แล้วก็เวลากินอาหารเราก็เลือกมากขึ้น ใช้หลักสมดุลมากขึ้น เขาก็เห็นเป็นตัวอย่างการช่วยเหลือกัน การมีเมตตา อะไรทำนองนี้ ผมว่าพอเรามีความพอดี เขามองเห็นเราก็จะไปได้เร็วมากขึ้น คนเข้ามาอยู่ใหม่ก็จะเห็นวัฒนธรรมองค์กร เขาก็จะไปได้ ถ้าเขามีทุนดีก็ไปได้ดี ถ้าไม่มีทุนเราก็มีเครื่องมือที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน แล้วก็เครื่องมือช่วยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน มีกิจกรรมร่วมกัน เช่นไปทำนาร่วมกัน ผลผลิตของด้วยกัน ไปทำกิจกรรมการพูดคุย การพูดคุยก็ไม่มีวรรณะ ผมคิดว่าของเราเป็นเหมือนหมู่บ้าน พนักงานผู้ใหญ่ผมก็ไหว้หมด พนักงานอายุน้อยกว่าถ้าเขาไม่ไหว ผมก็ไหว้ก่อนจนเขาทนไม่ได้เขาก็ไหว้เอง แต่เราจะไม่บังคับว่าทำไมไม่ไหว เป็นคนไทยต้องไหว้สิ เราจะไม่บังคับ คับไปก็เท่านั้น ไม่เป็นไรเจอหน้าก่อนก็ไหว้ก่อน ผมไหว้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ เราต้องการสร้างวัฒนธรรมการไหว้กับการให้ ให้อภัยและให้ออกัสเขา เขาอาจจะเป็นผู้ใหญ่กว่าเรา เราเป็นเด็กก็ได้เราไม่ถืออะไร ผมว่าพอมันทำแบบนี้แป๊บเดียวมันปรับได้เลย แต่มันต้องอยู่บนพื้นฐานการให้และไม่โกรธ อโกรธะ ปรึกษาอะ คือปรึกษาใจปรึกษาอะไรก็ได้ ปรึกษาไปเลย ทำทานโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ที่นี้ก็ไหว้กันทุกวัน คือมันต้องคิดแบบนอกกรอบแล้วก็ทำไป ผมว่าทางที่จะไปไม่ได้คือ โลก โกรธ หลง 3 ตัวนี้ เราต้องรู้ว่าเราเป็นMDนะเราต้องไม่โกรธ ไม่โลภ ไม่หลง เป็นนายหัวเขา ไม่หวังอะไรจากเขา เราอยากให้เขาทำงานให้เราดี ๆ นะ ก็ต้องดูแลเขาดี ๆ เขาก็อยู่กับเราฝากชีวิตไว้กับเรา เราจะตอบแทนเขาอย่างไร

...ซึ่งทั้งหมดนี้ ผมต้องพิสูจน์ทุกสิ่งให้เห็นด้วยตัวผมเองก่อน คือ เป็นคนลงมือทำก่อน หากแต่ใช้มือชี้นิ้วสั่งลูกน้องอย่างเดียว อย่างนี้ไม่ดีแน่"

(วิธสร รัชพันธุ์ สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

และจากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กร พบว่า

"ผมคิดว่าก็ดีครับ เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงที่ทางโรงแรมได้นำมาใช้ ทำให้พนักงานได้มีความรู้ และก็ส่วนหนึ่งทีอาจจะมียายุ เริ่มมีอายุมากแล้วอาจจะออกไปอยู่ที่บ้าน อาจเอาความรู้จากส่วนที่ได้จากโรงแรมไปใช้ในการประกอบอาชีพอีกทางหนึ่งก็ได้คิดว่า เวลานั้นสอนเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง แกะจะทำดูให้รู้ให้เห็น เป็นตัวอย่างเสมอ"

(วิระพัฒน์ จันทร์สน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

"พี่ก็คือว่าสามารถปรับการใช้ชีวิตประจำวันเหมือนเมื่อก่อนทุกวัน เราก็มาย่เปลี่ยนตัวนี้ได้ ผักเราก็ปลูกเองได้ ข้าวนี้จากเมื่อก่อนเราต้องซื้อเขาเป็นกิโลเดี๋ยวนี้เราเปลี่ยนใหม่ไปซื้อข้าวเปลือกที่นี้เขามีข้าวถูก

กว่าอีกได้ถูกได้กินข้าวมีประโยชน์กว่าอีกเปลี่ยนความคิดไปเลย...เปลี่ยนการใช้ชีวิตของพนักงานได้ด้วยจากการที่เราอยู่ที่นี้เมื่อก่อนก็ต้องซื้อ ๆ อะไรก็ซื้อ ที่นี้ไม่ต้องแล้ว เราปลูกได้เหลือยังขายได้...

(จำนงจิตร สุตราม สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“อยู่ที่นี่ดี สบายดี อากาศดี แล้วแบบพนักงานส่วนมากก็จะอยู่กับแบบนี้ เข้าใจแบบนี้และก็พอใจแบบนี้... เพราะว่าไม่ได้เดือดร้อนอะไร ไม่ได้เดือดร้อนหมายถึง เราทำตามแนวคุณวิสร เราก็อยู่ได้...”

...มีบอร์ดย่อย ๆ อยู่อันหนึ่ง นั่นละคะมันอยู่ข้างร้านอุ้มชูคะ และตรงป้อมยาม จะมีเขียนว่าวันนี้ที่โรงแรมต้องการอะไร พนักงานทุกคนสามารถนำสิ่งที่ตัวเองปลูกที่บ้านมาขายให้กับโรงแรมได้คะ”

(ไพรัตน์ พรหมนัย สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“ได้ประโยชน์เต็ม ๆ เลยเพราะถ้าโรงแรมอยู่ไม่ได้เราก็อยู่ไม่ได้ ได้เต็ม ๆ เลยคือว่าเราก็ต้องช่วยช่วยทุกอย่างหมายความว่าช่วยบอกช่วยเล่าต่อ ช่วยอะไรคือ ช่วยทุกอย่างที่เราสามารถช่วยได้ เพราะว่าโรงแรมอยู่ได้เราก็อยู่ได้ อันนี้ประโยชน์ชัดเจน อยู่แล้วไม่ต้องบอกหรือว่าข้าวหม้อใหญ่ว่าอย่างนั้นแหละคะ”

(สุนันท์ บุญจันทร์ สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

องค์กรธุรกิจข้ามชาติ:

บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด

“จุดเริ่มต้นของ “เนสท์เล่อาสา” เมื่อหลายปีที่แล้วมานั่งคิดดูแล้วผมก็คุยกับพวกน้อง ๆ ที่นี้ ว่าจริง ๆ แล้วถ้าเรามองสังคมไทย เป็นคนที่มีโอกาส มีโอกาสดีกว่าคนอื่นในสังคม แต่ตอนนั้นที่คิดเรื่องนี้มาว่าทำไมคนของเราทำไมขึ้นจ้ง อันโน้นก็บ่น อันนี้ก็บ่น เรื่องนู้นเรื่องนี้โน้นก็บ่น บ่นไปหมด คนอื่นชาวบ้านเค้าตกงาน ลำบากกันโครม ๆ สู้กันไป แต่ทำไมคนของเราช่างขึ้นอะไรถึงเพียงนี้ ก็เลยมีความรู้สึกว่บางทีเราอาจจะดูแลพนักงานดีเกินไป เราก็พยายามสร้างกลุ่มแรกขึ้นมาแล้วก็บอกว่า O.K. อย่างน้อยมาเริ่มที่ภายในก่อน เรามาทำกิจกรรมภายในกันยังไม่ต้องออกไปอาสาข้างนอก เอาภายในก่อน ไปได้ดีพอสมควร พนักงานหลายคนช่วยกัน Invoke กลายเป็นทีมภายในชื่อ Knit the Nest (ถักรังนก) ตั้งกันเองแบบไม่เป็นการ แล้วก็รวมกลุ่มขึ้นมา “เนสท์เล่อาสา” เป็นการรวมกันเฉพาะกิจของพนักงานจากหลาย Function ทั้งสำนักงานใหญ่และโรงงานต่าง ๆ ช่วงแรกมีเพียง 10 กว่าคนแล้วก็ช่วยกันทำงาน Generate Activity ภายในองค์กร แต่เป็น Activity ทางสังคม หมายถึงว่า ทำทางสันถนาการบ้าง ทำนู่น นี่ แล้วเอาเงินไป

ทำบุญบ้าง เป็ดทรายของ ใครมีของเอามาบริจาคแล้วได้เงินเอาไปทำบุญหรือเอาไปทำอะไรก็ได้แล้วแต่ ตามที่ทีมเค้าอยากจะทำ โดยบริษัทไม่เข้าไปยุ่งในรายละเอียด แต่เข้าไปช่วยสนับสนุนเค้าในเรื่องค่าใช้จ่าย ในการ Generate Activity ก็ Work มาได้ดี ปีนี้ขึ้นก็ปีที่ 5-6 แล้ว ที่นี้เลยพัฒนามาเป็นอาสาสมัครพนักงาน (Employee Volunteer)”

(นภดล คิวบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

“ที่ผ่านมา ปกติวิธีการส่งข่าวให้เพื่อนพนักงานมาร่วมกิจกรรมของเราก็คือ เราจะมีการโทรแจ้ง พนักงานทุกท่านว่า เรามีกิจกรรมประเภทนี้ มีใครสนใจอยากทราบรายละเอียดเพิ่มเติมให้ติดต่อกลับมา ก็ จะมีคนโทรมาถามเยอะว่าไปทำอะไรยังไง รูปแบบเป็นอย่างไร แล้วก็สมัครมาร่วมทำกิจกรรม มีใช้วิธี E-mail กันภายในองค์กร ไปทีเดียว 2,000 คน หลายคนกลับ เล่าสู่กันฟังระหว่างเพื่อนพนักงานกันเอง บาง คนถามหาครั้งต่อไปก็มี นอกจากนี้เรายังมีบอร์ดประกาศต่าง ๆ มีจดหมายข่าว มีวารสารภายใน เพื่อสื่อสาร เรื่องนี้โดยเฉพาะ “Passion for Life” ออกทุก 3 เดือน ยังมีระบบเสียงตามสายและสื่อโทรทัศน์ภายในอีกด้วยค่ะ”

(ศรรัตน์ ตระกูลไทยบุญญา ฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

“...การขับเคลื่อนเรื่องนี้ เป็นเพราะเห็นประโยชน์สองอย่าง เรื่องแรก เป็นการสร้างคนรุ่นใหม่ที่มี จิตสำนึกต่อสังคม แม้เราจะอยู่ในบริษัทต่างชาติแต่เราก็เป็นคนไทย การสร้างคนรุ่นใหม่ให้มีจิตสำนึกแบบ นี้ก็จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม เรื่องที่สองจะส่งผลกับองค์กรทางอ้อม เพราะการที่คนของเรามีส่วนร่วมและ ตระหนักเรื่องสังคม จะทำให้เขามีความเป็นคนที่สมบูรณ์ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งสุดท้ายมันก็จะ สะท้อนกลับมาที่การทำงานของเข ผมเชื่อว่าถ้าคนที่มีความคิดพื้นฐานดี โอกาสที่จะทำอะไรที่เป็นผู้ร้ายเป็น เรื่องยาก ขณะเดียวกันพนักงานเองก็รู้สึกมีคุณค่า...”

(นภดล คิวบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

และเมื่อสนทนากลุ่มกับพนักงาน เพื่อฟังเสียงสะท้อนต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม พบว่า

“ได้ความภูมิใจ ความสุขที่ได้ทำ ส่วนตัวอยากทำอยู่แล้วไม่มีโอกาส พอมาอยู่บริษัทมีโอกาสก็ได้ ทำ ไม่ใช่เข้ามาหาเงินอย่างเดียวเป็น ไม่ได้เป็นแค่คำพูดทำจริง ๆ”

(บุศรินทร์ คฤหโยธิน ฝ่าย Supply Chain บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,

สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“เรื่องของความภูมิใจ ล่าสุดเราไปพระพุทธบาทน้ำพุช่วยกันบริจาคหลายคนรู้ว่ามันคืออะไร แต่ไม่มีใครได้เห็นว่าเขาอยู่กันอย่างไร ได้ช่วยให้เราสู้สิ่งดี ใจอยากบอกต่อหลายคนเราอาจไปกันเองได้ช่วยกระจายข่าวช่วยเหลือตามกำลัง”

(ปวีณา นันทวัฒน์ศิริ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“ภูมิใจที่ได้ทำ ขอขอบคุณองค์กรที่สร้างขึ้นมาให้เรามีส่วนร่วมตรงนี้ ต้องรวมกันช่วยถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมา”

(ธีรภัทร์ จันทรักษ์ ฝ่ายฝึกอบรมด้านการตลาดบริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“ภูมิใจพวกเรามีใจอยู่แล้ว การที่บริษัททำเลือกมาให้ ถ้าให้เราไปแสวงหาก็คืออยากทำแล้วรู้สึกว่าการได้ทำอะไรบางอย่างกับสังคมออกไป ดีใจที่เราได้ทำอะไรให้กับชาติ”

(ภัสพร บุญโชติมา ฝ่ายการตลาด บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“สมัยเรียน ได้เคยอ่านหนังสือให้คนตาบอดฟัง เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ พอทำงานเริ่มห่างจากความสุข แต่ตอนนี้ กำลังจะหาห้องอัดเสียงให้และเชิญชวนพนักงานมาอ่าน ถ้าใครว่างก็เชิญ”

(ศรัริตน์ ตระกูลไทยบุญญา ฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

ก่อนจบการสนทนา คุณนพดล อธิบายปิดท้ายถึงการสื่อสารในบริบทที่เป็นการสื่อสารภายในเพิ่มเติมว่า

“คนของเนสท์เล่ถือว่ามีโอกาสที่ดี และโชคดีกว่าคนหลายกลุ่มในสังคม ที่ผ่านมามีเคยชินกับการมองเฉพาะข้างใน ไม่ได้มองออกไปข้างนอกถึงสังคม ถึงจุดหนึ่งเราก็เลยสร้างแนวคิดของอาสาสมัคร ให้ได้ไปสัมผัสกับชาวบ้าน หัดไปใช้ชีวิตกับชุมชน

แล้วเราก็อธิบายว่า อย่างนี้ดีกว่าเรากำลังไปให้ เพราะถ้าบอกว่าเรากำลังไปให้ แปลว่าเราต้องดีกว่า เหนือกว่า จึงต้องไปให้กับคนที่แย่กว่า ลำบากกว่า แต่อย่างนี้ดีกว่าเรากำลังมาแบ่งปัน เอาแรงงานมาแชร์กัน ก็ถือว่าทำให้ทุกฝ่ายได้กับได้ด้วยกัน...

...และการให้คนเนสท์เล่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมอาหาร มาคลุกคลีกับเกษตรกรที่เป็นต้นทางพืชผล เป็นหนึ่งในกระบวนการสร้างคนให้เข้าใจโลก เข้าใจชีวิต เพราะถึงที่สุดแล้วคนรุ่นใหม่กลุ่มนี้ต้องก้าวขึ้นมา เป็นผู้บริหารในวันหน้า ได้มีโอกาสเปิดใจและเปิดมุมมองต่อสังคมที่กว้างขึ้น ได้มองเลยออกไป นอกเหนือจากงานที่ทำ”

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

“โตโยต้า ประเทศไทย นั้น มีวิสัยทัศน์อยู่ 2 ข้อหลัก คือ จะต้องเป็นผู้นำและแกนนำในกลุ่มโตโยต้าของภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก และเป็นบริษัทที่ได้รับคำชมเชยและยกย่องมากที่สุดในประเทศไทย ซึ่งพันธกิจของเรามี 4 ข้อ คือ 1.เสริมสร้างความแข็งแกร่งของความร่วมมือในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก 2.สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อไปสู่เป้าหมายการมีส่วนร่วมแบ่งทางการตลาดสูงสุด 3.การดูแลด้านความปลอดภัยมาเป็นอันดับหนึ่งทั้งพนักงานและลูกค้า 4.ต้องสร้างคุณภาพของสังคมให้ดีขึ้น

สำหรับแนวทางบริหารความเป็นเลิศของโตโยต่านั้นจะต้องยึดหลักการบริหารตามวิสัยทัศน์ของโตโยต้าก่อน จากนั้นจึงสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจของตัวเอง และบริหารด้วย “โตโยต้าเวย์” (Toyota Way) ซึ่งมีอยู่ 2 ภารกิจหลัก คือ 1.มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2.ต้องให้การยกย่องซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่โตโยต้าให้ความสำคัญ...

....สิ่งที่ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จ คือ การใช้วิธีการบริการแบบ “Toyota Way” เพราะเมื่อเรามีวิสัยทัศน์แล้ว เราต้องพยายามสร้างการสื่อสารให้กับดีลเลอร์และซัพพลายเออร์ของเรา เพื่อกระตุ้นให้มีแรงบันดาลใจและพร้อมที่จะก้าวไปสู่ เป้าหมาย รวมทั้งพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่บริษัทตั้งไว้ นี่ก็คือกุญแจสำคัญ...

...ในเรื่องการสื่อสารภายใน โตโยต้าจะใช้ระบบอินทราเน็ตสื่อสารถึงกัน เช่น E-mail แทนการใช้โทรศัพท์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของจดหมาย และข่าวสารต่างๆ มีบอร์ด...ที่สำคัญในโรงงานพนักงานอาจไม่มีคอมพิวเตอร์ แต่เรามีกิจกรรม morning talk หัวหน้างานจะพบและบอกพนักงาน”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร,

สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

ผมเสริมนะครับ

“...การสื่อสารภายใน นอกจากการทำความเข้าใจเรื่องโตโยต้า เวย์ แล้ว ก็จะมีเรื่องโครงการณรงค์ต่าง ๆ ที่บริษัททำ อย่างเรื่องของการประหยัดพลังงาน ถ้าเราทำในบริษัทพนักงานจะนำไปใช้ที่บ้านได้ เราได้เชิญชวนลูกพนักงานมาเที่ยวโรงงานบ้านโพ แล้วเราจัดกิจกรรมโลกร้อนด้วยมือเราให้เด็ก ๆ เป็นการปลูกฝังจิตสำนึกด้วย ในแง่ของ CSR ที่ว่าจะให้กับบริษัทอื่น ๆ ตรงนี้ ถ้าโรงงานไม่ทำในส่วนของสิ่งแวดล้อมสุดท้ายสิ่งเหล่านี้จะกลับมาสู่ลูกหลานของเราเอง เราใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัดลูกหลานเราจะไม่เหลืออะไร วิธีคิดแบบ Toyota way เราทำงานในองค์กรเราต้องมองในทางเดียวกัน มุ่งไปเป็น DNA วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน...

...เรามี Course เพิ่งจัดให้พนักงานคนขับรถโรงเรียนมาอบรม ให้นายแพทย์แท้จริงมาพูด คนที่เกิดปัญหามาพูดให้ฟัง คนที่มาเรียนบอกว่า ไม่เคยได้รับการอบรมอย่างนี้เลยดีใจมาก”

(ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ
สายงานเทคนิคและสายงานการบริหาร สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

“ที่นี่ เราจะปลูกฝังเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมจากภายในก่อน จะรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกเขาจะทำในองค์กรก่อน จะต้องปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรม ถ้าเขาอยู่ในกรอบวินัย เขาก็เชื่อว่า เขาไม่เอาเปรียบต่อสังคม ตรงข้ามอาจจะเสนอแต่สิ่งที่ดี ๆ ต่อสังคม ตลอดเวลาที่ผ่านมา โตโยต้า จะสอนพนักงานตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จัดอบรม และลงมือปฏิบัติ ให้แทรกซึมเป็นวัฒนธรรมของ โดยไม่รู้ตัว”

(ชัยปิติ ม่วงกุล ผู้อำนวยการ สำนักงานรัฐกิจสัมพันธ์
สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

“หน่วยงานผมเป็นหน่วยงานที่อยู่ในเรื่องของการตรวจสอบภายใน เราเปิดเป็นเสียงเรียกพนักงานที่แจ้งเข้ามา ผมเปิดตู้ ปณ. 77 ...ให้พนักงานสามารถร้องเรียนหรือแนะนำ ความเห็นต่าง ๆ เข้ามาในบริษัทได้ หากพบข้อร้องเรียนที่ไม่ดี บริษัทจะ นำเรื่องนี้ขึ้นพิจารณาตรวจสอบหรือดำเนินการ...นอกจากนี้ สิ่งหนึ่งที่เรายึดเป็นหลักคือ จริยธรรมองค์กร เป็นตัวดำเนินการใน เรื่องวินัยดี...

เนื่องจากบริษัทมีการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และปรับปรุงสวัสดิการที่ดีตลอดมา เห็นได้จากรางวัลดีเด่นด้านแรงงานที่กระทรวงแรงงานมอบให้กับโตโยต้า ตั้งแต่ปี 2545 จนปัจจุบันติดต่อกันถึง 6 ปี ซึ่งในปีนี้นับเป็นปีแห่งความสำเร็จในด้านแรงงานสัมพันธ์และระบบสวัสดิการของโตโยต้า ในการได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติ...โดย โตโยต้าเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารระหว่างบริษัทกับพนักงานที่รวดเร็วและโปร่งใส นำมาสู่ปรัชญาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ที่บริษัทยึดถือและปฏิบัติเสมอมา คือ ความไว้วางใจ และการเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota way)

ส่วนกิจกรรมทางด้านแรงงานสัมพันธ์ที่บริษัทจัดขึ้น เราทำเป็นประจำมีหลากหลาย เช่น Workplace visit จะเป็นกิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและสภาพแรงงานจัดส่ง ตัวแทนเข้าไปเยี่ยมเยียนพนักงานในแต่ละสถานที่ทำงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของพนักงาน ในการนำไปปรับปรุงแก้ไข และนำมารายงานการปรับปรุงพัฒนาให้พนักงานทราบทุกเดือน...

....นอกจากนี้ กิจกรรมระหว่างบริษัทกับพนักงานนั้นยังมี “Familiar talk between senior management and staff” เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละพื้นที่ทำงานจัดให้มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับเรื่องนโยบายบริษัท แผนการทำงาน และสภาพปัญหาของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่...

...ในเรื่องระบบสวัสดิการที่บริษัทจัดให้กับพนักงานนั้น บริษัทและสภาพแรงงานจะร่วมกันปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการเจรจาที่อยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและสถานการณ์ของบริษัท พร้อมกับความสำคัญทั้งในระบบสวัสดิการและกิจกรรมพิเศษที่ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“ภายในโรงงานจะแยกเป็น Activity ภายในโรงงานจะมีการโปรโมท การลดขยะ การแยกขยะ การสอนให้เขามีจิตสำนึกในการรีไซเคิล การใช้น้ำและประหยัดไฟ เราทำอยู่ตลอด...”

...ผมมั่นใจว่า กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมีส่วนไปกระตุ้นให้พนักงานหรือคนในชุมชนและสังคมส่วนรวมทำให้เขาเกิดจิตสำนึกขึ้นมา...มันเป็นผลมานะครับ ตอนแรกกับพนักงานเข้ามาเรายังไม่ได้สอนการแยกขยะ เขาก็ยังไม่เข้าใจ Toyota มีแบบแผนตรึงซึ่งเป็นแบบปฏิบัติต้องทำอย่างไรถึงการแยกขยะนำไปใช้กับชุมชนกับครอบครัวเขาได้เขาก็เข้าใจ สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง อย่างโครงการโลกร้อนด้วยมือเรา เราก็เริ่มจากจุดนี้เหมือนกัน”

(สมภพ สนิทอักษร ผู้จัดการ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“ถ้าถามผมว่า รู้สึกอย่างไรที่ได้ทำงานกับองค์กรข้ามชาติ ที่มีการทำสิ่งดี ๆ ให้กับสังคม ผมมองว่า เราเป็นคนไทยก็ไม่ได้มีอะไรมาก บริษัทต่างชาติทำอะไรเพื่อสังคมไทยได้เยอะ เราภูมิใจ ดีใจ ที่ได้มาทำงานกับบริษัท Toyota เป็นบริษัทที่ใหญ่ในบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ ประเทศไทยด้านสิ่งแวดล้อมทำกันจริง ๆ จัง ๆ ทุกวันนี้เรื่องทำสภาวะโลกร้อนเข้าไปศึกษาอย่างจริงจัง คนที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อมเป็นพนักงานที่มีคุณภาพ นักบริหารที่ดีมาก งานด้านนี้จะเป็นที่เชิดหน้าชูตาของบริษัทพอสมควร”

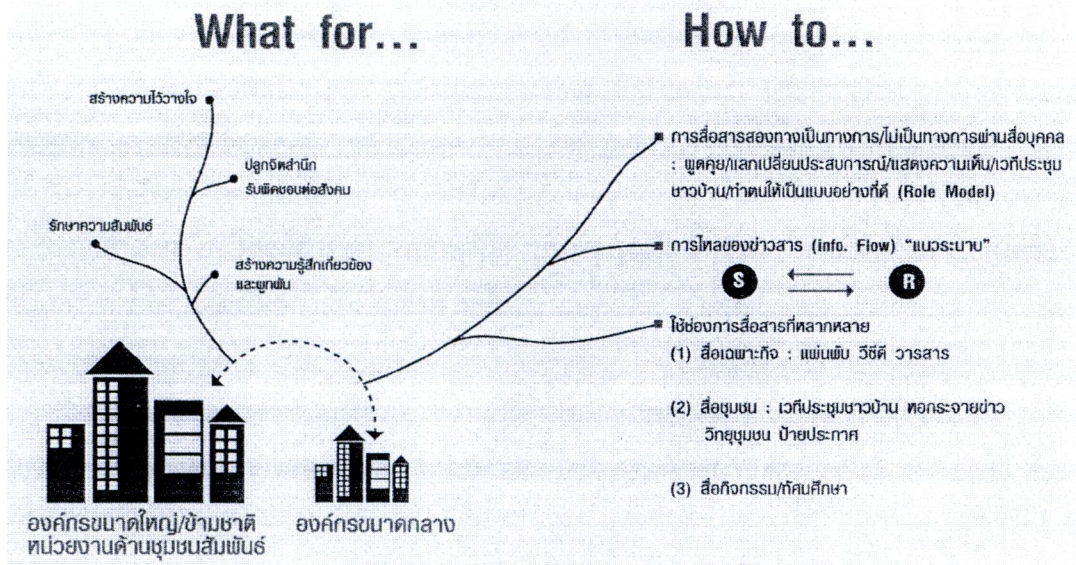
(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

จากข้อมูลที่ปรากฏ จะเห็นได้ว่า การสื่อสารภายในได้บริบทนี้ จะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกลุ่มแรกและกลุ่มเป้าหมายหลักที่สำคัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ มุ่งสร้างความน่าเชื่อถือและปลูกฝังจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทางที่กำหนดไว้ในนโยบายและหรือพันธกิจของแต่ละองค์กร โดยมีการผสมผสานรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งเป็นการสื่อสารทางเดียวแบบเป็นทางการ เช่น การประชุมอบรม และเอกสารคำสั่งต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ทิศทางการไหลของข่าวสารมีลักษณะเป็นแนวดิ่ง นอกจากนี้ยังพบว่า มีการใช้รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านสื่อบุคคล โดยใช้การพูดคุยสนทนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็นและกระทำตนให้เห็นเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและเพื่อนพนักงานด้วยกัน มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน เช่น บอร์ดประกาศต่างๆ จัดหมายข่าวภายใน กล้องรับฟังความคิดเห็น ระบบอินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ต การบอกต่อด้วยปากต่อปากและพูดคุยปรึกษาระหว่างพนักงาน เหล่านี้ทำให้การไหลของข่าวสารเป็นไปแบบรอบทิศแทรกซึมได้ทั่วองค์กร ทั้งจากบนลงล่าง/ล่างขึ้นบนและเป็นการสื่อสารในแนวระนาบ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีส่วนร่วมสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะของตนเองออกมา รวมทั้งเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจถึงการให้ความช่วยเหลือสังคมอย่างแท้จริง จุดเด่นที่มีความน่าสนใจเหมือนๆ กันทุกองค์กรอยู่ที่ การให้โอกาสพนักงานได้ลงพื้นที่ร่วมทำกิจกรรมถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานและช่วยเหลือสังคม อันเป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะ รวมถึงการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงจิตสำนึกสาธารณะได้อีกทางหนึ่งด้วย

2.2 บริบทที่เป็นการสื่อสารภายนอกองค์กร

จากผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในได้บริบทนี้ เป็นการสื่อสารระหว่างองค์กรภาคธุรกิจกับคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจทั้ง 6 บริษัทเข้าไปอยู่ร่วมด้วยโดยตรง มีเป้าหมายเพื่อเพื่อสร้างความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจว่า จะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สร้างความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพัน รวมถึงกระตุ้นจิตสำนึกสาธารณะของคนในชุมชน/สังคมให้เกิดขึ้น มุ่งเน้นที่ "กระบวนการมีส่วนร่วม" ของคนในชุมชน ดังแสดงในแผนภาพที่ 4

Mind map “รูปแบบการสื่อสารภายนอกองค์กร”



มีรายละเอียดดังนี้

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

คุณบรร วรณศรี ผู้จัดการผลิตหินกร้อนย่อย ส่วนเหมืองของปูนซิเมนต์ไทยลำปาง เลขานุการ
ทำงานน้ำเพื่อชีวิตปูนลำปาง ท้าความที่มาก็ไปของการเข้าไปทำงานกับชุมชนให้ฟังว่า

“เริ่มต้นจากSCG หรือปูนใหญ่มีโครงการในเรื่องของฝ่ายชะลอน้ำ พอตีก่อนที่มีโครงการนี้ ปูน
ลำปางได้มีโครงการทำฝายนี้มาก่อนตั้งแต่ 2546 จากการทำส่วนหนึ่ง คือ เราทำของเราเองรอบ ๆ โรงงาน
และอีกส่วนทำกับหมู่บ้านสามขา พูดง่าย ๆ ว่าปูนลำปางกับบ้านสามขา เริ่มพร้อมกัน ต่างคนต่างเริ่ม ไป
เรียนรู้ที่ห้วยฮ่องไคร้เหมือนกัน พอเราทำไป ก็มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน...พอเราทำไป
เราเห็นความเปลี่ยนแปลงอันหนึ่งคือ สภาพพื้นที่ของป่ารอบโรงงาน ป่ามีความชุ่มชื้นมากขึ้น ลูกไม้ กล้าไม้
เล็ก ๆ เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในลำห้วยหรือลำธาร ซึ่งเมื่อก่อนจะมีน้ำเฉพาะในฤดูฝน แต่ทุกวันนี้มีในฤดู
แล้งด้วย แม้จะไม่เยอะ แต่ก็มีความชุ่มชื้นให้เราสัมผัสได้ เราเห็นว่า มันได้ผลจริง ๆ ก็เริ่มขยายผลของการ

ทำงานเป็นทีมงาน ตอนนั้นมีเพียงเป็นคณะทำงานป้องกันอัคคีภัย ปูนลำปางก็ทำการขับเคลื่อน จนถึงปี 2549 สร้างฝายไปทั้งสิ้น 250 ตัว แล้วในระหว่างปี 2548 ก็มีการขยายผลสู่ชุมชน คือ เราไปชวนเขาทำร่วมกัน ก็คือไปทำฝาย...

...เวลาเข้าชุมชน ก็ต้องแยกเป็น 2 ภาค หลังจากในช่วงแรกๆที่เราไปชวนเขาทำ ทำก็ทำกันไป แต่สิ่งที่เราทำ เราเห็นในเรื่องของการเป็นเจ้าของว่า ทำแล้ว ทำไมเมื่อชำรุดเนี่ยเขาไม่ดูแล ไม่ซ่อมแซม บางทีตรงที่เราทำมันได้ตอบความต้องการของชุมชน หรือไม่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนจริงๆ เราก็เลยกลับมาทบทวนตัวเองเหมือนกัน ในระหว่างนี้ก็ในช่วงเดียวกันที่ปูนลำปางทำไป แล้วทาง SCG มองว่าเป็นเรื่องที่ดี ผู้บริหารระดับสูงก็เอากลับไปทบทวน และไปขอคำชี้แนะจาก ดร. สุเมธ ก็ไปคุย ท่านก็ว่าเป็นเรื่องที่ดีที่ทาง SCG ทำเรื่องนี้ ผู้ใหญ่ก็มาคุยกันเพราะเห็นว่าปูนลำปางเป็นพื้นที่ต้นน้ำเพราะเป็นภาคเหนือตอนบน ก็ได้มอบหมายให้ SCG เป็นตัวหลักที่จะทำเรื่องนี้ประมาณ 8,000 ตัวจากทั้งหมด 10,000 ตัว

ตรงนี้เป็นจุดที่พบปัญหาที่กล่าวมา แล้วกลับมาทบทวนว่า 10,000 ตัวที่จะไปเนี่ย เราจะไปรูปแบบไหนดี แล้วกลับไปเรียนรู้ที่ห้วยฮ่องไคร้ใหม่ ก็กลับไปคุยกับอาจารย์ คณิต อนุธรรมเจริญ ท่านเป็นหัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาป่าไม้อยู่ที่ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยฮ่องไคร้ ไปเรียนรู้เรื่องขบวนการเรื่องชุมชน อีกอันนึงก็มากับเครือข่ายลุ่มน้ำจางที่เขาทำอยู่ ก็มี 2 ที่ๆ มาศึกษาร่วมกัน

ที่ห้วยฮ่องไคร้ที่เราไปเรียนรู้ขบวนการกับ อาจารย์คณิต เราไปเรียนรู้ที่ป่าสักงาม ซึ่งเป็นหมู่บ้านชุมชนที่พึ่งพิงกับป่า ที่ทำการศึกษาแก้ไขเรื่องสิ่งแวดล้อม กับเครือข่ายลุ่มน้ำจาง ซึ่งแกนนำจริง ๆ ก็คือ คนที่บ้านสามขานี่ ที่เขาเริ่มดูแลจัดการทรัพยากรของตนเอง ดูแลแล้วก็ขยายผลไปทั้งลุ่มน้ำ ซึ่งเราก็ไปทบทวนดูกันแล้วว่าขบวนการทั้ง 2 ที่เนี่ยคล้ายกัน ขบวนการในเรื่องของการให้ชุมชนบริหารจัดการทรัพยากรของตนเป็นหลัก เราไม่ใช่ไปบริหารจัดการให้เขา ก็เอาแนวทางนี้มาปรับใช้แล้วก็ก็เป็นแนวทางที่เราจะไป ก็คุยกับทางนาย แล้วก็ผมที่เป็นทีมลงไปปฏิบัติ..."

(สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม 2550)

ซึ่งการลงไปปฏิบัติ คุณบวรจะเริ่มจากการนำตัวเองไปพบปะและพูดคุยกับแกนนำหมู่บ้านสามขา เพื่อปรับตัวเองและทำความเข้าใจร่วมกันก่อน

“พูดถึงขบวนการที่ว่าการทำ คือ ตอนเริ่มต้นนี้เราไปทำความเข้าใจกับแกนนำหมู่บ้านว่าสิ่งที่เราทำเนี่ยเป็นอย่างไร จะได้ผลอย่างไร ประโยชน์ที่ชุมชนจะได้คืออะไร คำว่าได้อะไรนี้ ผมไม่ได้หมายความว่าถึงเรื่องเงินทอง เพราะว่าขบวนการขับเคลื่อนของเรา เราเน้นที่การขับเคลื่อนโดยเอาปัญญานำ เรื่องทุนเป็น

ประเด็นรอง เราไม่ได้คิดแทนแกนนำนะครับ แต่เราให้ความรู้แก่แกนนำว่า ถ้าเขาไม่ดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมที่มันแย่งหรือเสื่อมลงของบ้านเขาเนี่ย ต่อไปในอนาคตมันเกิดผลอะไร”

“ในเรื่องของกระบวนการที่พูดไป พอเราไปคุยกับแกนนำเราจะชวนเขาคิด เริ่มต้นตั้งแต่ว่าอดีตของเขา ธรรมชาติเป็นอย่างไร ที่ผ่านมามีเกิดอะไรขึ้น แล้วปัจจุบันเป็นอย่างไร แล้วอนาคตเขายากให้เกิดอะไร ในรุ่นลูกหลานที่อยู่ในพื้นที่ มันก็จะมองเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงมันเกิดขึ้นจริง หลายที่มัน ๆ คล้ายกัน ในภาคเหนือตอนบน พอกระบวนการนี้สำเร็จ แกนนำเขามีความรู้ความเข้าใจ เรามาชวนเขาคิดต่อว่า ในชุมชนเขาจะจัดการอย่างไร เราเหมือนเป็นผู้ช่วยเขาเราไม่ได้ทำให้ แต่เราเป็นพันธมิตรที่อยู่ข้างเขาตลอด เติมส่วนที่เขาขาด เติมส่วนที่เขาไม่รู้จริง ๆ แล้วพาเขาไปหาผู้ที่รู้จริง ๆ”

ขบวนการของ SCG คือ เราแก้ปัญหาโดยการให้ชุมชนคิดและบริหารจัดการปัญหาของเขาเอง คือ ความรู้นั้นคือ การให้ปัญญาเป็นตัวนำ เราไม่ได้เน้นทุนหนัก แล้วเราไปคุยกับชุมชนเราไม่ได้ไปคุยในเรื่องของการจ้าง หรือการใช้ทุน แต่เราไปคุยด้วยเหตุด้วยผล ไปชวนให้เขาคิดก่อนว่า อดีต ปัจจุบัน อนาคต สิ่งที่เขาอยู่มันจะเป็นอย่างไร และเขาจะอยู่อย่างไรให้เป็นสุข จะให้เขาบริหารจัดการตัวเอง...

เป้าหมายของ SCG จริง ๆ แล้วไม่ได้มุ่งที่ 10,000 ฝาย 10,000 ฝายเป็นแค่ตัวเลขมันไม่มีความสำคัญอะไร ผมมองว่าหลังจาก 10,000 ฝายที่มันเกิดแล้ว มันได้อะไรตรงนั้นสำคัญกว่า ถ้าจะทำ 10,000 ฝาย ผมไม่ต้องมารอ 3 ปี 3 เดือนก็ได้แล้ว ไม่ยากหรอก ให้ฝายละ 5 พันไปคุยกับ อบต. สัก 20-30 อบต. แต่มันจะได้อะไร ถ้าทำแบบนั้นยิ่งกลับเป็นการซ้ำเติมชุมชนด้วยซ้ำ ชุมชนยิ่งพัฒนา ยิ่งอ่อนแอ ยิ่งติดเรื่องทุน ยิ่งไม่ได้อะไร เงินใช้แป๊บเดียวก็หมดไม่เกิดอะไร...

...ต้องใช้เวลาพอสมควร อย่างที่เรียนไปแล้วว่ากระบวนการเราเริ่มตั้งแต่แกนนำ แต่อันหนึ่งที่เราไปคือเราไปอย่างไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง มันมีผลประโยชน์ทางการค้า เราไม่ได้ไปเพิ่มยอดขาย เราไม่ได้ไปมุ่งหวังในเรื่องของการฟ้อร์ หรือเรื่องอะไรเลย แต่เราไปคุยแบบเปิดอกคุยกันว่า สิ่งที่เราอยากมาชวนเขาคิดเนี่ยมันจะเกิดอะไรขึ้นกับบ้าน ส่วนจะเอสหรือโนขึ้นอยู่กับชาวบ้านเขา ไม่ขึ้นกับเรา เราไม่ได้ตัดสิน เราเป็นแค่คนนำเสนอความจริง ส่วนใหญ่เมื่อเราทำแกนนำ แกนนำก็มาติดต่อ ด้วยเหตุและผล ต้องเคารพเขาพอสมควรว่าชุมชนเขากระเป็นอย่างไร ความพร้อมเป็นอย่างไร ความสามารถ กำลัง เขาเป็นอย่างไร บางทีทำในพื้นที่เล็ก ๆ ก่อนก็ได้ให้สังเกตผลว่าหนึ่งปีผ่านไปเป็นอย่างไร แล้วจะขยายพื้นที่ก็มาว่ากัน หรือว่าบางชุมชนที่เขาพร้อมก็อาจทำเยอะหน่อย เราไม่ได้บังคับว่าจะทำเยอะหรือน้อย....”



“การลงไปหาหรือทำงานร่วมกับชุมชน เราจะเลือกเวลาไม่ได้ ขึ้นอยู่กับว่า ชุมชนว่างเวลาไหนพอดีเขาทำการเกษตร เขาวางกลางคืน เวทีชาวบ้านก็จะเริ่ม 2- 4 ทุ่ม พวกผมเข้าไป ส่วนใหญ่มาสะท้อนและชวนคิดว่าเขาจะบริหารจัดการอย่างไร ด้วยตัวเขาเอง ถ้าเขาคิดไม่ออก แต่เราก็ไม่คิดแทน แต่จะแนะนำว่ามีตัวอย่างที่ไหนที่ให้ไปได้ ยกตัวอย่างเล่าให้ฟังว่าบางอย่างเขาเอากลับไปใช้ที่บ้านเขาเองได้”

“ผมตอบในมุมมองของผมนะซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผมว่าสิ่งต่างๆ ที่ทำนั้นอยากให้เกิดผลก็คือ ผลเกิดที่ตัวของคนที่อยู่ในชุมชนจริงๆ โดยให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแล้วก็คิดตัดสินใจทั้งหมด ประโยชน์ที่อยากให้เกิด อยู่ที่คนกลุ่มนี้ ไม่ใช่ว่าไปอยู่ในส่วนของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ภาคใดภาคหนึ่ง”

(สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม 2550)

คำถามที่ว่า ได้อะไรกับการเข้ามาทำงานตรงนี้

“ผมยอมรับว่าเหนื่อย บางที่เรามาทำงานตั้งแต่ 8 โมง เลิก 5 โมงเย็นก็จริงแต่เย็นนั้นเรามีเวทีต่อเริ่ม 2 ทุ่มเลิก 4 ทุ่ม จาก 4 ทุ่มถึง 5 ทุ่ม เราก็ไปวิเคราะห์กับแกนนำว่าวันนี้เรามาทำมีข้อดีข้อด้อยอะไร เราจะปฏิบัติอย่างไรต่อ บางทีมันเหนื่อย การพักผ่อนน้อย วันหยุดเราก็ไม่ค่อยมี แต่สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ คือเรามีความสุขเป็นความสุขที่ประหลาดเหมือนกัน คือ ถึงแม้จะเหนื่อยแต่ประโยชน์ที่มันจะเกิดหรือเกิดขึ้นมาแล้ว เราดีใจ สุขใจว่าสิ่งที่เราทำมันถูกทาง และเป็นสิ่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงทำเป็นตัวอย่าง เราพยายามเดินตามรอยพ่อของเรา มันสุขใจตรงนี้ครับ บางทีพอเราทำแล้วมันหมดไฟ มันท้อ แต่พอเราไปทำเวทีแล้วมีชาวบ้านมานั่ง 50-60 คนมีคนแก่ มีเด็ก มันเกิดกำลังใจ ก็ทำต่อ แล้วก็กลุ่มพันธมิตร เพื่อนที่ร่วมทำ บางทีเขาก็ท้อเหมือนกัน ก็เติมเต็มให้กัน ชาร์ตแบตให้กัน”

(สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม 2550)

เพื่อเป็นการยืนยันคำตอบ ที่มาจากคำบอกเล่าของคุณบวร ในช่วงที่ผู้วิจัยเข้าไปสังเกตการณ์ด้วยการมีส่วนร่วมกับบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย ลำปางและชุมชนบ้านสามขา สร้างฝายชะลอน้ำและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญอย่างผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บุญเรือน พบว่า ทุกครั้งที่จะมีกิจกรรมอะไรเกิดในชุมชน แม้แต่โครงการสร้างฝายชะลอน้ำที่ปูนซิเมนต์ไทยเข้ามาคุยด้วย ผู้ใหญ่บ้านจะเรียกประชุมคณะกรรมการหมู่บ้านหรือแกนนำหมู่บ้านกันก่อนเพื่อปรึกษาหารือ ได้ผลอย่างไรแล้วจึงมาจัดเวทีชาวบ้าน เพื่อฟังความคิดเห็น

“ปัญหาในชุมชนทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัด สถานีนามัย ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชุมชน หรือจะเป็นเรื่องสิ่งแวดล้อม ชยะในชุมชน...หรือตอนปูนจะมาช่วยสร้างฝายชะลอน้ำ ผู้ใหญ่บ้านจะกำหนดวัน นัดหมายมาประชุมกัน ที่แรกถ้าเป็นเรื่องที่ชาวบ้านไม่สามารถตัดสินใจก่อน ทางคณะแกนนำเรา ก็ว่ากันก่อน เขาจะเรียกอย่าง ที่ปรึกษา คณะกรรมการแกนนำ คณะกรรมการหมู่บ้าน ผู้ช่วย อบต.มาก่อน ว่าเรื่องนี้เราจะ

ทำอะไร ...อย่างเราจะทำฝ่าย ใครมีข้อเสนอแนะ มีความเห็นอะไรบ้าง ทุกคนก็เสนอมาแล้วเราก็เอาเข้าเวทีใหญ่ที่มีชาวบ้านมาด้วย แล้วบอกเขาว่า มติคณะกรรมการเป็นอย่างนี้นะ มีมติออกมา 2 ทางเลือก เสนอในที่ประชุมว่าอย่างนี้ ชาวบ้านจะเห็นด้วยมั้ย ใครมีความเห็นอะไรที่จะเสนอมัย ก็อภิปรายแต่ละคนว่า แต่ละคนมีความเห็นอะไรบ้าง ทำดีมัย หรือจะทำอย่างอื่น พออภิปรายเสร็จเราก็ขอมติว่าจะเอาแบบไหน ด้วยการยกมือนับคะแนน ส่วนมากก็จะเกิน 50% บางทีตัวเองเสนอมา เวลายกมียกคนเดียวก็มี แต่บางเรื่องก็เถียงกันเอาเป็นเอาตายเลยก็มี พอเลิกกันก็จบ”

...ที่หมู่บ้าน เวลาเช้าสำคัญ ๆ ผู้ใหญ่จะใช้หอกระจายข่าวเป็นหลัก อาจารย์ก็ได้ยินเมื่อเช้าตอนเข้ามาใช้ไหมครับ แต่ถ้ามันไม่ค่อยเข้าใจเท่าไร ก็เปิดประชุมชี้แจงกันเลย...ถ้าอย่างกับชาวบ้านนี้ก็อย่างน้อยต้องเดือนละครั้ง แต่คณะกรรมการก็เดือนละ 3-4 ครั้ง ช่วงไหนที่กิจกรรมเยอะก็ประชุมเยอะหน่อย เพราะเวลาประกาศไปก็เกิดการเข้าใจผิด ที่นี้พอชาวบ้านเข้าใจการทำงานก็ไม่มีปัญหา...ถ้าไม่อย่างนั้นก็ให้คณะกรรมการที่มี 16 หมวด (กลุ่ม) ไปอธิบายให้ลูกหน่วยตัวเองเข้าใจ กลุ่มละประมาณ 10 หลังคาเรือน รับผิดชอบกันไปกลุ่มใครกลุ่มนั้น แต่ละหมวดมีชื่อกันไป 1,2,3,4...ใครเป็นหัวหน้าหมวด ชื่ออะไร ลูกหมวดชื่ออะไรบ้าง กิจกรรมต่างสามารถประกาศไปที่หมวดได้ เช่น ตอนนี้เราต้องการคนงานสัก 30 คนก็ให้ผู้ใหญ่ประกาศ ให้แต่ละหมวดหาลูกหมวดมา 2 คน ส่งรายชื่อมา บางสิ่งบางอย่างประกาศไม่ได้ก็เรียกประชุมเลย”

(บุญเรือน เด่นคำ ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านสามขา
สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2550)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

“เรามีหน่วยงานด้านดูแลชุมชนเฉพาะอยู่หลายหน่วยงาน แล้วก็การทำงานส่วนใหญ่พนักงานจะลงพื้นที่ที่ตนเองต้องไปปฏิบัติงานเป็นหลัก ก็อาจจะแบ่งเป็น 2-3แบบ แบบที่หนึ่ง เป็นเรื่องของการทำงานในเรื่องของโครงการ เช่น โครงการก่อสร้างโรงงาน หรือจะเป็นโครงการก่อสร้างท่อก๊าซอะไรแบบนี้จะครับ เราก็จะมีการลงไปก่อนที่โครงการจะเริ่มขึ้นเพื่อทำความเข้าใจกับคนในพื้นที่ ชุมชนตรงนั้นให้รับทราบ แล้วสะท้อนความเห็นนำมาปรับปรุงเรื่องการทำโครงการของเรา ยกตัวอย่างเรื่องการวางท่อ ถ้าหากวางท่อผ่านแนวไหนเราต้องถามชุมชนก่อนว่าเห็นด้วยหรือไม่ ถ้าไม่เห็นด้วยเราจะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพที่เป็นไปได้ คือเราต้องทำ การรับฟังความเห็นประชาชนคนในพื้นที่ก่อน นอกจากนี้ เรายังทำมากกว่า คือทำเรื่องผลกระทบของสังคมและสิ่งแวดล้อม ต่อสังคมและความรู้สึกนึกคิดของคนในพื้นที่ ต่อการที่เราจะมาทำตรงนี้ รวมทั้งต้องดูว่าเขาจะได้ผลกระทบอะไรมัย เราจะแก้ไขเรื่องผลกระทบของเขาอย่างไร อย่างเป็นขั้นเป็นตอนอย่างเป็นกลาง มีความโปร่งใส...

...ที่ห้วยเขย่งก็มีคนภายนอกเข้าไปดูงานกันมาก ว่าเราทำอะไรกับชุมชน ทุกวันนี้ที่ห้วยเขย่งเราไม่ได้เป็นคนพูดว่าเรามาทำอะไรกับห้วยเขย่ง แต่คนที่ห้วยเขย่งจะเป็นคนพูดว่าปตท.มาทำอะไรกับเขา เขาเป็นคนนำเสนอเอง เพราะว่าเราทำงานกับเขา4-5ปีเขารู้ ทุกวันนี้เขาเข้าใจในสิ่งที่เราเข้าไปร่วมทำกิจกรรมกับเขา เราเปลี่ยนวิธีการที่ว่า ทำโครงการโดยไม่พูดภาษาเงินแต่พูดกันถึงเรื่องความรู้ พูดกันถึงเรื่องการเปลี่ยนทัศนคติ พูดกันถึงเรื่องการเป็นเพื่อนกันในการทำงาน แล้วคนในชุมชนเองเขาก็มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มผู้นำขึ้นมา แล้วก็ก่อรูปก่อร่างขึ้นมา ขยายผลไปเรื่อย ๆ อื่น ๆ หลายเรื่อง ๆ ลักษณะก็คือ การทำงานที่เป็นมุมมองใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม”

(ประเสริฐ สลิลอัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“ขอเสริมนิดหนึ่งว่า เรามักจะเรียนรู้ที่จะทำด้วยตัวเองก่อนแล้วก็เรียนรู้ร่วมกัน ฉะนั้น ความเป็นวัฒนธรรมแบบนี้ที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเราต้องดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคม ที่เราถูกสร้างมา ในการทำโครงสร้างของการปลูกป่านี้ ผู้บริหารตัดสินใจทำโครงสร้างเอง คือ ตั้งเป็นหน่วยงาน โครงการปลูก ป่า เราเอาจริง เราไม่ได้เอาเงินแล้วไปจ้างใครมาปลูก คือ เราตั้งโครงการปลูกป่าเป็นหน่วยงานแล้วรับสมัครอาสาสมัครพนักงานเข้ามาร่วมงาน พนักงานที่สมัครเข้ามาใจต้องไปก่อนแล้ว เป็นความอยากรจะมาช่วยจริงๆ”

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

ด้านคุณอังสนา สกประเสริฐ เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ทำงานในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี อธิบายถึงการเข้าทำกิจกรรมกับชุมชนของปตท. ว่า

“เรื่องของชุมชน สิ่งแวดล้อม คือ เป้าหมายของปตท. อย่างกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เราได้พยายามทำมาตั้งแต่ปี 2545 ผู้บริหารจะลงไปสัมผัสทุกพื้นที่ อย่างคุณประเสริฐ เรามีหน่วยงานที่ทำงานมวลชนโดยตรง เพื่อทำเรื่องนี้เลย สมัยเป็นโครงการปลูกป่าเฉลิมพระเกียรติ พนักงานทั่วประเทศก็ลงมาช่วยกัน โครงการแนวท่อก๊าซจะมีหน่วยสิ่งแวดล้อม ที่จะเข้าไปดูชุมชนสิ่งแวดล้อม Scale จะเล็กหรือใหญ่จะเป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างแนวท่อเขาจะดู scale รอบข้างที่ได้รับผลกระทบโดยตรง และหน่วยงานที่อยู่ตรงนั้นเขาจะดูแลในการที่อยู่ร่วมกันกับชุมชนระยะยาว ในระดับของประเทศมีอีกเยอะ อย่างทุนการศึกษาเราก็มีให้แทบทุกจังหวัด กลุ่มปตท.มีนโยบายอยู่แล้ว เป็นภาระหน้าที่ หวังอะไรไหมอาจจะมีบ้างหวังเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทุกพื้นที่เยอะมาก บางอย่างอาจจะตรงโดยตรงกับธุรกิจ หรือไม่ใช้ก็มี อย่างบรรเทาน้ำท่วม ปตท. จะไปทุกที่ ต้องมีภาพทุกครั้งไหมก็ไม่จำเป็น บางทีเกินกว่าระดับหน้าที่หรือหน้าตาไม่ต้องมา PR กรณีอย่างเกิดขึ้นสินามิจะมีพนักงานไปช่วยเยอะมาก น้ำท่วมก็มีอาสาสมัครช่วยกันทำ เวลาในพื้นที่เราก็จะประกาศใครจะไปมีคนเข้า

ไป ภาวะวิกฤต ปตท.จะถูกชุมชนให้ขอไปช่วยเหลือเป็นอันดับแรก อย่างชุมชนเราก็ประกาศแล้ว แต่ใครจะมาช่วยไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานที่มีหน้าที่โดยตรงก็สามารถ ไม่ได้ค่าจ้าง จะมีผู้มีความรู้ต่างๆ มาช่วยเสริมความรู้คนละนิดคนละหน่อย”

(สัมภาษณ์ 6 ตุลาคม 2550)

“ผมไม่ได้มาเป็นรุ่นบุกเบิก มาร่วมช่วงหลังๆ แล้สครับ ได้รับการเชิญชวนให้ช่วยงาน จัดกิจกรรมเป็นตัวหลักปลูกระดมให้คนมีความคิด กิจกรรมวันปลูกต้นไม้ ต้นคิดที่ชาวบ้านสนใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น มีการดูแลสิ่งแวดล้อม มีความฉันทมากกว่าคนอื่น การจัดสถานที่ ออกแบบ เกี่ยวข้องกันมากขึ้นได้รับไว้วางใจเป็นที่ปรึกษาสภาผู้นำ ถือว่าเป็นเรื่องที่ดี ขับเคลื่อนชุมชนไปใช้สภาผู้นำเกิดขึ้นจากคนมีความคิดเห็นตรงกัน มารวมตัวกัน ขอขอบคุณ ปตท. ที่เป็นต้นคิด ปลูกระดมแนวความคิดของคน ช่วยส่งเจ้าหน้าที่มาทำความเข้าใจ มีการทำแผนชุมชนกับชาวบ้านเป็นสิ่งที่สำคัญ ...พอสร้างเขื่อนชีวิตเปลี่ยนแปลง ชีวิตพอเพียงเปลี่ยนไป พื้นที่เป็นเชิงเขาลาดชัน เพาะปลูกไม่ค่อยได้ ชาวบ้านไม่มีองค์ความรู้ในการปรับปรุงพื้นที่ การดำรงชีวิตเปลี่ยนไป แต่เขาก็เข้ามาช่วย... มีการใส่ความคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ 3 ประเด็น คือ เรื่องของสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ คุณธรรม สภาผู้นำเราก็ใช้การสังเคราะห์การวิเคราะห์ ข้อมูลจากชุมชน กิจกรรมการปลูกต้นไม้ การดูแลป่าชุมชน ชาวบ้านบอกว่าปลูกไม่ได้ ปลูกไม่ขึ้น เราก็ได้แนวคิดแนวคิดการปลูกหญ้าแฝกมาพัฒนาปรับปรุงดิน กรมพัฒนาที่ดินมาส่งเสริมในเรื่องการปลูกหญ้าแฝก ทุกวันนี้ชาวบ้านปลูกได้หมดแล้ว ได้เห็นผลไม่ออกมา...

....นอกจากนี้ ด้านเศรษฐกิจ เรามีข้อมูลชุมชนเรื่องกินหมูเท่าไร กินไก่เท่าไร ก่อให้เกิดตลาดนัดชุมชน ทางสภาผู้นำร่วมกับ ปตท.ช่วยกันปลูกระดมให้ชาวบ้านเห็นความสำคัญในการดำรงชีวิต โดยใช้หลักเศรษฐกิจ ตลาดนักชุมชนเกิดขึ้นมาได้โดยเราวิเคราะห์ข้อมูลก่อนว่าชุมชนบริโภคอะไรมากพิเศษ สภาผู้นำก่อนที่จะเกิดตลาดนัดก็เกิดครอบครัวเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งทางสภาผู้นำคิดขึ้นก่อน ถ้าเราอยู่อย่างเป็นสุขเราต้องวางพื้นฐานครอบครัวเศรษฐกิจพอเพียงของตนเองก่อน”

(วิทยา ไจมา คุณครูโรงเรียนสมาคมป่าไม้แห่งประเทศไทยและสมาชิกสภาผู้นำชุมชน
สนทนากลุ่ม, 6 ตุลาคม 2550)

บริษัท วันเดอร์เวลล์ โปรดักส์ จำกัด

“ถ้าถามผมว่า บริษัทวันเดอร์เวลล์ เข้ามามีส่วนร่วมในชุมชนเราแบบไหน... เท่าที่เห็นก็มาช่วยโรงเรียนวัดไพร่ฟ้า เช่นแจกของเล่นในวันเด็ก มาทำบุญทอดกฐินที่วัดบ้าง ส่วนใหญ่โรงเรียนจะเป็นผู้ทำหนังสือไปขอความช่วยเหลือ เจ้าของบริษัทก็ให้ความร่วมมือช่วยเหลือดี

การที่มีบริษัทมาตั้งอยู่ระแวกชุมชน ก็มีส่วนตัว ผมมองว่า คนในชุมชนได้มีงานทำเพิ่มขึ้น เท่าที่ทราบจากลูกบ้าน เขาก็อยากให้คนทำงานที่อยู่อาศัยในพื้นที่นี้ก่อน ส่วนที่ไม่ดี ก็กลัวว่าอาจทำลายเรื่องสิ่งแวดล้อม เช่น ปล่อยน้ำเสีย มีกลิ่นดินเนอร้อยู่มาก เพราะพื้นที่แถบนี้เป็นสวนผัก...

....ตอนนี้ยังไม่มีอะไรให้เขามาช่วย เพราะส่วนใหญ่ เพราะอบต.ก็เข้ามาประสานช่วยเหลือชุมชนอยู่แล้ว ถ้าจะช่วย บริษัทอาจเข้ามาเป็นผู้สนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ตามที่เราขอไปก็พอแล้ว..."

(มนัส โสภากู ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 2 ต.บางเตือ อ.เมือง จ.ปทุมธานี,
สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2550)

"การมีส่วนร่วมของบริษัทต่อชุมชนแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การมีส่วนร่วมโดยตรง คือ ทำให้เกิดอาชีพการทำงานในชุมชน ตรงนี้เปิดโอกาสให้คนไปร่วมงาน ขยายผลจากตรงนี้ทำให้ชุมชนขยายตัว เกิดร้านค้า ธุรกิจอาชีพอื่นๆ เช่น ร้านอาหาร ห้องเช่า หอพัก ถ้าอาจารย์สังเกต ตลอดทางเข้าตั้งแต่ปากซอยเรื่อย ๆ มากี่จะเห็นสิ่งเหล่านี้เกิดในชุมชน เมื่อก่อนอยู่อย่างเงียบ ๆ โดยอ้อม ก็คือ เกิดภาษีรายได้ให้กับ อบต.โดยตรง คือบริษัทต้องจ่ายภาษีโรงเรือนตามกฎหมาย อบต.ได้รายได้จากผู้ประกอบการจากร้านค้าในรูปแบบอื่นๆ ด้วย

บริษัทให้การสนับสนุนอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กก่อนวัยเรียน แต่เราต้องทำหนังสือขอไปบอกความต้องการซึ่งเขาก็ให้ครับ ส่วนใหญ่เป็นช่วงเทศกาลพิเศษ เช่น วันเด็ก ผมว่าเจ้าของบริษัทก็เป็นคนค่อนข้างดี บางครั้งวันพ่อ เคยเห็นแกพาพนักงานทำความสะอาดคูคลองลอกผักตบระออบ ๆ โรงงานก็ดูแลทำเพื่อส่วนรวมเหมือนกัน หรือไม่ก็ไปทำบุญที่วัดใกล้ๆ..."

(ไพบุลย์ เสือเทศ หัวหน้าส่วนโยธา อบต. ต.บางเตือ อ.เมือง จ.ปทุมธานี,
สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2550)

คำสัมภาษณ์ของมนัส โสภากู ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 2 และไพบุลย์ เสือเทศ หัวหน้าส่วนโยธา อบต.บางเตือ อ.เมือง จ.ปทุมธานี ข้างต้น สะท้อนให้เห็นรูปแบบการสื่อสารขององค์กรธุรกิจกับชุมชนที่ธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วย ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางการ ผ่านหนังสือหรือเอกสารสำคัญ และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ดังที่สุทธิชัยเอี่ยมเจริญยิ่ง เจ้าของและประธานบริหารบริษัท เล่าว่า

"...กับคนในชุมชนละแวกนี้ ผมทำอะไรไม่ได้มาก เคยไปขอความร่วมมือกับอบต. แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ทำได้เพียง ขุดลอกคูคลองรอบ ๆ โรงงาน ปีหนึ่งสักครั้งในโอกาสพิเศษเท่านั้นเอง หรือทำบุญทอดกฐินกับวัดใกล้เคียง หรือถ้าอบต. โรงเรียนขอความช่วยเหลืออะไรมา เช่น ของเด็กเล่น ผมก็ยินดีบริจาค..."

(สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2550)

เป็นที่น่าสังเกตว่า เมื่อผู้วิจัยได้สนทนากลุ่มกับพนักงานกลับพบว่า การสื่อสารกับคนในชุมชนส่วนใหญ่แล้ว จะมีลักษณะเป็นการพูดคุย ชักถามเรื่องโรงงานจากคนในละแวกนั้นผ่านทางพนักงาน

“...ถ้าเป็นคนเก่าๆ ที่อยู่มานาน ส่วนใหญ่ก็จะรู้ว่า บริษัทฯ ทำอะไรกันบ้าง ถ้าคนที่ย้ายมาอยู่ใหม่ๆ ยังไม่รู้ แถวนี่เป็นชุมชนเล็กๆ นะคะ อยู่ลึกๆ ขึ้นไปจะรู้หมดแล้ว เพราะปีหนึ่งเจอหน้ากันหลายครั้งจะพูดกันว่าอย่างนี้น้อย่างนั้นนะ จะอธิบาย ... พอรู้จักแล้วเขาก็จะคุยกันมากขึ้น ส่วนใหญ่เจอแถวตลาดนัดร้านค้าบ้าง...

...คนที่ไม่ได้มาทำก็จะถาม เพราะว่าเขายังไม่เข้ามาสัมผัสกับพวกเรา เขาก็จะถามว่าฝุ่นเยอะมั๊ย ผลิตอะไร เราก็อธิบายให้เขาฟัง เขาจะถามว่าผลิตอะไร เราก็บอกว่าผลิตของเด็กเล่น เขาจะไม่รู้ว่าผลิตอะไร เขาก็จะคิดว่าเป็นโรงงานผลิตตุ๊กตาของเด็กเล่น ทำยากมั๊ย ปลอดภัยหรือเปล่า เราก็อธิบายว่า สิ่งที่กังวลโรงงานทำให้เรียบร้อยแล้วพี... เรามีผ้าปิดจมูกนะ มีเครื่องดูดฝุ่นนะ มีเครื่องป้องกัน เขาก็แจกผ้าปิดจมูกพนักงาน เราก็อธิบายให้เขาฟัง อยู่กับเครื่องเขาก็มีเครื่องป้องกันทุกอย่าง แล้วเขาก็แจกผ้าปิดจมูกพนักงาน เราก็อธิบายให้เขาฟังไม่ใช่ว่าเดี๋ยวมีชาวบ้านลุกขึ้นมาต่อต้านห้ามสร้างโรงงาน เพราะมีมลภาวะอากาศเป็นพิษมีมูลสัตว์ อะไรต่ออะไร คุณสุทบอกเลยว่าบริษัทนี้ตั้งมา23ปีแล้ว ถ้าไม่ปลอดภัย คงอยู่กับคนในชุมชนได้ไม่นานขนาดนี้... ”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2550)

“เวลาปีใหม่ เราจะมีวัน Big Cleaning Day ของโรงงาน ทำรอบโรงงาน รอบข้างนอกหมดเลย เก็บขยะ จะมีทุกปี ปีละครั้งเวลาหยุดงานปีใหม่ ...”

(สมร สงขอนนอก สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2550)

บริษัท ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

“จำได้ว่า เมื่อผมเริ่มเข้าไปหาชุมชน ผมก็ไปบอกให้เขาทำอย่างนั้นอย่างนี้ เหมือนพระเจ้าอยู่หัวอยากให้คนชุมพรรักษาเรื่องปลูกข้าว ก็ไปเที่ยวตรวจรงค์เขา บอกเขาว่าอย่าใช้สารเคมีนะ ปลูกดี ๆ นะ ธรรมชาตินะ เขาก็บอกว่าเขาไม่เดือดร้อนนี้ ทำไมต้องจะต้องทำตาม เรากียังไม่ได้ทำ จะมาเชื่ออะไรเรา เอาอะไรมาเชื่อ ก็เลยกลับมาที่โรงแรมมาปลูกข้าวเอง ดูแลเอง พนักงานก็เห็น เห็นทุกวันว่าเราปลูกข้าวบนทรายเราก็ได้กิน และใช้วิธีของพระเจ้าอยู่หัวว่าท่านทรงมีพระราชดำรัสอย่างไรก็ตามนั้น จะปลูกเปลือก

แผ่นดิน ให้ห่มดิน แล้วเราก็อาพางกับหญ้ามามากเพื่อพัฒนาดิน ดินนี้เป็นดินลูกรังมีธาตุอาหาร แต่ขาด จุลินทรีย์ เราก็ไปเพาะจุลินทรีย์แล้วเอามาใส่ มีเศษอาหารอะไรที่จะเป็นเศษขยะเราก็อเอามาแปรรูป เอาลง ดินแล้วก็เลี้ยงดิน แล้วก็เลี้ยงทรายจนกระทั่งผลผลิตของเราดีกว่าของชาวบ้าน มันก็เป็นตัวอย่างที่จับต้อง ได้ เขาก็เริ่มเชื่อ แล้วทีหลังพอจะทำอะไรก็ง่าย... ต้องพึ่งตนเอง เมื่อก่อนเราซื้อทุกอย่างที่ขวางหน้า เหมือน โรงแรมซื้อเยอะ เราก็จ่ายอยู่แล้ว แล้วทำไมเราไม่เปลี่ยนจากผู้ซื้อมาเป็นผู้สร้าง เราก็ตั้งเป้าว่า ข้าวต้องทำ ให้ได้ 100% อันไหน 100 ได้เราก็ต็ม 100 ตอนนี่เราสีเอง ปลุกเอง ผมใช้เครือข่ายด้วย เราปลุกไม่พอ เราก็อใช้ที่เพื่อนเราใช้เรื่องของการให้ไปช่วย ช่วยจนแพ้ใจ แล้วเราก็มีข้าวปีละ 30 ตัน ก็สีทุกวัน สีใน โรงแรม เป็นมุมเล็ก ๆ แต่เราสีทุกวัน เราได้ข้าวดี ๆ กินทุกวัน พนักงานก็ได้ข้าวดี ๆ กินทุกวัน คือ ผมว่าทำ ในสิ่งที่ทุกคนมองว่ายุ่งยาก เรามองว่าเป็นเรื่องง่าย มองทุกอย่างเป็นเรื่องง่าย มองแบบเด็ก แต่เขาออก เวลาที่ต้องทำเรื่อง ๆ ทำไม่หยุด เจอปัญหา ก็ไปต่อ ต้องหาทางไปให้ได้ ไม่เลิก ก็ตั้งใจว่าจะทำทุกอย่างตาม แนวพระเจ้าอยู่หัว ก็เลยไม่ท้อ เราก็มีโรสสี มีเครือข่ายข้าว เวลาคนมาเห็นเขาก็มองว่าทำได้ เขาก็อท้ม...

...ผมว่าเขาไม่มีต้นแบบชีวิต แต่จริง ๆ มีแต่เขาไม่รู้ ทุกคนมีพระเจ้าอยู่หัว ศึกษาดี ๆ ท่านเป็น ต้นแบบให้กับทุกคนได้ ถือว่าโชคดีที่ได้ทำตามท่าน เพราะทำตามท่านแล้ว ท่านก็มีธรรมะมีทุกข้อเลย ลองไปอ่านพระไตรปิฎกจะเห็นว่าพระเจ้าอยู่หัวทำตามทุกข้อเลย ทั้งนั้นเลย วิธีการทศพิธราชธรรม วิธีการ ที่เข้าหาประชาชน ก็เป็นหลักธรรมะทั้งหมด แล้วก็ให้เกียรติคน ท่านใช้หลัก มัทวะ การอ่อนน้อม เราอ่าน ดุ๊กโอฬาลักษณ์ของท่านมาใช้กับพนักงานเรา ใช้กับชุมชนเรา คือ ท่านทำอะไรเราทำตาม อย่างนั้น เข้าไปหา ชุมชน เนี่ย จริง ๆ ผมก็ได้แค่อ่านแล้วก็ลองทำตามดู เหมือนท่านก็ถามประชาชนว่าเขาต้องการทำมัย ถ้า เขาอยากก็ไปเสริมความรู้ เตรียมความพร้อมให้เขา แต่ถ้าเขาไม่อยากแต่เราเห็นว่าดี เราก็อต้องหาคุศโลบาย เข้าไปโน้มนำเขา ไปทำให้เขาเห็นตรงนี้ให้ได้ เขาก็มีความสุขมีความต้องการที่จะทำ ไม่ใช่ไปบังคับเขา จะ เห็นว่านโยบายของรัฐเนี่ยประชาชนต้องการไม่ต้องการเราไม่รู้แต่ให้ทุกหมู่บ้านทำหมด สุดท้ายก็ทำจริง ไม่ก็หมู่บ้านหอรก แล้วก็วิธีการของท่านคือ 1 พันหมู่บ้าน ก็ 1 พันวิธี ใช้วิธีการเดียวกันแต่รูปแบบต่างกันไป ตามภูมิศาสตร์ และภูมิสังคม ผมก็เอาอันนี้มาใช้กับพนักงาน พนักงานคนหนึ่งก็แบบหนึ่งอีกคนก็อีกแบบ อย่างบางคนขาดความอบอุ่นในชีวิตก็ไปเรื่องหนึ่ง อีกคนก็อีกเรื่องหนึ่งเราก็อปรับนโยบายโรงแรมเรา เรา จะไม่ทำอะไรที่เป็นนโยบายเดียวแล้วบังคับใช้ทั้งหมด...

“พอพูดถึงตัวผู้นำจริง ๆ ที่อยู่ในระบบเนี่ย มาทีหลังไม่เคยมาก่อนเลย นายก อบต.ผู้ใหญ่บ้านมาที่ หลังหมด ผมว่าเขาอยู่ในตำแหน่งอยู่แล้วเขาไปมองเรื่องอื่น แต่ว่าส่วนใหญ่ที่มา จะเป็นเครือข่าย เราคัดคน ที่มีพื้นฐานความคิดดีอยู่แล้วมา แต่ขาดสังคมคนดี เราก็อสร้างสังคมคนดีให้มากขึ้น คนไม่ดีจะรู้สึกว่าเป็น แกะดำไปเลย แต่ถ้าคนไม่ดีเยอะคนดีจะรู้สึกว่าเป็นแกะดำ เราก็อเลยต้องรวบรวมคนดีให้มากที่สุดเราก็อต้อง ทำเวทีชาวบ้าน เวทีชุมชน ทำบ่อย ๆ แล้วก็มิกิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน อย่างตัวอย่างที่ว่าทางธรรมะ ตัดทุกข์ กันได้ เราทำงานกันอย่างสนุกสนาน...

...เราร่วมขับเคลื่อน จริง ๆ ผมเป็นลูกศิษย์อาจารย์วิวัฒน์อยู่แล้ว ก็ตามอาจารย์ท่านอยู่เรื่อย จนวันหนึ่ง อาจารย์ก็ผลักดันให้เกษตรอินทรีย์ให้เป็นวาระแห่งชาติ พอผลักดันแล้ว รัฐบาลก็มองว่าถ้าเป็นเรื่องเกษตรอินทรีย์ต้องมีโรงงานทำปุ๋ย ก็จะทำงบประมาณแจกทั่วประเทศ เราก็บอกว่ามันมีโรงงานร้างอยู่ตั้งหลายแห่งอย่าสร้างเลย ให้ความรู้คนดีกว่า เหมือนพระราชดำรัสพระเจ้าอยู่หัวที่บอกว่าถ้าจะปลูกต้นไม้ต้องปลูกในใจคนก่อน กระบวนการดินน้ำป่า ต้องคนก่อน ให้ความรู้ก่อน รู้รัก สามัคคีครับ คือ ด้วยเงื่อนไขของพระเจ้าอยู่หัวเราทำตามนั้นหมด สร้างความรู้ก่อน แล้วก็รัก แล้วก็สามัคคี ถ้าเขาไม่รู้เขาก็ไม่รักของเราเนี่ยต้องฝึกอบรมก่อนอย่างน้อย 5 วันทั่วประเทศ ที่นี้มีเครือข่ายอะไรบ้างที่ทำการฝึกอบรมก็มีเครือข่ายของเราประมาณ 20 แห่งทั่วประเทศ ที่พร้อมจริง ๆ ประมาณ 12-13 ศูนย์ก็ไม่มีพอ ที่ไหนมีอีก ก็ใช้เครือข่าย อโคททั่วประเทศ ก็เลยมีเครือข่ายอโคทและเครือข่ายผลิตภัณฑ์ธรรมชาติทั่วประเทศ เราเลยเป็น 1 ศูนย์ เราก็เป็นโรงแรมอยู่แล้ว มีส่วนข้างหลังและอาคารสัมนาใหญ่ที่อยู่ด้านหลังที่มีอยู่แล้ว ทำเป็นที่พักผ่อน ส่วนอื่นก็พัฒนาเป็นศูนย์ฝึก แล้วนำคนมาอยู่ร่วมกัน มันก็เลยเป็นที่ที่เราสามารถคัดแยกได้ว่าใครเป็นอย่างไร เหมือนคลินิกแล้วเราก็เอาไปโค้ช เขามาคลินิกก่อน 5 วันที่นี้คลินิกอย่างเดียวไม่ต้องเอาไปโค้ชก่อน ที่นี้คนไข้กินยาอย่างไร แต่การปฏิบัติตัวที่บ้านเป็นอย่างไร เช่น กลับไปกินน้ำตาลทรายทุกวัน ไม่ออกกำลังกายเลย เราก็กลับไปโค้ชเขา ว่าเป็นอย่างไบบ้าง ไปวิ่งกันดีกว่า กินอาหารโคไบโอติกมัย เหมือนกับการช่วยชีวิตเขาคือ สุขของเราทำให้เขามีชีวิตที่ดีขึ้น ผมว่ากระบวนการนี้มันทำให้เกิด พอไปปุ๊บมันก็จะมีความดีอยู่ในสังคมที่เราอยากให้เกิด มันต้องมีอยู่บ้าง อย่างคนที่เป็นหัวหน้าหน่วยต้นน้ำ พี่พงศ์ ชูแนม พี่คนนี้ได้รางวัลลูกโลกสีเขียวคนแรกของเมืองไทย พี่พงศ์ก็พอรู้จักกัน พอทำไปท่ามาพี่พงศ์ก็บอกว่ามีผู้จัดการ ธกส.คนหนึ่ง คนนี้เพื่อนพ้องกันเลย ชื่อพี่ไหว (ประยูร เมืองนาโพธิ์) ก็ได้พี่ไหวมาอีก เกษตรกรก็มีบางคนประสบความสำเร็จแล้ว แล้วก็มีความอยากจะให้ พอมาเจอเราทำเรื่องของกรให้ก็ระเบิดเลย แล้วก็มีความสนใจอีกคน ลุงนิลชยันมาก ก็ได้คนนี้เป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จ ให้แกมาคุยให้ฟัง แกก็เล่าใหญ่เลย ถวายพระเจ้าอยู่หัวเต็มที่...”

(วิสร รัชพันธุ์, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

“ได้ยินชื่อแกมานาน เห็นว่าปลูกข้าวในโรงแรมด้วย ไม่อยากเชื่อ แต่พอได้มาเห็นแกทำจริง ก็เริ่มเปลี่ยนใจ คน ๆ นี้ทำจริง ใช้แนวทางของในหลวง แกมาชวนให้ใช้ที่นาให้เกิดประโยชน์ ช่วยกันอนุรักษ์ปลูกข้าวพื้นเมืองเหลืองปะทิว รวมกลุ่มเกษตรกรทำนา เอาเรื่องการท่องเที่ยวที่แกทำอยู่มาเสริมชุมชน ให้กำลังใจชาวนา โดยชวนแขกที่มาพักที่โรงแรมให้ “ย้ายที่กินข้าวกลางวัน” มากินอาหารกลางวันร่วมกันในนา ฟังเพลงลูกทุ่ง กินข้าวในกะลา ให้ชาวบ้านทำน้ำพริก มีผักพื้นบ้าน ไก่อบฟาง แกงท้องถิ่น...”

(ประยูร เมืองนาโพธิ์ ประธานกลุ่มเกษตรกรทำนา ต.บางสน อ.ปะทิว จ.ชุมพร
สัมภาษณ์ 25 สิงหาคม 2550)

“เป็นคนชุมพร แต่อยู่ที่ทุ่งตะโก บ้านคลองเรือ ทุ่งหงส์ก็มี มีหลายคนที่นี่พอเป็นกลุ่มมันก็จับกันได้ ฝึกอบรมรันท่อไปพวกนี้ก็ป็นรุ่นพี่มาคุยให้ฟัง เขาก็ได้จากเวทีนี้ว่าได้อะไรบ้าง มาเล่าสู่กันฟัง บางคนมา ร้องห่มร้องให้พอพูดถึงเรื่องพระเจ้าอยู่หัว เกิดแรงบันดาลใจ มันก็มีตัวตนขึ้นมาจับต้องได้ ไม่ได้มี พอไป ก็ไปกินข้าวบ้านลุงนิลกัน ไปกินข้าวบ้านหล้ากัน ไปที่นาครประยูรกัน ก็จะแลกเปลี่ยนกันตลอด เราก็อใช้ กระบวนการท่องเที่ยวเข้าไปเสริม มีคนไปดูงาน เราก็อพาเขาไป ก็ให้กินฟรี อีสระ มีส้มโชกุน มีหรือจะไม่ซื้อ ยิ่งไปเป็น 100 คนยิ่งซื้อยิ่งกับจะเหมาะสม ที่นี่เราทุกคนเห็นตัวอย่างว่าพวกนี้มันดับทุกข์เก่ง ก็มีความสุข มากขึ้น คนก็เห็นตัวอย่าง ผมว่าคนเห็นคนมีความสุขเยอะคนก็สนใจ ตอนนั้นก็เริ่มมาแล้ว ผู้ใหญ่บ้าน แต่ เราจะไม่ว่าเราจะไม่ใช่วิธีว่า วิธีพระเจ้าอยู่หัวคือไม่ว่า เมื่อเรามีความต้องการคอยใส่เข้าไป แต่ถ้าเขา ต้องการเองเราจะเน้นเข้าไป ซึ่งปัญหาชาวบ้านเองจริง ๆ เราเรียกว่ามีโทษะมีโทษะ ผมก็ต้องคอยเตือนสติ เขาว่าเราต้องให้ออกาสเขา เราต้องคิดก่อนว่าเขาไม่รู้พระเจ้าอยู่หัวไม่เคยโกรธ แล้วก็ไม่เคยที่จะเลิกทำด้วย ทำนั้นก็ทำเรื่อย ๆ แต่ต้องใช้วิธีท่าน”

(สมชาย แก้วสว่าง หัวหน้ากลุ่มเกษตรกร สวนเกษตรอินทรีย์บ้านทุ่งหงส์ อ.เมือง จ.ชุมพร,
สัมภาษณ์ 25 สิงหาคม 2550)

“ใช่ อย่างเราได้ฟังเรื่องราวพระราชดำริ ต้นไม้ ป่าไม้ แล้วก็ป็นคณะทำงานร่วมกับชาวบ้านในชุมชน ที่ทำงานกันอยู่ตอนนี้มีพระราชดำริในกรมป่าไม้ในปี 40 กว่าเจ้าหน้าที่ป่าไม้ต้องป่าในใจคนเสียก่อนถึงจะ สร้างป่าในกระบวนการนี้ได้ เรื่องนี้เราสัมผัสจากคุณวรวิธสรจากพีพญา อ.วิวัฒน์ ที่ท่านได้สัมผัสเบื้องต้น ของข้างในว่าด้วยคิดอย่างนี้มันสะท้อนให้เห็นว่าเราจะกระทำพื้นที่เพราะว่าสิ่งหนึ่งมันอย่างไร เจ้าหน้าที่ป่า ไม้ต้องปลูกต้นไม้ในใจคนเสียก่อน แล้วป่ามันถึงจะเกิดได้อันนี้เป็นปรัชญาตัวหนึ่งที่ให้ข้อคิด เพราะเรา ได้รับข้อมูลข่าวสารจากพีวริสบ้าง อ.วิวัฒน์นี้บ้าง จากใครต่อใครที่เล่าให้ฟังว่านี่แหละคือ พระราชดำริที่ได้ ไปประสบมาแล้วเล่าให้เราฟัง เราก็อได้จดจำมานี่แหละพระราชดำริอย่างนี้ต้องคิดอย่างไร เพราะฉะนั้นถ้า ชาวบ้านมีจิตสำนึกรักป่าไม้ เราจะสร้างป่าถามว่าปัจจุบันนี้พื้นที่ราบพวกนี้ผมก็ไม่มีสิทธิไปอนุรักษ์ป่าใน อุทยานอยู่แล้ว เพราะเราอยู่ห่างไกลมากแล้วก็ไม่มีสิทธิมีเสียงอะไรแค่ออกความคิดว่าอย่างไปตัดไม้ก็แค่นั้น ไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าเกิดกระบวนการสร้างป่าในรูปแบบของพาราต้นไม้ ป่าไม้ก็เกิดขึ้นในพื้นที่ราบ ได้โดยที่ชาวบ้านเอง เขารักของก็ปลูกเองในพื้นที่ของเขาหลังจากนั้น 3-4 ปี เขาก็สามารถโค่นได้เพื่อสร้าง บ้าน เพื่อส่งลูกเข้าเรียนหนังสือ เพื่อเป็นเงินออมในบั้นปลายชีวิตมันจะช่วยเรื่องปัญหาสังคมในเรื่องวัยชรา ในตอนนี้ด้วยว่า พ่อ-แม่หลายคนพยายามส่งลูกให้เรียนหนังสือเพื่อให้ทำงานเป็นนายคน คนใหญ่ คนโต แล้วก็ 1 ปีกลับ 1 ครั้งเพื่อมาเยี่ยมเยียนพ่อแม่ที่แก่อยู่ที่บ้าน แต่ว่าสิ่งตัวนี้เรื่องของต้นไม้ที่จะเป็นเงิน ประกันชีวิตให้เขาได้แล้วก็สร้างสภาวะจิตใจให้เบานิ่งแล้วก็สามารถอยู่ได้ด้วยความสุข มันจะไปเกี่ยวหนี้สิน ของชาวบ้านได้อย่างไรในเมื่อปลูกต้นไม้มันได้เรื่องของสิ่งแวดล้อมโดยตรงหนี้สินก็ไปเกี่ยวเวลาสร้างบ้านก็ จะได้ไม่ต้องซื้ออิฐ ปูน ทราช ค่าใช้จ่ายโดนไม่มาทำเสา ปูน หลังคา พื้น อันนี้ไม่ต้องซื้อ อยากซื้อรถก็ขาย ไม้สักต้น สองต้น แต่ว่าข้อคิดของเรา คือ ต้นไม้ที่ปลูกไว้ชาวบ้านเขารัก เขาไม่มีวันโค่นหมดอีก 31 ปี

ข้างหน้า แล้วมันก็สร้างกระบวนการคนรุ่นหลัง รุ่นลูก รุ่นหลาน คนก็ได้มาเห็นป่าที่เกิดแต่ถามว่าปัจจุบันนี้
เด็กที่เกิดมาจำความได้ป่ามันไม่มีเหลือแล้ว เขาก็เลยมีชีวิตที่เขาสัมผัสกับธรรมชาติน้อย เขาก็ไม่สนใจกับ
ธรรมชาติ แต่สิ่งที่เราทำเราเชื่อมั่นเหลือเกิน คนรุ่นหลังที่ได้มาเห็นแล้ว ประสบความสำเร็จเขาจะได้ซึม
ทราบเข้าไปเองโดยอัตโนมัติ...

...เราสร้างกระบวนการตรงนี้ให้เกิดขึ้นในชุมชน เพราะฉะนั้นคนอาจจะมีช่วยกันทั้งหมดบ้านก็ได้
อย่าบังคับเขา เมื่อเขาเห็นคนส่วนหนึ่งมาช่วยงานตรงนี้ เขาก็อยากจะรู้ว่าทำเพื่ออะไร เพราะฉะนั้นความคิด
ก็ไปเรื่อย ๆ ก็ถึงเข้ามาที่อย่างไ้ดี อย่างว่าตอนนี้เป็นเรื่องที่คึกคักมาก ชุมชนใดที่เริ่มทำก็คึกคักไปหมด
ตอนนี้เราไปไหนเราจะไปเป็นคงคาพพ ไปรู้ไปเห็นด้วยกันทำด้วยกันมันจะเร็ว... ”

(พงศา ชูแนม หัวหน้าอนุรักษ์น้ำพะโต๊ะ อ.พะโต๊ะ จ.ชุมพร

สัมภาษณ์ 25 สิงหาคม 2550)

บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด

คุณนพดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ให้สัมภาษณ์

ว่า

“ที่นี้เรามาดูในประเด็นจิตสำนึกสาธารณะของเนสท์เล่ ที่เป็นส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง
อันนี้จะเป็น CSR after Process หรือ Out Process เป็น Philanthropy ที่เนสท์เล่ เราจะไม่ใช่คำว่า การคืน
กำไรสู่สังคม...ตรงนี้เรามองว่าเป็นการให้เพื่อสังคม และเมื่อให้แล้วต้องให้แบบยั่งยืนหรือ Help them to
help themselves คือ ช่วยให้ชุมชนหรือสังคมเขาช่วยตัวเองได้...

...ซึ่งการให้เพื่อสังคมของเนสท์เล่ ถูกส่งผ่านกิจกรรมทางสังคมที่หลากหลายและทำอย่างต่อเนื่อง ทั้ง
ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรงและไม่เกี่ยวข้อง เพียงแต่ว่าพลังของ “เนสท์เล่” มีจำกัด ดังนั้น เราต้องเลือกที่
จะโฟกัส โดยความช่วยเหลือที่ให้กับสังคม ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป เช่น “เนสท์เล่” เป็นบริษัทที่มี
ข้อมูลเยอะ ก็นำสิ่งที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับสังคม อย่างการทำโครงการ Food Safety ที่ทำ
ให้กับเด็กด้อยโอกาส หรือโครงการช่วยเหลือชีวิตใหม่หลังสึนามิ เป็นการสร้างอาชีพ สร้างงานให้เขา
สามารถดำรงชีวิตอยู่ต่อไปได้ การทำกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งแม้จะเป็นการให้เงิน แต่เป็นการให้เงินช่วยเหลือ
อย่างมีความรับผิดชอบ ฝึกให้คนในหมู่บ้านทำงาน ใช้ความคิด แล้วจึงจะได้เงินช่วยเหลือ นั่น เป็นต้น...

...ตัวอย่างเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร...งานส่วนนี้ เราก็มียุทธศาสตร์ที่เรียกว่า Agricultural Services คือ ฝ่ายบริการการเกษตร ส่วนหนึ่งดูเรื่องนม อีกส่วนหนึ่งดูเรื่องกาแฟ หน้าที่ของคนพวกนี้คืออะไร ผมยกตัวอย่างจากกาแฟ จะเห็นได้ชัด อย่างกาแฟก็จะมีทีมซัพพลาย 3-4 คน เป็นทีมนักวิชาการการเกษตร ทีมนี้วัน ๆ เค้าก็จะวิ่งตามสวนอยู่ที่ภาคใต้ซึ่งเป็นแหล่งกาแฟของคนไทย ก็จะทำให้ความรู้เรื่องการปลูก การบำรุงดูแลสวน ทำสวนอย่างเดียวไม่ได้คุณจะต้องรู้ว่าต้นทุนคุณคืออะไร จะควบคุมอย่างไร จะจัดการเรื่องที่เราเรียกว่า GAP คือ Good Agricultural Practice อย่างไร”

(นภดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

“เราดำเนินงานในโครงการด้านการพัฒนาเกษตรกรกาแฟ ภายใต้หลักการเกษตรแบบยั่งยืน ที่คำนึงถึงผลตอบแทนในระยะยาว เน้นการทำการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งป่าไม้ ดินน้ำ อากาศและพลังงาน พร้อม ๆ กับการให้ความรู้แก่เกษตรกรในเรื่องการจัดการสวนกาแฟให้มีประสิทธิภาพ ดูแลเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างแรงงาน และการมีส่วนร่วมในชุมชนด้วยสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว...”

ทุกปี เราจัดอบรมให้เกษตรกรชาวสวนที่เป็นคู่ค้าเรา เดือน ๆ ละ 2 ครั้งละ 30 คน คนที่ไม่ใช่คู่ค้าก็จะเข้ามาอบรมก็ได้ไม่ปิดกั้น การส่งข่าวเราใช้ทั้งสถานวิทยุ ชุมชน และตัวแทนผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม ตัวของนักวิชาการเกษตรของเนสท์เล่ที่เข้าไปประจำในพื้นที่ ใครสนใจก็ติดต่อมาได้...คนที่เข้ามาอบรมกับเราจะมีการติดตามผล เราไปเยี่ยม ให้คำแนะนำถึงบ้านเลยนะครับ”

(ทฤษฎ ภูณศล ผู้จัดการฝ่ายบริการการเกษตร,
สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกรชาวสวนกาแฟในพื้นที่ อ. สวี จ.ชุมพร เช่น คุณลุงวิจิตร ใจชื่น

“แต่ก่อนผมปลูกกาแฟ ใช้ปุ๋ยเคมีทั้งหมด เดียวนี้ไม่ได้ใช้เลย เขาส่งคนมาช่วยดูแล ให้ความรู้ถึงสวนแรก ๆ ผมก็ลองดูปลูกดู 1 ไร่ก่อน ต้นสมบูรณ์ เมื่อกาแฟสวย ผลผลิตต่อไร่ดีขึ้นเห็นชัด ต้นทุนต่อไร่ลดลง”

(สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

“...เมื่อก่อนผมไม่เคยมีความรู้เรื่องการทำปุ๋ยจากกากกาแฟ เมื่อเนสท์เล่เข้ามาช่วยอบรมให้ความรู้ ผมก็มาทดลองดู มันได้ผล ต้นกาแฟงามมากผลผลิตก็ดี ลดค่าใช้จ่ายในการซื้อปุ๋ยได้มาก ...ผมก็

ชวนเพื่อนให้ลองทำโดยมาดูที่บ้านผมและผมก็สอน ใครมาถามผมบอกหมดไม่หวง ช่วยเหลือกัน ถ้าเนสท์เล่ไม่เข้ามาช่วย ชาวสวนอย่างเราคงถูกพ่อค้าคนกลางเอาเปรียบไปเรื่อย ๆ ก็ต้องขอบคุณเขา...”

“เขามาส่งเสริมเรื่องการปลูกกาแฟ หลายอย่าง เช่น ให้พันธุ์ต้นกล้าดี ๆ มาทดลองปลูก จากเมื่อก่อนที่เราต้องเพาะเมล็ดเอง แล้วติดตามดูเป็นระยะ ๆ จนต้นติดดอก และผลที่ได้ เช่น พวกขนาดเมล็ด สมบูรณ์หรือเปล่า เป็นการเก็บข้อมูลของเราไปด้วย แล้วเขาก็กลับมาบอก ดี ๆ อย่างไร ตรงไหนไม่สมบูรณ์ เป็นเพราะอะไร ต้องแก้ไขปัญหายังไงบ้าง มีชาวสวนกาแฟจากที่อื่นมาเขามาเรียนรู้จากสวนผมด้วยนะครับ ตอนนี้ผมกล้าพูดได้ว่า กาแฟที่สวน เราได้เกรดดีทั้งหมด มีคุณภาพ... ที่ประทับใจผมและชาวสวนที่ขายเมล็ดกาแฟให้กับเนสท์เล่แถบนี้ทั้งหมด คือ มีอยู่ครั้งหนึ่งราคากาแฟขึ้น แต่ พวกเราขายให้เนสท์เล่ไปก่อนหน้า รู้สึกจะวันสองวัน สุดท้ายแล้ว เขาเข้ามาชี้แจง คนที่ขายไปแล้วเขาจะจ่ายส่วนต่างให้เท่ากับคนที่เพิ่งมาขายในวันนี้ ผมว่ามันก็ยุติธรรมดี...”

(โพธิ์ ทองวงศ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

...ตอนนี้มีจัดกิจกรรมแบบครบวงจร มีสัมมนาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเกษตร พาไปดูงาน ไปดูพืชผักในที่ต่าง ๆ ปีนี้อำเภอก็ไปเขาคินซอน โครงการของในหลวง ตรงนี้แหละที่ชาวบ้านได้โดยตรง คือได้ความจริงใจจากเนสท์เล่”

(อภิเชก จอมคำสินธุ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

“...ปลูกกาแฟขายให้เนสท์เล่เกือบ 10 ปีแล้วค่ะ บริษัทให้คนโทรศัพท์มาชวนไปอบรมเรื่องการเกษตรอินทรีย์สนใจอยู่แล้ว ก็เลยมา ก่อนเข้าร่วมโครงการกับเนสท์เล่จำได้ว่า ผู้ใหญ่บ้านแก็เรียกประชุมลูกบ้าน เรื่องกาแฟราคาตก แล้วเนสเล่จะเข้ามาช่วยรับซื้อและจะให้ราคาสูงพ่อค้าคนกลาง เราก็สนใจเข้าร่วม ถึงวันนี้แล้วก็ไม่ผิดหวัง...ที่นี้เขาไม่ใช่ซื้อกาแฟเราอย่างเดียว แต่ยังมาสอน แนะนำการทำสวน การทำปุ๋ย การใส่ปุ๋ย การบำรุงดิน การปุ๋ยอินทรีย์ การปลูกหญ้า ปลูกพืชคลุมดิน...”

...ก็คิดเหมือนกันว่า เขาคงหวังผลทางการตลาด แต่เราก็ได้จากเขาเยอะ...”

(นันทนา นอกสายออ, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

ยุพิน กลินเกษมพงษ์ นักวิชาการเกษตร ศูนย์วิจัยพืชสวนชุมพร ผู้ได้รับทุนจากเนสท์เล่ ไปศึกษาที่เมืองตูร์ ฝรั่งเศส เล่าให้ฟังว่า

“พี่ก็ยังเป็นข้าราชการ ทำงานที่ศูนย์วิจัยพืชสวนที่ชุมพรนี่แหละ ดูแลเรื่องการเพาะเนื้อเยื่อ ขยายพันธุ์กาแฟ... โชคดีที่ได้ศึกษาด้านนี้ โดยทุนเนสท์เล่ รู้สึกดี มีความสุขทุกครั้งที่ใช้ความรู้ช่วย ชาวสวนกาแฟ สัมผัสอากาศได้ ต้องขอบคุณเนสท์เล่ ที่ทำให้วันนี้”

(สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

และเมื่อกลับไปถามชาวสวน ก็ได้รับคำตอบว่า

“มารับข้อมูล มาประชุม มาอบรม บ้างทีก็จะเข้าไปหาเราในหมู่บ้าน และเข้าไปในสวน ไปแนะนำว่า สวนนี้กาแฟอย่างนี้ต้องทำอะไร เขามาส่งเสริมให้เราดีขึ้น กาแฟของเรามีคุณภาพขึ้นเพราะเนสเล่แนะนำ แต่ก่อนชาวบ้านทำกาแฟอย่างไรก็ได้ ขายได้แต่เขาไม่รู้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นอย่างไร พอเนสเล่เขาแนะนำเข้ามาเราก็สามารถรู้ว่าข้อบกพร่องอะไร ความชื้นเท่าไร มีอะไร มีสิ่งแปลกปลอมอะไรที่เราต้องทำให้ดีให้มีคุณภาพ ทุกวันนี้ชีวิตความเป็นอยู่เราดีขึ้นหลายด้านนะ...”

...หนึ่ง เรารู้จักทำลดต้นทุนผลผลิต เราสามารถนำกากกาแฟที่เราได้สีทิ้งไป เราสามารถกลับมาทำปุ๋ยหมัก ปุ๋ยอะไรที่ไปใส่แต่ก่อนเราจะใส่ปุ๋ยเคมีเราจะไม่รู้ว่ามีปุ๋ยเคมีมันทำลายตัวเราในอนาคตอย่างไร แต่เนสเล่เขาก็แนะนำให้เราใช้ปุ๋ยหมักเพื่อจะไปช่วยในพื้นที่ของเราให้ลดต้นทุนการผลิต ให้ลดต้นทุนที่ว่าเราต้องไปซื้อปุ๋ยเคมีมาแต่เราเอาปุ๋ยหมักมาช่วยได้เยอะเลย”

(อภิเชก จอมคำสินธุ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ในบริบทที่เป็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร พบว่า สื่อบุคคล ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจของบริษัทว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน

“ตอนเราจะสร้างโรงงานที่บ้านโพธิ์ ก็ต้องทำความเข้าใจกับคนในพื้นที่กันก่อน เราส่งคณะทำงานไปคุยเป็นระยะ ๆ ตั้งแต่ ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ อบต. อบจ. เจ้าหน้าที่หมู่บ้าน โรงเรียน ข้างเคียงเดือตร้อนไหม ผมดูแลทางด้าน การบริหาร สิ่งหนึ่งที่เรายพยายามทำให้อย่างไรเป็นเนื้อเดียวกับ Community กับ social คือทำความรู้จักหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เราลงไปเอง เพื่อจะบอกว่า Toyota มาทำอะไรบ้าง หรือแม้แต่ช่วงที่เขาขยายถนน หรือน้ำท่วมเราก็เอารถบริการรับ ตอนนั้นเขามีการสร้างบ้านเอื้ออาทร เวลาเขาเข้ามาอยู่เขาไม่เคยมาทำ อินฟาสตรักเจอร์ จะเป็นอะไรเกิดขึ้น ผมเห็นตั้งแต่เขามาตอกเสาเข็ม เริ่มติดต่อผู้ว่าราชการจังหวัด สถานีตำรวจ ให้เตรียมตัวเพิ่มคน จะมีชุมชนเพิ่มมา เราลงมาเขาทั้ง

น้ำประปา ทั้งการไฟฟ้า บอกเขาว่าถนนไม่ดีจะมีคนมาอยู่อีก 8,000 กว่าคน คุณจะทำอะไร เพื่อที่จะขอเตรียมบไว้ ขอหลวงยากมากที่จะมาทำถนนเพิ่มให้”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารองค์กร,

สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“แต่ละโครงการที่เราจะทำกับชุมชน เราจะส่งคนไปสำรวจก่อนว่าใครเป็นผู้นำชุมชน แลวนั้นเป็นใคร เช่น มีพระสงฆ์อยู่องค์หนึ่งท่านเป็นที่นับถือคือเราจะไปคุยกับท่าน เราก็จะรู้ หรือการไปตั้งโรงงานใหม่ ๆ ก็ยอมรับครับว่า มีทั้งบวกและลบ ส่วนดีเช่น โรงงานไปลงทำให้พื้นที่มีความเจริญมากขึ้น ภาษีดีขึ้น แต่ชาวบ้านก็มีความเป็นห่วงเรื่องสิ่งแวดล้อม เราพยายามที่จะประชาสัมพันธ์ให้เขาทราบและเข้าใจว่าโรงงานเราเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างไรบ้าง การปล่อยน้ำเสียเรามีระบบการจัดการอย่างไร จะมีการคุยระดับผู้นำระดับชุมชน”

(ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณงกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ สายงานเทคนิคและ

สายงานการบริหาร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“การสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร กับคนในชุมชน ถ้าในระดับภาพรวม เน้นการรณรงค์ จิตสำนึกในเรื่องของสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย เทคโนโลยีต่าง ๆ ตามนโยบายหลักของบริษัทแม่ เราพยายามมาใช้ที่เมืองไทย เช่น ถนนสีขาว ทำมา 10 กว่าปี จะเป็นโครงการ Toyota สำหรับของ Toyota เรามุ่งเน้นแนวทางหลัก ๆ 3 เรื่องหนึ่ง การขับขี่ปลอดภัย สอง Development และสาม เรื่องการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ใน 3 เรื่องนี้ให้น้ำหนักไปพอ ๆ กันในแต่ละปี เช่น การขับขี่ปลอดภัย มีโครงการเยอะในแต่ละปี เรื่องของที่เป็นสนับสนุนภาครัฐหรือทำเอง เช่น จราจรจำลอง ที่สอนรถไฟเราเปิดมาปีที่ 3 เชื่อผู้ว่า กทม.ไป ตรงนั้นเป็นการที่เราเริ่มสอนเด็ก ๆ ได้รู้จักการใช้รถใช้ถนนในสถานที่ที่เป็นสวน ระดับถัดขึ้นมาเราก็จะมีไปจัดเรื่องของ Mickey way school visit ตรงนี้เราทำกับ สกท. สำนักการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาไปโรงเรียนต่าง ๆ โดยนำเอาตัวการ์ตูนไปให้เด็กมีกิจกรรมการเล่น เพื่อสอดแทรกวินัยจราจร การข้ามทางม้าลายต้องข้ามเพราะอะไร ระดับโตขึ้นมาหรือบุคคลทั่วไปจะมีการอบรม สัมมนา ล่าสุดเราร่วมมือกับ AIT เพื่อให้เขาศึกษาเรื่องการเกิดปัญหาต่าง ๆ มาจากถนน คน ที่ม วิจัยรวมตัวกันทำแล้วให้ทุน สนับสนุนให้เขาไปทำเฉพาะจุดที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม ป้ายโค้งต่าง ๆ ที่วิศวกรออกแบบมีอันตรายเราต้องให้อาจารย์ไปเก็บรายละเอียด แล้วก็ไปแนะนำให้กรมทางหลวง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะเราได้วิจัยออกมาแล้วได้เป็นอย่างดี พอเขาทำเราได้รับความความร่วมมือที่ดีที่พหุลุงเราเห็นว่าโค้งเป็นเนินโค้งหักทันทันทีรถจะเข้าไปผ่านทางโน้นเยอะ เราจะต้องทำสัญญาณไฟ มีคอนกรีตไม่ให้รถ U-turn ป้ายจราจรทั่วประเทศของ Toyota มีการจัดอบรมเป็นระยะ ๆ ให้กับกรมทางหลวง พวกคนขับ อันดับ 2 มีการทำ Stop global warming ทำเยอะ ไปจัดกันที่โรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการให้นักเรียนต่างจังหวัดให้รู้จักลดโลกร้อนได้อย่างไร วิธีการปลูกพืชผักสวนครัว

เทคโนโลยีที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น เช่นอนุรักษ์ผักสีเขียว ส่วน TTF จะไปเป็นแนวทางร่วมกับมูลนิธิอื่นๆ เช่น มูลนิธิชัยพัฒนา มูลนิธิสมเด็จพระเจ้า มูลนิธิพระดาบส จะเป็นแนวตะเข็บต่างจังหวัด จะเน้นเรื่องของการศึกษา การป้องกัน การทำ family panning กับพวกชาวเขาจะเป็นแนวทางของ TTF...

...เราทำเพื่อสังคมเพื่อชุมชนที่เราอยู่ เราเป็นบริษัทข้ามชาติที่อยู่ในเมืองไทย แต่เรามีพนักงานคนไทยมาก จิตสำนึกของความเป็นไทย ทุกคนต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว เราพยายามดึงมาให้เกิดประโยชน์มาก เราต้องการให้สังคมซึมซับ ไม่ว่างาน ช้อน ทำมาจากรีไซเคิลทั้งหมด พูดเรื่องข้าวเรามีโปรเจกใหม่ว่าจะทำแปลงทดลองให้ชาวบ้านปลูกข้าวโดยไม่ใช้สารเคมีเลย เราสนับสนุนได้เท่าไรเรารับซื้อหมด ในหลวงท่านตรัสให้ทำโรงสีข้าวโดยไม่ผ่านคนกลาง ขายให้พนักงานในนิคมกันเอง ขายในเครือToyota เรื่องของน้ำมันปาล์ม สนับสนุนน้ำมันดีเซลจะได้เป็น ไบโอดีเซล โปรเจค 4 ปี เริ่มได้ปีกว่าๆ”

(ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ สายงานเทคนิคและ
สายงานการบริหาร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“ผมดูแลของงบประมาณ และกิจกรรมทั้งหมดของบริษัทที่ทำเพื่อสังคม ปฏิบัติทุกปีเราจะเรียนเชิญแต่ละฝ่ายเราจะมีการ set งบประมาณของงบประมาณทำเพื่อสังคม เราจะมาสรุปรวมคุยกับผู้ใหญ่เราจะมียกงบประมาณจากปีที่ผ่านมา กิจกรรมหลักๆ กิจกรรมเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา ส่งเสริมในละครรอบๆ เราช่วยไปพัฒนาให้สังคมน่าอยู่ เช่น บ้านโพธิ์ รอบๆ มีชุมชน เราช่วยฝึกอบรมการต่อสู้ไฟไหม้ เราก็ได้ชุดผจญเพลิงไปฝึกให้ชาวบ้านรู้จักใช้ชุดดับเพลิงอย่างไร ทำห้องสมุด เราก็จะแบ่งงบประมาณตรงส่วนไหนช่วยได้บ้าง มีศูนย์ฝึกอบรม Toyota เน้นการให้ความรู้ทางด้านการศึกษาระเบียงยนต์ รร.เทคนิค เราพยายามขยายให้ทุกจังหวัดที่เรามี Toyota เราจะให้ความรู้กับ รร.เทคนิคในแต่ละพื้นที่ เราจะให้ตัวแทนมีส่วนร่วมกับชุมชน เรามีการมอบรถยนต์ให้เขาไปศึกษา ซึ่งเราจะให้พนักงานของเราเป็นตัวแทน มีส่วนร่วม สมัครเข้ามาออกไปช่วยชุมชนกันครับ”

(ชัยปิติ ม่วงกุล ผู้อำนวยการ สำนักงานรัฐกิจสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

และจากการสัมภาษณ์พลศักดิ์ เมีธิกุล นักบริหารงานช่าง องค์การบริหารส่วนตำบลลาดขวาง อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อ 11 ตุลาคม 2550 พบว่า

“สิ่งโตโยต้าทำเพื่อสังคม ก็คงทำให้เขาดำเนินธุรกิจในพื้นที่ได้ เพราะเขาได้ใจมวลชนแล้ว ก่อนตั้งโรงงาน เคยมีกลุ่มอนุรักษ์แม่น้ำบางปะกงออกมาต่อต้าน เพราะกลัวว่าเมื่อโรงงานสร้าง จะมีผลทำให้สิ่งแวดล้อมเสีย โดยเฉพาะเรื่องน้ำเพราะพื้นที่ลาดขวางกับคลองประเวศ เป็นพื้นที่ทำการเกษตร แต่โตโยต้าก็สามารถฟันฝ่ามาได้ ผมว่าเป็นเพราะเขาจริงใจในการทำงาน ร่วมดูแลรักษาน้ำด้วย มีการอธิบายให้ชาวบ้านได้เข้าใจ ผ่านเวทีประชุม โดยการเข้าร่วมประชุมกับอบต. บางครั้งก็เข้าไปตามบ้าน เป็นหลังๆ

เลย ผมว่าทำแบบนี้เป็นสิ่งที่ดี ถ้าไม่อธิบายหรือบอกให้ชาวบ้านเข้าใจผมว่ายากที่จะร่วมกับชุมชน อย่างผมเคยเข้าไปเยี่ยมชมโรงงานของเขาเหมือนกัน ก็เห็นว่ากระบวนการผลิตของเขาดี แลเรื่องสิ่งแวดล้อมก็จริงอย่างที่เขابอกชาวบ้านนะ ตั้งแต่มีโรงงานมา ผมว่าตอนนี้พวกกลิ่นสี อะไรก็ยังไม่มีนะ...

...ในตอนนี้ถ้าเป็นกิจกรรมหรือโครงการจริง ๆ ยังไม่เห็นชัดเจนนะครับว่าโตโยต้าเข้ามามีส่วนร่วมกับชุมชนลาดขวางอย่างไรบ้าง แต่เท่าที่ทราบเป็นไปในลักษณะการเข้าไปช่วยวัด เช่น ทอดกรฐิน กับไปช่วยที่โรงเรียนเทคนิคจุฬาภรณ์ โดยให้การสนับสนุนพวกเครื่องมือเครื่องมือ แต่ในอนาคตที่อยากให้เขาสนับสนุนก็คือเรื่องของรถขยะ กัبردดับเพลิง ส่วนประโยชน์ที่คนในชุมชนได้รับ ผมว่าช่วยให้เศรษฐกิจในชุมชนดีและขยายขึ้น คนมีงานทำมีรายได้ เกิดบริษัทลูกอื่นๆ ที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงส่งส่วนประกอบให้โตโยต้า ผมว่าโตโยต้าเขามีน้าใจตั้งแรก”

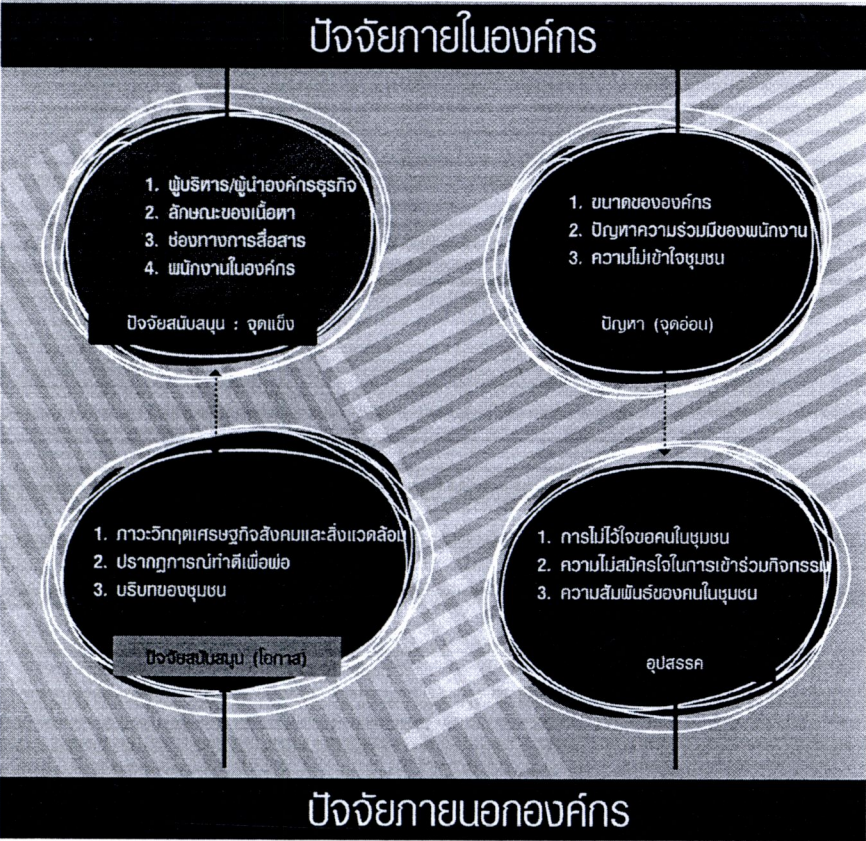
จากข้อมูลที่ปรากฏ จะเห็นได้ว่า การสื่อสารกับชุมชนที่องค์กรธุรกิจทั้ง 6 แห่ง เข้าไปอยู่ร่วมด้วยโดยตรง ต่างมุ่งเน้นที่ “กระบวนการมีส่วนร่วม” ของคนในชุมชน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สร้างความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพัน รวมถึงกระตุ้นจิตสำนึกสาธารณะของคนในชุมชน/สังคมให้เกิดขึ้น โดยองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่อย่าง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับบริษัท ปตท. จำกัด และองค์กรข้ามชาติอย่าง บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด กับบริษัทโตโยต้า ประเทศไทย จำกัด จะมีหน่วยงานด้านชุมชนสัมพันธ์ที่อยู่ในส่วนกลางและสำนักงานสาขาหรือกลุ่มธุรกิจในพื้นที่ ทำหน้าที่ด้านการสื่อสารและดำเนินกิจกรรมตามนโยบายที่รับมาจากบริษัทแม่ และริเริ่มจัดขึ้นเองตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการในพื้นที่ สำหรับธุรกิจขนาดกลางและเล็ก ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้เล่นบทบาทเป็นผู้นำทางด้านการสื่อสารด้วยตนเอง โดยอาสาเข้าไปช่วยเหลือพัฒนาชุมชน/สังคมในรูปแบบต่างๆ เช่น คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง แห่งบริษัท วันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัด ปัจจุบันรับตำแหน่งประธานเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (SVN) และบริษัทชุมพรคาน่า รีสอร์ต จำกัด ใช้ธุรกิจของตนเป็นศูนย์การเรียนรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงและกลไกธรรมาภิบาลสำหรับชุมชนและผู้สนใจจากภายนอกเข้ามาเรียนรู้ สำหรับช่องทางการสื่อสารที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การใช้สื่อบุคคล ซึ่งมีทั้งเจ้าหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายและหรือพนักงานด้านชุมชนสัมพันธ์ สื่อสารกับผู้นำชุมชนและคนในชุมชน ในลักษณะเผชิญหน้ากันโดยตรงทั้งการสนทนากับคนเพียงคนเดียวหรือประชุมกลุ่ม ดังนั้น รูปแบบการสื่อสารที่ปรากฏ จึงเป็นการสื่อสารสองทางที่มีการไหลของสารในแนวระนาบ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ได้ตอบปัญหาต่างๆ การรับฟังความคิดเห็นและปรึกษาหารือกัน ผ่านการจัดเวทีประชุมชาวบ้านที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกันตามตลาดนัดชุมชน หรือการไปเยี่ยมเยียนพบปะชาวบ้านที่บ้าน นอกจากนี้ยังมีการจัดทำสื่อเฉพาะกิจ อาทิ แผ่นพับ วิซีดี วารสาร และการใช้สื่อที่ชุมชนมี ได้แก่ วิทยุท้องถิ่นและหอกระจายข่าว เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับชุมชน สำหรับสื่อรูปแบบกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เช่น

บริษัท เนสท์เล่ฯ จัดโครงการฝึกอบรมเสริมความรู้ด้านต่างๆ ให้แก่เกษตรกรชาวสวนกาแฟ บริษัท โตโยต้าฯ บ้านโพธิ์ เปิดโรงงานให้คนในชุมชนเข้ามาเยี่ยมชมกระบวนการผลิตที่เป็นกับมิตรสิ่งแวดล้อม บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ สร้างฝายชะลอน้ำร่วมกับชาวบ้าน บริษัท ปตท.ฯ ทำโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพป่า รวมถึงการพาตัวแทนชุมชนไปทัศนศึกษาเยี่ยมชมดูงานโครงการในพระราชดำริต่างๆ ซึ่งจุดเด่นของตัวอย่างกิจกรรมเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจกับชุมชน/สังคมสามารถอยู่ร่วมกันด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Win-Win) โดยชุมชนได้เข้ามาร่วมคิด ปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน สิ่งที่เกิดขึ้นคือ คนในชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) ชุมชน พร้อมที่จะเสียสละช่วยเหลือพัฒนาและดูแลรักษาชุมชนท้องถิ่นของตนด้วยความเต็มใจ ขณะเดียวกันก็มีความเข้าใจองค์กรธุรกิจมากขึ้น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อย จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยขับเคลื่อนให้การสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจทั้ง 6 บริษัทกับภาคประชาชนประสบความสำเร็จ มี 2 ปัจจัยหลัก คือ หนึ่ง ปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งเป็นจุดแข็ง อันเป็นผลที่เกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจของผู้บริหารเอง และสองปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่โอกาส ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรธุรกิจ ที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมให้การสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชนประสบผลสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ในที่นี้หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน อาจเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรธุรกิจ ทั้งนี้รวมถึงอุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก อันเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ขัดขวางทำให้การสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชนไม่ประสบผลสำเร็จ ดังแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน



มีรายละเอียดการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยสนับสนุน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยขับเคลื่อนการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจและภาคประชาชนเกิดความสำเร็จ มี 2 ปัจจัย คือ

3.1.1 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

- (1) ผู้บริหาร/ผู้นำองค์กรธุรกิจ

องค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่:

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

คุณศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด อธิบายว่า “เครือปูนซิเมนต์มีอุดมการณ์ 4 ที่เรากลงสอนมาตั้งแต่เข้ามาทำงานว่า เราต้องมีส่วนในการดูแลสังคม ผมทำงานที่มา 5 ปีที่แล้ว ตอนนั้นเรื่อง CSR ยังไม่มาแรงเท่าไร แต่นาย...ทางสำนักงานใหญ่ บอกมาแล้วเรื่อง balance 3 ส่วน คือตัวเรา ตัวผู้ถือหุ้น แล้วก็สังคม และเราพยายาม balance ตัวพวกนี้ อยู่ เช่น ที่ลำปาง คนทำงานที่นี่ ปูนลำปางบอกก่อนเลยว่าเป็นคนท้องถิ่นชะเยอะ เราให้ความสำคัญคือ ต้องเป็นคนที่นี้ เพื่อให้คนท้องถิ่นเข้าได้”

(สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2550)

“ทางปูนลำปางเราเริ่มต้นมา 12 ปี วันที่เรามาตั้งที่ลำปางเนี่ยอุตสาหกรรมอื่นขึ้นแล้ว เรามาที่หลังทางผู้ใหญ่ปูน บอร์ด ก็คุยกันว่าเรามาอยู่เมืองนี้ คนที่เรารักธรรมชาติ รักท้องถิ่น เขาบอกมาแล้วต้องมาสร้างความเจริญให้เหมือนกับคนของเขาเลย ทางบอร์ดสั่งเลยว่า สร้างงาน สร้างความเจริญให้ที่ลำปางก่อนเลย เราไม่คิดผลกำไรขาดทุนกับเรื่องนี้ เราศึกษาหลายเรื่อง ชนิดที่ว่า อะไรบ้างที่เราต้องระวัง แล้วเราอยู่ในเขตป่าไม้ด้วย ก็ดูว่าต้องทำอะไร แรกๆ ชาวบ้านเขาเป็นห่วงเยอะ กลัวว่าเราจะมาทำลายป่า เครือปูนซิเมนต์จะมีอุดมการณ์ 4 ที่เรากลงสอนมาตั้งแต่เข้ามาทำงานมา เพราะว่าเราต้องมีส่วนในการดูแลสังคม ขนาดทำงานที่มา 5 ปีที่แล้ว ตอนนั้นในเรื่อง CSR ยังไม่มาเท่าไร แต่นายบอกมาแล้วเรื่อง balance 3 ส่วน คือตัวเรา ตัวผู้ถือหุ้น แล้วก็สังคม เราพยายาม balance ตัวพวกนี้ อยู่ นายช่าง ปูนลำปางบอกก่อนเลยว่า ต้องเป็นคนที่นี้ ช่วงแรก ๆ ปูนจะรับคนท้องถิ่นชะเยอะ ซึ่งแรก ๆ ปูนมีเกณฑ์รับงานเหมือนกัน สเป็คเราก่อนข้างสูงซึ่งหลัง ๆ มาเราก็ลดสเป็ค ลงเพื่อให้คนท้องถิ่นเข้าได้ ก็เลยเป็นคนท้องถิ่นชะเยอะ”

... ตามที่เราพยายามเรียบเรียงเรื่องได้ว่า อันนี้เป็นเฟสหนึ่ง ลำปางเฟสที่หนึ่ง คือเรามาอยู่แล้วเป็นคนดี สร้างงาน สร้างความเจริญให้ลำปาง แล้วก็มาช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดี เราเดินสัก 1-2 ปี ดีมานด์ปูนซิเมนต์ในภาคเหนือก็ทรุดลงไป เราก็มีเวลาทบทวนตัวเอง เราก็มาคุยในเรื่องการพัฒนาคน เราใช้หลัก constructionism ที่ อ.กานนท์ จิตเสนา นำเข้ามา ของดร.ณัฐชาลัย แล้วมาจำลองใช้ที่นี่ ที่ว่าให้ นร.เป็นเซนเตอร์ บางคน สอนให้คนเป็นเรนเนอร์ แต่เราเอาแบบฝรั่งมารวมกับวิถีพุทธ ว่าการพัฒนาจิตใจสติ เรามีแคมป์ที่โรงงาน มันจะมีโรงเรียนอยู่อาคารหนึ่ง ปัจจุบันนี้เรามีทุกสัปดาห์ สัปดาห์หนึ่งอาจมาดูเรื่องพอดโฟร์ลิโอ ตัวเองว่าเกิดมาเราทำอะไร เอามาเข้าทั้งสัปดาห์เลยนะครับ ทั้งสัปดาห์ไม่ต้องทำงาน มาดูตัวเอง พาไปวัดด้วย ไปดู นั่งสมาธิรู้จักตัวเอง แต่แล้วแต่ว่าใครจะทำต่อหรือไม่ มีเล่น เลโก ต่อหุ่นยนต์ ไม่โครเวลล์

มีคิดให้โปรเจกเป็น เราไล่ไปตั้งแต่ว่าระดับหัวหน้า เราพัฒนาที่คนก่อน พอคนเราพร้อมแล้ว แล้วพอดีเรื่อง
น้ำเข้ามาพอดี เราก็มารเรียนรู้ที่บ้านสาม ข มาช่วยทำฝ่ายตั้งแต่ปี 46

...ในโรงงานของเครือฯ ผู้บริหารพูดมานานแล้วว่า โรงงานกับชุมชนต้องไปด้วยกัน งบเรื่อง
สิ่งแวดล้อมก็จะได้มาเยอะมาก ให้ชาวบ้านไม่เดือดร้อน เมื่อ 20 ปีก่อนเทคโนโลยีเราเป็นอีกแบบหนึ่ง แต่
ตอนนี้เรามีเทคโนโลยีที่ทำให้ไม่มีฝุ่นได้ ผู้ใหญ่ยอมเสียเงิน ซื้อมาเพื่อให้ฝุ่นมันไม่ออก ผลผลิตก็ดีขึ้นนะ
ผมก็ตอบไม่ได้เหมือนกันว่าสร้างได้อย่างไร เพราะบอกให้น้องๆเขาทำ คลิ๊กปุ๊บเขาก็ออกไปทำเลย แล้ว
เต็มใจออก น้องๆเขาอยากไปทำ ผมก็ตอบไม่ได้ว่าสร้างอย่างไร แล้วอีกเรื่องคือปูนเองเป็นองค์กรที่อยู่มา
นาน สายบังคับบัญชาเราก็ไม่เบาเหมือนกัน แล้วตอนที่เศรษฐกิจไม่ดีเราก็ปรับผังการทำงานของเร
เหมือนกัน แล้วก็มามีโครงการC CAP = CODE OF COMPETITIVE ADVENTAGE PROGRAM ขอฟัง
ปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน ทำอย่างไรให้อยู่รอด เพราะว่าตอนนั้นคู่แข่งเขาก็เข้ามาแบบหน่วยสากลหมดเลย
ฉะนั้น สไตลการทำงานเราก็เปลี่ยนไปด้วย เราก็ทำ 5 เรื่อง มีเรื่อง learning แล้วก็เรื่อง empowerment ทำ
สายบังคับบัญชาให้ดีกว่าแต่เดิม อย่างแต่ก่อนเนี่ย เวลาทำงาน 24 ชม. เราต้องมีลูกพี่อยู่ 2-3 คน น้อง
รับคำสั่งอย่างเดียว ไม่ต้องคิด ลูกพี่ว่าไงก็ทำแบบนั้น หลังๆ มา ผมก็เลยบอกว่าให้ลูกน้องเปลี่ยน มันคน
ละสมัยแล้ว ลูกน้องเขาทำมานานก็ปล่อยให้เขาทำเองบ้าง ตอนนี้ลูกพี่นอนอยู่บ้านหมดให้อิสระ เชื่อมมัน
เขา เขาก็ happy นะ อีกหัวข้อหนึ่ง ถ้าเรามาคุยเรื่อง empower เราก็ทำได้เยอะนะครับ แต่ก็ยังไม่สุดยัง on
the way อยู่ แต่ตัว หัวเซลล์เองก็เปลี่ยนบทบาทจากคุณอำนาจก็เป็นคุณอำนาจ ประกอบกันหลายอย่าง
ที่จะมาตอบว่าทำไมเราถึงสร้างจิตสำนึกสาธารณะขึ้นมาได้ ผู้บริหารสำคัญมาก ๆ นะครับ...”

(สัมภาษณ์ คุณศานิต เกษสุวรรณ, 31 สิงหาคม 2550)

“ในช่วงแรก ๆ ที่เราไปชวนชาวบ้านทำฝ่าย ทำก็ทำกันไป แต่เมื่อทำไป เราเห็นในเรื่องของการเป็น
เจ้าของว่าเมื่อทำแล้ว ทำไมเวลาชำระหนี้ชาวบ้านไม่ดูแล ไม่ซ่อมแซม เลยได้กลับมาคิด บางที ตรงที่เราทำ
มันได้ตอบความต้องการของชุมชน หรือไม่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนจริง ๆ เราก็เลยกลับมาทบทวนตัวเอง
เหมือนกัน... ทาง SCG สำนักงานใหญ่ มองว่าเป็นเรื่องที่ดี ที่ SCG ทำเรื่องนี้ ผู้บริหารระดับสูงก็เอากลับไปทบทวน และไป
ขอคำชี้แนะจาก ดร. สุเมธ ท่านก็ว่าเป็นเรื่องที่ดี ที่ SCG ทำเรื่องนี้ ผู้ใหญ่ก็มาคุยกันเพราะเห็นว่าปูน
ลำปางเป็นพื้นที่ต้นน้ำเพราะเป็นภาคเหนือตอนบน ก็ได้มอบหมายให้SCGเป็นตัวหลักที่จะทำเรื่องนี้
ประมาณ 8,000 ตัวจากทั้งหมด 10,000 ตัว”

...จริง ๆ ต้องยอมรับสามขาว่า เป็นหมู่บ้านที่เข้มแข็งในระดับหนึ่งที่เกิดจากตัวเขาเองอยู่ก่อนแล้ว
ไม่ได้เกิดจากปูนนะครับ ในส่วนหนึ่งมีขบวนการที่ร่วมกันมากกว่า 10ปี เราเป็นพันธมิตรด้านอื่นก่อน เริ่ม
จากด้านของการเรียนรู้ เราเข้ามาก่อนหน้านี้แล้ว เรื่องฝ่ายเป็นขบวนการที่ตาม ซึ่งนำโดยคุณ ภานนท์ ซึ่งเป็น
บอร์ดเรา มาเรียนรู้เรื่องของ เยาวชน ชุมชน วิถีชีวิต เพราะการเรียนรู้ไม่ได้มุ่งไปที่ห้องเรียนอย่างเดียว สิ่ง

รอบตัวก็เป็นการเรียนรู้ตลอด ซึ่งโครงการนี้เรามีของเราเองเรียกว่า ฟรีซีเมนต์ ซึ่งผมเป็นนักเรียนของ ฟรีซีเมนต์รุ่นที่ 3 และเข้ามาตั้งแต่ ปี 46-47 ผมเข้ามาตั้งแต่ต้น ๆ ขณะนี้หลักสูตรนี้ก็ยังมีอยู่ เป็นการเรียนรู้แบบให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นหลัก แล้วขับเคลื่อนไป...”

(บวร วรรณศรี, สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม, 2550)

“ในบริษัทปูนซีเมนต์ไทยลำปางเรามีหลายหน่วยงาน เราเรียกว่าเซลล์ เช่น เซลล์หม้อเผา เซลล์ผลิตปูนเม็ด พวกเราเนี่ยอยู่เซลล์บริการ ก็คืออยู่เซลล์ธุรการชุมชนสัมพันธ์ อยู่เซลล์บริการกลาง เซลล์สารบัญ ก็มารับผิดชอบกันว่าเดือนนี้เราจะทำอะไรฝ่ายและจัดสรรเวลากัน และนัดหมายเวลากัน ทำให้ได้ตามเป้า ดูแลจัดการกันเอง ผู้บริหารก็ให้การอนุเคราะห์ เช่น จัดข้าวกลางวันมาให้ จัดน้ำมาให้”

(วินัย จันโสภา สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม, 2550)

เช่นเดียวกับปตท.ที่ตกย้ำแนวคิดที่ว่า ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ต้องเป็นสิ่งที่ดำเนินไปพร้อม ๆ กัน

“เรื่อง CSR ไม่สามารถดูในธุรกิจเพียงลำพังได้ ต้องผนวกเข้ามาเป็นธุรกิจของเราคือ ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ก็คือ Customer หนึ่งเหมือนกัน เพราะมีส่วนได้เสีย เป็น ผู้ถือหุ้นเพราะฉะนั้นเวลาเราคิด ถ้าธุรกิจก็ต้องคิดถึงสังคม ต้องคำนึงถึงสังคมตั้งแต่ต้น คิดถึงสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ต้น ว่าได้รับผลกระทบบ้างหรือไม่ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับ CSR เพราะเป็นผู้ที่ควบคุม CSR นะครับ...”

...เพราะตอนที่ตั้ง ปตท.มีเงินอยู่แค่ 200 ล้านในวันแรกที่เราก่อตั้ง นั่นเป็นเงินที่รัฐให้มา นอกนั้นก็ เป็นทรัพย์สินต่าง ๆ ซึ่งไม่ใช่ในรูปของเงิน ทรัพย์สินต่าง ๆ ก็อยู่ในรูปของเงินกู้ด้วยซ้ำไป ก็มาบริหารให้มัน มีกำไรขึ้นมาเอง พุดง่าย ๆ ว่าด้วยการกระทำที่เราสำนึกว่าเราต้องทำให้ดีตามที่รัฐมอบหมายให้บริหารเวลานั้น ก็ใช้การไปขอร้องบางคน ซึ่งเขาทำงานในระดับที่เขาได้เงินเดือนสูงอยู่แล้ว ทำงานบริษัทเอกชนให้เสียสละมาทำงานเพื่อประเทศชาติแม้แต่ตัวท่านผู้ว่าเองท่านผู้ว่ารองฉัตร ท่านเคยให้สัมภาษณ์ว่าตอนแรกที่ท่านมาเป็นผู้ว่าคนแรกของเรา ตอนแรกที่ท่านมา ท่านมาจากผู้ว่าการทางพิเศษเงินเดือนของท่านอาจจะสูงอยู่แล้วด้วยซ้ำไป แต่ว่าด้วยการขอร้องจากท่านรัฐมนตรีท่านเกรียงศักดิ์โทโรไปขอมาช่วยรับภารกิจตรงนี้ ท่านก็ว่าที่มาตรการก็มันก็หนักแต่ด้วยความที่มีจิตใจอยากทำเพื่อประเทศชาติทุกคนที่มาวันแรก ก้าวแรกที่เข้ามา ไม่ว่าจะเป็นท่านรองต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันนี้ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ในอดีตท่านมาจาก Essoก็มาทำตรงนี้เป็นต้น ผมก็คิดว่าคนที่เข้ามาอยู่ปตท.สมัยแรก ๆ เริ่มต้นจากต่างคนต่างรู้ว่าเรามีภารกิจที่ต้อง

ดูแลสร้างความมั่นคงทางพลังงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มันท้าทายแล้วก็เป็นเรื่องที่ยาก อันนั้นผมว่ามันเหมือนการตอกเสาเข็ม ที่ทำให้เมื่อระดับบริหารมีความคิดในเชิงที่ให้จิตสำนึกกับสังคมคิดในเชิงจิตสำนึกแบบนี้แล้ว

...อันนี้ผมก็มั่นใจว่าผู้บริหารในยุคแรกได้สร้างความมั่นคงในทางความคิดให้แก่คนรุ่นหลัง ๆ ว่าคนที่เข้ามาตรงนี้มาเพื่อเสียสละให้ประเทศ แล้วผมก็ว่ามันเป็นประโยชน์มากที่ผู้บริหารรุ่นต่อมา เขาก็เห็นว่าสิ่งที่เราทำในฐานะที่เป็นองค์กรหลักของประเทศเนี่ย เราทำแบบนี้อะไรที่ไม่เหลือบ่ากว่าแรงที่เราทำได้เพื่อสังคม เพื่อประเทศ เราต้องทำแล้วก็อยู่ในวิสัยที่เราทำได้เราก็ต้องทำ”

(ประเสริฐ สลิลาไพ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

“...ขอเสริมนิดหนึ่งที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรของเราที่ถูกสร้างมาตั้งแต่รุ่นผู้ใหญ่ ผู้บุกเบิก จนกลายเป็นเหมือนรากขององค์กรที่น้อมนำให้เราเป็นแบบนี้ ฉะนั้น โครงการปลูกป่าที่ผู้บริหารตัดสินใจทำทั้ง ๆ ที่ไม่ใช่ความเชี่ยวชาญ มันก็จะเห็นได้จากการที่โครงการปลูกป่าตั้งมาเราก็ไม่ได้บอกว่า 3 พันล้าน เราก็เอาเงินเราลงไปก่อน แล้วก็ไปให้หน่วยงานที่มีความชำนาญทำ สิ่งใด ๆ ก็แล้วแต่ที่ปตท.ทำ เรามักจะเรียนรู้ที่จะทำด้วยตัวเองก่อนแล้วก็เรียนรู้ร่วมกัน ฉะนั้น ความเป็นวัฒนธรรมแบบนี้ที่ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเราต้องดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคม ที่เราถูกสร้างมา ในการทำโครงสร้างของการปลูกป่าเนี่ย ผู้บริหารตัดสินใจทำโครงสร้างเอง คือ ตั้งเป็นหน่วยงาน โครงการปลูกป่า เราเอาจริง เราไม่ได้เอาเงินแล้วไปจ้างใครมาปลูก คือ เราตั้งโครงการปลูกป่าเป็นหน่วยงานแล้วรับสมัครอาสาสมัครพนักงานเข้ามาร่วมงาน พนักงานที่สมัครเข้ามาใจต้องไปก่อนแล้ว เป็นความอยากจะทำ เพราะไม่ใช่ความเชี่ยวชาญ ไม่ใช่ core business เลยเชื่อว่าเป็นสิ่งที่เราถูกสั่งสมจากผู้บริหารแต่ละท่าน ที่มีวิสัยทัศน์ต่อเนื่องกันมาแบบนี้...

...ถ้าย้อนกลับไปดูเรื่องของภารกิจของปตท.ตั้งแต่อดีตมาความชัดเจนของนโยบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติยังคงเป็นจุดยืนที่เรายึดถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบันนี้มีปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงกับสังคมไปบ้างแต่ก็ยังคงให้ความสำคัญในเรื่องเหล่านี้ อยู่ มันกลายเป็นสำนึกของพนักงานไปแล้วและได้หล่อหลอมให้พนักงานเกิดความรู้สึกสำนึกต่อสังคม... ปตท.เป็นองค์กรที่ทำเรื่องของเทคโนโลยีส่วนใหญ่ เป็นเรื่องวิศวะกับช่าง เป็นเรื่องของโรงแยกเอเย คลังเอเย แต่ทุกวันนี้ พนักงานเหล่านี้ เขาเป็นคนลงไปพบชุมชนเอง เขาลงไปหาชุมชนเอง...”

(ปริยานุช เอกณรงค์ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

เพื่อเป็นการขยายรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม จากการศึกษาพบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ระบุถึงพันธสัญญาของกิจการ ที่มีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สามารถพึ่งพาตนเอง ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในเว็บไซต์

ไซท์ www.ptplc.com อาทิ ด้านค่านิยม “มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นวัฒนธรรมและค่านิยมหลักขององค์กร” ประกอบด้วย

“ต่อผู้ถือหุ้น จะดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ ให้มีการเจริญเติบโตและมีกำไรอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่ดี ต่อลูกค้า จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูงในระดับมาตรฐานสากล ด้วยรากษุติธรรม ต่อพนักงาน จะสนับสนุนการพัฒนาความสามารถการทำงานระดับมืออาชีพอย่าง ต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทัดเทียม บริษัทชั้นนำ ต่อชุมชน จะรับผิดชอบต่อ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต ที่ดีแก่สังคมชุมชน ต่อคู่ค้า จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อเอื้อประโยชน์ร่วมกัน”

(สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2551)

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง

บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัดและบริษัทชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

จากการศึกษาองค์กรธุรกิจขนาดกลางอย่าง บริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด วาทกรรม “ร่วมสร้างสังคม ฉลาด ดี มีอารยธรรม” คือ คำขวัญของบริษัท ที่เจ้าของและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ได้มอบเป็นนโยบายให้แก่พนักงานนำไปปฏิบัติ ขณะเดียวกันก็ได้ใช้เป็นหลักยึดและแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรด้วย เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการช่วยเหลือเอื้ออาทรกัน รวมถึงการสร้างแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาแก่พนักงานในองค์กร โดยสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง เจ้าของและกรรมการผู้จัดการบริษัท อธิบายถึงคำขวัญในข้างต้นว่า...

“ที่บริษัท เราจะสอนกันให้ทำงานอย่างฉลาด ถ้าทำงานไม่ฉลาด ก็จะไม่เหลืออะไรเลย เมื่อมีเหลือแล้ว ก็มาสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร ด้วยการสร้างสังคมภายในให้เป็นสังคมที่ดี เป็นสังคมของการให้ และอยู่ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร ในความหมายของผมก็คือ มีอารยธรรมนั่นเองครับ...

(สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

และจากการสนทนากลุ่ม พนักงาน 4 คน ที่บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด ทุกคนมีมุมมองต่อคุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ดังนี้

“คุณสุทธิ ใจดี เป็นกันเอง ให้คำปรึกษาได้ทุกเรื่องกับลูกน้องกับพนักงานทุกคน มีอะไรจะให้ความช่วยเหลือหมด ขอให้พูดความจริง...ที่บริษัทฯ คุณสุทธิ มีโครงการปลดหนี้นอกระบบให้พนักงานด้วย

อย่างหนูเคยเป็นหนี้... แกก็จะถามว่าเรามีหนี้ที่ไหน หนีอะไรบ้าง แล้วเขาก็ยื่นมือมาช่วยเรา ถ้าเขาปลดหนี้ให้แล้ว เราก็ต้องรู้จักการใช้จ่าย ทำบัญชีรายรับรายจ่าย คุณสุทเขาจะมีสมุดบัญชีรายรับรายจ่ายมาให้เรา เราก็อ่านดูว่าในส่วนที่ไม่จำเป็น อย่างเราต้องการได้ของอย่างหนึ่ง ถ้าเราซื้อเลยเราก็ต้องเป็นหนี้เขา ต้องเสียดอกเบี้ย ฉะนั้น เราออม มาซื้อเองดีกว่ามั้ง แทนที่เราต้องไปเสียดอกเบี้ยให้เขา เราก็อัดดอกเบี้ยนั้นมาเก็บเป็นเงินออมของเราเองดีกว่า ซื้อเป็นเงินสดดีกว่า แล้วบางสิ่งที่ไม่จำเป็นเราก็ไม่ต้องซื้อ แกจะบอกให้เราซื้อของที่จำเป็นมากกว่า อย่างเพื่อนอยากกินหมูหัน ถ้าเราไปอยากกินเหมือนเขามันก็ไม่ได้เพราะเราไม่มีเงิน เราก็อัดใจตัวเองว่าเรากินไม่ได้เพราะเราไม่มีเงิน เราก็อัดใจตัวเองด้วย แล้วแกก็จะให้เราช่วยคิดช่วยจัดการด้วย แกก็จะมองว่าคนไหนที่พอไปได้ แกก็จะเอามาช่วย คือ ให้เราไปช่วยคนที่หนักกว่า อย่างเราเบาเรายังพอไปได้ ต้องไปรักษาคนที่สาหัสกว่าก่อน ต้องช่วยเหลือก่อน แต่ตอนนี้กำลังทดลองกับคนในกลุ่มก่อน แล้วตอนนี้ก็กำลังขยายออกไปข้างนอกให้น้องๆ มาสมัครในกลุ่มของเรา ให้ช่วยไปปลดหนี้ ให้ไปเป็นก้อนเลย แต่ต้องบอกความจริงว่าเราเป็นหนี้ สมมติว่าหนูเป็นนายหน้าคนให้กู้เอาบ้าน เอาโฉนด เอาบัตรอะไรไปตั้งไว้ พอไปไถ่มาก็ต้องเอาของเหล่านี้มาให้แกดูด้วย ว่าทำจริง ไม่ได้หลอกลวงเขา ส่วนมากจะเป็นหนี้ในระบบ ไม่ใช่หนี้ในธนาคารอะไร"

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา สทนากลุ่ม, 7 สิงหาคม 2550)

"หนูทำงานมาหลายที่ มาเจอที่นี่ ก็ปรากฏว่าคุณสุท เขาทำให้ชีวิตเราดีขึ้น...รู้สึกชอบที่นี่มากกว่าที่อื่น ๆ ค่ะ ที่ผ่านมาหลาย ๆ โรงงานนะชอบที่นี่มากกว่า ที่นี่เป็นกันเองดี เขาเปิดใจคุยกับพนักงาน ให้คำปรึกษากับพนักงานได้ ไม่ว่าเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงานในโรงงานเขาก็เปิดใจกว้างคุยกับเราได้ แล้วก็เวลาเรามีปัญหาถูกเจ้านาย เขาก็จะช่วยแนะนำเราว่าให้ทำแบบนี้นะ รู้สึกว่าจะเปิดกว้างกว่าโรงงานอื่น แล้วที่ผ่านมารองงานอื่นเขาไม่เปิดใจกว้างให้เราขนาดนี้ แม้กระทั่งลืมน้ำที่หอพัก หนูขอไปปิดน้ำหน่อย เขาก็ให้ไปได้เลย โรงงานอื่นเขาไม่ให้ะพี่ ผันตขอไปเก็บผ้าหน่อย ขอออกไป ก็ออกไปเก็บผ้าได้ ก็ยังคิดว่าแปลกดีนะโรงงานให้ออกด้วย แต่ถ้าเป็นโรงงานอื่น ถ้าอยู่ในเวลางานเขาก็ห้ามไป คือถ้าเรามีเหตุผลเขาก็ให้"

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม สทนากลุ่ม, 7 สิงหาคม 2550)

"คิดว่าเขาเห็นหลาย ๆ อย่างแล้วอยากให้พนักงานมีสิ่งที่ดีขึ้น อยากให้ความช่วยเหลือ คือไม่ได้ อย่างหนึ่งก็ช่วยอีกอย่างหนึ่งก็ยั้งดี คือจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีรายได้เสริมตรงนี้เข้ามาด้วย พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ได้ความรู้จากการที่เราทำอะไร ได้วิชาติดตัวไปใช้ที่บ้าน ถ้ากรณีเราออกไปจากที่นี่ เราสามารถกลับไปบอกพ่อแม่ได้ว่า เรามีความรู้ตรงนี้"

(สมร สงขอนนอก สทนากลุ่ม, 7 สิงหาคม 2550)

“...ก็ตามความรู้สึกเราก็คิดว่าแกเป็นคนดี แกเป็นกำลังใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ความช่วยเหลือพนักงานทุกคน เพราะว่าเวลาเราเดือดร้อน อย่างเราไม่มีที่ปรึกษาอย่างน้อยเราก็มีคุณสุทเป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ อย่างแกบอกว่าตรงนี้คุณพลาดมาแล้วบางสิ่งบางอย่าง เพราะฉะนั้นจะทำให้มันดีขึ้น...”

(อัญชลี ดันติดำรงค์ สนทนากลุ่ม, 7 สิงหาคม 2550)

และจากการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติม พบว่า คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ได้ให้สัมภาษณ์สินีพร มฤคพิทักษ์ ในเนชั่นสุดสัปดาห์ ปีที่ 14 ฉบับที่ 763 วันศุกร์ที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2549 มีความตอนหนึ่งว่า

“เราไม่ได้คิดว่าเป็นเรื่องตอบแทนสังคมอะไร ไม่เคยมีความคิดเลยว่าต้องทำอันนี้เพื่อตอบแทนสังคม ผมเคยไปพูดเรื่องมาตรฐานแรงงานไทยกับการเตรียมรับ FTA (Free Trade Area: เขตการค้าเสรี) บอกว่าพอ FTA เข้ามาแล้ว เราอาจเจอมาตรฐานแรงงานที่สูงขึ้น เป็นเรื่องของ Code of Business Practice ที่จะเตรียมตัวอย่างไร เพื่อให้ไม่เจอข้อจำกัดของ FTA จริงๆ มันก็เกี่ยวบ้างไม่เกี่ยวบ้าง

Code of Business Practice มีจุดเริ่มต้น 2 อย่างด้วยกัน คือ 1) เจอมาตรฐานบังคับ และพยายามทำให้ตรงกับมาตรฐานบังคับ ตรงนั้นผมคิดว่ามันเป็นเรื่องของธุรกิจ เพราะถูกข้อจำกัดทางธุรกิจเลยต้องทำ 2) คุณเริ่มต้นทำก่อนที่จะมีมาตรฐานบังคับ เกิดจากสปิริตที่อยากทำ ฉะนั้น 2 อันนี้อาจมาบรรจบกันตรงกลางแต่ด้วยจุดประสงค์ที่ต่างกัน อาจทำให้ผลที่ทำออกมาต่างกันด้วย ในหัวข้อเดียวกันอาจทำคล้ายๆ กัน ด้วยความรู้สึกที่ต่างกัน เนื้องานก็ต่างกันด้วย

ผมบอกว่าถ้าจะเตรียมรับมาตรฐานแรงงาน ควรเริ่มต้นจาก ‘ความสุข’ ใช้มาตรฐานความสุขในการทำงาน ถ้าคุณคิดว่าทำงานแล้วมีความสุข สุขที่ได้เห็นทุกๆ ด้านของการทำงานมันดี คุณเข้าใจมาตรฐานมากแล้ว คุณมีความสุขไม่ได้ ถ้าคนทำงานอยู่ไม่มีความสุข หรือผลิตภัณฑ์ที่ทำออกไปไม่ก่อให้เกิดความสุขแก่ผู้บริโภค ต้องคอยหลบเลี่ยงว่ามีสารพิษไหม ผู้บริโภคจะได้รับความไม่เป็นธรรมจากสินค้าเรา หรือต้องคอยระวังว่าพนักงานจะเล่นไม่ซื่อ จะสไตรค์หรือเปล่า คุณก็ไม่มีความสุข

ถ้าคุณคิดว่าทำงานแล้วมีความสุขในที่ทำงานของคุณ คุณเข้าใจมาตรฐานแล้วละ คือคุณต้องดูแลพนักงานของคุณให้ดี ดูแลสิ่งแวดล้อม ดูแลว่าสินค้าที่ออกไปสร้างประโยชน์ให้ผู้บริโภคคุ้มกับเงินของเขา ถ้าคุณมีความสุขตรงนี้ เวลาที่มีมาตรฐานอะไรก็แล้วแต่ ผมว่าคุณจับสิ่งที่คุณทำ ใส่เข้าไปในมาตรฐานเหล่านั้น มันก็เกือบจบแล้ว ฉะนั้น มันไม่ได้ขึ้นกับว่าจะทำอะไรตอบแทนสังคม แต่ขึ้นกับตัวเองจริง ๆ ว่าทำแล้วมีความสุข...คือเราไม่สามารถมีความสุขได้ ถ้าเขาไม่มีความสุข ถ้าคุณเข้าไปในโรงงานแล้วพนักงาน

“ไม่ยืม เขาจะคอยชดเชยคุณได้ถ้ามีโอกาส ถ้าเขารู้ว่าคุณจะเดินออกเวลาไหน ดักตีหัวได้เป็นตี คุณไม่มีความสุขแน่ ”

สำหรับ วริสร รักษ์พันธุ์ กรรมการผู้จัดการและเจ้าของบริษัทชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด เขาบอกว่า

“...ไม่เคยบังคับว่าคนที่เข้ามาทำงานที่นี่ ต้องเป็นคนดี ผมค่อยๆ ทำให้เขาเกิดขึ้นเอง มันบังคับไม่ได้ ก็เลยว่าอันนี้เป็นส่วนหนึ่ง ที่มาจากหนังสือพระมหาชนกที่ว่า เราไตร่ตรองเห็นปัญหาแห่งโลก ปัญหาคือแนวทางปฏิบัติแห่งโลก หรือแนวทางของโลก ธรรมชาติของโลก มันต้องไตร่ตรอง เราก็ไตร่ตรองกลับไปกลับมา ยิ่งใกล้ตรมจิตสำนึกสาธารณะมันต้องเกิดจากจิตใจของเขาเอง บังคับได้แป๊บเดียว แล้วมันก็ไม่ได้สร้างภายในวันเดียว แล้วก็เรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่ดี คือ การสร้างตัวเราเองให้เป็นตัวอย่าง เป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จให้เขาเห็น อย่างการเคยทำอะไรที่ไม่พอดีให้เขาเห็น อย่างน้ำดื่ม กินเหล้าสูบบุหรี่ ตื่นสาย เราก็ปรับตัวเองว่าเราไม่เอาแล้ว ตื่นตี 5 ทุกวัน ตื่นมาวิ่ง มีวินัยมากขึ้น แล้วก็เวลากินอาหารเราก็เลือกมากขึ้น ใช้หลักสมดุลมากขึ้น เขาก็เห็นเป็นตัวอย่างการช่วยเหลือกัน การมีเมตตา อะไรทำนองนี้ ผมว่าพอเรามีความพอดี เขามาเห็น เราก็จะไปได้เร็วมากขึ้น คนเข้ามาอยู่ใหม่ก็จะเห็นวัฒนธรรมองค์กร เขาจะไปได้ ถ้าเขามีทุนดีก็ไปได้ดี ถ้าไม่มีทุนเราก็มีเครื่องมือที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน แล้วก็เครื่องมือช่วยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน มีกิจกรรมร่วมกัน เช่นไปทำนาร่วมกัน ผลิตร่วมกัน ไปทำกิจกรรมการพูดคุย การพูดคุยก็ไม่มีวาระ ผมคิดว่าของเราเป็นเหมือนหมู่บ้าน พนักงานผู้ใหญ่ผมก็ไหว้หมด พนักงานอายุน้อยกว่าถ้าเขาไม่ไหว ผมก็ไหว้ก่อน จนเขาทนไม่ได้เขาก็ไหว้เอง แต่เราจะไม่บังคับว่าทำไมไม่ไหว เป็นคนไทยต้องไหว้สิ เราจะไม่บังคับ คับไปก็เท่านั้น ไม่เป็นไรเจอหน้าก่อนก็ไหว้ก่อน ผมไหว้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ เราต้องการสร้างวัฒนธรรมการไหว้ กับการให้ ให้อภัยและให้ออกสเขา เขาอาจจะเป็นผู้ใหญ่กว่าเรา เราเป็นเด็กก็ได้เราไม่ถืออะไร ผมว่าพอมันทำแบบนี้แป๊บเดียวมันปรับได้เลย แต่มันต้องอยู่บนพื้นฐานการให้และก็ไม่โกรธ อโกรธะ ปริจาคะ คือ บริจาคใจบริจาคะอะไรก็ได้ บริจาคไปเลย ทำทานโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ที่นี่ก็ไหว้กันทุกวัน คือมันต้องคิดแบบนอกกรอบแล้วก็ทำไป ผมว่าทางที่จะไปไม่ได้คือ โลก โกรธ หลง 3 ตัวนี้ เราต้องรู้ว่าเราเป็น MD นะเราต้องไม่โกรธ ไม่โลภ ไม่หลง เป็นนายหัวเขา (เจ้านาย) ไม่หวังอะไรจากเขา เราอยากให้เขาทำงานให้เราดี ๆนะ ก็ต้องดูแลเขาดี ๆ เขาก็อยู่กับเราฝากชีวิตไว้กับเรา เราจะตอบแทนเขาอย่างไร ผมว่าเราคิดเรื่องของการให้ มีหนี้ ธกส. เราก็ไปช่วยเขา...

...ไปเป็นเพื่อนคู่คิดครับ เหมือนตอนที่ผมขาด ผมไม่มีสักคนมาช่วยผม แต่พอคิดดี ๆ ผมมีนะ มีคนมาช่วยจริงเหมือนกับฟ้าประทาน ผมเคยไม่มี มีแต่คนเข้ามาบอกว่าคุณจะให้ผมเท่าไร ก็เปอร์เซ็นต์ พอมาด้วยผลประโยชน์ก็ไม่ดี ชาวบ้านเขาคงรู้สึกแบบเรานี้แหละเขาถึงต้องการใครสักคน มาคู่คิดกับเขาแล้วไม่หวังอะไร แต่เราทำด้วยความสุขเต็มที่ ได้ช่วยเขา ก็เลยได้เครือข่ายพันธมิตรด้วยความจริงใจ เขาจะ

ว่า ไม่นึกถึงบุญคุณเรา บางคนมีนะพอทำได้ปั๊บก็ลืมเราเลย ก็บอกว่าไม่เป็นไร สักวันหนึ่งเขาก็ต้องเห็น แล้วก็จริง สุดท้ายเขาก็กลับมา เราไม่เคยหวังอะไรจากเขา เราไม่เคยพูดว่า พี่ไม่พูดถึงผมเลย ออกตัณูณีน้า เราไม่เคยพูด เราถือว่าเราทำแล้วเราก็มีความสุข เขามีชีวิตที่ดีขึ้นเราก็ภูมิใจ ต้องย้าว่าใจอย่าพร่องใจต้องเต็ม พระเจ้าอยู่หัวฯ ใจไม่เคยพร่อง พระองค์ท่านน้ำพระทัยเต็มตลอด ไม่เคยพร่อง ผมก็เลยว่าถ้าตัวเองจะพร่อง เราต้องเตือนตัวเองว่าอย่าพร่อง อย่าพร่องใจต้องเต็ม ช่วยเขาต้องเต็ม เหมือนพระองค์ท่านไม่เลือกปฏิบัติ คิดแบบนี้มันทำได้หมด มีความสุข เกิดมาชาติหนึ่งคิดแบบนี้ได้ก็มีความสุขแล้ว ผมโชคดีที่มีคุณแม่ที่ดีด้วย คุณแม่จะมีธรรมะ คุยสนุก เหมือนเป็นเพื่อนผมตลอดเวลา อย่างที่พูดๆ มา คุณแม่ก็ตั้งใจที่ได้เห็น ตอนหลังก็ดี ได้คุณแม่ดี คุณพ่อก็ดีด้วย ทุกคนก็ดี เราก็เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีด้วย ผู้ใหญ่ก็ให้ความเมตตา เราก็ได้รับโอกาสในชีวิตมากขึ้น เราก็ไม่เคยฝันว่าในชีวิตจะได้ เราก็ได้ไอ้ที่เราฝันเล่นเอาไว้อย่างศูนย์ของ ดร.สุเมธ ผมก็มาช่วยทำ ผมเรียนวชิราวุธก็คิดว่าจะทำอะไรถวายพระเจ้าอยู่หัวฯ เป็นโครงการวชิราวุธร่วมกับชัยพัฒนา ผมก็เป็นกรรมกร ทำทุกอย่าง แล้วผมก็จะไม่ถอยจากโครงการนี้ จะสู้เพราะผมได้ทำแล้ว บนพื้นที่ของพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้ถ่ายทอดแนวคิดของพระเจ้าอยู่หัวฯ ก็ถวายตัวกับพระองค์ท่านในใจว่า ข้าพระพุทธเจ้าขอถวายตัวเป็นกรรมกรของพระองค์ท่านกับโครงการนี้ จะทำทุกอย่าง และไม่มีข้อแม้ใด ๆ ก็เลยซบถไปนครนายกไปประชุมทุกอาทิตย์ ผมเป็นคนเดียวที่มาทนกว่าเพื่อน เราต้องไม่ถอยเราทำไม่หยุด จนกระทั่งทุกคนติดภารกิจก็เหลือผมคนเดียว ผมก็เลยค่อยๆ ทำค่อยๆ สร้างก็ไปทุกอาทิตย์...

...ผมยึดหลัก “ขาดทุน เป็นกำไร” เป็นหลักคิดในการทำธุรกิจ ขาดทุน เป็นกำไร ของผม ไม่ได้คิดตามหลักคิดของนักเศรษฐศาสตร์ทั่วไป เพราะคำๆ นี้มาจากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ที่มีพระราชประสงค์ให้คนไทย รู้สึเว่นอาภากรโลก อาภากรตาโตอยากได้ของคนอื่น และเบียดเบียนผู้อื่นโดยขาดมนุษยธรรม เพียงเพื่อมุ่งกำไรที่เป็นตัวเลขทางบัญชี แต่ให้หันกลับมาช่วยเหลือเกื้อกูล อุ่มชู รู้จักการให้ แบ่งปันโอกาส ด้วยใจบริสุทธิ์ ดังนั้น ขาดทุนในที่นี้ จึงอาจเป็นการขาดทุนเรื่องแรง ขาดทุนเรื่องเวลา ทำในสิ่งที่คนอื่นไม่ทำ ส่วนกำไรก็คือ ได้กำไรตรงที่เราเป็นคนรู้จักให้ ได้ช่วยเหลือคนอื่น ๆ บ้าง ซึ่งการช่วยนี้ ผมมองว่าเป็นเรื่องของทาน เป็นการทำโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน แต่ว่าสิ่งที่ได้คือจิตใจที่ดีขึ้น แล้วจะพัฒนาไปสู่เรื่องอื่นกิจกรรมอื่น ๆ นี่คือการกำไรของผม และผมก็สอนพนักงานในเรื่องเหล่านี้ด้วยดังนั้น สโลแกนที่เราใช้ก็คือ “ยิ่งทำยิ่งได้ และยิ่งให้ยิ่งมี...”

...ความจริงเราเริ่มที่ชุมชนก่อนด้วยซ้ำไปแล้วเราเห็นว่าไม่ถูกต้องเท่าไร แล้วเราก็กกลับมาเริ่มพนักงาน พอมาเริ่มที่พนักงานเราพบว่าได้ผลดีกว่า เราต้องทำบ้านเราให้ดีกว่าจะไปบอกใคร จริงผมเจออาจารย์ดีด้วย ผมเจออาจารย์วิวัฒน์ ศัลยกำธร อาจารย์ตามเสด็จอยู่ 16 ปี ท่านก็จะแนะนำ ท่านบอกว่าท่านให้อยากให้มีตัวอย่างของความสำเร็จเล็ก ๆ กระจายอยู่ในประเทศเรา มันจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดเหมือนคนที่ปลูกมะม่วงเก่ง ถ้ามีแล้วไปป่าวประกาศว่าปลูกเก่งอย่างไร แต่ไม่มีของจริง ฉะนั้นตัวอย่าง

ที่เห็นได้จริงจับต้องได้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนั้น การที่เราออกไปผจญภัยข้างนอก แต่บ้านเราไม่มีสักอย่าง พอกลับมาทำข้างในก็ง่ายเลยคนก็มาดู พอเห็นตัวอย่างเขาก็คิดว่าเราก็ทำได้ ก็เกิดแรงบันดาลใจต่อไป”

(สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

และในวงสนทนากลุ่มกับพนักงาน คุณไพรัตน์ พรหมนัย พูดถึงนายว่า

“คุณวริสร เป็นคนที่ไม่ทิ้งลูกน้อง ที่เห็นชัด ๆ ก็ตอนนั้นวิกฤตเศรษฐกิจ ปี 40 ที่โรงแรมแขกไม่มีเลย เจียบและพวกเราก็ต้องอยู่กันทุกคน 100 กว่าคน ไฟก็เปิด น้ำก็ใช้ ข้าวก็กิน เราก็คิดกันสารพัด แกจะให้เราออกหรือเปล่า แต่นายก็ไม่ทิ้งพวกเรา แกไม่ไปไหนนะ นายก็ยืน ๆ เดิน ๆ อย่างหน้าลมมา ลมพายุมา คุณวริสรไม่ได้ไปไหนเลยอยู่ทั้งคืนนี้แหละ ทำให้เราเห็นเลยว่านายไม่ทิ้งเราแน่ และนายก็มีแนวคิดตรงนี้มาที่ทำกันมานี้ทุกอย่าง”

(สนทนากลุ่ม, 24 สิงหาคม 2550)

ส่วน ชนะพงษ์ เสมแดง ช่วยเสริมว่า “แล้ววันหนึ่ง แกก็มาบอกกับพนักงานทุกคนว่า จะเอาเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงมาใช้กับโรงแรม เพื่อให้พวกเราอยู่รอดและโรงแรมก็อยู่รอดด้วย ซึ่งเราก็ต้องช่วยกัน คือต้องระเบิดจากข้างในให้ทุกคนเห็นว่าอยากทำนะ แกอธิบายด้วยเหตุผล”

(สนทนากลุ่ม, 24 สิงหาคม 2550)

“ป่าทำงานมาร่วม 25 ปีแล้ว ตั้งแต่รุ่นคุณแม่ คุณวริสร ทำมาทุกอย่าง ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมากี่ว่าได้ ที่นี้เราอยู่กันแบบครอบครัว มีอะไรก็คุยกัน ทำงานที่นี้ ไม่มีวันเกษียณ แล้วคุณวริสร ก็ไม่เคยไล่ใครออก แต่ถ้าใครจะออก แกก็ไม่ว่านะ อยากกลับมาใหม่ก็ไม่ว่า ให้โอกาสคนตลอด แกเป็นคนดี คนโรงแรมแยะ แกไม่ทิ้งพนักงาน ถามทุกคนว่าจะอยู่หรือจะไป ก็แล้วใครจะไปถ้านายไม่ทิ้ง ก็ช่วยกัน...”

(ปัสุณันท์ บุญจรรย์ สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2550)

“ผมเห็นว่าแกเป็นคนดี รู้จักเอาแนวคิดของในหลวงมาใช้กับโรงแรม ก็ลองมาทำงานกับคุณวริสร แล...เลยไม่ไปไหนแล้ว ได้ทำในสิ่งที่อยากทำ ได้ช่วยคนช่วยชุมชน มีความสุขแล้วครับ”

(ดำรงค์ ปรีชาชน สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2550)

องค์กรข้ามชาติ:

บริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ในการติดต่อเพื่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรข้ามชาติที่เป็นบริษัทแม่จริงๆ นับเป็นข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น การวิเคราะห์ความเป็นผู้นำขององค์กร ทั้งบริษัท เนสต์เล่ ประเทศไทย จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยจึงค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ ที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วารสารองค์กร หนังสือพิมพ์ รวมถึงวิดีโอที่ค้นเมื่อผู้วิจัยได้ไปเยี่ยมชมกิจการ เป็นเครื่องช่วยในวิเคราะห์ ดังนี้

วารสารภายในองค์กรชื่อ “Nestle Indochina Magazine” ของบริษัท เนสต์เล่ ประเทศไทย จำกัด คอลัมน์ “Talk with CEO” มีความตอนหนึ่งว่า

“... ในวารสารฉบับนี้เราได้ถ่ายทอดเรื่องราวของโครงการเพื่อสังคมต่างๆ ของเนสต์เล่ ทั้งโครงการในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ นอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจตามปกติแล้ว เนสต์เล่ ในฐานะผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มชั้นนำของประเทศตระหนักดีถึงบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมในหลายๆ ด้าน เนสต์เล่ ประเทศไทยได้ริเริ่มโครงการเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง และมุ่งที่จะขยายบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ความสำเร็จของโครงการที่ผ่านมาล้วนเกิดจากการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของพนักงานเนสต์เล่ทุกท่านที่ได้สละเวลา รวมทั้งกำลังกายและกำลังใจร่วมกันช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและสังคมเราให้ดีขึ้น...”

(Graham Campbell, Chairman and CEO Nestle Group Thailand: 2006, p. 2)

“...ความยั่งยืน ไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับเนสต์เล่ นโยบายต่างๆ ขององค์กรของเราได้ดำเนินการมาตามแนวทางนี้มาเป็นเวลาหลายปี รวมถึงการดูแลเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การอนุรักษ์พลังงาน การกำจัดน้ำเสีย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นหนึ่งในความมุ่งมั่นของเราในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เนสต์เล่เป็นผู้นำมาโดยตลอด...”

...ผมคิดว่า สิ่งใหม่สำหรับเราก็คือ การต่อยอดและขยายขอบเขตของโครงการที่เราดูแลอยู่ และจะทำอย่างไรที่จะรวมพลังพนักงานของเรา เพื่อหาหนทางที่ดีที่สุดในการเข้ามาร่วมกันทำงาน...ความหวังของผมคือ เราจะปลูกจิตสำนึกในเรื่อง ‘การพัฒนาที่ยั่งยืน’ ให้กลายเป็นสิ่งที่เราเรียกกันว่า ดีเอ็นเอขององค์กร เพื่อใช้เป็นความคิดพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ...”

(Graham Campbell, Chairman and CEO Nestle Group Thailand: 2007, p. 5)

“ผมว่าเจ้านายที่นี่ดีนะ สนับสนุนพนักงานให้มีโอกาส เวลาพวกเราทำกิจกรรม ผมเห็นคุณนภดล มาลงด้วยเกือบทุกงาน กันเองมากเป็นคนอารมณ์ดี สนุก”

(ธีรภัทร์ จันทรักษ์ ฝ่ายฝึกอบรมด้านการตลาดบริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“เราอยากให้พนักงานของเราได้เข้ามามีส่วนร่วมและ Awareness เพิ่มขึ้น ว่า โอเค คือ ตัวเนส
เลย์เราชัดเจนอยู่แล้วว่าเป็น Part หนึ่งของ Community นี้ ที่นี้เราอยากให้พนักงานของเรามี Feeling แบบ
นั้นด้วย 2-3 ปีนี้เราก็เริ่มพยายามจะสร้าง Volunteer หรือใช้ชื่อภาษาไทยว่า เนสเลย์อาสา เราพยายามจะ
สร้างเนสเลย์อาสา ให้พนักงานคิดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสังคมขึ้นมา ซึ่งผมและบริษัทก็ยินดีให้การ
สนับสนุน และเราก็ทำกันมาเยอะซึ่งตรงนี้ ผมว่าพนักงานเขาจะเกิดการเรียนรู้และเข้าใจ เพราะเป็น
ประสบการณ์ตัวเอง ถ้าผมดีแต่พูดๆ มันก็ไม่ get สักที และตัวผมเองก็ลงไปคลุกคลีกับน้องๆ เกือบทุก
โครงการอยู่แล้ว”

(คุณนภตล ศิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

“คนของเนสท์เล่ถือว่ามีโอกาสที่ดี และโชคดีกว่าคนหลายกลุ่มในสังคม ที่ผ่านมามีเราเคยชินกับการ
มองเฉพาะข้างใน ไม่ได้มองออกไปข้างนอกถึงสังคม ถึงจุดหนึ่งเราก็เลยสร้างแนวคิดของอาสาสมัคร ให้ได้
ไปสัมผัสกับชาวบ้าน หัดไปใช้ชีวิตกับชุมชน...

...แล้วเราก็พร้อมว่า อย่างนี้กว่าเรากำลังไปให้ เพราะถ้าบอกว่าเรากำลังไปให้ แปลว่าเราต้อง
ดีกว่า เหนือกว่า จึงต้องไปให้กับคนที่แย่กว่า ลำบากกว่า แต่อย่างนี้กว่าเรากำลังมาแบ่งปัน เอาแรงงานมา
แชร์กัน ก็ถือว่าทำให้ทุกฝ่ายได้กับได้ด้วยกัน”

นภตล มองว่า การให้คนเนสท์เล่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมอาหาร มาคลุกคลีกับเกษตรกรที่เป็นต้น
ทางพืชผล เป็นหนึ่งในกระบวนการสร้างคนให้เข้าใจโลก เข้าใจชีวิต เพราะถึงที่สุดแล้วคนรุ่นใหม่กลุ่มนี้
ต้องก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารในวันหน้า ได้มีโอกาสเปิดใจและเปิดมุมมองต่อสังคมที่กว้างขึ้น ได้มองเลย
ออกไปนอกเหนือจากงานที่ทำ... เป็นการสร้างคนจากภายใน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคม
ภายนอก”

(วรณัฐ เจียมรจนานนท์ สัมภาษณ์ นภตล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัท เนสท์เล่
(ไทย) จำกัด ใน www.bangkokbiznews.com เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 มกราคม 2553)

ในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน พ.ศ. 2549 ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
Mr. Ryoichi Sasaki กรรมการผู้จัดการใหญ่ กล่าวว่า

“...สิ่งที่โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทยให้ความสำคัญอย่างยิ่งเสมอมา คือ การรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเราได้กำหนดนโยบายของเราไว้ว่า เราจะเป็นองค์กรที่ดีของประเทศไทย ด้วยการมุ่งที่จะสร้างสรรค์ และพัฒนาคุณภาพสังคมให้ดีขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืน ยิ่งไปกว่านั้น เรายังได้กำหนดกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นพันธกิจหนึ่งของเร่อีกด้วย...” (2549: 4)

“บทบาทของผู้นำองค์กร มีผลอย่างมากต่อการทำซีเอสอาร์ขององค์กร โตโยต้าเราโชคดี ที่ผู้นำเข้าใจและมีวิสัยทัศน์ชัดเจน”

(ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณงกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ
สายงานเทคนิคและสายงานการบริหาร สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

“ทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ จะทั้งในองค์กรเอง หรือเพื่อสังคมภายนอก ผู้บริหารสนับสนุนและให้ความสำคัญอยู่แล้ว ส่วนใหญ่ผู้บริหารทุกระดับมักจะลงมาร่วมด้วยเสมอ”

(สมภพ สนิทอักษร ผู้จัดการ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

จากข้อมูลในข้างต้น น่าจะเป็นตัวอย่างของภาพสะท้อน ของความเป็นผู้นำ/ผู้บริหาร/เจ้าของ องค์กรธุรกิจทั้งขนาดใหญ่ กลาง และองค์กรข้ามชาติ ที่ต่างมีวิสัยทัศน์ในการสร้างองค์กรและบุคลากรให้มี จิตวิญญาณแห่งความสำนึกต่อชุมชน/สังคม มองเห็นและตระหนักถึงความสำคัญ และจำเป็นของความ รับผิดชอบต่อสังคมที่ต้องผสมผสานไปทั้งกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ และมีข้อสังเกตที่น่าสนใจ ประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารเหล่านี้ จะไม่มองรูปธรรมของสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชน/สังคมเพียงแค่การทํา กิจกรรมเพื่อสังคมอย่างผิวเผิน หากแต่ได้มีความพยายามที่จะลงลึกถึงวิถีปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานหรือ พนักงานในองค์กรด้วย รวมถึงการทำให้ตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาและเชื่อมั่นให้ คนในองค์กรได้เป็นอย่างดี

(2) ปัจจัยด้านลักษณะของเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสาร

จากการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content) ของการสื่อสารพบว่า ทั้ง 6 องค์กร จะให้ความสำคัญโดย มุ่งเน้นที่ประเด็นสาธารณะ (ทางสังคม) มีความสอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิต ตอบสนองความต้องการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานและชุมชน/สังคม สามารถนำเนื้อหาดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็น โครงการ “SCG Do It Green รักชัณนี้...เพื่ออนาคต”ของปูนซิเมนต์ไทย โครงการ“เศรษฐกิจพอเพียง” ของปตท.และ

ชุมพรคาบาน่า โครงการ"โรงงานสีขา"ของบริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ โครงการ"พัฒนาเกษตรยั่งยืน"ของ เนสท์เล่ และโครงการ "โตโยต้า...เพื่อสิ่งแวดล้อม"ของโตโยต้า มาจัดการและพัฒนาชีวิตจิตใจตนเองได้

องค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่:

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

"ผมยกตัวอย่างนะครับ... งานด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ถือเป็นประเด็นพื้นฐานสำคัญที่ต้อง ร่วมรักษาควบคู่ไปกับการพัฒนาทางธุรกิจ มีการกำหนดแผนนโยบายในด้านการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติอย่างชัดเจน เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง เช่น โครงการ "รักษน้ำเพื่ออนาคต" เป็น ตัวอย่างกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยมุ่งเน้นการสร้างฝายชะลอน้ำในพื้นที่ต้นน้ำที่เผชิญ ปัญหาขาดแคลนน้ำอย่างต่อเนื่อง ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ"

(กรกรก อนันตสมบุรณ์, สัมภาษณ์ 17 กรกฎาคม 2550)

"ขบวนการของ SCG คือ เราแก้ปัญหาโดยการให้ชุมชนคิดและบริหารจัดการปัญหาของเขาเอง คือ ความรู้นั้นคือการให้ปัญญาเป็นตัวนำ เราไม่ได้เน้นทุนหนัก แล้วเราไปคุยกับชุมชนเราไม่ได้ไปคุยใน เรื่องของการจ้าง หรือการใช้ทุน แต่เราไปคุยด้วยเหตุด้วยผล ไปชวนให้เขาคิดก่อนว่า อดีต ปัจจุบัน อนาคต สิ่งที่เขาอยู่มันจะเป็นอย่างไร และเขาจะอยู่อย่างไรให้เป็นสุข จะให้เขาบริหารจัดการตัวเอง อีกประการหนึ่งที่เราพบทวนตัวเอง ก็คือ ช้างในเรามี 2 แบบ แบ่งเป็นเรื่องคน ปูนซิเมนต์ก็ยังทำอยู่ ส่วน เรื่อง10,000ฝาย เราจะทำอย่างไร ก็ต้องทำเยอะทำเป็นจุด ๆ ไป และทำเป็นตัวอย่าง บางหมู่บ้านเท่านั้น เพื่อให้หมู่บ้านอื่น ๆ เกิดการเรียนรู้ หรือหมู่บ้านที่เข้มแข็งแล้วก็จะกลายเป็นครูหรือเป็นตัวอย่างกันไป ฉะนั้นโครงการมันจบแต่เรื่องฝายมันยังไม่จบ มันยังอยู่ ฉะนั้นเป้าหมายของเราจริง ๆคือให้ชุมชน"พอมิ พอกิน พออยู่ พอใช้" บนฐานเศรษฐกิจพอเพียง ถ้าไม่มีแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว มีเท่าไรก็หมด เพราะเราทุกวันนี้เป็นยุคบริโภคนิยม มีการเร่งเร้ามีการจับจ่ายอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นถ้าชุมชนหรือชุมชนรอบ นอก ถ้าไม่มีแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง มันก็จบ มันแก้ไม่ได้...

...จุดนี้มันมีการเรียนรู้เหมือนกัน อย่างเช่นเราไปทำกับ หมู่บ้านสามขา มีบ้านไม่กี่หลังคาเรือน มีบ้านประมาณ 100 หลัง มีคนประมาณ 400 คน แต่มีหนี้้อย่างไม่น่าเชื่อของชุมชนโดยรวมถึง 18 ล้าน บาท เป็นหนี้สินโดยรวมของหมู่บ้าน ถ้าบอกว่าเวลานี้หมู่บ้าน 3 ขาเป็นหมู่บ้านที่เข้มแข็งแล้ว มีการเรียนรู้ มี การพัฒนา มีหนี้ 18 ล้านบาท ถ้าหมู่บ้านอื่น ๆ หละ แล้วหมู่บ้านในประเทศไทยหละ มีหนี้รีเปลา แล้วหนี้ มวลรวมมันจริง ๆเท่าไรในประเทศไทยเรา ลองขยายทรัพยากรทั้งหมดในประเทศไทย จะพอใช้หนี้รีเปลา ประเทศไทยเราเป็นประเทศเล็กนะครับ นี่เราแค่เรียนรู้ เป็นสิ่งหนึ่งที่เรากลับมาทำกับคนของเรา ตอนนี้

ปูนลำปางก็ทำการแก้ปัญหาคนปูนแรงแวเองเหมือนกัน มาตั้งโครงการ “ชีวิตปลอดภัย ชีวิตเป็นสุข” มีคนเข้าโครงการเยอะเหมือนกัน เพราะว่าคนปูนรายได้เยอะก็จริงแต่หนักก็เยอะด้วย เพราะว่าไปซื้อของที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ไปซื้อของไร้ค่าซะเยอะ ตรงนี้เป็นจุดเรียนรู้...

....ตั้งแต่เราไปให้ความรู้ เราก็เรียนรู้ร่วมกับชุมชน บางที่ชุมชนก็ตอบกลับเรามาเยอะเลย เป้าหมายของเราไม่ใช่ปลูกป่า แต่สิ่งที่เราอยากให้เกิดขึ้นคือ ภาคเหนือเป็นป่าต้นน้ำ คือให้คนอยู่กับป่าอย่างเกื้อกูลกัน พุดง่าย ๆ คือ มีพอกิน พอใช้อย่างสมบูรณ์ แต่สมบูรณ์แบบที่มีโฟลว์ลิจอดอยู่ข้าง ๆ ก็คงเป็นไปไม่ได้ เราต้องมีอย่างพอเพียง มีความสุขไม่อัตคัด และเป็นชุมชนที่มีการเรียนรู้เป็นชุมชนแห่งปัญญา มีการเรียนรู้อยู่ตลอด อีกอย่างคือเป็นชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งพิงตนเอง แก้ไขปัญหาของตนเอง และเอื้อเพื่อซึ่งกันและกันทั้งในครอบครัวตนเองและครอบครัวข้างเคียง อยากให้เกิดก็คือ ชุมชนเป็นตัวอย่างให้คนรอบข้างเข้ามาเรียนรู้ และขยายผลไป และข้อสุดท้ายที่อยากให้เกิดคือ เครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างชุมชนต่าง ๆ ให้เป็นชุมชนที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และขยายผลในทางนี้ร่วมกัน ซึ่งถ้าหากชุมชนเชื่อมโยงกันได้ มันคือภาพรวมของสังคม มันคือพวกเราทั้งหมด ฉะนั้นเป้าหมายอื่นจึงเป็นแค่ตัวเลข มันไม่มีความสำคัญอะไร อันนี้คือเป้าหมายจริง ๆ ที่อยากให้เกิด เราไม่ได้ต้องการตัวเลข เราไม่ได้ต้องการ PR เราต้องการผลที่มันเกิดจริงกับชุมชนมากกว่า”

(บวร วรรณศรี ผู้จัดการผลิตหินกร้อนย่อย ส่วนเหมือง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง)
และเลขานุการฯ โครงการน้ำเพื่อชีวิต สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2550)

สำหรับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตัวอย่างการสร้างหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง ที่บ้านห้วยเขย่ง อำเภอดงพญาบุษย์ จังหวัดกาญจนบุรี โดยพยายามให้คนในหมู่บ้านต้องรู้จักตนเอง ต้องวิเคราะห์ ต้องมีทักษะของชุมชน ต้องรู้จักการใช้พลังงาน การปลูกต้นไม้เพื่อช่วยลดการใช้พลังงาน การออม การศึกษา วัฒนธรรม เพื่อทำให้เกิดความรู้ขึ้นมาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและช่วยให้ชุมชนสามารถรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วย

“ผมไม่ได้มาเป็นรุ่นบุกเบิก มาร่วมเริ่มหลัง ๆ ได้รับการเชิญชวนให้ช่วยงาน จัดกิจกรรม เป็นตัวหลักปลุกกระดมให้คนมีความคิด กิจกรรมวันปลูกต้นไม้ ต้นคิดที่ชาวบ้านสนใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น มีการดูแลสิ่งแวดล้อม มีความถนัดมากกว่าคนอื่น การจัดสถานที่ ออกแบบ เกี่ยวข้องกันมากขึ้นได้รับไว้วางใจเป็นที่ปรึกษาผู้นำ ถือว่าเป็นเรื่องที่ดี ขับเคลื่อนชุมชนไปใช้สภาผู้นำเกิดขึ้นจากคนมีความคิดเห็นตรงกัน มารวมตัวกัน ขอขอบคุณ ปตท. ที่เป็นต้นคิด ปลุกกระดมแนวความคิดของคน ช่วยส่งเจ้าหน้าที่มาทำความเข้าใจ แต่ก่อนเราอยู่แบบพอเพียง การทำแผนชุมชนกับชาวบ้านเป็นสิ่งที่สำคัญ บ้านเก่าเราอยู่แบบพอเพียง พอสร้างเขื่อนชีวิตเปลี่ยนแปลง ชีวิตพอเพียงเปลี่ยนไป พื้นที่เป็นเชิงเขาลาดชัน เพาะปลูกไม่ค่อยได้ ชาวบ้านไม่มีองค์ความรู้ในการปรับปรุงพื้นที่ การดำรงชีวิตเปลี่ยนไป มีการปลุกกระดมการวาง

ท่อก๊าซ มีการจัดกิจกรรมรับผิดชอบสังคมเขาก็มาช่วย ปตท. เห็นว่าเป็นพื้นที่เดียวกันก็เลยเชิญชวนให้มาร่วมตัวกัน กลายเป็นสภาผู้นำจนถึงทุกวันนี้ มีการใส่ความคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ 3 ประเด็น คือสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ คุณธรรม สภาผู้นำเราก็ใช้การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ ข้อมูลจากชุมชน กิจกรรมการปลูกต้นไม้ การดูแลป่าชุมชน ชาวบ้านบอกว่าปลูกไม่ได้ ปลูกไม่ขึ้น เราก็ได้แนวคิดแนวคิด การปลูกหญ้าแฝกมาพัฒนาปรับปรุงดิน กรมพัฒนาที่ดินมาส่งเสริมในเรื่องการปลูกหญ้าแฝก ทุกวันนี้ ชาวบ้านปลูกได้หมดแล้ว ได้เห็นผลไม่้องงาม...

....นอกจากนี้ ด้านเศรษฐกิจ เรามีข้อมูลชุมชนเรื่องกินหมูเท่าไร กินไก่เท่าไร ก่อให้เกิดตลาดนัดชุมชน ทางสภาผู้นำร่วมกับ ปตท.ช่วยกันปลุกกระตมให้ชาวบ้านเห็นความสำคัญในการดำรงชีวิต โดยใช้หลักเศรษฐกิจ ตลาดนัดชุมชนเกิดขึ้นมาได้โดยเราวิเคราะห์ข้อมูลก่อนว่าชุมชนบริโภคอะไรมาพิเศษ สภาผู้นำก่อนที่จะเกิดตลาดนัดก็เกิดครอบครัวเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งทางสภาผู้นำคิดขึ้นก่อน ถ้าเราอยู่อย่างเป็นสุขเราต้องวางพื้นฐานครอบครัวเศรษฐกิจพอเพียงของตนเองก่อน มีข้อแม้ 5 ข้อ ที่ว่ามี 3 ข้อใหญ่ที่ตอบสนอง ด้านสิ่งแวดล้อม ปลูกหญ้าแฝก ด้านคุณธรรม จดเล้าทุกวันพระ เศรษฐกิจ เลี้ยงหมู ไก่ ปลา ทำบัญชีในครัวเรือน ทำไประยะหนึ่งเห็นผลที่ได้มากขึ้น เราก็ได้จัดตั้งตลาดนัดชุมชนขึ้นมาเอาผลผลิตที่ได้มาแลกเปลี่ยนกันในตลาด ชุมชนเป็นทางผ่านของนักท่องเที่ยว เอาของที่เรทำได้มาขาย ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ผ่านมา 2 ปี ได้ผลดีมาก สินค้าเพิ่มขึ้น ทั้งหลายเกิดผลในด้านจิตวิญญาณ อาจไม่ได้เป็นรูปธรรม ผิงเข้าไปในจิตใจคนชุมชน มีความสนใจเรื่องตนเองมากขึ้น มีการคิดมากขึ้นในการใช้จ่ายเงินให้น้อยลง มีความคิดในการพอเพียงมากขึ้น ทำให้เกิดกิจกรรมหลากหลาย ทั้งนี้จะมีการขับเคลื่อนต่อไป เราไม่รับปากว่าเข้มแข็งมากกว่าแต่ก่อน เป็นแนวทางที่ถูกต้องที่เราทำทุกวัน ถ้าเราได้รับการสนับสนุนที่ดี ทำให้เราต่อยอดไปอีกสักระยะหนึ่งเพื่อให้เกิดความคงทนถาวร คิดว่าคงจะเป็นชุมชนที่เข้มแข็งพูดได้เต็มปาก เต็มคำ อนาคตอาจจะมีผู้รู้ ผู้มีจิตสาธารณะอุดมการณ์ มีความพร้อมที่จะพัฒนาชุมชนของตนเองโดยไม่รับผลตอบแทนใดๆ"

(คุณครูวิทยา ไจมา โรงเรียนสมาคมป่าไม้แห่งประเทศไทย และสมาชิกสภาผู้นำชุมชน หมู่ 8

สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2550)

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง

บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัดและบริษัทชุมพรคานาน่า รีสอร์ท จำกัด

“เมื่อ 7-8 ปีที่แล้ว มียาเสพติดระบาดค่อนข้างมากในทุกๆ ที่ ที่ขึ้นชื่อว่าโรง เช่น โรงเรียน โรงงาน จะมีเรื่องของยาเสพติดทั้งนั้น เราก็จัดโครงการทำเรื่อง โรงงานสีขาว ค่อยประชาสัมพันธ์ ค่อยๆ ให้ความเข้าใจกับพนักงาน ค่อยๆ ให้เขา ลด ละ เลิก ภายใต้การดูแลของเรา คนที่ติดถ้ามาแสดงตัวเราก็ส่งไปบำบัดแล้วก็ให้ทำงานตามปกติ ปิดไว้เป็นความลับ จนในที่สุดโรงงานของเราก็กลายเป็นโรงงานปลอด

ยาเสพติด เป็นโรงงานสีขาวแห่งแรกในปทุมธานี แล้วก็ไม่มี ความรุนแรงเกิดขึ้น พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือ กลยุทธ์ก็คือเราให้โอกาสเขา 1.เราให้ความเข้าใจ 2. เราให้โอกาสในการเปลี่ยนแปลงเขา...ผมมีหลักคิดเกี่ยวกับพนักงานของผม คือ ผมเชื่อว่าคนที่ทำงานกับผมเป็นคนดี ทุกคนสามารถปรับปรุงตัวเองได้ ทุกอย่างมีเหตุมีปัจจัยในตัวเอง ถ้าเราแก้จุดจุด ทุกอย่างจะผ่านพ้นไปได้...

...หลังจากการทำให้โรงงานเป็นสีขาวแล้ว ประมาณปี 2546 ผมพบว่าพนักงานของผมจำนวนหนึ่งประสบปัญหาเรื่องหนี้สินล้นพ้นตัว ผมจึงเริ่ม 'โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต' ตั้งต้นที่การเชิญวิทยากรที่ทำงานด้านการแก้หนี้ภาคเกษตรมาช่วยขบคิดปัญหา จากนั้นเปิดรับอาสาสมัครที่มุ่งมั่นอยากจะปลดหนี้เข้าร่วมโครงการราว 40 คน...

...กิจกรรมอันดับแรก ทำบัญชีครัวเรือน แยกรายรับ รายจ่าย หาคำตอบว่า "ทำไมชักหน้าไม่ถึงหลัง" อะไรคือค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น แล้วนำไปสู่พฤติกรรมการลดเหล้า เลิกบุหรี่ยุติรายจ่ายฟุ่มเฟือยต่าง ๆ และถึงจะมีหนี้สินรุงรัง การออมก็ยังจำเป็น สุทธิชัยสร้างอารมณ์ร่วม โดยชวนลูกน้องไปดูงานกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ พระสุบิน ปณีโต จังหวัดตราด หลังจากกลับมาจึงช่วยกันตั้งกลุ่มเก็บออมเดือนละแค่ไม่กี่ร้อย นานไปยอดสะสมเพิ่มเป็นเรือนหมื่น ...

...ประหยัดได้อีกทางคือรวมตัวกันซื้อของใช้จำเป็นอย่าง น้ำปลา สบู่ ยาสีฟัน ด้วยเหตุที่ว่าต่างคนต่างซื้อแล้วแพง มารวมกันซื้อทีละล็อตใหญ่เพื่อให้ได้ราคาถูกกว่า ประหยัดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างรายได้เพิ่ม ช่วงพักกลางวัน เลิกงานตอนเย็น หรือวันหยุดสุดสัปดาห์ สมาชิกโครงการฯ จะมาช่วยกันปลูกถั่วถั่วแขก พืชเห็ด ทำไข่เค็ม เหลือจากกินเองจะได้นำออกขาย หากำไรเข้ากลุ่ม"

(สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

และจากการสนทนากลุ่มกับพนักงาน พบว่า

“อย่างที่คุณสุททำน่ะคือ อย่างครอบครัวเราเขาช่วยปลดหนี้จนกระบบให้ แต่เราต้องพูดความจริงกับเขาว่าเรามีหนี้เท่าไร ในโรงงานเขาจะมีกลุ่มพัฒนาคุณภาพชีวิต เขาจะมีเงินออมให้ มีสหกรณ์ขายของให้กับพนักงานในราคาถูกอยู่บริเวณหน้าออฟฟิส มีพืชเห็ด พืชถั่วถั่วแขก เอามาขายให้พนักงาน ในราคาถูกเอาไปบริโภคได้ ซื้อเอากลับไปฝากลูกหลานที่บ้านได้”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สนทนากลุ่ม 16 สิงหาคม 2550)

“โครงการปลดหนี้เธอค่ะ เป็นโครงการที่คุณสุทเขาจะทำ เขาจะทำอย่างเปิดใจ สมมติว่าหนูเป็นคุณสุท แก่ก็จะถามว่าเรามีหนี้ที่ไหน หนี้อะไรบ้าง แล้วเขาก็จะยื่นมือมาช่วยเรา ถ้าเขาปลดหนี้ให้แล้วเราก็ต้องรู้จักการใช้จ่าย ทำบัญชีรายรับรายจ่าย คุณสุทเขาจะมีสมุดบัญชีรายรับรายจ่ายมาให้เรา เราก็ทำบัญชีว่าในส่วนที่ไม่จำเป็น อย่างเราต้องการได้ของอย่างหนึ่ง ถ้าเราซื้อเลยเราก็ต้องเป็นหนี้เขา ต้องเสียดอกเบี้ย ฉะนั้นเราออมมาซื้อเองดีกว่ามัย แทนที่เราต้องไปเสียดอกเบี้ยให้เขา เราก็เอาดอกเบี้ยนั้นมาเก็บเป็นเงินออมของเราเองดีกว่า ซื้อเป็นเงินสดดีกว่า แล้วบางสิ่งที่ไม่จำเป็นเราก็ไม่ต้องซื้อ แกจะบอกให้เราซื้อของที่จำเป็นมากกว่า อย่างเพื่อนอยากกินหมูหัน ถ้าเราไปอยากกินเหมือนเขามันก็ไม่ได้เพราะเราไม่มีเงิน เราก็ต้องห้ามใจตัวเองว่าเรากินไม่ได้เพราะเราไม่มีเงิน เราก็ต้องรู้จักห้ามใจตัวเองด้วย แล้วแกก็จะให้เราช่วยคิดช่วยจัดการด้วย แกก็จะมองว่าคนไหนที่พอไปได้ แกก็จะเอามาช่วย คือให้เราไปช่วยคนที่หนักกว่า อย่างเราเบาเรายังพอไปได้ ต้องไปรักษาคคนที่สาหัสกว่าก่อน ต้องช่วยเหลือก่อน แต่ตอนนี้กำลังทดลองกับคนในกลุ่มก่อน แล้วตอนนี้ก็กำลังขยายออกไปข้างนอกให้น้องๆ มาสมัครในกลุ่มของเรา ให้ช่วยไปปลดหนี้ ให้ไปเป็นก่อนเลย แต่ต้องบอกความจริงว่าเราเป็นหนี้ สมมติว่าหนูเป็นนายหน้าคนให้กู้เอบ้าน เอาโฉนด เอาบัตรอะไรไปตั้งไว้ พอไปไถ่มาก็ต้องเอาของเหล่านั้นมาให้แกดูด้วย ว่าทำจริง ไม่ได้หลอกลวงเขา ส่วนมากจะเป็นหนี้ธนาคารบ ไม่ใช่นี้นในธนาคารอะไร”

(อัญชลี ตันติดำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

ส่วนที่ บริษัทชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

“...ความจริงเราเริ่มที่ชุมชนก่อนด้วยซ้ำไปแล้วเราเห็นว่าไม่ถูกต้องเท่าไร แล้วเราก็กกลับมาเริ่มพนักงาน พอมาเริ่มที่พนักงานเราพบว่าได้ผลดีกว่า เราต้องทำบ้านเราให้ดีกว่าจะไปบอกใคร จริงผมเจออาจารย์ดีด้วย ผมเจออาจารย์วิวัฒน์ ศัลยกำธร อาจารย์ตามเสด็จอยู่ 16 ปี ท่านก็จะแนะนำ ท่านบอกว่าท่านให้อยากให้มีตัวอย่างของความสำเร็จเล็กๆ กระจายอยู่ในประเทศเรา มันจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด เหมือนคนที่ปลูกมะม่วงเก่ง ถ้ามีแต่ไปป่าวประกาศว่าปลูกเก่งอย่างไร แต่ไม่มีของจริง ฉะนั้นตัวอย่างที่เห็นได้จริงจับต้องได้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนั้น การที่เราออกไปณรงค์ข้างนอก แต่บ้านเราไม่มีสักอย่าง พอกลับมาทำข้างในก็ง่ายเลยคนก็มาดู พอเห็นตัวอย่างเขาก็คิดว่าเราก็ทำได้ ก็เกิดแรงบันดาลใจต่อไป”

(วรสิร รักษ์พันธุ์, สัมภาษณ์ 25กรกฎาคม 2550)

“ผมคิดว่าก็ดีครับ เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงที่ทางโรงแรมได้นำมาใช้ ทำให้พนักงานได้มีความรู้ และก็ส่วนหนึ่งที่อาจจะมียายุ เริ่มมีอายุมากแล้วอาจจะออกไปอยู่ที่บ้าน อาจเอาความรู้จากส่วนที่ได้จากโรงแรมไปใช้ในการประกอบอาชีพอีกทางหนึ่งก็ได้...”

(วิระพัฒน์ จันทร์สน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“พี่ว่าดีค่ะ ดีเพราะไม่ทำลายธรรมชาติถ้าทำอย่างเราได้ทุกอย่าง ก็ปลูกเองชีวิตก็ยืนยาว พนักงานก็มีคุณภาพชีวิตที่ดีแขกที่มาพักทานอาหารก็ดีได้อาหารดี ๆ มีประโยชน์ไม่ได้สารเคมีกลับไปถ้าเขาทำได้แบบของคุณวิสรนะคะ...”

...ที่โรงแรม เป็นแหล่งเรียนรู้ได้เลยว่าจะได้จริงว่าอะไรได้จริง ว่าอะไรได้จริง อย่างชมพูสมุนไพรรสเปรี้ยวเราก็ใช้สูตรตามท้องตลาดทั่วไปนะ ตัวที่ผสมชมพูสับแหลวแต่เราใช้สมุนไพรมะขามกับน้ำผึ้งเป็นสับ ชะมพูก็มะกรูด ดอกอัญชัญ ไม่ใช่ว่าไม่มีประโยชน์ไม่มีอะไรที่นี้ ที่ไม่ได้ประโยชน์”
(งานจิตร สุตราม สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“พนักงานเองก็ได้รับประโยชน์ จากการทำแบบนี้ จากบริษัท จากโรงแรมของเราที่ทำกิจการแบบนี้ก็น่ากลับไปใช้ที่บ้านบ้างพวกน้ำยา พวกสบู่พวกยาสระผมอะไรต่าง ๆ”
(วิระพัฒน์ จันทน์สน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“สำหรับพี่ก็คือว่าสามารถปรับการใช้ชีวิตประจำวันเหมือนเมื่อก่อนทุกวัน เราก็มาเปลี่ยนตัวนี้ได้ ผักเราก็ปลูกเองได้ ข้าวนี้จากเมื่อก่อนเราต้องซื้อเขาเป็นกิโลเดี๋ยวนี้เราเปลี่ยนใหม่ไปซื้อข้าวเปลือกที่นี้เขามีข้าวถูกกว่าอีกได้ถูกได้กินข้าวมีประโยชน์กว่าอีกเปลี่ยนความคิดไปเลย”
(ไพรัตน์ พรมน้อย สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

องค์กรข้ามชาติ:
บริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

“เนสท์เล่ เป็นองค์กรที่เป็น Multinational สูง และมีการดำเนินงานในแบบ Multinational มานานมาก นโยบายเรื่องชัดเจน ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหน คนของเนสท์เล่ก็ต้องถือเสมือนหนึ่งว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น ๆ มันเป็นคำพูดฟังง่าย ๆ เหมือนไม่มีอะไร แต่สำหรับเนสท์เล่แล้ว มันมีความหมายเป็นพันธสัญญาทางใจ ผมคิดว่า มันสะท้อนภาพในหลายสิ่งหลายอย่าง โดยเฉพาะในมิติเชิงสังคม เมื่อเราเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน/สังคมนั้น ๆ แล้ว แน่นอน ก็เหมือนกับคนธรรมดาเราอยู่บ้านเรา แล้วก็ครอบครัว มีกฎเกณฑ์ของครอบครัว แม้แต่ในหมู่บ้านก็ต้องมีกฎกติการ่วมกันของหมู่บ้าน ที่ว่าเราทำได้หรือรับไม่ได้ เพราะฉะนั้น ก็คล้าย ๆ กัน คนเนสท์เล่ไม่ว่าอยู่ที่ไหนก็ต้องทำตัวเสมือนคนในหมู่บ้าน เป็นเพื่อนบ้านที่ดีกับทุกคน สะท้อนแนวความคิดทางสังคมของเนสท์เล่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็แล้วแต่ก็ต้องเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ มีก็ต้องความสนใจ ดูแลเพื่อนบ้านด้วย เพราะฉะนั้นกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ต้องมีประโยชน์ต่อชุมชนสังคมจริง ๆ และทำในสิ่งที่เขาต้องการ”

(นภตล ศิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

คุณนภดล ยังยกตัวอย่างที่ทำให้เห็นภาพชัดขึ้น จากโครงการพัฒนาเกษตรยั่งยืนเนสท์เล่ ว่า

“อย่างการที่เราลงไปช่วยพัฒนาชีวิตเกษตรกรชาวไร่กาแฟ ทั้งพัฒนาสายพันธุ์ที่ทำให้ผลผลิตเขาดีขึ้น การพัฒนาวิธีการปลูก การช่วยในเรื่องราคา โดยไม่มีข้อผูกมัดใด ๆ ถามว่าเราได้อะไร เป็นการทำบุญ โดยที่เราไม่ได้อะไรเลยหรือเปล่าในหลักคิดของเรา เราเชื่อว่านอกจากเราสร้างคุณค่าให้กับเกษตรกรแล้ว เราก็สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจด้วย เพราะถ้าผลผลิตเหล่านั้น ดีขึ้นนั้นก็หมายความว่า เราก็จะได้วัตถุดิบที่ดีขึ้น”

มนธชา สุตอำพัน ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัดให้สัมภาษณ์กับบรรณฯ เจียมรณานนท์ ในกรุงเทพธุรกิจ (ตุลาคม, 2550: 8) เรื่องการพัฒนาเกษตรยั่งยืนของเนสท์เล่ (SAIN: Sustainable Agriculture Initiative Nestle) ซึ่งเป็นแนวทางเกษตรยั่งยืนเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจกาแฟ ว่า

“การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ทุกอย่างต้องอยู่ที่ใจ ลงมือทำไปแล้วให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับคนที่มีบุญคุณกับธุรกิจ ซึ่งในที่นี้ก็คือเกษตรกร ถือเป็นเรื่องที่ดีเหมือนซื้อใจกัน...

...เราใช้วิธีการประยุกต์ทรัพยากร วางแผนการผลิต วัตถุดิบทางการเกษตร เพื่อให้ได้ผลตอบแทนระยะยาว โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความเจริญทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงทางสังคม...

และถ้าเราไปบอกให้เกษตรกรปลูก บอกว่าไปปลูกอย่างมีคุณภาพสิ มันทำไม่ได้ ไม่สามารถไปบอกแบบนั้นได้ ต้องไปสอน ต้องไปดูแลด้วยใจ เป็นที่มาว่าเราควรจะนั่งดูแลตั้งแต่สายพันธุ์เลย จะปลูกอย่างไร สอนอย่างไร จะทำให้เกษตรกรยอมรับเราได้อย่างไร เพราะแต่ละท้องถิ่นก็เคยชินกับวิธีการที่เขาเคยปลูกมา...

...พอเราส่งเสริมพันธุ์ อบรมดูแลการใส่ปุ๋ย ถามว่าเขาจะขายให้ใคร แนนอนเขาก็ต้องนึกถึงเรา อันที่สองเป็นการดูแลเรื่องของราคาด้วย สมัยก่อนกาแฟ การประกันราคายังไม่ค่อยคงที่เท่าไร ถ้าเกษตรกรอยู่ไม่ได้เราก็อยู่ไม่ได้ เราก็ตั้งราคาประกันกิโลละ 30 กว่าบาทในปีแรก ทุกคนก็ฮือฮากันหมด...

...ทุกวันนี้เนสกาแฟมีสมาชิกที่ซื้อขายเมล็ดกาแฟกันประจำไม่น้อยกว่า 1.5 หมื่นรายต่อปี และบริษัทเปิดกว้างให้เกษตรกรสามารถนำผลผลิตที่ได้ไปขายใครก็ได้ ไม่จำเป็นต้องผูกขาดกับเจ้าเดียว

ทั้งหมดนี้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์เดียวกันทั่วโลก ทำให้คุณภาพชีวิตคนท้องถิ่นดีขึ้น ธุรกิจที่เราทำต้องยั่งยืน ถ้าไม่ยั่งยืนอย่าทำ...

...และเมื่อการทำเกษตร คือ การทำธุรกิจ ฉะนั้นก็หมดยุคสมัยแล้วที่จะมัวเอาแต่หลังสู้ฟ้า เอาหน้าสู้ดิน โดยปราศจากการวางแผนจัดการ เนสท์เล่ใช้วิธีคิดแบบสากลมาผสมผสานให้เข้ากับการจัดการท้องถิ่น...

...เมื่อเกษตรคือธุรกิจ การลงทุนก็ต้องมีความเสี่ยง จะบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างไร ก็ต้องกระจายความเสี่ยงไปหาพืชชนิดอื่น อย่างเช่น ปาล์ม ทุเรียน ลองกอง ส้ม พริก และอื่น ๆ ขณะที่ทรัพยากรดินและน้ำ ก็ไม่ต่างจากโรงงานผลิต และเครื่องจักร ต้องมีสมรรถนะพร้อมใช้งาน อุดมสมบูรณ์ สามารถให้ผลผลิตได้เต็มที่

...ตัวเกษตรกรก็ต้องทำหน้าที่เป็นทั้งเจ้าของและคนงานในโรงงาน มีการดูแลความเป็นอยู่ สุขอนามัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพเพิ่มมูลค่าผลผลิต นำสิ่งที่เหลือใช้มาใช้ประโยชน์อย่างเช่น แกลบกาแฟ แทนที่จะทิ้งให้เน่าเสีย ก็นำมาปรับปรุงเป็นปุ๋ยอินทรีย์เพื่อกลับมาใช้ใหม่”

ทฤษฎี ภูณาสล ผู้จัดการฝ่ายบริการการเกษตร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ตอกย้ำ แนวคิดเกษตรยั่งยืน กับผู้วิจัยว่า

“ถือเป็นวิถีทางที่สอดคล้องกับเสาหลัก 3 ด้านของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างลงตัว โดยในมิติของสังคมจะครอบคลุมถึงคุณภาพ ความเชื่อมั่น ความปลอดภัยของอาหาร และการสร้างชุมชนเข้มแข็ง ในมิติเศรษฐกิจ เป็นเรื่องของราคาพืชผล รายได้ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของเกษตรกร และกระบวนการผลิตอาหารสุดท้ายในมิติของสิ่งแวดล้อม เป็นการใส่ใจในมลภาวะ ความหลากหลายทางชีวภาพ การอนุรักษ์ทรัพยากร และสัตว์ป่า...

...ถือเป็นความยั่งยืนของวัตถุดิบ เรามาทำงานต้นน้ำ สร้างการกินดีอยู่ดี พัฒนาอย่างยั่งยืน ทำอย่างไรก็ได้ให้สังคมดี เป็นปรัชญาในการทำงาน ต้องคิดถึงคนเป็นหลัก คิดถึงคนในชุมชน”
(สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

ที่ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด คุณสมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร อธิบายว่า...

“เรื่องสำนึกเกี่ยวกับ Social Toyota มีเป็น Guideline ของ Toyota ตั้งแต่แรก แรกเริ่มที่ญี่ปุ่น ประมาณ 70-75 ปีแล้ว เขามีความรู้สึกว่าถ้าเขาสราง Product ซึ่งสามารถใช้คนได้เขาควรทำตัวให้เป็น ชุมชนหรือ Community แต่ละภูมิภาคที่เขาอยู่ เขารู้ว่า Product ที่เขามีถ้าเมื่อไหร่เขาเป็นส่วนหนึ่งของ ชุมชนนั้น ๆ Product เขาจะสอดคล้องกับการใช้งานของแต่ละประเทศไทย เขาเลยตั้งเป็น Policy ว่าเมื่อไร ก็ตามไปตั้งบริษัทอยู่ภาคพื้นใด นอกเหนือจากการคาดการณ์การขยายตัวของแต่ละแห่งแล้ว จะต้องให้เขา ปรับตัวเข้ากับ Community นั้น ๆ ให้ได้ถ้าไม่ได้ถือว่าไม่สามารถดำเนินตาม Toyota Way ได้ เป็น ปรัชญาของบริษัทเราเอง ทุกคนต้องรับทราบและเข้าใจ”

(สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“โตโยต้า ให้ความสำคัญมาก ๆ กับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งแต่ปี 1999 เป็นต้นมา เนื่องจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นให้นโยบายไว้ชัดเจนมาก เราเป็นบริษัทลูกก็ต้องปฏิบัติตาม...ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของการอนุรักษ์ความปลอดภัยบนท้องถนน ถือเป็นหนึ่งในนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท ภายใต้พันธกิจหลักของโตโยต้า ที่ต้องการเติบโตควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทยใน ทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้เรายังมีประเด็นความรับผิดชอบต่ออีก 2 ด้านคือ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการ สนับสนุนการศึกษา รวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่สังคมไทย ตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม โตโยต้าได้ทำ โรงงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาและผลิตรถยนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โตโยต้า พยายามทำตรงนั้น และเป็นนโยบายหลักของโตโยต้าทุกประเทศทั่วโลก จะเห็นว่าโรงงานที่เปิดใหม่ ๆ ของ เราทั่วโลก จะมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เหมือนกับโรงงานประกอบรถยนต์ของ โตโยต้า ที่บ้านโพธิ์ จ. ฉะเชิงเทรา ซึ่งมีการติดตั้งระบบจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแบบครบวงจร เริ่มตั้งแต่ กระบวนการผลิต การกำจัดขยะจากทุกขั้นตอนการผลิต รวมถึงการนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycling) ซึ่ง เพิ่งเปิดตัวไปเมื่อต้นปี ผมยืนยันได้...

...นอกจากนี้ โตโยต้า ยังมีกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม เช่น การก่อตั้งโครงการ “โตโยต้า...เพื่อ สิ่งแวดล้อม” ซึ่งประกอบไปด้วยการปลูกป่าชายเลน การสนับสนุนการจัดทำศูนย์นิทรรศการและมอบ เงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ศึกษาธรรมชาติกองทัพบก (บางปู) การปลูกป่า ที่เขตรักษาพันธุ์ สัตว์ป่าเขาอ่างฤๅไน โครงการลดเมืองร้อนด้วยมือเรา การจัดการสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อสิ่งแวดล้อม การ วิจัยและพัฒนาโครงการไบโอดีเซลจากเมล็ดสบู่ดำ โดยร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น...”

(ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณงกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ สายงานเทคนิคและ
สายงานการบริหาร สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

(3) ช่องทางการสื่อสาร

จากการศึกษา พบว่า องค์กรภาคธุรกิจ ทั้ง 6 บริษัท ได้เลือกใช้วิธีการและหรือช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลายและผสมผสานกัน ทั้งในบริบทที่เป็นการสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และพนักงานกับพนักงานภายในองค์กรกันเอง รวมถึงการสื่อสารภายนอกองค์กรระหว่างองค์กรกับคนในชุมชน/สังคม ที่ธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เช่น

3.1 สื่อบุคคล

ในบริบทที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กรเอง จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม พบว่าทั้งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับการใช้สื่อบุคคล ดังนี้

“อย่างที่บอกครับว่า ตั้งแต่ต้น เมื่อเราเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ปุ๊บ ไม่ว่าจะในระดับใดก็ตาม ที่นี้จะจัดการอบรมพนักงาน คือ พนักงานที่เข้ามาต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรก่อนเลย ว่าเราดำเนินธุรกิจกันอย่างไร ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะลงมาพบปะกับพนักงานใหม่ เพื่อถ่ายทอด เรื่องนโยบาย และหลักปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม หรือที่คนปูนเรียกว่า “จรรยาบรรณเครือข่ายซีเมนต์ไทย” เองครับ ซึ่งก็คือวิธีการปฏิบัติตัวของพนักงานที่ทุกคนจะต้องถือปฏิบัติ คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม”

(ปาริณทร์ ชันธธีรวัณ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“พนักงานใหม่เข้ามาต้องอบรม ซึ่งการอบรมเหล่านี้ปูนจะสอดแทรกเรื่องเหล่านี้เข้าไปอยู่แล้ว”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“แม้แต่เรื่องที่เรากิจกรรมซีเอสอาร์ทำอะไรดี ๆ มา เราก็จะเอามาถ่ายทอด บอกเล่าให้รุ่นน้อง ๆ เสมอ เขาจะได้อะไรบ้างของเราทำอะไรบ้าง.... และช่วงไหนที่พนักงานจะเข้าไปมีส่วนร่วมได้ เราก็จะเชิญชวนเลย”

(วีรยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

โดยคำบอกเล่าของคุณวีรยศ ในช่วงต้นสวดคล้องกับ คุณกรกช อนันตสมบัติ ที่อธิบายถึงความสำคัญของสื่อบุคคล

“ที่ SCG เราจะยึดหลักรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เรามีระบบพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ เป็นอย่างนี้ครับ ระบบนี้ ฝ่ายการพนักงานจะเป็นผู้คัดเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานด้านซีเอสอาร์ และสามารถเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานใหม่ได้ คนเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้น้องใหม่ แม้แต่ผู้บริหารระดับสูงอย่างพี่กานต์ ก็จะมาพบพนักงานใหม่ทุกคนเพื่อบอกเล่า ถึง vision และ mission รวมถึงสถานการณ์ทางธุรกิจและอื่น ๆ พร้อมทั้งเล่าถึงประสบการณ์ทำงาน ไปจนถึงการตอบคำถามในทุก ๆ เรื่อง เหมือนพี่สอนน้องมากกว่าครับ”

(กรกช อนันตสมบัติ ผู้ช่วยผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร สำนักสื่อสารองค์กร,
สัมภาษณ์ 17 กรกฎาคม 2550)

“ขอเสริมนะคะ นอกจากนี้ ยังมีการจัดโปรแกรมเดินสายของผู้บริหารระดับสูงด้วย เพื่อพบปะเยี่ยมเยียนกับพนักงานในเครือข่ายธุรกิจที่มีอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ แต่ละแห่ง ผู้บริหารจะลงไปตรวจเยี่ยมและพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ และปัญหาจากพนักงานในทุกระดับ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขแล้ว ท่านเองยังได้เรียนรู้ร่วมกับพนักงานด้วยเท่าที่เคยไปมีประสบการณ์มา ในโรงงานปูนฯ ตามสำนักงานสาขา เขาก็จะมีทำ Communication ของเขาเอง เช่นมี Morning Meeting เพื่อให้ผู้บริหารกับพนักงานได้พูดคุยกันก่อนเริ่มงาน”

(นิชธิมา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

นอกจากนี้ จุดเด่นของสื่อบุคคล ที่เป็นผลและข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท ก็คือการจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้เกิดการสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกันเอง

“ต้องยอมรับว่า พนักงานหรือคนในองค์กรของเราเองก็มีความหลากหลาย มีความถนัด ความชอบที่แตกต่างกัน ซึ่งการทำ CSR ให้ประสบความสำเร็จนั้น พนักงานจะต้องมีความสุขในการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะสรรค์สร้างบรรยากาศเหล่านั้นให้เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรของเราจึงมีชมรมต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้ตรงกับความถนัดและความต้องการของพนักงาน บางคนชอบเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ชอบที่จะสอน เราก็มีโครงการในลักษณะของ การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้กับนักศึกษาที่มาฝึกงาน โดยพี่เลี้ยง 1 คนดูแลน้องนักศึกษา 1 คน ขณะที่บางคนมีความรู้ รักรธรรมชาติ และชอบที่จะไปลงมือทำ ก็ไปช่วยกันสร้างฝายชะลอน้ำ อย่างนี้เป็นต้น”

(รุ่งโรจน์ รังสิโยภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ เครือซิเมนต์ไทย,
สัมภาษณ์ ในฐานเศรษฐกิจ 9 ส.ค. - 11 ส.ค. 2550)

สำหรับ บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน)

“เท่าที่ผมได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระดับสูงไป ผมพบว่า เรื่องของการสื่อความเข้าใจภายในองค์กรเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นเรื่อง que ผู้บริหารให้ความสำคัญมาตั้งแต่ยุคแรก ๆ สมัยท่านผู้ว่าการคนแรกท่านจะตระเวนไปทั่วประเทศเพื่อไปพบพนักงาน และพูดคุยแบบ Face to face เป็นภารกิจที่ท่านทำเป็นประจำ ท่านจะเยี่ยมทางนั้นทางนี้ ซึ่งผมว่าตรงนี้ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเราค่อนข้างใกล้ชิดกัน แล้วค่อนข้างเข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารจะสื่อความกับพนักงาน...

นอกจากนี้ก็มี เรื่องการใช้สื่อต่าง ๆ เช่น เป็นวารสารภายใน ระบบเสียงตามสาย E-mail เป็นเรื่องของการใช้สื่อประเภท ICT ขณะเดียวกันระบบการประชุม ซึ่งระดับสูงจะมีการประชุม 3-4 ระดับ เรียกว่าเป็นระดับ Top executive แล้วถัดลงมาเป็นระดับฝ่ายแล้วก็สุดท้ายระดับต่ำกว่าฝ่าย ก็มีการประชุมแบบ face to face เป็นภารกิจของท่านที่ท่านต้องทำ แล้วยังเป็นประเพณีอยู่เสมอ ว่าต้องทำ เพราะว่าการทำงานลงมาพูดเล่าเรื่องต่าง ๆ ถือว่าเป็นสิ่งที่ออกจากปากท่านเอง หลายเรื่อง ๆ ทำให้พนักงานมั่นใจว่า ทิศทางการทำงานของเราไปทางไหน เราทำอะไร”

(ประเสริฐ สลิลอำไพ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

“ช่องทางที่มีผลมาก ๆ กลับการสร้างจิตใจที่เป็นสาธารณะคือ ช่องทางการสื่อความแบบพูดคุยกันแบบ face to face การไปพบปะ ขึ้นอยู่ว่าผู้ใหญ่ให้นโยบายกันไปแล้วมีการพูดคุยต่อก็ไป มน ขณะเดียวกันเราก็ให้ความรู้ด้วยไม่ใช่พูดอย่างเดียว ถ้าคือพูด CSR คืออะไร รู้ แต่ไม่รู้ลึก ๆ ว่าคืออะไร ต้องทำอะไร ทิศทางไปแบบไหน ฉะนั้น จะมีการทำงานของตรงนี้ อย่างสายงานใหญ่จะต้องเป็นคนที่จะออกไปจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแต่ละพื้นที่ ถือว่าเป็นลูกค้าคนหนึ่ง streak holder เราสื่อความกับคนข้างนอกจริงแต่ถ้าข้างในไม่ชัดเจน พนักงาน 1 คนคือ ประชาสัมพันธ์ 1 คน ไม่ใช่ประชาสัมพันธ์คือประชาสัมพันธ์พนักงานทุกคนเป็นประชาสัมพันธ์ แม้กระทั่งคนที่เ็นแม่บ้านเราเราก็ดูแลเขา คนที่เป็นรปภ.เราก็ดูแลเขาเราบอกรปภ.ว่าต้องอย่างไร ก็ต้องสื่อความกันหมด แต่ถ้าถาม 100% มั้ย ก็อาจไม่ใช่ แต่เรามีการสื่อความแบบนี้ลงไปบ่อย ๆ ฉะนั้นช่องความแบบนี้เป็นประสิทธิภาพของสิ่งที่จะทำให้เกิดได้...

...ทุกวันนี้เรายังมีกลุ่มสหภาพอยู่ แล้วยังมีการพบปะทุกเดือน หมายความว่าผู้บริหารกับสหภาพพบกันทุกเดือน นี่คือนัที่สหภาพคือ ตัวแทน ถือเป็นตัวแทนพนักงาน เพราะเขาถูกคัดเลือกจากพนักงาน เขา

เรียกว่าสมัคร สหภาพก็ทำหน้าที่ของสหภาพแล้วก็มีเวทีทุกเดือนที่ผู้บริหารกับสหภาพจะพบกันในการประชุมทุกครั้ง ไม่เคยมีสักครั้งที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ท่านนี้จะขาดการประชุมสหภาพ ท่านเข้าตลอดประชุมเป็นทางการ มีวาระ แล้วสหภาพเป็นคนขงเรื่องขึ้นมาว่าใครเป็นคนเรียกร้อง ข้อขัดแย้ง ข้อไม่สบายใจ ก็จะถูกสื่อความเข้าไปพิจารณา แล้วในการประชุมครั้งต่อไปก็มาว่ากัน แล้วพวกเขาก็จะทราบรายงานการประชุมสหภาพทุกครั้ง เพราะมีช่องทางเรามี e-mailทุกคน ฉะนั้นเราอ่านรายงานการประชุมทุกครั้งแม้ว่าเราไม่ได้เข้า ก็เห็นการติดตามในเรื่องเดิมหากยังค้างอยู่ในครั้งต่อไปท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ตามแล้วไปถึงไหนอย่างไรมันมีFeedbackซึ่งกันและกันนี้เป็นช่องทางหนึ่ง อีกช่องทางคือการพูดคุย การพูดคุยกันในระดับการประชุมต่าง ๆ เรามีJCCเรามีระดับHRที่เข้าไปดูแล แต่ละbusinessต่าง ๆ ก็จะมีเวทีลงไปแลกเปลี่ยนและรับฟังความเห็นกลับมา อันนี้แบ่งเป็นทางการมาก ๆ ถ้าไม่เป็นทางการ ในแต่ละหน่วยจะมีตัวแทนcoordinator เป็นบุคลิกของเขาโดยเฉพาะจะมีการสื่อความแล้วก็มาแลกเปลี่ยนกัน ทีมทางหน่วยเวลาลงไปก็จะเป็นคนที่ตอบรับความคิดเห็น แต่โดยบุคลิก โดยวัฒนธรรมองค์กรเนี่ยเวลาพูดคุยการประชุมจะไม่ใช้ลักษณะหารพูดคนเดียว แต่มีการเปิดโอกาสให้คนระดับล่างแสดงความคิดเห็นขึ้นมาบ้าง”

(ปริญญ์ เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“ก็มีอยู่แล้วรับช่องทางก็มีเยอะ ที่จะพูดก็คือเรามีตัวแทนพนักงานอยู่ในรูปสมมติพนักงานฯ ไม่เรียกสหภาพ ยังมีตัวแทนที่อยู่ด้านนอก มีที่เป็นสมาชิกกับไม่เป็นสมาชิก ที่นี้ทั้ง 2 ส่วนก็มีการประชุมกันเป็นประจำแล้วก็ การให้ความสำคัญ ท่านกรรมการท่านจะให้ความสำคัญถึงขนาดที่จะต้องเป็นประธานการประชุม ไปประชุมทุกครั้งทุกเดือนไม่เคยขาด เพื่อที่รับฟังข้อคิดเห็น บางทีผมอ่านในรายงานการประชุมพบปัญหาเล็กๆน้อยๆมากเลยแหละ ก็เอามาพูดคุยกัน แล้วก็เราต้องยอมรับว่ากลไกตรงนี้นั้นก็ดีไปอย่าง เรียกว่ามีการBalanceทำให้มองเห็นว่า จริงๆแล้วในองค์กรที่มีความร่วมมือที่ดีเนี่ย ขออนุญาตใช้สหภาพ อาจารย์ลองไปเช็ดดูนะว่าจริงๆแล้ว เพราะเขาเป็นตัวแทนพนักงานที่เขาจะดูแลประโยชน์พนักงานระดับล่างๆได้มาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ สมมติ เช่นสวัสดิการ การทำไม่ถูกต้อง เขาก็มีเหตุมาบอกว่าย่าทำอย่างนั้นนะ ใช้เงินอย่างนั้นไม่ถูกนะ แล้วนำไปสู่การแก้ไขการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จากเรื่องเล็กไปสู่เรื่องใหญ่ เรื่องระดับองค์กร”

(ประเสริฐ สลิลอำไพ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

จะเห็นได้ว่า ทั้งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)ผู้บริหารระดับสูงในฐานะตัวแทนองค์กร มีบทบาทในการทำหน้าที่เป็น “สื่อกลาง” ในการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรกับพนักงาน

องค์กรธุรกิจขนาดกลางอย่างบริษัท วันเดอร์เวิร์ลส์ โปรดักส์ จำกัด พบว่า ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจ มักจะลงมาพบปะพูดคุย หรือสนทนา รวมถึงการให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ กับพนักงานอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกันเองเสมอ

“เท่าที่หนูดูทั้งการพูดจา การปรึกษาซึ่งกันและกัน การแสดงออก แล้วแกก็ตั้งกลุ่มให้เราแล้วแกก็ปล่อยให้เราดำเนินการเอง แกแค่คอยติดตามดูผลงาน คุณสุทจะช่วยให้แนะนำ รวมทั้งให้คำปรึกษา ในทุกเรื่องที่พวกเราทำ”

(สมร สังฆอนนอก, สนนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

“ก่อนจะเริ่มทำโครงการปลดหนี้ หนูจำได้ว่า คุณสุท มาชวนพวกเราไปดูงานกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ของพระสุบิน ปณิโต จังหวัดตราด”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สนนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

“ปีที่แล้วคุณสุท พาไปที่เมืองทอง เขามีงานสัมมนา อะไรสักอย่าง แกก็จะพาเราไปดูเอง กลุ่มเรียนรู้ก็จะไปศึกษา พอศึกษามากก็มาถ่ายทอดให้เพื่อนได้เรียนรู้ ให้ในกลุ่มได้เรียนรู้กันก่อน แล้วก็ขยายวงออกไป แล้วค่อยให้เพื่อนพนักงานเรียนรู้ต่อไป”

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม, สนนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

“คุณสุท ให้คำสอนหลายๆ อย่างโดยเฉพาะเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง แกจะพูดและย้ำอยู่ตลอดเวลาว่าทำอะไรให้อยู่ในความพอเพียงอย่าเกินตัว อย่าทิ้งหมู่บ้าน ทิ้งอาชีพ”

(สมร สังฆอนนอก, สนนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

“แกจะพูดเสมอเวลาที่แกมีเวลาว่าง แกจะมาดูพนักงานเข้าแถวเพื่อกู้เงิน แกจะพูดกับลูกน้องเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงเสมอ”

(อัญชลี ดันติดำรงค์, สนนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

“ใช่ค่ะ เวลาถึงโอกาสสำคัญ เช่น วันแม่ แกจะมีของขวัญมาแจกมีทุนการศึกษา มีการประกวดสุขภาพแม่ลูก ประกวดกันเองในโรงงาน หรือ ถ้าเกิดน้ำท่วมแกก็จะมีช่วยเรื่องน้ำท่วม บ้านใครน้ำท่วมแกก็จะช่วยเรื่องน้ำท่วม แกลงมาเอง”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สนนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

สำหรับ บริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงาน ทั้ง 6 คน พบว่า สื่อบุคคลอย่างคุณวริสสร รักษ์พันธุ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและเป็นเจ้าของธุรกิจ มักจะลงมาพบปะพูดคุย หรือสนทนา การให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ กับพนักงานอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกันเอง รวมถึงการทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างที่ดี เช่นเดียวกัน

“ผมมองว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ดีคือการสร้างตัวเราเองให้เป็นตัวอย่าง เป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จ ให้เขาเห็น อย่างการเคยทำอะไรที่ไม่พอดีให้เขาเห็น อย่างน้ำดื่ม กินเหล้าสูบบุหรี่ ดิ้นสาย เราก็ปรับตัวเองว่าเราไม่เอาแล้ว ดิ้นตี 5 ทุกวัน ดิ้นมาวัง มีวินัยมากขึ้น แล้วก็เวลากินอาหารเราก็เลือกมากขึ้น ใช้หลักสมดุลมากขึ้น เขาก็เห็นเป็นตัวอย่างการช่วยเหลือกัน การมีเมตตา อะไรทำนองนี้ ผมว่าพอเรามีความพอดี เขามองเห็น เราก็จะไปได้เร็วมากขึ้น คนเข้ามาอยู่ใหม่ก็จะเห็นวัฒนธรรมองค์กร เขาจะไปได้ ถ้าเขามีทุนดีก็ไปได้ดี ถ้าไม่มีทุนเราก็มีเครื่องมือที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน แล้วก็เครื่องมือช่วยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน มีกิจกรรมร่วมกัน เช่นไปทำนาร่วมกัน ผลิตรองด้วยกัน ไปทำกิจกรรมการพูดคุย การพูดคุยก็ไม่มีวรรณะ ผมคิดว่าของเราเป็นเหมือนหมู่บ้าน พนักงานผู้ใหญ่ผมก็ไหว้หมด พนักงานอายุน้อยกว่าถ้าเขาไม่ไหว ผมก็ไหว้ก่อน จนเขาทนไม่ได้เขาก็ไหว้เอง แต่เราจะไม่บังคับว่าทำไมไม่ไหว เป็นคนไทยต้องไหวสิ เราจะไม่บังคับ คับไปก็เท่านั้น ไม่เป็นไรเจอหน้าก่อนก็ไหว้ก่อน ผมไหว้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ เราต้องการสร้างวัฒนธรรมการไหว้ กับการให้ ให้อภัยและให้ออกัสเขา เขาอาจจะเป็นผู้ใหญ่กว่าเรา เราเป็นเด็กก็ได้เราไม่ถืออะไร ผมว่าพอมันทำแบบนี้แป๊บเดียวมันปรับได้เลย”

(วริสสร รักษ์พันธุ์ สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

สำหรับองค์กรข้ามชาติอย่างบริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด คุณณภดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ดูแล เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรโดยตรง ดังนั้น บทบาทของตนเอง ในฐานะผู้บริหารและตัวแทนองค์กร จึงต้องปรับความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวกับพนักงานให้เข้าใจตรงกัน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานออกไปสัมผัสและเรียนรู้สังคมภายนอก โดยตนเองจะให้การสนับสนุนเรื่องงบประมาณ และให้คำปรึกษาในโครงการต่างๆ

“เราอยากจะให้พนักงานของเราได้เข้ามามีส่วนร่วมและ Awareness เพิ่มขึ้น ว่า O.K. คือ ตัวเนสเลย์เราชัดเจนอยู่แล้วว่าเป็น Part หนึ่งของ Community นี้ ที่นี้เราอยากให้พนักงานของเรามี Feeling แบบนั้นด้วย 2-3 ปีนี้เราก็เริ่มพยายามจะสร้าง Volunteer หรือใช้ชื่อภาษาไทยว่า เนสเลย์อาสา เราพยายามจะสร้างเนสเลย์อาสา ให้พนักงานคิดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสังคมขึ้นมา ซึ่งผมและบริษัทก็ยินดีให้การสนับสนุน และเราก็ทำกันมาเยอะซึ่งตรงนี้ ผมว่าพนักงานเขาจะเกิดการเรียนรู้และเข้าใจ เพราะเป็นประสบการณ์ตัวเอง ถ้าผมดีแต่พูดๆ มันก็ไม่ get สักที และตัวผมเองก็ลงไปคลุกคลีกับน้องๆ เกือบทุกโครงการอยู่แล้ว”

(นภดล ศิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

และ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด คุณศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อโครงการซีเอสอาร์ของโตโยต้า เล่าว่า

“บทบาทของผู้นำองค์กร มีผลอย่างมากต่อการทำซีเอสอาร์ขององค์กร โตโยต้าเราโชคดี ที่ผู้นำเข้าใจและมีวิสัยที่ชัดเจน”

(สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

“ที่โตโยต้า เราจัดให้มีการพูดคุยกันตอนเช้าก่อนเข้าทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เป็นการประชุมเล็กๆ ทำให้เกิดการสื่อสารที่เท่าเทียมกัน มีการเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน การผิดพลาดจะเกิดขึ้นได้น้อย เรื่องของสิ่งแวดล้อมจะมีการคุยกันด้วยค่อนข้างเยอะมาก ถ้าไม่คุยงานไปไม่ได้ ถ้าเราคุยกันงานก็เดินไปได้”

(สมภพ สนิทอักษร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

ในบริบทที่เป็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร พบว่า สื่อบุคคล ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน

“ตอนเราจะสร้างโรงงานที่บ้านโพธิ์ ก็ต้องทำความเข้าใจกับคนในพื้นที่กันก่อน เราส่งคณะทำงานไปคุยเป็นระยะ ๆ ตั้งแต่ ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ อบต. อบจ. เจ้าหน้าที่หมู่บ้าน โรงเรียน ข้างเคียงเตือร่อนไหม ผมดดูแลทางด้าน การบริหาร สิ่งหนึ่งที่เราพยายามทำให้อย่างไรเป็นเนื้อเดียวกับ Community กับ social คือทำความรู้จักหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เราลงไปเอง เพื่อจะบอกว่า Toyota มาทำอะไรบ้าง หรือแม้แต่ช่วงที่เขาขยายถนน หรือน้ำท่วมเราก็เอารถบริการรับ ตอนนั้นเขามีการสร้างบ้านเอื้ออาทร เวลาเขาเข้ามาอยู่เขาไม่เคยมาทำ อินฟาสตรักเจอร์ จะเป็นอะไรเกิดขึ้น ผมเห็นตั้งแต่เขามาตอกเสาเข็ม เริ่มติดต่อผู้ว่าราชการจังหวัด สถานีตำรวจ ให้เตรียมตัวเพิ่มคน จะมีชุมชนเพิ่มมา เราลงมาเขาทั้งน้ำประปา ทั้งการไฟฟ้า บอกเขาว่าถนนไม่ดีจะมีคนมาอยู่อีก 8,000 กว่าคน คุณจะทำอะไร เพื่อที่จะขอเตรียมงบไว้ ขอหลวงยากมากที่จะมาทำถนนเพิ่มให้”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร,

สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“แต่ละโครงการที่เราจะทำกับชุมชน เราจะส่งคนไปสำรวจก่อนว่าใครเป็นผู้นำชุมชน แถวนั้นเป็นใคร เช่น มีพระสงฆ์อยู่องค์หนึ่งท่านเป็นที่นับถือคือเรากจะไปคุยกับท่าน เรารู้ หรือการไปตั้งโรงงานใหม่ ๆ ก็ยอมรับครับว่า มีทั้งบวกและลบ ส่วนดีเช่น โรงงานไปลงทำให้พื้นที่มีความเจริญมากขึ้น ภาษีดีขึ้น แต่ชาวบ้านก็มีความเป็นห่วงเรื่องสิ่งแวดล้อม เราพยายามที่จะประชาสัมพันธ์ให้เขาทราบและเข้าใจว่า โรงงานเราเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างไรบ้าง การปล่อยน้ำเสียเรามีระบบการจัดการอย่างไร จะมีการคุ้ยระดับผู้นำระดับชุมชน”

(ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

3.2 สื่อกิจกรรม

การใช้สื่อกิจกรรม เป็นอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสาร ที่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นจุดแข็ง ที่เกิดขึ้นจากการจัดสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรธุรกิจทั้ง 6 แห่ง ให้เสมือนเป็นสะพานเชื่อมและชักจูงจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรธุรกิจกับภาคประชาชนเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี ด้วยการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนทั้งพนักงานองค์กรและคนในชุมชน/สังคมที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรม ในรูปแบบต่าง ๆ

ตัวอย่างของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด พบว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบของกิจกรรมที่เริ่มต้นจากภายในองค์กรก่อนแล้วจึงขยายผลไปสู่ภายนอกหรือชุมชนที่ธุรกิจอยู่ร่วมด้วย โดยกิจกรรมที่ทำมีลักษณะที่สอดคล้องและเชื่อมโยงเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย ดังจะเห็นได้จาก

“โครงการ Safe Today” เป็นโครงการที่กำหนดให้พนักงานผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมงาน ได้ทบทวนถึงอันตราย และนำเสนอวิธีการทำงานอย่างปลอดภัยกับนาย...

...โครงการ One cell one project เราตั้งชื่อว่า OCOP ที่เริ่มจากความต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กรก่อน โดยเริ่มจากการสร้างทีมซึ่งเราเรียกว่า “cell” ขึ้นมาเพื่อพัฒนาให้เกิดการทำงานเป็นทีมเวิร์ค หลังจากนั้นจึงกำหนดบทบาทให้ทุกคนในทีมเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ทั้งที่ทำงานและกับคนในชุมชนที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งจะนำมาสู่การสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกันในลักษณะที่ว่า Work and CSR Together

อย่างเช่น ผมเป็นเซลล์หนึ่ง ทำงานอยู่ที่ปูนลำปาง มีคนอยู่ในเซลล์ 10-20 คน ซึ่งนอกจากจะต้องดูคนที่เกี่ยวข้องกับเราทั้ง 10-20 คนแล้ว เราก็ต้องไป ไปคุยกับคนในชุมชน หมู่บ้าน โรงเรียนหรือวัดที่เรา

อยู่ร่วมด้วย ว่า เขาอยากจะทำอะไร หรือต้องการให้เราช่วยเหลือในเรื่องไหน หรือด้านใดบ้าง เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว จึงนำสิ่งต่างๆ เหล่านั้นมาให้คนในเซลล์ทั้งทีมและคนในชุมชนช่วยกันคิด มาระดมสมองร่วมกัน ว่าอะไรที่เราสามารถที่จะช่วยกันปรับปรุงแก้ไขได้บ้าง ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของความสะอาดในบริเวณชุมชน หรืออื่นๆ ก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของชุมชน ซึ่งบริษัทมีเงินที่จะช่วยเหลือชุมชน ให้ทีมละ 1-2 หมื่น โดยเรามักคิดว่า ห้ามจ้างทำของ แต่เอาไปเงินซื้อของได้ แต่ว่าแรงงานต้องเกิดจากฝีมือพวกเรา ต้องเกิดจากความเชี่ยวชาญเราด้วย บางอย่างเราทำไม่เป็นชาวบ้านก็สอน ก็ไปทำงานร่วมกัน โปรเจคหนึ่งอยู่กับชาวบ้าน 3-4 วัน แล้วก็สนุกสนาน น้อยๆ เขากลับมาเขาก็ชอบกัน คือ 1.เขาได้ความภูมิใจที่เป็นตัวแทนไป ไปคุยกับชาวบ้าน ชาวบ้านเขาก็รู้สึกที่เรารักเขา เป็นห่วงเขา เรียกได้ว่า เราได้ใจทั้งคนชุมชน”

(ศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)
สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

กรณีบริษัทปตท.จำกัด พบว่า

“คนที่อยู่ในหน่วยงานปตท.ค่อนข้างจะเข้าใจเรื่องนี้ ยิ่งปีนี้เราน้ำหนักและให้ความสำคัญเรื่องCSR เป็นพิเศษ สื่อความเป็นเรื่องเป็นราวในเรื่องCSR ด้วยซ้ำไป เรามีการทำกิจกรรมที่หลากหลายที่สามารถเชิญชวน หรือดึงทั้งพนักงานภายในของเราและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวภายนอกเข้ามาเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องของสินค้า ไปปลูกหญ้าแฝก เรื่องระยองเมืองสีเขียวจะเป็นเรื่องที่ดึงคนเข้ามาร่วม แล้วก็ทุกคนจะได้มีโอกาสเข้าไปดูงาน ที่ห้วยเขย่งก็มีคนภายนอกเข้าไปดูงานกันมาก ว่าเราทำอย่างไรกับชุมชน ทุกวันนี้ที่ห้วยเขย่งเราไม่ได้เป็นคนพูดว่าเราทำอะไรกับห้วยเขย่ง แต่คนที่ห้วยเขย่งจะเป็นคนพูดว่าปตท.มาทำอะไรกับเขา เขาเป็นคนนำเสนอเอง เพราะว่าเราทำงานกับเขา 4-5 ปีเขารู้ ทุกวันนี้เขาเข้าใจในสิ่งที่เราเข้าไปร่วมทำกิจกรรมกับเขา เราเปลี่ยนวิธีการที่ว่า ทำโครงการโดยไม่พูดภาษาเงินแต่พูดกันถึงเรื่องความรู้ พูดกันถึงเรื่องการเปลี่ยนทัศนคติ พูดกันถึงเรื่องการเป็นเพื่อนกันในการทำงาน แล้วคนในชุมชนเองเขาก็มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มผู้นำขึ้นมา แล้วก็ก่อรูปก่อร่างขึ้นมา ขยายผลไปเรื่อย ๆ อื่น ๆ หลายเรื่อง ๆ ลักษณะก็คือการทำงานที่เป็นมุมมองใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม”

(ประเสริฐ สลิลอำไพ, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2550)

ด้านคุณอังสนา สกประเสริฐ เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ที่ทำงานในพื้นที่ห้วยเขย่ง อธิบายถึงการทำกิจกรรมของปตท. ว่า

“เรื่องของชุมชน สิ่งแวดล้อมคือ เป้าหมายของ ปตท. อย่างกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เราได้พยายามทำมาตั้งแต่ปี 2545 ผู้บริหารจะลงไปสัมผัสทุกพื้นที่

อย่างคุณประเสริฐ มีหน่วยงานที่ทำงานมวลชนโดยตรง เพื่อทำเรื่องนี้เลย สมัยเป็นโครงการปลูกป่าเฉลิมพระเกียรติ พนักงานทั่วประเทศก็ลงมาช่วยกัน โครงการแนวท่อก๊าซจะมีหน่วยสิ่งแวดล้อม ที่จะเข้าไปดูชุมชนสิ่งแวดล้อม scale จะเล็กหรือใหญ่จะเป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างแนวท่อเขาจะดู scale รอบข้างที่ได้รับผลกระทบโดยตรง และหน่วยงานที่อยู่ตรงนั้นเขาจะดูแลในการที่อยู่ร่วมกันกับชุมชนระยะยาว ในระดับของประเทศมีอีกเยอะ อย่างทุนการศึกษาเราก็มีให้แทบทุกจังหวัด กลุ่มปดท.มีนโยบายอยู่แล้ว เป็นภาระหน้าที่ หวังอะไรไหมอาจจะมีย่างหวังเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทุกพื้นที่เยอะมาก บางอย่างอาจจะตรงโดยตรงกับธุรกิจ หรือไม่ใช้ก็มี อย่างบรรเทาน้ำท่วม ปดท. จะไปทุกที่ ต้องมีภาพทุกครั้งไหมก็ไม่จำเป็น บางทีเกินกว่าระดับหน้าที่หรือหน้าตาไม่ต้องมา PR กรณีอย่างเกิดขึ้นสีนามิจะมีพนักงานไปช่วยเยอะมาก น้ำท่วมก็มีอาสาสมัครช่วยกันทำ เวลาในพื้นที่เราจะประกาศใครจะไปมีคนเข้าไป ภาวะวิกฤต ปดท.จะถูกชุมชนให้ขอไปช่วยเหลือเป็นอันดับแรก อย่างชุมชนเราก็ประกาศแล้ว แต่ใครจะมาช่วยไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานที่มีหน้าที่โดยตรงก็สามารถ ไม่ได้ค่าจ้าง จะมีผู้มีความรู้ต่าง ๆ มาช่วยเสริมความรู้คนละนิดคนละหน่อย”

(สัมภาษณ์ 6 ตุลาคม 2550)

“ขอเสริมนิดหนึ่งว่า เรามักจะเรียนรู้ที่จะทำด้วยตัวเองก่อนแล้วก็เรียนรู้ร่วมกัน ฉะนั้น ความเป็นวัฒนธรรมแบบนี้ที่ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเราต้องดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคม ที่เราถูกสร้างมา ในการทำโครงสร้างของการปลูกป่านี้ ผู้บริหารตัดสินใจทำโครงสร้างเอง คือ ตั้งเป็นหน่วยงาน โครงการปลูก ป่า เราเอาจริง เราไม่ได้เอาเงินแล้วไปจ้างใครมาปลูก คือ เราตั้งโครงการปลูกป่าเป็นหน่วยงานแล้วรับสมัครอาสาสมัครพนักงานเข้ามาร่วมงาน พนักงานที่สมัครเข้ามาใจต้องไปก่อนแล้ว เป็นความอยากจะมาช่วยจริงๆ”

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

ในขณะที่องค์กรธุรกิจขนาดกลางอย่างบริษัทชุมพรคานา รีสอร์ท จำกัด ซึ่งประกาศตนอย่างชัดเจนว่า เป็นองค์กรที่น้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาปรับใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ ดังนั้น กิจกรรมทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น จึงเป็นกิจกรรมที่เริ่มต้นจากกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจภายในองค์กรเองแล้วจึงขยายผลออกไปสู่ภายนอกในลักษณะที่เป็นเครือข่าย ขณะที่คุณวรวิสร รักษ์พันธุ์ นำผู้วิจัยไปดูกิจกรรมต่าง ๆ ภายในขอบเขตชุมพรคานา รีสอร์ท บนเนื้อที่ 40 ไร่ พร้อมกับคำอธิบายที่เป็นกันเอง มีความสนุกสนาน คึกคักและคล่องแคล่ว หากแต่แฝงไว้ด้วย การเข้าถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างแท้จริง

“หน้าชุมพรคาน้ำร้อน ทะเลใสสวย หาดทรายขาวสะอาด เราจะไม่มีการพัฒนาชายหาดเลย ไม่มีการวางร่มชายหาด และรักษาผักบุ้งทะเลเอาไว้ เห็นมัยครีบ ผักบุ้งทะเลเลื้อยอยู่เต็มไปหมด มันเป็นกำแพงธรรมชาติระหว่างผืนดินกับน้ำทะเลได้เป็นอย่างดี เราตั้งใจว่าเราจะรักษา และให้ธรรมชาติเป็นที่ตั้ง เพื่อป้องกันไม่ให้ชายหาดสวยเหล่านี้ถูกทำลายไปเหมือนกับที่เราเห็นกันอยู่ในพัทยาหรือบางแสน

...เรื่องของการดำน้ำ ผมจะเน้นมาก ๆ กับนักดำน้ำที่มาใช้บริการของเรา ให้เขามีความรู้ ความเข้าใจในการดำน้ำอย่างถูกวิธี มีจิตสำนึกในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติใต้น้ำ ผมเองนำทีมนักท่องเที่ยว นักดำน้ำไปทั่วทุกฤดูได้ทะเล โดยช่วยการทำมาสะอาดท้องทะเล ดักอวน เก็บขยะ มากกว่า 10 ปีแล้ว ทุกทริปปะจะมีกิจกรรมแบบนี้เสมอ สำหรับชุมชนที่เราอยู่ เราก็จำเป็นต้องเป็นตัวอย่งที่ดีให้เขา คือ อยู่ให้เห็น และเป็นให้ดู เช่น ผมจะไม่สร้างท่าเรือเพื่อเป็นจุดรับส่งผู้โดยสาร แต่จะใช้การขนผู้โดยสารด้วยเรือยาง ผมคิดว่าการมีท่าเรือ สามารถเพิ่มความสะดวกสบายก็จริงอยู่ แต่ก็มีผลกระทบตามมาเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระแสน้ำที่อาจเปลี่ยนแปลงไป หรือแม้แต่ขยะ...

...พวกนี้เป็นระบบบำบัดน้ำเสียโดยธรรมชาติ ขณะเดียวกันก็สามารถเลี้ยงดิน โดยให้มีน้ำอยู่บนพื้นดินนานที่สุด ผมใช้หญ้าแฝก ผักตบ ฐปถาษี คล้า กก และบอนท่า คอยบำบัดเป็นการป้องกันไม่ให้น้ำเสียไหลลงทะเล”

คุณวิรสสรธิบาย ขณะพาผู้วิจัยเดินชมรอบ ๆ อาคารที่พัก ที่มีเส้นทางเดินน้ำ คดเคี้ยวเลี้ยวไปมา เหมือนลำธารเล็ก ๆ เมื่อผู้วิจัยขึ้นไปที่แปลงนา ก็ได้รับคำอธิบายว่า...

“เป็นการทำตามคำบอกเล่าของแม่ที่เคยเข้าเฝ้าพระเจ้าอยู่หัวและพระองค์ดำรัสว่า ‘อย่าทิ้งเรื่องข้าว คนใต้จะลำบากมากถ้าไม่มีข้าวกิน’ ข้าวที่ปลูกเป็นพันธุ์พื้นเมืองชื่อเหลืองปะทิว และกำลังจะสูญพันธุ์ ถ้าไม่รักษาไว้ ผมก็เลยไปหามาปลูก ได้เก็บเกี่ยวทุกปี ผลผลิตไม่พอกินพอขายด้วยซ้ำไปครับ ก็เลยต้องรับซื้อข้าวจากชาวนาในพื้นที่เพื่อสืให้ครัวหลักและพนักงาน ทำให้ชาวนาในละแวกนี้ หันมาปลูกข้าวโดยใช้วิธีเกษตรอินทรีย์ ตอนนีก็รวมกลุ่มกันได้ในระดับหนึ่ง”

ขณะเดินชม ผู้วิจัยสังเกตว่า มีหลายมุมของพื้นที่ ที่ปลูกพืชผักสารพัดทั้งไม้ใหญ่เล็กสดลั่นไล่ระดับกันไป ขณะที่สายตามอง มือชี้ คุณวิรสสร จึงอธิบายว่า

“เป็นป่า 3 อย่าง ประโยชน์ 4 อย่าง อีกมุมหนึ่งของโรงแรมก็มีการปลูกแบบเกษตร 4 ชั้น ข้างหน้าโน้น มีสระน้ำผมตั้งชื่อว่า “กระโดนท้องพระโรง” เอาไว้เป็นที่รองรับน้ำเสียที่ผ่านการบำบัด แล้วมารวมไว้



ณ ที่นี้ก่อนปล่อยลงลำธาร”

เมื่อเดินลึกเข้าไปด้านใน ทางซ้ายมือ คุณวิรสสร ชีชวนให้ดู โรงเรือนไม้ สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นที่ ๆ ให้ ป่า ๆ ลุง ๆ ได้ช่วยกันสีข้าว ตำข้าวกับครก ฝัด และร่อน ซึ่งคุณวิรสสรเล่าว่า

“ป่าลุ่มทั้งหลายเป็นพนักงานบริษัทรอตพอดี้ ซึ่งเป็นหนึ่งโครงการของชุมพรค่านา เรามีหลักอยู่ ว่า เราจะรวบรวมคนที่oleyทำงานโรงแรม เอามารวมตัวกันแล้วให้ตั้งเงินเดือนกันเอง เมื่อได้ตัวเลขรวม แล้วก็ให้เริ่มดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ผลิตน้ำยาสระผม ล้างจาน สบู่ เลี้ยงเป็ด ไก่ ผลิตข้าวกล้อง ฯลฯ ให้ได้เงินพอจุนเจือตามเกณฑ์เงินเดือนที่ตั้งไว้ ทำมาก ได้มาก เป็นการแบ่งปันรายได้จากน้ำพักน้ำแรงอย่างเป็นธรรม”

ถัดไปทางขวามือ ผู้วิจัยมองเห็นห้องประชุม หน้าตาเหมือนโดม หลังคาโค้งครึ่งวงกลมขนาดใหญ่ เมื่อคุณวิรสสรพาเดินเข้าไปข้างใน กลับเห็นเป็นกระท่อมหลังเล็ก ๆ เรียงรายได้บรรยากาศเป็นหมู่บ้านในชนบท คุณวิรสสรอธิบายว่า

“ตอนที่ผมยัง “ตาโต” ห้องประชุมนี้ก็สร้างขึ้นมามีรองรับแขกจำนวนมาก ๆ จัดเลี้ยงหรือสัมมนา ทำหะใหญ่เขียวครับ แต่ตอนนี้อย่างที่เราเห็น ผมใช้เป็นที่พักของผู้มาเข้าอบรมเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์และเศรษฐกิจพอเพียง ด้านซ้ายสำหรับผู้ชาย ทางขวาสำหรับผู้หญิง แยกพักเป็นสัดส่วน ผมพยายามจำลองให้คล้ายหมู่บ้านให้เขาอยู่แบบเรียบง่าย จะได้เข้าใจว่า “พอเพียง” นั้น มีความหมายอย่างไร”

ออกจากหอประชุม ผู้วิจัยสังเกตเห็นศูนย์การเรียนรู้วิถีการรรมธรรมชาติที่ชื่อว่า “สวนเพลิน” คุณวิรสสร อธิบายว่า

“องค์ประกอบของสวนเพลิน จะยึดหลัก 4 ด. คือ ดมได้ ดูได้ ต้มได้ และแ-กได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เห็นถึงวัฒนธรรมการกินพืชผักผลไม้ของไทยเรา เพื่อเป็นโอสดครับ ตรงนั้นเป็นแปลงนาสาธิตปลูกข้าวเหลืองปะทิว ถัดไปเป็นโรงทำปุ๋ยชีวภาพแบบอัดเม็ด นั้นโรงสีข้าวสำหรับชุมชน นี้ครับ... ดำรงค์คอมเพล็กซ์ ที่ผลิตไบโอดีเซล ฯ มีบ้านคนมีน้ำยา สำหรับผลิตน้ำยาทุกชนิด เช่น ยาสระผม สบู่ น้ำยาอเนกประสงค์ไวชด ชักล้าง ฯลฯ อันนี้เป็นโรงเลี้ยงไก่ เราเลี้ยงด้วยอาหารจากโรงครัว และเป็นไก่ปลอดสารพิษ โดยใช้อาหารอย่างดี จากเศษอาหารที่เหลือจากโรงครัวมาปรุงเป็นอาหารไก่อินทรีย์ผลผลิตจากที่นี่ทั้งหมดจะไว้ใช้ในโรงแรมเอง ถ้าเหลือถึงจะจำหน่ายให้แก่ชาวบ้านใกล้เคียงในราคาถูก เป็นการอุมชูเผื่อแผ่กันและกัน ตรงนั้นบ่อเก็บอุจจาระ ใช้ทำปุ๋ยตามแนวพระราชดำริ แล้วนำมาแจกจ่ายให้เครือข่ายเกษตรไปใส่

นาข้าวเพื่อฟื้นฟูข้าวเหลืองปะทิว...

...นี่จึงเป็นวิธีการที่เรียกว่า ‘ระเบิดจากข้างใน’ และ ‘ยิ่งทำยิ่งได้ ยิ่งให้ยิ่งมี’ ของพระเจ้าอยู่หัวฯ ซึ่งได้ผลมากขึ้น ๆ คือ ยิ่งลงมือทำก็ยิ่งได้ผลอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขยายผลไปสู่กิจกรรมรูปแบบอื่น ๆ ที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับธุรกิจ เราเรียนรู้ร่วมกัน ได้ประโยชน์และมีความสุขร่วมกัน”

เหล่านี้เป็นเพียงตัวอย่างส่วนหนึ่งที่สะท้อนรูปธรรมของการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้กับธุรกิจ เมื่อถามว่าในทุก ๆ กระบวนการดำเนินงานที่ออกมาเป็นรูปเป็นร่างได้ทั้งหมดนี้ พนักงานมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด

“ทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น ถ้าพนักงานของชุมพรคabanานำทุกคนไม่ร่วมมือร่วมใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะเกิดผลสำเร็จ พนักงานของเราส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชน อาศัยอยู่ในพื้นที่บริเวณโดยรอบเกือบทั้งหมด วิธีการของผมคือ เริ่มจากพื้นที่การเกษตรของพนักงานและญาติ ๆ ของเขาก่อน เพราะอาชีพของคนเหล่านี้เกือบทั้งหมดทำการเกษตร ทั้งสวนผสม ไร่ และนา รวม ๆ กันแล้วกว่า 900 ไร่ ผมรับซื้อผลิตผลทั้งหมด เอากลับมาใช้ในภาคการผลิตเพื่อแปรรูปเป็นอาหารของโรงแรม เวลาโรงแรมมีความต้องการพืชผัก ผลไม้ หรือแม้แต่ปลาหรืออื่น ๆ สุดแล้วแต่ หรือหากบ้านใครมีพืช ผัก ผลไม้ออกดอกออกผลในตอนนี้ หากต้องการที่จะขายก็ให้เขาจดแจ้งไว้บนกระดานหน้าโรงครัวของโรงแรม ทำให้โรงแรมของเราซื้อพืช ผัก ผลไม้ และอื่น ๆ ใช้ในการประกอบอาหารได้โดยไม่ขาด อาหารของโรงแรมก็มีคุณภาพที่ดี เพราะเป็นเกษตรกรอินทรีย์ จึงเป็นเหมือนการอุ้มชูเกษตรกรในหมู่บ้านเราเอง ด้วย เพราะถ้าโรงแรมอยู่ไม่ได้ชุมชน ก็อยู่ไม่ได้ด้วย ดังนั้นเศรษฐกิจของพวกเราพวกเราจึงผูกพันและไปด้วยกันได้”

(วรสิร รัชพันธุ์, สัมภาษณ์ 25 สิงหาคม 2550)

“ทำงานที่นี่มา 7 ปี พี่ก็มีที่ นิดหน่อย พี่ก็ปลูกพืชผักไว้กินไว้ใช้เอง แต่พอมีเหลือนิดหน่อยก็เอามาขายได้ เขาก็มีบอร์ดขึ้นเป็นประจำทุกวัน ว่าวันนี้ต้องการพริก มะเขือ มะพร้าว ผักบุ้ง มีใครมีขาย เราก็ก็นำมาขาย เราใช้ปุ๋ยอินทรีย์นะค ซึ่งพี่ว่าดีนะ ดีเพราะไม่ทำลายธรรมชาติถ้าที่อื่นทำได้อย่างเราได้ทุกอย่าง บางทีปลูกเองชีวิตก็ยืนยาว พนักงานก็มีคุณภาพชีวิตที่ดีแขกที่มาพักทานอาหารก็ดีได้อาหารดี ๆ มีประโยชน์ไม่ได้สารเคมีกลับไปตัวพี่เอง สามารถปรับเปลี่ยนการใช้ชีวิตประจำวันได้ ผักเราก็ปลูกเองได้ ข้าวนี้จากเมื่อก่อนเราต้องซื้อเขาเป็นกิโล เดือนนี้เราเปลี่ยนใหม่ ไปซื้อข้าวเปลือกที่นี่ เขามีข้าวถูกกว่าอีก ได้ถูก ได้กินข้าวมีประโยชน์กว่าอีกเปลี่ยนความคิดไปเลย”

(ไพโรจน์ พรหมบุญ, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

สำหรับบริษัท วันเดอร์เวิร์ล จำกัด เมื่อวิเคราะห์ผ่านคำพูดที่คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ให้สัมภาษณ์ผู้วิจัยว่า “เราไม่สามารถมีความสุขได้ถ้าพนักงานไม่มีความสุข เมื่อทุกคนสบายใจบรรยากาศ ก็ดี งานก็ดีขึ้น” (7 สิงหาคม 2550) utherland สามารถสะท้อนรูปแบบกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรแห่งนี้ โดยมีจุดเริ่มที่รอบรู้ในโรงงานแล้วขยายออกไปนอกรั้วที่มีความหมายครอบคลุมสังคมและสิ่งแวดล้อม

“เราสร้างสังคมแห่งการให้ ทั้งในแง่กระบวนการทำงานและในรูปของกิจกรรมไปพร้อม ๆ กัน อย่างภายในองค์กรของผมเอง เราเป็นโรงงานผลิตของเล่นเด็ก โดยพื้นฐานกิจกรรม เราทำอะไรอยู่ เราทำตั้งแต่ออกแบบผลิตภัณฑ์เราทำเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บริโภค ผู้บริโภคต้องได้รับประโยชน์จากสินค้าของเรา สินค้าเราต้องไม่เป็นอันตรายสำหรับผู้บริโภค อันนี้เป็นตัวอย่างเบื้องต้นที่เราทำอยู่แล้วในทุก ๆ วัน มันเป็นการรับผิดชอบอย่างหนึ่งต่อสังคม...ส่วนพนักงาน อย่างที่ผมเรียนในตอนต้นแล้วว่า ‘เราไม่สามารถมีความสุขได้ถ้าพนักงานไม่มีความสุข เมื่อทุกคนสบายใจบรรยากาศ ก็ดี งานก็ดีขึ้น’ ผมจึงคำนึงถึงความเป็นอยู่ของเขาว่าอะไรที่เราทำให้เขาได้ แล้วเขาเป็นสุข เราก็นึกดีที่จะทำ ผมเห็นปัญหาจากความ ‘ไม่พอเพียง’ อย่างชัดเจนจากพนักงานจำนวนมากในรอบหลาย ๆ ปีจากปัญหานั้นนอกระบบ ใช้เงินไม่ไหว ถูกตามเร่งรัดจนเครียด ทำให้ปัญหาทุกด้านรุนแรงขึ้น...ผมจึงจัดโครงการให้พนักงานทุกคนให้ข้อมูลหนี้สินกับฝ่ายบัญชีตามความเป็นจริง จากนั้นลงทุนซื้อหนี้ให้พนักงานทุกคนที่มีปัญหานี้หยุดก่อนนี้เพิ่มก่อน จากนั้น บริษัทก็ควักเงินสดคืนหนี้ให้ทุกคนกลายเป็นลูกหนี้ระยะยาวของบริษัทแทน ด้วยดอกเบี้ยต่ำกว่าหนี้นอกระบบมาก จากนั้นจึงทยอยหักเงินคืนจากเงินเดือนแต่ละเดือน

...เมื่อ 7-8 ปีที่แล้ว มียาเสพติดติดระบาดค่อนข้างมากในทุก ๆ ที่ ๆ ขึ้นชื่อว่าโรง เช่น โรงเรียน โรงงาน จะมีเรื่องของยาเสพติดติดทั้งนั้น เราก็จัดโครงการโรงงานสีขาว ค่อยประชาสัมพันธ์ ค่อย ๆ ให้ความเข้าใจกับพนักงาน ค่อย ๆ ให้เขา ลด ละ เลิก ภายใต้การดูแลของเรา คนที่ติดถ้ามาแสดงตัวเราก็ส่งไปบำบัด จ่ายค่ารักษาให้ แล้วก็ให้ทำงานตามปกติ ปิดไว้เป็นความลับ จนในที่สุดโรงงานของเราก็กลายเป็นโรงงานปลอดยาเสพติด เป็นโรงงานสีขาวแห่งแรกในปทุม

...โครงการห้องสมุด ที่ให้พนักงานยืมหนังสือจากห้องสมุดไปอ่านหรือมาใช้ห้องสมุดในยามกลางวัน หรือว่ายืมหนังสือไปให้ลูกหลาน ไปให้ครอบครัวอ่าน ผมให้ทุนการศึกษา จัดกิจกรรมวันเด็กวันแม่ ให้แม่ให้ลูกพนักงาน ให้การเหลือนิยามที่มีงานต่าง ๆ ภายในบ้านของพนักงาน เช่น งานศพ งานแต่งงาน

...กิจกรรมต่อมาก็คือ ฝึกการสะสมทรัพย์ สมาชิกในโครงการก็จะพาไปดูสัจจะสมทรัพย์ของท่านพระสุบิน ที่ จ.ตราด ว่าการสะสมทรัพย์เนี่ย มันมีพลังแค่ไหน สมาชิกทุกคนต้องมีการออมทรัพย์ ถึงแม้เป็นหนี้ก็ต้องออม แต่เราจะออมเดือนละ 400 บาท เราจ่ายเงิน 2 อาทิตย์ครั้ง อาทิตย์หนึ่งก็หักทีละ 200

บาท เพื่อที่จะเข้ามาอยู่กองกลางของสมาชิก เพื่อที่จะเปิดบัญชีเป็นบัญชีกองกลาง แล้วเงินออมเหล่านี้เอามาช่วยกันในยามฉุกเฉินได้ แล้วเขาจะได้เห็นเงินออกเงยพอสิ้นปีก็เป็นเงินก้อน

...อีกโครงการ คือ โครงการที่เขาจะรวมเงินซื้อสินค้าเป็นสินค้าแพ็คเกจใหญ่ มัดใหญ่มาขายในราคาที่ถูกลงกว่าไปซื้อปลีกหรือร้านสะดวกซื้อแน่นอน และที่สำคัญถ้าเขาซื้อภายในโรงงานเนี่ยเขาอยากได้น้ำปลาเขาก็ชื้อน้ำปลา อยากได้แฮมพูก็ชื้อแฮมพู แต่ถ้าเขาไปที่ห้างร้านไปที่โลตัส 7-11 เนี่ย ความอยากได้อย่างอื่นมันก็จะได้ตามมา เพราะมันมีสิ่งเร้าเยอะ อันนี้ก็เป็นการประหยัดไปได้ แล้วก็มีการเหลือนิดหน่อยในกลุ่มด้วย โครงการสุดท้ายคือ โครงการการเรียนรู้ในการหารายได้พิเศษในโรงงานเรา มีการทำไข่เค็ม เพาะเห็ด ปลุกถั่วงอก ไว้ทั้งบริโภคเองและขาย ซึ่งเวลาขายก็จะถูกลงกว่าตลาดขาย แล้วกลุ่มก็ได้กำไร โครงการนี้นอกจากประหยัดแล้ว ยังเป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้กับพนักงาน กิจกรรมพวกนี้ เราทำกันช่วงพักกลางวัน เลิกงานตอนเย็น หรือวันหยุดสุดสัปดาห์”

“ในโรงงานเราจะมีกลุ่มพัฒนาคุณภาพชีวิต เขามีเงินออมให้ มีสหกรณ์ขายของให้กับพนักงาน ในราคาถูก อยู่บริเวณหน้าออฟฟิส มีเพาะเห็ด เพาะถั่วงอก ทำไข่เค็ม เอามาขายให้พนักงานกันเอง ในราคาถูกเอาไปบริโภคได้ ชื้อเอากลับไปฝากลูกหลานที่บ้านได้...

...ตอนนี้ก็ไปรวมกลุ่ม ตำส้มตำ กลางวันตำส้มตำขายกันเอง ขายพนักงานกันเองถูก ๆ ให้เพื่อนฝูงบริโภคได้ ในกลุ่มก็จะมีเงินออม เดือนละ 200 ทุกเดือน”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“โครงการปลดหนี้หรือคะ เป็นโครงการที่คุณสุทธเขาจะทำ เขาจะทำอย่างเปิดใจ สมมติว่าหนูเป็นคุณสุทธ แก่ก็จะถามว่าเรามีหนี้ที่ไหน หนี้อะไรบ้าง แล้วเขาก็จะยื่นมือมาช่วยเรา ถ้าเขาปลดหนี้ให้แล้วเราก็ต้องรู้จักการใช้จ่าย ทำบัญชีรายรับรายจ่าย...

หนูว่า พนักงานของเราทุกวันนี้ก็แทบไม่มีใครเป็นหนี้แล้ว ค่อย ๆ ลดลง อย่างเราเดือดร้อนเราก็สามารถมากู้ยืมในกลุ่มของเราได้ด้วย เราไม่ต้องไปกู้ยืมเงินนอกระบบ”

(อัญชลี ตันติดำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เขาจะให้ทุกปี แต่จะไม่ได้ให้กับลูกพนักงานทุกคน จะดูเกรดของเด็กมาคัดเลือก ว่าใครเรียนดีจะให้ทุกคนคงจะไม่ไหว จะมีเกณฑ์ของเด็กเอามาวัด ถ้าเกิดว่าใครเรียนดีก็เอาไป...

...คะมีพิธีแล้วก็จะนัดเด็กมาด้วย แม่เด็กด้วย มาทั้งคู่เลย ส่วนมากเป็นช่วงใกล้ๆเปิดเทอม ช่วงใกล้จ่ายค่าเทอม แจกอั่งเปา แจกเงินให้เด็ก ลูกพนักงาน หรือเด็กข้างนอกบริษัทเข้ามาได้หมด มีของเล่น แจก มีของเลี้ยง มีก๊วยเตี๋ยว ไอติม มีของให้เล่น อะไรแบบนี้แหละคะ”

(สมร สงขอนนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“คะเป็นเด็กข้างนอกหรือเป็นเด็กที่ไหนก็ได้ เข้ามาร่วมงานมาได้หมด แล้วก็ไปแจกแถวรอบๆโรงงาน บางทีก็มีที่อื่นติดต่อเข้ามาด้วยเช่น เด็กกำพร้า มูลนิธิต่างๆ แล้วก็โรงเรียนต่างๆ เขาจะติดต่อเข้ามา ก็เห็นคุณสุทให้ไปทุกครั้ง”

(จารวรรณ แก้วเอี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“กิจกรรมข้างนอกก็มีบ้าง อย่างหนูนี้ก็จะออกไปบู๊ต เช่นเขาไปออกบู๊ตที่เมืองทอง ที่ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ หนูก็จะไป เขาก็จะมาติดต่อว่าพี่เป็นของมูลนิธินี้ๆ พี่ต้องการของอย่างนี้ อย่างนั้น เขาก็ให้นามบัตรมา เราก็จะเก็บนามบัตรมาให้ทางพี่ๆแล้วเขาก็จะติดต่อกันเอง”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

สำหรับกิจกรรมที่องค์กรออกไปทำนอกรั้วโรงงาน คุณสุทธีชัย บอกว่า

“ผมเรียนว่า การจะทำกิจกรรมภายนอกได้ ต้องทำภายในให้เข้มแข็ง เมื่อเข้มแข็งแล้วเราใช้จิตอาสาของภายใน ไปร่วมงานกับภายนอก สำหรับกิจกรรมทางสังคมที่บริษัททำอย่างต่อเนื่อง การบริจาคเลือด หรือการแจ้งความจำนงค์บริจาคอวัยวะ เรามีโครงการอยู่ในบริษัท บริจาคสิ่งของเรตามสถานที่ต่างๆ ก็มีอยู่เสมอ การเข้าไปร่วมกับองค์การพัฒนาเอกชนด้านเด็ก เช่น มูลนิธิเด็ก มูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก โดยผมจะสนับสนุนพนักงานให้ได้ใช้เวลาว่างไปช่วยทำสื่อการเรียนการสอนให้โรงเรียนที่ขาดแคลน รวมทั้งไปช่วยปรับของเล่นให้เหมาะกับการพัฒนาทักษะของเด็กพิเศษในโรงพยาบาลของรัฐที่ขาดแคลนงบประมาณ ไม่นับเรื่องการบริจาคของเล่นเด็กกันครับ และเราก็เชิญชวนให้ Supplier ของเราบริจาคด้วย เขาก็ร่วมมือกันดี ความดีเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทุกคนมีโอกาสเท่ากันในการทำเพื่อสาธารณะ”

(สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรธุรกิจขนาดกลางทั้ง 2 องค์กร มีลักษณะที่สอดคล้องกันจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับช่องทางการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นกิจกรรมที่อยู่นอกเหนือเวลาการทำงานปกติ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

ได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยใจอาสาสามารถใช้การสื่อสารเพื่อขอความช่วยเหลือจากบุคคล และ/หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติลุล่วงไปด้วยดี

ด้านองค์กรข้ามชาติทั้งบริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ต่างก็มีการใช้ช่องทางการสื่อสารในรูปแบบที่เป็นสื่อกิจกรรมอย่างหลากหลาย มีทั้งความเหมือนและต่างกัน โดยกิจกรรมที่ดำเนินการได้สะท้อนถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และทัศนคติของธุรกิจระดับโลกต่อการประกอบกิจการในพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง ผ่านการสร้าง ความใกล้ชิดระดับบุคคล ชุมชน และเน้นการช่วยเหลือ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนนี้ ดังนี้

“กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของเนสท์เล่ ที่เรากำลังอยู่ ผมแยกให้เห็นเลยว่า มี 2 ส่วนใหญ่ ๆ หนึ่ง คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง เริ่มตั้งแต่ การผลิตสินค้า ที่เราให้ความสำคัญกับคุณภาพ คือ สินค้าต้องดี ถ้าผู้บริโภคมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้า เขาก็สามารถติดต่อกลับมาเพื่อหาคำตอบให้ได้ว่าทำไมสินค้าจึงไม่มีคุณภาพ จะว่าไปจริงๆ แล้วเป็น Basic Consumer Protection ด้วยซ้ำ ที่ทุกองค์กรทุกบริษัทน่าจะต้องมี เราทำมา 20 กว่าปีแล้ว เป็นบริษัทแรก ๆ ในประเทศไทยที่มีเบอร์โทรศัพท์ให้ผู้บริโภคโทรเข้ามา เราจะส่งทีมงานไปพบกับผู้บริโภค นำผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหานั้นกลับมาพิสูจน์ พร้อมให้คำตอบกับผู้บริโภค

...ส่วนซัพพลายเออร์ ที่เป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบในการผลิตสินค้าให้กับเรา เราก็กำหนดถึงเช่นเดียวกันกัน เช่น จัดทำโครงการผลิตต้นกล้ากาแฟพันธุ์โรบัสต้า ระหว่างปี 2548-2554 เราตั้งเป้าไว้ว่าจะผลิตต้นกาแฟให้ได้ถึง 5.6 ล้านต้น เพื่อกระจายให้ชาวสวนกาแฟในภาคใต้ อันนี้เป็นการส่งเสริมให้เกษตรกรได้ปลูกกาแฟพันธุ์ดี เพื่อเขาจะได้ผลผลิตที่ดีมีคุณภาพและได้ราคาดี

...งานส่วนนี้ เราก็มียุทธศาสตร์ที่เรียกว่า Agricultural Services คือ ฝ่ายบริการการเกษตร ส่วนหนึ่งดูเรื่องนม อีกส่วนหนึ่งดูเรื่องกาแฟ หน้าที่ของคนพวกนี้คืออะไร ผมยกตัวอย่างจากกาแฟ จะเห็นได้ชัด อย่างกาแฟก็จะมีทีมชักประมาณ 3-4 คน เป็นทีมนักวิชาการการเกษตร ทีมนี้วัน ๆ เค้าก็จะวิ่งตามสวนอยู่ที่ภาคใต้ซึ่งเป็นแหล่งกาแฟของคนไทย ก็จะทำให้ความรู้เรื่องการปลูก การบำรุงดูแลสวน ทำสวนอย่างเดียวยังไม่ได้คุณจะต้องรู้ว่าต้นทุนคุณคืออะไร จะควบคุมอย่างไร จะจัดการเรื่องที่เราเรียกว่า GAP คือ Good Agricultural Practice อย่างไร”

(นภตล ศิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

“เราดำเนินงานในโครงการด้านการพัฒนาเกษตรกรกาแฟ ภายใต้หลักการเกษตรแบบยั่งยืน ที่คำนึงถึงผลตอบแทนในระยะยาว เน้นการทำการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการอนุรักษ์

ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งป่าไม้ ดินน้ำ อากาศและพลังงาน พร้อม ๆ กับการให้ความรู้แก่เกษตรกรในเรื่อง การจัดการสวนกาแฟให้มีประสิทธิภาพ ดูแลเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างแรงงาน และการมีส่วนร่วมในชุมชนด้วย สอดรับกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว”

(ทฤษฎี กุณาสถ ผู้จัดการฝ่ายบริการการเกษตร,
สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกรชาวสวนกาแฟในพื้นที่ อ. สวี จ.ชุมพร เช่น คุณลุงวิจิตร ใจชื่น

“แต่ก่อนผมปลูกกาแฟ ใช้ปุ๋ยเคมีทั้งหมด เตียนนี้ไม่ได้ใช้เลย เขาส่งคนมาช่วยดูแล ให้ความรู้ถึง สวนแรก ๆ ผมก็ลองดูปลูกดู 1 ไร่ก่อน ต้นสมบูรณ์ เม็ดกาแฟสวย ผลผลิตต่อไร่ดีขึ้นเห็นชัด ต้นทุนต่อไร่ ลดลง...

...เมื่อก่อนผมไม่เคยมีความรู้เรื่องการทำปุ๋ยจากกากกาแฟ เมื่อเนสท์เล่เข้ามาช่วยอบรมให้ความรู้ ผมก็มาทดลองดู มันได้ผล ต้นกาแฟงามมากผลผลิตก็ดี ลดค่าใช้จ่ายในการซื้อปุ๋ยได้มาก ...ผมก็ชวนเพื่อน ให้ลองทำโดยมาดูที่บ้านผมและผมก็สอน ใครมาถามผมบอกหมดไม่หวง ช่วยเหลือกัน ถ้าเนสท์เล่ไม่เข้ามา ช่วย ชาวสวนอย่างเราคงถูกพ่อค้าคนกลางเอาเปรียบไปเรื่อย ๆ ก็ต้องขอบคุณเขา...

(สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

“...เขามาส่งเสริมเรื่องการปลูกกาแฟ หลายอย่าง เช่น ให้อินทรีย์ดินกล้าดี ๆ มาทดลองปลูก จาก เมื่อก่อนที่เราต้องเพาะเมล็ดเอง แล้วติดตามดูเป็นระยะ ๆ จนต้นติดดอก และผลที่ได้ เช่น พวกขนาด เมล็ด สมบูรณ์หรือเปล่า เป็นการเก็บข้อมูลของเราไปด้วย แล้วเขาก็กลับมาบอก ดี ๆ อย่างไร ตรงไหนไม่ สมบูรณ์ เป็นเพราะอะไร ต้องแก้ไขปัญหายังไงบ้าง มีชาวสวนกาแฟจากที่อื่นมาเขามาเรียนรู้จากสวนผม ด้วยนะครับ ตอนนั้นผมกล้าพูดได้ว่า กาแฟที่สวน เราได้เกรดดีทั้งหมด มีคุณภาพ... ที่ประทับใจผมและ ชาวสวนที่ขายเมล็ดกาแฟให้กับเนสท์เล่แถบนี้ทั้งหมด คือ มีอยู่ครั้งหนึ่งราคากาแฟขึ้น แต่ พวกเราขายให้ เนสท์เล่ไปก่อนหน้า รู้สึกจะวันสองวัน สดท้ายแล้ว เขาเข้ามาชี้แจง คนที่ขายไปแล้วเขาจะจ่ายส่วนต่างให้ เท่ากับคนที่เพิ่งมาขายในวันนี้ ผมว่ามันก็ยุติธรรมดี...

...ตอนนี้มีจัดกิจกรรมแบบครบวงจร มีสัมมนา อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเกษตร พาไปดูงาน ไป ดูพืชผักในที่ต่าง ๆ ปีนี้กำลังจะไปเขาคินฮ่อน โครงการของในหลวง ตรงนี้แหละที่ชาวบ้านได้โดยตรง คือได้ ความจริงใจจากเนสท์เล่”

(โพธิ์ ทองวงศ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

สำหรับการทำกิจกรรมในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น คุณนพดล อธิบายว่า

“มีลักษณะเป็นการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือชุมชนสังคม เช่น โครงการ Food Safety ที่ทำให้กับเด็กด้อยโอกาสทางสังคม โครงการฟื้นฟูผู้ประสบภัยสึนามิ เน้นการสร้างอาชีพ สร้างงานให้คนในชุมชนให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ต่อไปได้ การทำกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งแม้จะดูเหมือนเป็นการให้เงิน แต่เป็นการให้เงินช่วยเหลืออย่างมีความรับผิดชอบคือ เรา จะฝึกให้ชาวบ้านในหมู่บ้านได้ทำงาน ใช้ความคิด แล้วจึงจะได้เงินช่วยเหลือนั้น เนื่องจากเนสท์เล่เป็น Part หนึ่งของ Community การให้ความช่วยเหลือชุมชนสังคมจะเป็นไปตาม Philosophy ในการช่วยเหลือข้อหนึ่งคือ ‘Help Them to Help Them Self’ และ ‘Not just Today...but also Tomorrow’ หมายความว่า ‘We help Thai people to improve their quality of life’ เรา จะช่วยแบบนั้น เราจะไม่ได้ช่วยแบบเอาเงินทุ่มลงไปซื้อของแจก แต่ต้องให้เค้าช่วยตัวเองได้แบบยั่งยืน

...นอกจากนี้ ยังมีโครงการเนสท์เล่อาสาที่กำลังดำเนินการอยู่ ผมอยากให้ออกมาเป็นชมรมที่พนักงานรวมตัวกันเอง ทำกิจกรรมเอง Create ขึ้นมาเอง แล้วก็มาบอกบริษัทว่าจะทำอะไร แล้วก็อยากจะให้เรา Support อะไรก็บอกมา อยากจะให้ไปถึงจุดนั้น ตอนนั้นก็เริ่มมีบ้าง ที่คิดอย่างนี้เพราะอะไร เพราะพนักงานที่ทำงานเนสท์เล่จริงแล้วต้องถือว่า เป็นคนที่มีโอกาส มีโอกาสดีกว่าคนอื่นในสังคม แต่ทำไมคนของเราขึ้นบ้าง อันโน้นก็บ่น อันนี้ก็บ่น เรื่องนั้นเรื่องนี้นิดก็บ่น บ่นไปหมด คนอื่นชาวบ้านเขาดูงานกันโครม ๆ เขาสู้กันไป แต่ทำไมคนของเราช่างขึ้นบ่นอะไรถึงเพียงนี้ ก็เลยคิดว่า อยากจะปลูกจิตสำนึกพนักงานให้เขาได้ตระหนักถึงชีวิตคนในสังคมอื่น ๆ ที่ยังขาดแคลน ทุกข์ยากลำบากกว่าเราเยอะ ที่สำคัญเขาจะได้มีส่วนร่วมในทุก ๆ กระบวนการของกิจกรรม ตั้งแต่ต้นจนจบเขาจะได้มีความภาคภูมิใจ และหาโอกาสไปช่วยเหลือสังคมภายนอกเท่าที่สามารถจะทำได้ ในเมื่อเราเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน พนักงานของเราก็ควรมี Feeling แบบนั้นด้วย และควรเกิดขึ้นด้วยตัวเขาเองจากการกระทำ”

(นภดล ศิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

ในการสนทนากลุ่มกับพนักงานเนสท์เล่ เกี่ยวกับการเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมอาสา พบว่า

“พยายามไปทุกกิจกรรมที่บริษัทช่วยเหลือสังคม ครั้งแรกที่ได้ไปปลูกต้นไม้ ไปช่วยเหลือน้อง ๆ ที่ จ.กาญจนบุรี ครั้งที่สองไปปลูกป่าชายเลน แล้วก็ช่วยในโครงการสึนามิ ทำงาน 2-3 ครั้ง วันที่ไปปลูกป่าส้ม เห็นชีวิตเห็นความยากลำบากของชาวบ้าน มันสะท้อนใจ เราหลายคนก็โชคดีกว่าคนอื่นเยอะ กลับมาถามตนเองเราตลอดว่า เราให้อะไรคืนกลับสู่สังคมแล้วยัง นี่พยายามหาโอกาสออกไปร่วมกิจกรรมทุกครั้งที่เป็นไปได้”

(บุศรินทร์ คฤหิโยธิน, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

“พยายามหาโอกาสช่วยเหลือสังคมได้บ้าง เริ่มแรกไปช่วยแปลจดหมายให้นักเรียนที่มีผู้อุปการคุณเป็นชาวต่างชาติเริ่มจากตรงนี้ แล้วเรื่องการปลูกต้นปาล์ม จ.กาญจนบุรี บริษัทมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคมเราก็ได้โอกาสตรงนี้ด้วย”

(ปวีณา นันทวัฒน์ศิริ, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

“มีโอกาสไป 2 ทิปกับเนสเล่ท์ จ.กาญจนบุรี ปลูกต้นปาล์มแล้วก็ไป จ.พังงา ไปปลูกป่าชายเลน คิดว่าเป็นโอกาสสำหรับตนเอง โดยองค์กรของเราเป็นผู้นำ ตนเองคนเดียวคงไม่สามารถทำเองได้ องค์กรให้โอกาสเรา เราก็ได้ทำดีไปด้วย”

(ธีรภัทร์ จันทักษ์, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

คุณภัสพร บุญยโชติมา พนักงานฝ่ายการตลาด ให้ภาพกิจกรรมเพื่อสังคมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพิ่มเติม ว่า

“กิจกรรมที่เราทำกันเป็นอะไรที่เราจับต้องได้ ล่าสุด เราทำโครงการ Green Project ลองคิดดูนะคะ มีผู้บริหารบริษัทไหนจะมานั่งเสียเวลาเปิดอินคอนวีนีเยทูลให้พนักงานดู ดูกันหลาย ๆ รอบด้วยนะคะ เท่าที่รู้ เป็นการร่วมมือร่วมใจกันของพนักงานและผู้บริหารทุกระดับทั้งในสำนักงานใหญ่และตามโรงงานต่าง ๆ คั่นหาว่าเราจะมีวิธีการดูแลสิ่งแวดล้อมได้อย่างไรบ้าง เช่น เรื่องน้ำ ขยะ กระดาษ ทำนองนี้แหละคะ หลังจากนั้นจะมีแคมเปญมาเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็น set พรินเตอร์ให้พรินกระดาษได้ 2 หน้า เห็นพีซีรีตันก็กำลังรณรงค์เรื่องการใช้อุปกรณ์แทนถุงพลาสติก กิจกรรมพวกนี้เป็นสิ่งอยู่นอกเหนือการทำงาน ดิฉันคิดว่าเป็นการกระตุ้นและให้พนักงานในบริษัท ได้มุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่ใช่ว่าทำแต่ที่ทำงานมันสามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวันของเราด้วย ที่สำคัญตรงนี้ทำให้รู้และเข้าใจว่านี่คือ วัสดุของบริษัท เป็นสิ่งที่บริษัทอยากไปให้ถึง เราก็ต้องร่วมมือกันทุกคน”

(สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

สำหรับบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด คุณศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส อธิบายถึง การนำเอากิจกรรมมาเป็นตัวเชื่อมเพื่อร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีใจยอมรับในวิธีการดำเนินงานของบริษัท ดังนี้

“ที่ Toyota เรามุ่งเน้นทำกิจกรรมตามแนวทางหลักๆ อยู่ 3 เรื่อง คือ การขับขี่ปลอดภัย การพัฒนา และ เรื่องการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ใน 3 เรื่องนี้ให้น้ำหนักไปพอ ๆ กัน เช่น การขับขี่ปลอดภัย มีโครงการเยอะในแต่ละปี มีทั้งที่เข้าไปสนับสนุนภาครัฐและทำเอง เช่น จราจรจำลอง ที่สวนรถไฟเราเปิดมาปีที่ 3 เชิญผู้ว่า กทม.ไป ตรงนั้นเป็นการที่เราเริ่มสอนเด็ก ๆ ให้เขาได้รู้จักการใช้รถใช้ถนนในสถานที่ที่เป็นสวน ระดับถัดขึ้นมาเราจะมีไปจัดเรื่องของ Mickey way school visit ตรงนี้เราทำกับสำนักการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา ไปโรงเรียนต่าง ๆ โดยนำเอาตัวการ์ตูนไปให้เด็ก มีกิจกรรมการเล่นที่สอดแทรกวินัยจราจร การข้ามทางม้าลายต้องข้ามเพราะอะไร ระดับโตขึ้นมาหรือบุคคลทั่วไปจะมีการอบรมสัมมนา ล่าสุดเราร่วมมือกับ AIT เพื่อให้เขาศึกษาเรื่องการเกิดปัญหาต่างๆ มาจากรถ ถนน และคน ทีมวิจัยรวมตัวกันทำแล้วให้ทุน สนับสนุนให้เขาไปทำเฉพาะจุดที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม ป้ายบริเวณโค้งต่างๆ ที่วิศวกรออกแบบมีอันตรายเราต้องให้อาจารย์ไปเก็บรายละเอียด แล้วก็ไปแนะนำให้กรมทางหลวงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะเราได้ทำวิจัยออกมาแล้วได้เป็นอย่างดี พอเขาทำเราได้รับความความร่วมมือที่ดี ที่พัสดุเราเห็นว่าโค้งเป็นเนินโค้งหักทันทันทีรถจะเข้าไปแผ่นทางโน้นเยอะ เราจะต้องทำสัญญาณไฟ มีคอนกรีตไม่ให้อัด U-turn ป้ายจราจรทั่วประเทศของ Toyota มีการจัดอบรมเป็นระยะๆ ให้กับกรมทางหลวง พวกคนขับ อันดับ 2 มีการทำ stop global warming ทำเยอะ ไปจัดกันที่โรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการให้นักเรียนต่างจังหวัดให้รู้จักลดโลกร้อนได้อย่างไร วิธีการปลูกพืชผักสวนครัว เทคโนโลยีที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น เช่น อนุรักษ์ผักสีเขียว ส่วนที่ไปร่วมกับมูลนิธิอื่น ๆ เช่น มูลนิธิหมอเสม มูลนิธิชัยพัฒนา มูลนิธิสมเด็จพระเจ้า มูลนิธิพระดาบส จะเป็นแนวตะเข็บต่างจังหวัด จะเน้นเรื่องของ การศึกษา การป้องกัน การทำ family planning กับพวกชาวเขาเป็นต้นครับ...

...ตัวอย่างในเรื่อง safety driving การใช้รถใช้ถนนไม่ใช่เราทำอย่างเดียว วินัยการจราจรเป็นสาเหตุหลัก เรื่องของเมาแล้วขับ เราร่วมกับมูลนิธิเมาไม่ขับ ได้ผลเป็นช่วง ๆ ทำอย่างไรจะให้มันเป็น sub table เป็นสิ่งที่เราต้องกำลังคิด ตอนนี้เรากำลังเตรียม Project อันหนึ่งคิดว่าคนที่ได้ใบขับขี่มาได้ง่ายเกินไป โดยไม่มีวินัยจราจร ใช้รถไม่ถูกต้อง เราจะพาเจ้าหน้าที่ของ สนข. จราจรกลาง กรมการขนส่งทางบกไปดูงานที่ญี่ปุ่น โรงเรียนสอนขับรถเป็นอย่างไร มีหลักสูตรในการใช้รถใช้ถนนเป็นอย่างไร เข้ามาอธิบายให้ขนส่งฟัง ที่ญี่ปุ่นประมาณเดือนหนึ่งค่าใช้จ่ายประมาณแสนกว่าบาทในเมืองไทย อาจจะต้องเอาหลักสูตรมาดัดแปลง ปัจจุบันขนส่งก็มีอยู่แล้ว แล้วก็ไปสอบ ถ้าตกก็สอบใหม่ อาจจะทำมาจากญี่ปุ่นในการใช้รถใช้ถนนเขาค่อนข้างมีระเบียบ ส่วนหนึ่งมาพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะกับคนไทย ค่าใช้จ่ายในการได้ใบขับขี่ราคาก็ไม่มากเกินไป จะมาทำโรงเรียนต้นแบบให้กับขนส่ง ขนส่งที่พหุโยธินจะเป็นแม่แบบ แล้วขนส่งทั่วประเทศจะมาจำลองไปทำ ก็คงเป็น Project ใหญ่...

...การให้พนักงานมีส่วนร่วม ก็มีเป็นบาง Project เช่น ปลูกป่า เราพยายามหาบริเวณใกล้ ๆ จัดเป็น event ขึ้นมาให้พนักงานร่วมกันปลูก จะให้ในท้องถิ่นให้หาที่เหมาะสม อย่างบางปู จะเป็นป่าชายเลนต้องการป่าโกงกาง วิธีการทำ Project เราพยายามเน้นร่วมกับชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐ เราต้องการให้คงอยู่ถ้าปลูกแล้วต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบมาดูแลต่อเนื่อง”

(สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

3.3 สื่ออื่นๆ

นอกเหนือจากการใช้สื่อบุคคลและสื่อกิจกรรมแล้วองค์กรธุรกิจทั้ง 6 แห่ง ยังมีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบอื่นๆ อีกหลากหลาย เช่น ที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

“ในแง่ของสำนักงานเราเอง เรามีที่หน่วยงานที่เรียกว่า *Internal Communication* ที่ทำหน้าที่สื่อสารกับพนักงาน ทั้งในแง่การจัดกิจกรรม ให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วม เราทำทุกรูปแบบทุกช่องทาง และทำในทุกระดับของกลุ่มเป้าหมายของเรา ซึ่งจะมีเครื่องมืออยู่แล้วในการจะเข้าพนักงานแต่ละกลุ่ม เยอะมากค่ะ ...”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร, สทนทากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“อย่างที่บอกครับว่าตั้งแต่ต้น เมื่อเราเข้ามาเป็นพนักงานนี่ก็จะมีในเรื่องจรรยาบรรณ วิธีการปฏิบัติตัวของพนักงาน การอบรมพนักงาน คือพนักงานที่เข้ามาต้องเข้าใจองค์กรก่อนเลยว่าเราดำเนินกันอย่างไรครับ และช่วงไหนที่พนักงานจะเข้าไปมีส่วนร่วมได้ เราก็จะเชิญชวนเลย...”

(วีระยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร, สทนทากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“พนักงานใหม่เข้ามาต้องอบรม ซึ่งการอบรมเหล่านี้ปูนจะสอดแทรกเรื่องเหล่านี้เข้าไปอยู่แล้ว แม้แต่เรื่องที่เรากิจกรรมซีเอสอาร์ทำอะไรดี ๆ มา เราก็จะเอามาถ่ายทอด บอกเล่าให้รุ่นน้อง ๆ เสมอ เขาจะรู้ว่าองค์กรของเราทำอะไรบ้าง”

(นิชธิมา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร, สทนทากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“...สมมติว่าเราจัดกิจกรรมขึ้นมาชุดหนึ่ง เช่น การสร้างฝายชะลอน้ำ หรือบริจาค ฯลฯ อะไรก็แล้วแต่ เราก็จะประกาศเชิญชวน ใครสนใจ ก็สามารถเข้าร่วมโดยลงชื่อ แล้วเราก็จะไปด้วยกันผ่านทุกสื่อ

เช่น Intranet e-mail เสียงตามสาย สื่อบุคคลในลักษณะ interpersonal Spot TV ภายใน Road show กัน ภายในเราก็กินเองครับ....”

(วีระศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ค่ะ ...แจกใบปลิว ส่งผ่านไปทางหัวหน้างานเพื่อให้ช่วยเผยแพร่ข่าวสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ในการประชุม ฯลฯ เป็นต้น”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“เรามี Annual Report ที่ออกประจำปี รวมถึง Sustainable Report สำหรับผู้ถือหุ้นเราก็จะมี วารสารส่งให้เขาอยู่แล้ว นอกจากนี้มีการจัดประชุมผู้ถือหุ้น จัด special event เชิญผู้ถือหุ้นมาเยี่ยมกิจการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการลงทุนกับเรา รู้ว่าเราลงทุนอย่าง มีวิจรรย์ญาณ มีเหตุผล ผล เราก็จะมีข่าวสารถึง เขา ส่วนผู้ถือหุ้นก็ ก็จะมีการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น ทั้งหมดนี้คือกับกลุ่ม ที่เป็น stakeholder ของเรา ถ้าเป็นพนักงาน เยอะแยะมากมาย อย่างเช่น SCG Connect ซึ่งเป็นสื่อ สิ่งพิมพ์ส่งข่าวคราวความเคลื่อนไหวถึงถึงพนักงานทุกระดับ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ก็จะเป็น Intranet e-mail SCG TV มีเสียงตามสาย โปสเตอร์ แบนเนอร์ สแตนดี้ ทุกอย่างค่ะ..”

(นิชิตา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“...ครับ บางทีในโรงงานของเขาเอง เขาก็จะมีทำ Communication ของเขาเอง เช่น Morning Meeting และเนื่องจากพนักงานปุ่นมีเยอะ หลายกลุ่ม สื่อที่เข้าถึงก็จะเยอะหลากหลาย ซึ่งเวลาเราจะเลือก สื่อ เราจะเลือกให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละระดับ เช่น พนักงานในโรงงานนี้ เขาอาจจะไม่มีเวลาเช็ค mail แต่เขาสามารถอ่านข่าวสารจากบอร์ดประกาศในโรงงาน หรือฟังเสียงตามสาย เป็นต้น”

(ปารินทร์ ชันธธีรณัฐ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“เรามีหน่วยงานผู้แทนการจำหน่าย (ลูกค้า) ดังนั้น เขาก็จะมีวารสารที่เฉพาะที่เป็นของเขาอยู่แล้ว เป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะของเขาเองที่ต้องการจะสื่อสารด้วย”

(นิชิตา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

ส่วนที่บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

“มีเรื่องของวารสาร เรื่องการใช้สื่อต่างๆที่เป็นวารสารภายใน ระบบเสียง e-mail เป็นเรื่องของการใช้สื่อประเภท ICT ขณะเดียวกันเราใช้ระบบการประชุม...เรามีบทความทางวิชาการอธิบายเรื่อง CSR เรามีการบรรยายให้กับคนที่เกี่ยวข้อง เรามีการเข้าอบรมกับสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย เราทำเรื่องเครือข่าย CSR เรามีการทำกิจกรรมดึงคนเข้ามาเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องของสินค้า ตั้งแต่เรื่องไปปลูกหญ้าแฝก เรื่องระยองเมืองสีเขียวจะเป็นเรื่องที่ดึงคนเข้ามาร่วม แล้วก็ทุกคนจะได้มีโอกาสเข้าไปดูงาน ที่ห้วยเขย่งก็มีคนเข้าไปดูงาน ว่าเราทำอะไรกับชุมชน ทุกวันนี้ที่ห้วยเขย่งเราไม่ได้เป็นคนพูดว่าเราทำอะไรกับห้วยเขย่ง แต่คนที่ห้วยเขย่งจะเป็นคนพูดว่าปตท.มาทำอะไรกับเขา เขาเป็นคนนำเสนอเอง”

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“นอกจากนี้ เรามีหน่วยงานด้านดูแลชุมชนเฉพาะอยู่หลายหน่วยงาน แล้วก็การทำงานส่วนใหญ่พนักงานจะลงพื้นที่ที่ตนเองต้องไปปฏิบัติงานเป็นหลัก ก็อาจจะแบ่งเป็น 2-3 แบบ แบบที่ 1. เป็นเรื่องของการทำงานในเรื่องของโครงการ เช่นโครงการก่อสร้างโรงงาน หรือจะเป็นโครงการก่อสร้างท่อก๊าซอะไรแบบนี้เนะครับ เราก็จะมีการลงไปก่อนที่จะโครงการจะเริ่มขึ้นเพื่อทำความเข้าใจกับคนในพื้นที่ ชุมชนตรงนั้นให้รับทราบ แล้วสะท้อนความเห็นนำมาปรับปรุงเรื่องการทำโครงการของเรา ยกตัวอย่างเรื่องการวางท่อถ้าหากวางท่อผ่านแนวไหนเราต้องถามชุมชนก่อนว่าเห็นด้วยหรือไม่ ถ้าไม่เห็นด้วยเราจะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพที่เป็นไปได้ ขั้นตอนตอนนี้แม้จะเป็นขั้นตอนที่ EIA ระบุเอาไว้ว่าต้องทำ การรับฟังความเห็นประชาชนแต่จริงๆเราต้องทำมากกว่านั้นเราทำเรื่องSIAคือต้องทำเรื่องผลกระทบของสังคม ต่อสิ่งแวดล้อม ต่อสังคมและความรู้สึกนึกคิดของเขาคือการที่เราจะมาทำตรงนี้ รวมทั้งต้องดูว่าเขาจะได้ผลกระทบอะไรมัย เราจะต้องไขเรื่องผลกระทบของเขายังไง อย่างเป็นขั้นเป็นตอนอย่างเป็นกลาง มีความโปร่งใส”

(ประเสริฐ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

“ถ้าวารสารภายในเราจะมี 1 หน้าที่เปิดมาแล้วเจอเลยว่าเป็นหน้าของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ท่านจะเป็นคนบอกเลยว่าในช่วงเดือนนั้นมีอะไร ธุรกิจเป็นอย่างไร เราต้องเตรียมตัวรับมือความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ขณะเดียวกันคุณต้องเป็นคนอย่างไรในการที่จะพัฒนาตัวเองเป็นอย่างไรบ้าง พัฒนาตัวเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิภาพ มีความเอื้อเฟื้อต่อสังคม เป็นคนแบบนี้เพราะว่าสังคมเราเป็นแบบนี้ คือท่านจะพูดชัดตลอด”

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

ส่วนองค์กรธุรกิจขนาดกลางอย่างบริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัดและบริษัทชุมพรคาบาน่า รี สอร์ต จำกัด ต่างก็มีการใช้และให้ความสำคัญกับสื่อประชาสัมพันธ์ภายในแบบเรียบง่าย การจัด สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อต่อการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรรวมถึงคนในชุมชนที่ธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนี้

ที่บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัด จากการสนทนากลุ่ม พบว่า

“คะตอนที่สมัครเข้ามาเป็นพนักงาน ฝ่ายบุคคลเข้าจะแจ้งก่อนเลยว่า กฎระเบียบ 1,2,3,4,5 เขาจะแจ้งเราวันที่เขารับเรา हमวต้องใส่ รองเท้าห้ามเหยียบส้น เขาจะอธิบายกับเราว่ามันมีประโยชน์อย่างไร มีอบรมเรื่องความปลอดภัย กฎระเบียบของบริษัท จะมีอบรมหลายอย่าง การลากิจ ลาป่วย ลาพักร้อน ลาอย่างไร ลาได้กี่วัน ทำไปแล้วมีกิจกรรมหรือพวกโครงการอะไรที่ช่วยเรา และให้เราเข้าร่วมได้อย่างไรบ้าง เขาจะบอกก่อน”

(สมร สงxonนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“คะ ทุกปีคุณสุท จะพาดูงานหลายที่ ปีที่แล้วไปนครนายก ไปเรียนเรียนเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ที่เมืองทองมีงานดำสั้มดำ ก็พาเราไปดู กลุ่มเรียนรู้ก็จะไปศึกษา พอศึกษามากก็มาถ่ายทอดให้เพื่อนได้เรียนรู้ ให้ในกลุ่มได้เรียนรู้กันก่อน แล้วก็ขยายวงออกไป แล้วค่อยให้เพื่อนพนักงานคนอื่น ๆ เรียนรู้ต่อไป”

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“ไม่คะ เขาติดประกาศที่บอร์ดบอกข่าวสาร ที่นี้ใช้บอร์ดเป็นหลัก ถ้าใครอยากสมัครเขาก็จะมีพนักงานชุดหนึ่งเป็นคนเลือก ตรวจสอบว่าคนนี้เป็นลูกน้องที่ควรช่วยเหลือหรือไม่ แล้วเขาก็คัดมาก่อน 20 คนแล้วก็มาอบรมกัน มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันซึ่งกันและกัน ว่าใครเป็นอย่างไร”

(อัญชลี ตันติดำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“คุณสุทเชิญพาไปที่นครนายกคะ ไปที่รีสอร์ตเอาไปอบรมกันข้างนอก แต่เฉพาะคนในกลุ่ม เอาไปแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันว่าคนนี่คิดอย่างไร จิตใจเขาเป็นอย่างไรกับการที่เขาเป็นหนี้ตรงนี้ สนุกมากเลย ตอนนั้น แลกความคิดเห็น”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เขาจะมีกล่องแดงรับความคิดเห็น หรือถ้ามีปัญหา ก็เขียนส่งไปได้ คุณสุทแก็จะเป็นคนเปิดเอง”

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“ในโรงงานเอง ก็เป็นกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมไง มีโรงอาหารที่โล่ง มีน้ำพุ ทานอาหารสบาย เจริญอาหาร ต้นไม้เยอะ พัดลมพัดเย็นสบาย มีโทรทัศน์ให้ดู ในโรงอาหารกินเสร็จ แยกขยะคะ แยกขยะเปียก ขยะรีไซเคิล ขยะทั่วไป แยกไว้ มีแยกเศษอาหาร อย่างสีที่ทำร้ายธรรมชาติ แกกเปลี่ยนมาใช้สีที่ไม่ทำร้ายธรรมชาติ คือไม่เป็นอันตรายกับเด็ก คือแถมจะเปลี่ยนจากสีนี้ละ มาใช้สีที่ไม่ทำร้ายทำธรรมชาติ งานต้องละเอียดแน่นหนา งานจะหลุดไม่ได้”

(สมร สงขอนนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“ที่บริษัท เวลาจะบอกเรื่องกรรม หรือโครงการ จะมีบอร์ดครับ ธุรกิจเราไม่ใหญ่ มีบอร์ดไว้สำหรับติดประกาศ ก็เพียงพอแล้ว ที่เหลืออื่น ๆ ก็เป็นเรื่องของ HR ที่จะลงไปตามด้วย ซึ่งผมให้อำนาจเต็มที่ในการสื่อสารกับพนักงาน”

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยังสัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

ส่วน บริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด พบว่า

“เราก็เป็นโรงแรมอยู่แล้ว มีส่วนข้างหลังและอาคารสัมนาใหญ่ที่อยู่ด้านหลังที่มีอยู่แล้ว ทำเป็นที่พักนอน ส่วนอื่นก็พัฒนาเป็นศูนย์ฝึก แล้วนำคนมาอยู่ร่วมกัน...

...อย่างที่ผมได้เล่าให้ฟังไปแล้วว่า ที่นี่ เราได้เปิดเป็นศูนย์กิจกรรมธรรมชาติ ให้คนภายนอกมาศึกษาดูงาน อบรม และฝึกประสบการณ์รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ผมคิดว่าสิ่งที่ได้และผลเต็มตามก็คือ พนักงานครับ ดูเขามีความสุข สนุกและเห็นคุณค่าของการทำงานมากขึ้น เดี๋ยวนี้พนักงานของผม จะว่าไป เป็นทั้งมัคคุเทศก์เป็นทั้งครูฝึกอบรมเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงได้เป็นอย่างดี”

(วรวิสร รัชพันธุ์, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

“ผมว่า ที่คุณวิสรสร จัดอบรม ให้ทั้งพวกเราและคนข้างนอก ก็น่าจะสื่อเรื่องของโรงแรมเราได้ว่าเราเป็นอย่างไร เราอยู่ข้างในเราเห็นของจริงที่เกิดขึ้นในโรงแรมและได้ทำเองกับมือ ส่วนคนข้างนอกเข้ามาใช้ ที่ของเรา เขาก็ได้เห็นด้วยตัวเขาเอง”

(วิระพัฒน์ จันทร์สน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“ของพี่นะคะ พี่ก็มีที่ดินน้อย พี่ก็ปลูกเอง แต่พอมีเหลือนิดหน่อยก็เอามาขายได้ เขาจะมีบอร์ดขึ้นว่าวันนี้ต้องการพริก มะเขือ มะพร้าวมีใครมีขายเราก็เอามาขายคือถามจากพนักงานขึ้นบอร์ด”

(ไพรัตน์ พรหมนัย สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

และในตอนเช้าตรู่ของวันที่ 25 สิงหาคม 2550 ขณะที่ผู้วิจัยและ“ป้านะ” กำลังสนทนากันอย่างเพลิดเพลิน ผู้วิจัยสังเกตว่า สายตาของป้านะได้ทอดออกไปยังทะเล พร้อมกับชี้ให้ดูเรือประมงขนาดเล็กที่กำลังเข้าหันหัวเรือเข้าใกล้หาดหน้าโรงแรม

“ของหลานชายป้าเอง แกคงได้ปุ้ป ลามาแน่ ๆ ไม่ต้องไปเข้าขายที่ตลาดเลย ส่งให้โรงแรมหมด คุณวริสสร ให้อาณาไม่ต่างจากในตลาด แกไม่เอาเปรียบคน ลูกหลานพนักงานแกลให้โอกาสแบบนี้เหมือนกันหมด ใครมีอะไรก็เอามาขายให้โรงแรม ไม่ต้องผ่านคนกลางให้เขาเอาเปรียบเรา วันนี้ที่โรงครัวบอกแล้วว่าอยากได้ปลาหมึกเป็นพิเศษ เดี่ยวลูกลงไปดูกับป้านะ ว่าจะได้มาหรือเปล่า...”

(สุนันท์ บุญจรรย์, สัมภาษณ์ 25 สิงหาคม 2550)

และจากการสังเกตของผู้วิจัยเอง พบว่า บริเวณรับแขกด้านหน้าโรงแรม มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับโรงแรม จากการสอบถามพนักงานพบว่า เหมือนไว้คอยตักตักและเตือนสติพนักงานภายในกันเอง ขณะเดียวกันก็เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้กับแขกที่มาพัก หรือผู้มาเยือน นอกจากนี้ ชุมพรคาบาน่า ยังได้จัดทำแผ่นพับโดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการปลูกจิตสำนึกรับผิดชอบต่อในกิจกรรมต่างๆ ของโรงแรม เพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจ ได้ทราบข้อควรปฏิบัติและจะได้ร่วมมือร่วมใจกัน ขณะมาพักที่โรงแรมด้วย เป็นต้น

สำหรับองค์กรข้ามชาติอย่างบริษัท เนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ต่างก็มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบอื่นๆ ที่มีความใกล้เคียง องค์กรทั้ง 4 ที่อธิบายมาในตอนต้น หากแต่จะมีความแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดตามลักษณะของธุรกิจ ดังนี้

บริษัท เนสท์เล่ ไทย จำกัด

“ที่ผ่านมา วิธีการของเราก็คือเราจะมีการโทรแจ้งพนักงานทุกท่านว่าเรามีกิจกรรมประเภทนี้ มีใครสนใจอยากทราบรายละเอียดเพิ่มเติมให้ติดต่อกลับมา ก็จะมีคนโทรมาถามเยอะว่าไปทำอะไรยังไร รูปแบบเป็นอย่างไร แล้วก็สมัครมาร่วมทำกิจกรรม แต่ตอนนี้ ส่วนใหญ่ใช้วิธี E-mail กันภายในองค์กร เพราะสะดวกรวดเร็ว มีโทรศัพท์ เสี่ยงตามสาย...

...นอกจากนี้ ยังมีวารสารภายในชื่อ Passion For Life ออกทุก 3 เดือนแจกให้พนักงาน เนื้อหาจะเป็นเรื่องที่สื่อสารกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งหมด ใครไปไหน ทำอะไร จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ผู้บริหารว่าอย่างไร ก็จะอยู่ในนี้ทั้งหมด เหมือนรวบรวมไว้ในเล่ม พิมพ์สี่ สี สวยงามค่ะ”

(ศรียรัตน์ ตระกูลไทยบุญญา ฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

“ตามหลักแล้วเนสเล่ที่เรามีการช่วยเหลือทางวิชาการเกษตรกรที่ส่งวัตถุดิบของเราโดยตรงกับเกษตรกร นอกเหนือจากกาแฟแล้วยังมีโกโก้ เนสเล่ยังมีนักวิชาการ 800 คน การช่วยเหลือในลักษณะนี้เป็นการให้เปล่าไม่มีการผูกมัดใดๆ ทั้งสิ้น กลยุทธ์เผยแพร่ ความรู้หลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับพื้นที่และแปลงเกษตรกรด้วย เรามีวิทยุกระจายเสียง ชุมพร 2 สุราษฎร์ 1 ระนอง 1 เรามีวารสารกาแฟ ทุกคนจะได้รับปีหนึ่งมี 4 ฉบับ มีจุดถ่ายทอดความรู้ Learning center กระจายอยู่ในพื้นที่ปลูกกาแฟครอบคลุม มีแปลงสาธิตตอนนี้มี 37 แห่ง นอกเหนือจากงานส่งเสริมแล้วยังให้ความสำคัญงาน R&D ควบคู่กันไปด้วย นวัตกรรมที่ได้งานจากการศึกษาค้นคว้าจะเป็นรูปธรรม หลังจากที่เราได้ผลจะเอาความรู้เหล่านั้นกระจายสู่เกษตรกร ข้างบนเรามีฟาร์มทดลองและสาธิตอยู่บนโครงการพัฒนาอดุยง บนนี้เป็นตำราของสมเด็จพระเจ้า ท่านเคยปารณไว้ว่าเนสเล่เรามีความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงพันธุ์พืช หรือด้านการเกษตร อยากให้เราเข้าไปช่วยเกษตรกรชาวเขา เริ่มจากการปลูกฝิ่น เดียวนี้ไม่มีแล้ว เราก็ได้กาแฟอาลาปีก้า เราเริ่มปี 1987 นำอาลาปีก้ามาทดสอบทั้งหมด 58 สายพันธุ์ คัดเลือกไว้ 2 สายพันธุ์ ทดลองอีก 9 สายพันธุ์ ใกล้เคียง ๆ กรุงเทพ ที่ จ.จะเชิงเทรา เรามีโครงการต้นกล้า กาแฟอาโลบาสต้าเป็นเนอสร์ขยายพันธุ์กาแฟที่ใหญ่ที่สุดในโลก...

...อ.ท่าชะ เรามีแปลงรวบรวมพันธุ์ อาโลบาสต้า เป็นการเก็บสายพันธุ์ทั่วโลก การเก็บสายพันธุ์มี 2 วิธี วิธีที่ 1 การเก็บในห้อง Lab อีกวิธีเก็บไว้ในสภาพนิเวศ เมื่อไรด้านใดด้านหนึ่งเสียหายเช่น พายุ น้ำ ไฟฟ้าดับ 5 วัน ฐานข้อมูลพันธุ์ก็หมดเลย เราต้องเราเก็บไว้หลาย ๆ ที่ ที่เราขึ้นอยู่ตรงนี้เราทำฝึกอบรมเกษตรกร ปัจจุบันเรามี 5 แห่ง ปีที่จะถึงจะมีเพิ่มอีก 7 แห่ง งานแรกที่เรามาฝึกอบรมเกษตรกร ในปีที่ผ่านมาฝึกอบรม 71 กลุ่ม คิดเป็น 1,500 กว่าคน การฝึกอบรมมีหลายแบบ เรามีศูนย์ฝึกอบรม training center มีฝึกอบรมนอกสถานที่ไปได้หมด คล้าย ๆ จุดสภาพกาแฟ มีบอร์ดเรื่องของราคา เรื่องสิ่งที่จะต้องทำในเดือนนี้ ยกตัวอย่างว่าเดือนนี้จะต้องใส่ปุ๋ยเราจะมีข้อความไปบอก วิธีใส่ปุ๋ยที่ถูกต้องจะใส่อย่างไร เกษตรกรที่จะมากินกาแฟตอนเช้าเขาก็มีทัศนคติที่ดีกับการปลูกกาแฟ วิธีการที่เขาได้เรียนรู้กับเราไป เป็นวิธีบอกต่อเป็นกลยุทธ์ค่อนข้างได้ผล เขาเชื่อผู้นำหมู่บ้านมากกว่า พวกสิ่งตีพิมพ์ ต่าง ๆ แผ่นพับให้เกษตรกรได้เรียนรู้ รายการวิทยุ 4 สถานี นักวิชาการเกษตรของเราจัดรายการวิทยุ ช่วงการเก็บเกี่ยวที่ถูกต้องทำอะไรถึงจะได้กาแฟคุณภาพดี การตลาดราคาเป็นอย่างไร หลังจากเก็บเกี่ยวเสร็จแล้วควรจะทำอย่างไร ในช่วงฤดูฝนดูแลอย่างไร การใส่ปุ๋ยอย่างไร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันในวันเวลานั้น ๆ แปลงสาธิต 40 แห่งครอบคลุมพื้นที่ปลูก เราเริ่มไปเรื่อย ๆ ช่วงแรกเรามีการโปรโมทตัดต้นสาว หรือการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ เปรียบเทียบให้ดูความแตกต่างการใส่ปุ๋ยโปรแตสเซียมพัฒนาในเรื่องน้ำหนักรสกาแฟ คุณภาพของเมล็ดกาแฟให้มากขึ้น 5 ไร่ ใช้วิธีการเดิมหลังจากนั้นเกิดการ

เปรียบเทียบรูปธรรมใส่หรือไม่ใส่ปุ๋ย แตกต่างกันอย่างไร ถ้าใครสังเกตเห็นรูปดาว ภาคตะวันออกมีแปลงสาธิต 1 แปลง จ.จันทบุรี ในปีที่ผ่านมาผลไม่ราคาตกต่ำ อยากลองกาแฟใครอยากปลูกเราบริการให้ งานหลักของนักวิชาการเกษตรตรวจแปลง การฝึกอบรมลักษณะที่เป็นของจริง เช่น เรื่องต้นกล้าผลิตไม่พอเราใช้วิธีการเสียบยอด เกษตรกรก็มาหัดเสียบกับเรา นักวิชาการเราหัด ถ้าเสียบไม่ได้ไม่ให้กลับบ้าน การฝึกอบรมภายในสถานที่และนอกสถานที่เราจะไปดูภาพล่าง อ.บางสะพานน้อย จ.ประจวบฯ 5 คน 10 คน รวมกลุ่มกันมาโทรเรียกเราก้ไป อีกตัวหนึ่งที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างมากคือ มอดเจาะผลกาแฟ ยกตัวอย่างที่เคยทำงานมาที่ จ.กระบี่ ปี 2542 ดูเข้าไปผลการรับซื้อกาแฟเปอร์เซ็นต์ที่โดนมอดเจาะทำลายสูงมาก หลังจากนั้นอบรมเกษตรกร หลังจากเราเก็บผลสุกกาแฟเราจะเอามาลอยนํ้าก่อน มอดที่เจาะผลกาแฟจะลอยนํ้า ข้างในมีโพรงอากาศ ผลจมนํ้าที่ดี ปี 43 เขาได้กาแฟ 20 กระสอบ เป็นกาแฟที่ไม่ต้องคัดเลือก นำมาลอยแล้วมาจน 17 กระสอบ ครั้ง ในเขตดินแดนหมู่ 3 มีบ่อลอยกาแฟทุกบ้าน สาธิตให้เขาเห็น ประสบความสำเร็จ เขาก็จะบอกต่อกัน อีกตัวหนึ่งที่เป็นตัวเปลี่ยนมาก ๆ คือการทำปุ๋ยหมักจากแหล่งกาแฟ ตรงนี้เป็นมลพิษ เราเก็บกาแฟมาเขาจะนำมาตากแห้ง จนกระทั่งมีวิธีการกำจัดแกลบกาแฟ เผาทิ้ง เราพยายามแนะนำว่าแกลบกาแฟมีคุณค่ามากในแง่ของปุ๋ยอินทรีย์ แกลบกาแฟเป็นปุ๋ยที่ดี ที่ดอยดุงวิธีหลังการเก็บเกี่ยวกาแฟอบาปิก้า กับโลบาสต้า แตกต่างกัน กาแฟอบามิก้าจะใช้วิธีการ สีสดเก็บผลมาเข้าเครื่องปลอกเปลือก ลอกเมือก ถึงเอากาแฟกะลาไปตาก เปลือกสดถ้าทิ้งไว้ก็เน่า เราเอาใส่เดือนม่าย่อย เลี้ยงไส้เดือน

ทั้งหมดในแง่ของหมวดที่เราพยายามสื่อให้เกษตรกรครบวงจร ตั้งแต่การปลูกเก็บเกี่ยวและมาขาย การจัดการทรัพยากรและปัจจัยการผลิต ดูเรื่องบัญชีฟาร์ม มาตรฐานคุณภาพของกาแฟ แรงงาน การสร้างคุณค่าเพิ่ม เทคนิคการตัดแต่งกิ่ง การตลาด แผนการลงทุน การใช้ปุ๋ย กาแฟโลบาสต้านำไปตากแห้งแล้วสี ทั้งหมดเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในผลกาแฟ เนื้อหาเราไปเจอกันห้อง Training center เราโฟกัสตรงไหนบ้าง หลักของเกษตรกรยั่งยืนมีแนวคิดตรงนี้ทั้งหมด 3 หลัก”

(ทฤษฎี ฤณาศล ผู้จัดการฝ่ายบริการการเกษตร,
สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

ส่วนที่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่า

“มีทั้ง E-mail ซึ่งเป็นระบบการสื่อสารภายใน ใช้จดหมายข่าวสื่อสารความเคลื่อนไหวขององค์กร บางครั้งทำเป็นฉบับพิเศษ หากมีกิจกรรมใหญ่ๆ เช่น ตอนเปิดโรงงานที่บ้านโพธิ์...

...นอกจากนี้ในบริษัทเรามีคณะกรรมการจริยธรรมองค์กรทางด้านหน่วยงานนี้ ผมเป็น BP อยู่ เราถูกเชิญจากกระทรวงวัฒนธรรมไป 2 ครั้ง ให้ไปเป็น Promotion office ลักษณะงานคล้ายกับ DSI แต่เราไม่

ทำอย่างนั้นเพราะนโยบายของประธานตั้งใจให้เป็นการพัฒนา ปรับปรุง ไม่ใช่การทำโทษ เราจะมีตู้ปล. ร้องทุกข์ ภายในบริษัททั้งหมด Toyota กรุ๊ปทั้งหมด คาดว่าถ้าพวกเรามี Regional เราอาจจะทำได้ จะให้ออกมาเป็นวัฒนธรรมเดียวกันทั้งหมด ให้คนทำงานในบริษัททำงานอยู่ under จริยธรรมที่ยอมรับได้ เรามีตู้ปล. 2 เบอร์ 77, 13...

... ทุกครั้งเริ่มต้นเข้ามาครั้งแรกเราจะสอนพนักงานเรื่อง Toyota Way ก่อนเลย Toyota เวียอะไรให้บ้าง เราก็ค่อย Inject เกี่ยวกับปรัชญาโตโยต้า เข้าไปตั้งแต่เริ่มเข้ามา ผู้ที่ทำงานอยู่แล้วจะมี course อบรมปีละ 2-3 ครั้ง จะทำต่อเนื่องตลอด มีชั้นเบื้องต้น ชั้นกลาง ชั้นสูง ถ้าเป็นระดับ ผอ.ฝ่ายทุกปีต้องเข้าเป็นการ conform พวกที่ conform จะต้องเป็นอาจารย์มาสอนรุ่นน้องต่อไป...

...เริ่มมาตั้งแต่ที่ญี่ปุ่น เป็นวิธีการผลิตที่เริ่มมาจากภายในโรงงานเป็นหลัก ถ้าจะทำให้ product ดี ไม่มีอันตรายต้องทำอะไรบ้างเขาจะจดเป็นข้อ ๆ ทำเหมือนเป็นการเรียงต่อกันไปเรื่อย ๆ จนปี 2001 ทำเป็นเล่มออกมาต้องใช้เวลาในการอ่าน เป็นสฤาษิตไม่ใช่ว่าสอนแล้วเข้าใจง่าย นั่นคือเหตุผลที่จะให้ทบทวนทุกปี...

..... ผมคิดว่าสิ่งที่เราจะใช้ออฟเอง เวลาเราทำจะมีการ PR ของมันอยู่แล้วในตัว เช่น หนังสือมือ 2 เราอาศัยโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ เราดูจากพนักงานอย่างเดียวหนังสือจะได้น้อย เราอยากได้จากคนทั่วไป เราจึงใช้หนังสือพิมพ์เป็นตัวช่วย เริ่มจากพนักงานในองค์กรก่อน เป็นของส่วนมูลนิธิที่อยู่ใน Toyota กรุ๊ปทั้งหมด ทำให้เราทำงานได้ง่ายกว่า เมื่อไรก็ตามทำในนามของ Toyota มอเตอร์ โอกาสที่เขามองเราทำเพื่อหวังผลประโยชน์การขยเก็นครั้ง ถ้าทำในมูลนิธิเขาจะไม่มองเราในภาพแบบนี้”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“เรื่องของที่ไปสนับสนุนภาครัฐหรือทำเอง เช่น จราจรจำลอง ที่สอนรถไฟเราเปิดมาปีที่ 3 เขียผู้ว่า กทม.ไป ตรงนั้นเป็นการที่เราเริ่มสอนเด็ก ๆ ได้รู้จักการใช้รถใช้ถนนในสถานที่ที่เป็นสวนระดับถัดขึ้นมาเราก็จะมีไปจัดเรื่องของ Mickey way school visit ตรงนี้เราทำกับ สกท. สำนักการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาไปโรงเรียนต่างๆ โดยนำเอาตัวการ์ตูนไปให้เด็กมีกิจกรรมการเล่นเพื่อสอดแทรกวินัยจราจร การข้ามทางม้าลายต้องข้ามเพราะอะไร ระดับโตขึ้นมาหรือบุคคลทั่วไปจะมีการอบรม สัมมนา ล่าสุดเราร่วมมือกับ AIT เพื่อให้เขาศึกษาเรื่องการเกิดปัญหาต่างๆ มาจากรถ ถนน คนที่มวิจัยรวมตัวกันทำแล้วให้ทุน สนับสนุนให้เขาไปทำเฉพาะจุดที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม ป้ายโค้งต่าง ๆ ที่วิศวกรออกแบบมีอันตรายเราต้องให้อาจารย์ไปเก็บรายละเอียด แล้วก็ไปแนะนำให้กรมทาง

หลวง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะเราได้วิจัยออกมาแล้วได้เป็นอย่างดี พอเขาทำเราได้รับความร่วมมือที่ดี ที่พัสดุเราเห็นว่าโค้งเป็นเนินโค้งหักทันทันทีรถจะเข้าไปเส้นทางโน้นเยอะ เราจะต้องทำสัญญาณไฟ มีคอนกรีตไม่ให้อัด U-turn ป้ายจราจรทั่วประเทศของ Toyota มีการจัดอบรมเป็นระยะ ๆ ให้กับกรมทางหลวง พวกคนขับ อันดับ 2 มีการทำ stop global warming ทำเยอะ ไปจัดกันที่โรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการให้นักเรียนต่างจังหวัดให้รู้จักลดโลกร้อนได้อย่างไร วิธีการปลูกพืชผักสวนครัว เทคโนโลยีที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น เช่นอนุรักษ์ผักสีเขียว ส่วน TTF จะไปเป็นแนวทางร่วมกับมูลนิธิอื่น ๆ เช่น มูลนิธิหมอเสม มูลนิธิชัยพัฒนา มูลนิธิสมเด็จพระเจ้า มูลนิธิพระดาบส จะเป็นแนวตะเข็บต่างจังหวัด จะเน้นเรื่องของการศึกษา การป้องกัน...

อ้อ...ที่โรงงานบ้านโพธิ์ เรายังเปิดให้บุคคลภายนอกทั้งใกล้ไกล เข้าเยี่ยมชมกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อแหล่งเรียนรู้ได้ด้วยนะคะ”

(ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ
สายงานเทคนิคและสายงานการบริหาร สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

จากข้อมูลที่ปรากฏ กล่าวสรุปได้ว่า องค์กรภาคธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 องค์กร มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายในอย่างหลากหลาย ในลักษณะของการบูรณาการไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะสื่อบุคคลและสื่อกิจกรรม ในฐานะเป็นเครื่องมือหลักแล้ว พื้นที่ (Space) เช่น สวนกาแฟ ชุมชน โรงงาน บริษัท ฯลฯ และวาระโอกาส (Time) เช่น การทำกิจกรรมถวาย หรือน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ ก็ถูกนำมาใช้ ในความหมายครอบคลุมช่องทางการสื่อสารด้วย

(4) พนักงานในองค์กร

ในบริบทของการสื่อสารองค์กร พนักงานหรือสมาชิกในองค์กรคือผู้รับสาร ถือเป็นภาคประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มแรก ที่จะได้รับทั้งประโยชน์และผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยตรงจากการสัมผัสเชิงลึกและสนทนากลุ่ม พบว่า

องค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่:

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

...โครงการ One cell one project เราตั้งชื่อว่า OCOP ที่เริ่มจากความต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กรก่อน โดยเริ่มจากการสร้างทีมซึ่งเราเรียกว่า “cell” ขึ้นมา

เพื่อพัฒนาให้เกิดการทำงานเป็นทีมเวิร์ค หลังจากนั้นจึงกำหนดบทบาทให้ทุกคนในทีมเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ทั้งที่ทำงานและกับคนในชุมชนที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งจะนำมาสู่การสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกันในลักษณะที่ว่า Work and CSR Together

อย่างเช่น ผมเป็นเซลหนึ่ง ทำงานอยู่ที่ปูนลำปาง มีคนอยู่ในเซล 10-20 คน ซึ่งนอกจากจะต้องดูคนที่เกี่ยวข้องกับเราทั้ง 10-20 คนแล้ว เรายังต้องไป ไปคุยกับคนในชุมชน หมู่บ้าน โรงเรียนหรือวัดที่เราอยู่ร่วมด้วย ว่า เขาอยากจะทำอะไร หรือต้องการให้เราช่วยเหลือในเรื่องไหน หรือด้านใดบ้าง เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว จึงนำสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นมาให้คนในเซลทั้งทีมและคนในชุมชนช่วยกันคิด มาระดมสมองร่วมกัน ว่าอะไรที่เราสามารถที่จะช่วยกันปรับปรุงแก้ไขได้บ้าง ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของความสะอาดในบริเวณชุมชน หรืออื่น ๆ ก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของชุมชน ซึ่งบริษัทมีเงินที่จะช่วยเหลือชุมชน”

(ศาสิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

จากการสนทนากลุ่ม พบว่า

“เห็นมากเลย การกิจกรรมและนโยบายแบบนี้ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม ตรงนี้ชัดเจนเลยว่า สามารถช่วยกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเกิดจิตสำนึกได้ การเข้ามามีส่วนร่วม มันเป็นการเปิดโอกาสให้คนเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างดี... เพราะอย่างน้ำตาลนี่ เมื่อก่อนที่ยังไม่ได้เข้ามาทำงานที่ปูนนี้ น้ำตาลก็จะเห็นจากโฆษณา เราก็รู้ล่ะว่าเขาดี แต่เมื่อเราเข้ามาอยู่มีโอกาสได้เข้าร่วมทำจริง เราก็จะเห็นความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มันก็ทำให้เราเกิดความรู้สึกบางอย่าง เช่น จากที่เราไม่เคยนึกถึงคนกลุ่มนี้ เราก็เออ..นึกถึงเขา”

(นิชธิมา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,

สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ผมหรือพวกเรารู้สึกภูมิใจ เพราะว่า โดยส่วนตัวผมตั้งแต่เรียนมหาวิทยาลัยแล้ว ผมก็ทำกิจกรรมลักษณะมาแล้ว เพียงแต่ตอนเป็นนักศึกษา มันยังไม่เต็มที่ด้วยปัจจัยต่าง ๆ แต่พอมีจังหวะได้มาทำงานในบริษัทนี้ ก็สามารถทำอะไรได้เยอะขึ้น ทำให้เรามีพลังขึ้นและภูมิใจ ผมสมมติเลยนะมีโครงการของมูลนิธิปูนลำปาง เขาให้พนักงานเขียนโครงการขึ้นมาเลย อะไรก็ได้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เขียนเข้ามาเถอะ เขาสนับสนุนให้โครงการละแสนบาท ผมเองก็ยังเขียนโครงการไปช่วยโรงเรียนชาวเขา ที่รถเข้าไม่ถึงต้องเดินกัน หักโล ครูที่โรงเรียนมีคนเดียวเป็นผู้หญิงด้วย ชื่อที่บาทะ อยู่ที่ท่าสองยาง จังหวัดตาก ผมได้เงินมาก็เอามาซื้อโต๊ะเก้าอี้ให้นักเรียน เด็กเขานั่งเรียนบนพื้นดิน ไม่มีที่นั่ง ป.หนึ่งถึง ป.หก นั่งเรียนในที่เดียวกันทั้งหมด อะไรแบบนี้ละครับ เราไปช่วยเขาได้ เราก็ภูมิใจ อย่างน้อย เราก็เป็นคนหนึ่งที่ได้ช่วยสังคมเล็ก ๆ ดีขึ้น เมื่อเขาจบวันหนึ่งอาจจะอะไรให้เราได้ภูมิใจหนักขึ้นไปอีก ก็ได้ ซึ่งใจนะครับ เราเอาขึ้นรถบรรทุกไปจอดปุ๊บไปถึงที่ชาวบ้านทั้งผู้ใหญ่และเด็ก ลงมาช่วยกันแบกไปคนละตัวสองตัว ขึ้นเขาไปนะครับโดยที่เรา

ไม่ได้วาน หรือจ้างอะไรเลย มันเป็นภาพที่ซึ่งใจครับ นี่ก็เป็นตัวอย่างที่เราได้มีส่วนร่วมแล้วเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และอยากจะทำต่อไปครับ”

(ปารินทร์ ชันธสิริชัย ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ผมก็เหมือนครับภูมิใจ และรู้สึกที่ดีในกรณีที่บริษัทมีกิจกรรมเยอะๆ ต้องยอมรับว่า บางทีพนักงานเองโดยเฉพาะคนที่มีความรอบคอบจะมีเวลาไปทำสิ่งเหล่านี้ได้ไม่เต็มที่ แต่เมื่อบริษัทมีกิจกรรมและเราได้ไปมีส่วนร่วม มันก็จะรู้สึกดีว่าอย่างน้อย เราได้ทำสิ่งที่มีประโยชน์ให้คนอื่นได้บ้าง คิดว่าดีเลย”

(วิรัช อ้นสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“คิดว่า เหมือนมันตอบเป้าหมายอะไรบางอย่างในชีวิตของเรา กำลังนึกถึงว่า คุณค่าของเรานั้น เราจะทำอย่างไรให้ตัวเองมีคุณค่าขึ้นมา และสิ่งหนึ่งที่เรจะมีคุณค่าก็คือ การที่เราสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้ ทั้งนี้เมื่อได้มาทำงานในองค์กรที่ Concern ในเรื่องพวกนี้ และทำงานในจุดที่เราทำเรื่องดีมีประโยชน์ได้เอง มันก็เหมือนกับว่าสิ่งที่ทำอยู่ประจำ มันสะท้อนสิ่งที่เราอยากได้ว่า มันทำให้เห็นว่าการของเรามีคุณค่า ซึ่งงานที่เราไม่ได้อะไรของยอดขายหรือผลกำไรเป็นที่ตั้ง ได้คิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ช่วยให้เราใช้ชีวิตที่ดีขึ้น...นี่ละค่ะที่มันเป็นน้ำหล่อเลี้ยงจิตใจเราในการทำงาน เออ ฉันทำตัวมีประโยชน์มีคุณค่านะ”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

“คนที่อยู่ในหน่วยงานปตท.ค่อนข้างจะเข้าใจเรื่องนี้ ยิ่งปีนี้เรานั่นและให้ความสำคัญเรื่องCSR เป็นพิเศษ สื่อความเป็นเรื่องเป็นราวในเรื่องCSR ด้วยซ้ำไป เรามีการทำกิจกรรมที่หลากหลายที่สามารถเชิญชวน หรือดึงทั้งพนักงานภายในของเราและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกเข้ามาเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องของสินค้า ไปปลูกหญ้าแฝก เรื่องระยองเมืองสีเขียวจะเป็นเรื่องที่ดึงคนเข้ามาร่วม แล้วก็ทุกคนจะได้มีโอกาสเข้าไปดูงาน ที่ห้วยเขย่งก็มีคนภายนอกเข้าไปดูงานกันมาก ว่าเราทำอย่างไรกับชุมชน ทุกวันนี้ที่ห้วยเขย่งเราไม่ได้เป็นคนพูดว่าเรามาทำอะไรกับห้วยเขย่ง แต่คนที่ห้วยเขย่งจะเป็นคนพูดว่าปตท.มาทำอะไรกับเขา เขาเป็นคนนำเสนอเอง มันภูมิใจนะครับ ยิ้มออก”

...ในที่ทำงานปกติ เวลาที่มีกิจกรรมทางสังคม ปตท.ก็ให้พนักงานมีส่วนร่วมอยู่แล้ว ยังให้ชวนครอบครัวด้วยนะคะ ส่วนเพื่อนๆ พนักงานด้วยกัน ก็ชวนกันด้วยปากเปล่า ใครไปก็โทร หรือบางทีก็ E-mail แจ้งกับเจ้าของโปรเจกต์”

(ปรียานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“อ้อยอยู่ไกล จากกรุงเทพฯ ไม่ค่อยได้ร่วมกิจกรรมกับสำนักงานใหญ่มากนัก แต่ไปทุกครั้งที่ได้จังหวะเหมาะ ติดตามข่าวจาก E-mail หรือบางทีก็โทรศัพท์ ทำงานกับชุมชนที่นี่ ก็ถือว่าได้ช่วยชุมชนไปในตัวแล้วค่ะ ภูมิใจและมีความสุขกับงานที่ทำ”

(อังสนา สกประเสริฐ เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี,
สัมภาษณ์ 6 ตุลาคม 2550)

“ผมทำงานกับพี่อ้อย มีอะไรพี่เขาก็จะบอก ชวนทำโน่น ทำนี่ ผมลงไปติดตามงาน มีส่วนร่วมกันคนในชุมชน คอยประสานงาน มีความสุขแล้วครับ เวลาเห็นชาวบ้าน เขามาร่วมโครงการ เห็นเขามีชีวิตที่พอเพียง”

(ธนวัฒน์ มีจันทร์ เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี,
สัมภาษณ์ 6 ตุลาคม 2550)

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง:

บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัด และบริษัทชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

จากการสนทนากลุ่มกับพนักงาน บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัด พบว่า

“...คุณสุทธามคะ แก้วเยี่ยมรับ เปิดใจว่าเราต้องการอะไร ตอนนั้นหลายคนยังไม่พูดอะไรเลย เราก็ตื่นเต็นนะคะ เหมือนพระมาโปรดว่าเราจะปลดหนี้แล้ว”

(จารุวรรณ แก้วเยี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“หนูว่า พนักงานของเราทุกวันนี้ก็แทบไม่มีใครเป็นหนี้แล้ว ค่อยๆ ลดลง อย่างเราเดือดร้อนเราก็สามารถมากู้ยืมในกลุ่มของเราได้ด้วย เราไม่ต้องไปกู้ยืมเงินนอกระบบ”

(อัญชลี ตันติดำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เท่าที่ทำงานมาที่นี่ หนูว่าดีนะคะไม่รู้สึกเครียด แค่เราทำงานที่เราต้องรับผิดชอบออกมาให้ดีๆ ก็อยู่ด้วยกันได้ ผู้จัดการ คุณสุทเอง นอกจากให้คำปรึกษาในการทำงานกับเราแล้ว อย่างเรื่องครอบครัวเขา ช่วยปลดหนี้บัตรเครดิตให้ แต่ต้องพูดความจริงกับเขาว่าเรามีหนี้เท่าไร ในโรงงาน จะมีกลุ่มพัฒนาคุณภาพชีวิต เขาก็มีเงินออมให้ มีสหกรณ์ขายของให้กับพนักงานในราคาถูกอยู่บริเวณหน้าออฟฟิส มีเพาะเห็ด เพาะถั่วงอก เอามาขายให้พนักงาน ในราคาถูกเอาไปบริโภคได้ ซื้อเอากลับไปฝากลูกหลานที่บ้านได้...”

...คะคุณสุทพาไปดูงานหลายที่เหมือนกัน ปีที่แล้วพาไปนครนายก ก็จะมีการทำสัมมนา อย่างที่เมืองทองมีการทำสัมมนา มีงาน ก็จะพาเราไปดู กลุ่มเรียนรู้ก็จะไปศึกษา พอศึกษามากก็มาถ่ายทอดให้เพื่อนได้เรียนรู้ ให้ในกลุ่มได้เรียนรู้กันก่อน แล้วก็ขยายวงออกไป แล้วค่อยให้เพื่อนพนักงานเรียนรู้ต่อไป”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เวลามีรับบริจาคเลือด พนักงานเดี๋ยวนี้นำไปร่วมบริจาคเยอะ หรือเวลาไปทำกิจกรรม อย่างไปแจกของเล่น ไปปลูกป่า...ต้องผลัดกันไป จอจกกันเลย...”

“ยังไม่คิดว่าจะออกไปทำงานที่อื่น ที่นี้ก็ดีอยู่แล้ว ช่วยคุณสุทไปก่อน ทำให้ดีที่ เพราะแกติดกับพวกเรามาก...”

(สมร สงขอนนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

บริษัทชุมพรคานา รีสอร์ท จำกัด

จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กร พบว่า

“ผมคิดว่าก็ดีครับ เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงที่ทางโรงแรมได้นำมาใช้ ทำให้พนักงานได้มีความรู้ และก็มีส่วนหนึ่งที่อาจจะมียายุ เริ่มมียายุมากแล้วอาจจะออกไปอยู่ที่บ้าน อาจเอาความรู้จากส่วนที่ได้จากโรงแรมไปใช้ในการประกอบอาชีพอีกทางหนึ่งก็ได้”

(วีระพัฒน์ จันทรสน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“พี่ก็คือว่าสามารถปรับการใช้ชีวิตประจำวันเหมือนเมื่อก่อนทุกวัน เราก็มาเปลี่ยนตัวนี้ได้ ผักเราก็ปลูกเองได้ ข้าวนี้จากเมื่อก่อนเราต้องซื้อเขาเป็นกิโลเดี๋ยวนี้นะเราเปลี่ยนใหม่ไปซื้อข้าวเปลือกที่นี้เขามีข้าวถูกกว่าอีกได้ถูกได้กินข้าวมีประโยชน์กว่าอีกเปลี่ยนความคิดไปเลย...เปลี่ยนการใช้ชีวิตของพนักงานได้ด้วยจากการที่เราอยู่ที่นี่เมื่อก่อนก็ต้องซื้อๆ อะไรก็ซื้อ ที่นี้ไม่ต้องแล้ว เราปลูกได้เหลือยังขายได้...”

(จ่านจิตร สุตราม สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“อยู่ที่นี้ดี สบายดี อากาศดี แล้วแบบพนักงานส่วนมากก็จะอยู่กันแบบนี้ เข้าใจแบบนี้และก็พอใจแบบนี้... เพราะว่าก็ไม่ได้เดือดร้อนอะไร ไม่ได้เดือดร้อนหมายถึง เราทำตามแนวคุณวิสร เราก็อยู่ได้”

(ไพรัตน์ พรหมนัย สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“ได้ประโยชน์เต็ม ๆ เลยเพราะถ้าโรงแรมอยู่ไม่ได้เราก็อยู่ไม่ได้ ได้เต็ม ๆ เลยคือว่าเราก็ต้องช่วยช่วยทุกอย่างหมายความว่าช่วยบอกช่วยเล่าต่อ ช่วยอะไรคือ ช่วยทุกอย่างที่เราสามารถช่วยได้ เพราะว่าโรงแรมอยู่ได้เราก็อยู่ได้ อันนี้ประโยชน์ชัดเจน อยู่แล้วไม่ต้องบอกหรอกว่าข้าวหม้อใหญ่ว่าอย่างนั้นแหละค่ะ”

(สุนันท์ บุญจักษ์ สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“เวลามีแขกที่มาพัก เขาสนใจถามเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงที่โรงแรมทำ รู้สึกดี ภูมิใจที่ถามนะจะบอกเขาได้ ถ้าติดภาระงานอื่น ยังเคยมาเข้าเดินชมเลยคะ”

(จ่านจิตร สุตราม สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

องค์กรข้ามชาติ:

บริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ในการสนทนากลุ่มกับพนักงานเนสท์เล่ เกี่ยวกับการเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมอาสา พบว่า

“พยายามไปทุกกิจกรรมที่บริษัทช่วยเหลือสังคม ครั้งแรกที่ได้ไปปลูกต้นปาล์ม ไปช่วยเหลือน้อง ๆ ที่ จ.กาญจนบุรี ครั้งที่สองไปปลูกป่าชายเลน แล้วก็ช่วยในโครงการสีนํ้า ทำงาน 2-3 ครั้ง วันที่ไปปลูกปาล์ม เห็นชีวิตเห็นความยากลำบากของชาวบ้าน มันสะท้อนใจ เราหลายคนก็โชคดีกว่าคนอื่นเยอะ กลับมาถามตนเองเราตลอดว่า เราทำอะไรคืนกลับสู่สังคมแล้วยัง นี่พยายามหาโอกาสออกไปร่วมกิจกรรมทุกครั้งที่เป็นไปได้”

(บุศรินทร์ คฤหิโยธิน, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

“พยายามหาโอกาสช่วยเหลือสังคมได้บ้าง เริ่มแรกไปช่วยแปลจดหมายให้นักเรียนที่มีผู้อุปการคุณเป็นชาวต่างชาติเริ่มจากตรงนี้ แล้วเรื่องการปลูกต้นปาล์ม จ.กาญจนบุรี บริษัทมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคมเราก็ได้โอกาสดังนี้ด้วย”

(ปวีณา นันทวัฒน์ศิริ, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

“มีโอกาไป 2 ทิปกับเนสเล่ จ.กาญจนบุรี ปลุกต้นปาล์มแล้วก็ไป จ.พังงา ไปปลูกป่าชายเลน คิดว่าเป็นโอกาสสำหรับตนเอง โดยองค์กรของเราเป็นผู้นำ ตนเองคนเดียวคงไม่สามารถทำเองได้ องค์กรให้โอกาสเรา เราก็ได้ทำไปด้วย”

(ธีรภัทร์ จันทรักษ์, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

คุณภัสพร บุญโชติมา พนักงานฝ่ายการตลาด ให้ภาพกิจกรรมเพื่อสังคมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพิ่มเติม ว่า

“กิจกรรมที่เราทำกันเป็นอะไรที่เราจับต้องได้ ล่าสุด เราทำโครงการ Green Project ลองคิดดูนะคะ มีผู้บริหารบริษัทไหนจะมานั่งเสียเวลาเปิดอินคอนวินีเยนทูลให้พนักงานดู ดูกันหลาย ๆ รอบด้วยนะคะ เท่าที่รู้ เป็นการร่วมมือร่วมใจกันของพนักงานและผู้บริหารทุกระดับทั้งในสำนักงานใหญ่และตามโรงงานต่าง ๆ คันทว่าเราจะมึวิธีการดูแลสิ่งแวดล้อมได้อย่างไรบ้าง เช่น เรื่องน้ำ ชยะ กระดาษ ทำนองนี้แหละคะ หลังจากนั้นจะมีแคมเปญมาเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะ set พรินเตอร์ให้พรินกระดาษได้ 2 หน้า เห็นพีศร์รัตนก็กำลังรณรงค์เรื่องการใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก กิจกรรมพวกนี้เป็นสิ่งอยู่ที่นอกเหนือการทำงาน ดิฉันคิดว่าเป็นการกระตุ้นและให้พนักงานในบริษัท ได้มุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่ใช่ว่าทำแต่ที่ทำงานมันสามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวันของเราด้วย ที่สำคัญตรงนี้ทำให้รู้และเข้าใจว่านี่คือ วัสดุของบริษัท เป็นสิ่งที่บริษัทอยากไปให้ถึง เราก็ต้องร่วมมือกันทุกคน”

(สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

“...การขับเคลื่อนเรื่องนี้ เป็นเพราะเห็นประโยชน์สองอย่าง เรื่องแรก เป็นการสร้างคนรุ่นใหม่ที่มีจิตสำนึกต่อสังคม แม้เราจะอยู่ในบริษัทต่างชาติแต่เราก็เป็นคนไทย การสร้างคนรุ่นใหม่ให้มีจิตสำนึกแบบนี้ก็จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม เรื่องที่สองจะส่งผลกับองค์กรทางอ้อม เพราะการที่คนของเรามีส่วนร่วมและตระหนักเรื่องสังคม จะทำให้เขามีความเป็นคนที่สมบูรณ์ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งสุดท้ายมันก็จะสะท้อนกลับมาที่การทำงานของเขา ผมเชื่อว่าถ้าคนที่มีแนวคิดพื้นฐานดี โอกาสที่จะทำอะไรที่เป็นผู้ร้ายเป็นเรื่องยาก ขณะเดียวกันพนักงานเองก็รู้สึกมีคุณค่า...”

(นภตล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสเล่ (ไทย) จำกัด, สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

และเมื่อสนทนากลุ่มกับพนักงาน เพื่อฟังเสียงสะท้อนต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม พบว่า

“ได้ความภูมิใจ ความสุขที่ได้ทำ ส่วนตัวอยากทำอยู่แล้วไม่มีโอกาส พอมาอยู่บริษัทมีโอกาสก็ได้ทำ ไม่ใช่เข้ามาหาเงินอย่างเดียวเป็น ไม่ได้เป็นแค่คำพูดทำจริง ๆ”

(บุศรินทร์ คฤโยธิน ฝ่าย Supply Chain บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“เรื่องของความภูมิใจ ล่าสุดเราไปพระพุทธบาทน้ำพุช่วยกันบริจาคหลายคนรู้ว่ามันคืออะไร แต่ไม่มีใครได้เห็นว่าเขาอยู่กันอย่างไร ได้ช่วยให้เรารู้สิ่งดี ใจอยากบอกต่อหลายคนเราอาจไปกันเองได้ช่วยกระจายข่าวช่วยเหลือตามกำลัง”

(ปวีณา นันทวัฒน์ศิริ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“ภูมิใจที่ได้ทำ ขอขอบคุณองค์กรที่สร้างขึ้นมาให้เรามีส่วนร่วมตรงนี้ ต้องรวมกันช่วยถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมา”

(ธีรภัทร์ จันทรักษ์ ฝ่ายฝึกอบรมด้านการตลาดบริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“ภูมิใจพวกเรามีใจอยู่แล้ว การที่บริษัททำเลือกมาให้ ถ้าให้เราไปแสวงหา ก็อยากทำแล้วรู้สึกว่าการองค์กรได้ให้อะไรบางอย่างกับสังคมออกไป ดีใจที่เราได้ทำอะไรให้กับชาติ”

(ภัสสร บุญโชติมา ฝ่ายการตลาด บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“ทำมาตั้งสมัยเรียน ได้เคยอ่านหนังสือให้คนตาบอดฟัง เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ พอทำงานเริ่มห่างจากความสุข แต่ตอนนี้ กำลังจะหาห้องอัดเสียงให้และเชิญชวนพนักงานมาอ่าน ถ้าใครว่างก็เชิญ”

(ศรียรัตน์ ตระกูลไทยบุญญา ฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

“ถ้าถามผมว่า รู้สึกอย่างไรที่ได้ทำงานกับองค์กรข้ามชาติ ที่มีการทำสิ่งดี ๆ ให้กับสังคม ผมมองว่า เราเป็นคนไทยก็ไม่ได้มีอะไรมาก บริษัทต่างชาติทำอะไรเพื่อสังคมไทยได้เยอะ เราภูมิใจ ดีใจ ที่ได้มาทำงานกับบริษัท Toyota เป็นบริษัทที่ใหญ่ในบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ ประเทศไทยด้านสิ่งแวดล้อมทำกันจริง ๆ จัง ๆ ทุกวันนี้เรื่องทำสภาวะโลกร้อนเข้าไปศึกษาอย่างจริงจัง คนที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อมเป็นพนักงานที่มีคุณภาพ นักบริหารที่ดีมาก งานด้านนี้จะเป็นที่เชิดหน้าชูตาของบริษัทพอสมควร”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“สำหรับผม แม้จะทำงานในองค์กรข้ามชาติ แต่บริษัททำเพื่อช่วยสังคมไทย ผมก็ภูมิใจเหมือนกัน
ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือชุมชนสังคมไทย...”

(สมภพ สนิทอักษร ผู้จัดการ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“เวลามีกิจกรรม ก็ชวนครอบครัวไปร่วมด้วย สนุกและมีความสุข เช่น ไปปลูกป่าโกงกาง ที่บางปู
หรือปลูกป่ารอบโรงงาน เราอยู่ตรงนี้ นอกจากภาระที่ต้องทำคู่กันไปแล้ว การได้มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม
ก็เป็นการทำความดีอย่างหนึ่งนะคะ ถือว่าโชคดีที่ได้ทำงานกับโตโยต้าค่ะ”

(ลักษณาพรณ วงศ์โสภาก หัวหน้างานอาวุโส สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวอย่างของพนักงานเหล่านี้ ได้สะท้อนภาพของผู้รับสารที่มีลักษณะเป็น Active
audience ที่สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทตัวเองเป็นทั้งผู้ส่งและรับสารได้ พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการทำ
ประโยชน์ทั้งต่อตนเองและชุมชน/สังคม ด้วยความเข้าใจและเห็นประโยชน์สุขจากการเป็นผู้ให้และรับ

3.1.2 ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้ธุรกิจต้องเร่งและปรับรูปแบบการสื่อสารเพื่อ
เชื่อมจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับจิตสำนึกสาธารณะของภาคประชาชน เพื่อให้เท่าทันต่อ
สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการไปได้สร้างการยอมรับ
ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย จากการศึกษาพบว่า

(1) ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

จากการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมพบว่า นับตั้งแต่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 เหตุการณ์ภัยพิบัติ
สึนามิ ปรากฏการณ์ภาวะโลกร้อน จนถึงมหาอุทกภัยครั้งใหญ่ในประเทศไทย เมื่อปี 2554 ที่ผ่าน ถือเป็น
เป็นตัวเร่งให้ภาคธุรกิจต้องหันมาใส่ใจกับสังคมและสิ่งแวดล้อมรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแสดงความ
รับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างมากขึ้น

ต่อประเด็นดังกล่าวนี้ มีข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะใหญ่ กลางหรือองค์กรข้ามชาติ หากได้กำหนดให้ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” อยู่ในองค์กร และมองซีเอสอาร์ ในฐานะเป็นความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการกำหนดไว้ในพันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบายและมีโครงสร้างในการทำงานอยู่ทุกภาคส่วนขององค์กรอย่างชัดเจนนั้น ส่วนใหญ่จะยังคงงบประมาณที่จะสานต่อนโยบายซีเอสอาร์

กรณี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ขับเคลื่อนเรื่องนี้มายาวนานอย่างและเข้มข้น ก็ชัดเจนว่า อย่างน้อยที่สุดแม้จะไม่ปรับเปลี่ยนงบประมาณแต่ก็น่าจะยังคงงบประมาณไว้ ซึ่งรวมการขับเคลื่อนซีเอสอาร์ภายในกระบวนการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินการซีเอสอาร์ภายนอกองค์กร ผ่านกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ที่พบเห็นได้จากเวทีเสวนาต่างๆ ด้วยเหตุผลว่า ซีเอสอาร์ เป็นเหมือนพันธกิจที่ต้องสานต่อ ไม่ว่าจะอยู่ในภาวะก็ตาม

“เราได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ จึงได้เกิดโครงการเพื่อนช่วยเพื่อนขึ้นมา”

เป็นคำพูดของ ปราโมทย์ เตชะสุพัฒน์กุล กรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจี ซีเมนต์ หนึ่งในธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย (SCG) ให้สัมภาษณ์ไว้ในกรุงเทพธุรกิจ (<http://www.bangkokbiznews.com> เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 28 เม.ย. 2551) สะท้อนจุดยืนของ SCG ในการให้ความสำคัญต่อชุมชนและสังคม

“ก่อนที่จะเกิดโครงการนี้ SCG มองเห็นปัญหาภัยธรรมชาติที่ส่วนใหญ่เกิดจากน้ำมีมนุษยทำให้ระบบนิเวศวิทยาเสื่อมโทรม ขาดความสมดุล นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น จึงได้เริ่มดำเนินกิจกรรม“SCG รักษาน้ำเพื่ออนาคต” ขึ้นมา แต่ในครั้งนั้น ถือเป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในวงแคบๆ เท่านั้น ต่างจากโครงการเพื่อนช่วยเพื่อน หรือ Social Development (SD) ที่เป็นโครงการต่อยอด “จิตสำนึก” ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้ขยายวงกว้างออกไปยังโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อม (เอสเอ็มอี) โดยความร่วมมือกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งแนวความคิดของโครงการนี้ ก็ยังคงยึดหลักอยู่ในกรอบของการ “อนุรักษ์น้ำ” ที่ SCG ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง...

...เราจะไม่ค่อยเห็นการริเริ่มโครงการด้าน CSR ในกลุ่มเอสเอ็มอี อาจจะเป็นติดปัญหาในบางเรื่อง เช่น เงินสนับสนุน หรือ วิธีการดำเนินการที่ถูกต้อง ดังนั้น เราจึงเป็นบริษัทแรก ที่ทำโครงการในรูปแบบนี้ เพราะต้องการให้เอสเอ็มอี นำสิ่งที่เราแนะนำไปปฏิบัติ รวมถึงช่วยบอกต่อไปยังเอสเอ็มอีด้วยกัน เพื่อช่วยขยายฐานการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้แพร่หลายออกไปมากขึ้น

...เราไม่ได้คาดหวังผลที่จะกลับมาหาเราโดยตรง เพียงแต่ทำไปเพราะอยากเห็นสังคมดีขึ้น เราอยู่คนเดียวไม่ได้ ถ้าสังคมแย่งใครก็แย่ เช่น โรงงาน ก.มีผลประกอบการดีเยี่ยมทุกปี แต่ไม่เคยคำนึงถึงชุมชนหรือสังคมรอบ ๆ บริษัท นี่ก็อยากจะปล่อยน้ำเสียลงคลองสาธารณะโดยไม่บำบัดก็ทำ แม้คนในชุมชนจะไม่ซื้อสินค้าก็ไม่เป็นไร คิดว่าส่งออกได้ ขณะที่คนในชุมชนก็ลำบากในเรื่องแหล่งน้ำ เมื่อฝนไม่ไหวก็เกิดการต่อต้าน มีเรื่องร้องเรียน สุดท้ายโรงงานก็จะเดือดร้อนถึงขั้นปิดโรงงาน...

...โครงการนี้จะใช้เงินทุนสนับสนุนทั้งสิ้น 21 ล้านบาท สำหรับการแนะนำเอสเอ็มอีจำนวน 92 ราย ในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีระบบ มีการใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ผลักดันให้เอสเอ็มอีเหล่านี้ ได้รับการรองรับมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานสากล ISO14001 ต่อไป...

...SCG อยากจะทำเป็นตัวอย่างเพื่อให้ชุมชนอื่น ๆ หรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน นำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ให้แพร่หลายมากขึ้น” คุณปราโมทย์ อธิบายเพิ่ม และยังบอกอีกว่า

“กระแส CSR ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีความชัดเจนมากขึ้นทั้งในและต่างประเทศในช่วงหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา เพราะทุกคนรับรู้และเห็นเหมือนกันหมดในเรื่องโลกร้อนที่เกิดขึ้นโดยน้ำมือมนุษย์ ฉะนั้นจึงปฏิเสธไม่ได้ว่าบริษัทไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้ โดยไม่พึ่งพาและแบ่งปันสังคม”

สำหรับบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ยังเลือกประกาศนโยบายทิศทางซีเอสอาร์ โดยให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เริ่มในปี 2553 โดยแยกงานกิจการเพื่อสังคม ซึ่งเดิมอยู่ในฝ่ายประชาสัมพันธ์ ออกมาเป็นฝ่ายกิจการเพื่อสังคม โดยเฉพาะ นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งคณะกรรมการซีเอสอาร์ขึ้นมาอีก 2 ชุด ชุดหนึ่งจะดูแลเรื่องซีเอสอาร์ภายในองค์กร อีกชุดหนึ่ง จะดูแลภาพรวมการทำซีเอสอาร์ ของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการด้านซีเอสอาร์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างรอบด้านและมีทิศทางชัดเจนยิ่งขึ้น

“ขณะนี้ทุกประเทศทั่วโลกตื่นตัวเกี่ยวกับความจำเป็น ในการสร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจกับการดูแลสิ่งแวดล้อม ในส่วนของ ปตท. เราได้จัดทำยุทธศาสตร์ด้านพลังงานควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 บนแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การส่งเสริมการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงแทนน้ำมันเตา ในการผลิตไฟฟ้า การผลิตและจำหน่ายน้ำมันไบโอดีเซลและแก๊สโซฮอล์จนถึงระดับอี 85 และมีแผนการลงทุนด้านสิ่งแวดล้อม 44 โครงการ วงเงิน 1.2 หมื่นล้านบาท ในระยะ 5 ปี (2550-2554) เพื่อลดมลพิษ เป็นต้น”

(ประเสริฐ บุญสัมพันธ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน))

รายงานพิเศษ, ข่าวสดรายวัน 19 มกราคม 2553: 8)

ที่ชุมพรคาบนา รัสอร์ต วริสร รัชพันธุ์ ได้เปลี่ยนวิกฤตเศรษฐกิจให้เป็นโอกาสครั้งใหญ่ และสำคัญที่สุดในชีวิต โดยนำแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับธุรกิจ

“ผมจะขอเล่าไปถึงช่วงเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ปี 40 ขณะนั้น ผมเองก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน ไม่เพียงเท่านั้น ผมเจอปัญหาน้ำท่วมจากพายุเกย์ด้วย ทุกอย่างมันรุมเร้าเข้ามา ทำอะไรได้ไม่มาก แต่ก็ทำถึงที่สุด ในขณะที่ผมมีปัญหามากมาย ดอกเบี้ยก็ทบต้น...จุดที่เราพลาดคือเราไม่มีจิตสำนึกทางธุรกิจเลย ทำให้เรา เราประสบปัญหา เราไม่พอใช้ ภูก็ภูมากไป แล้วก็ภูมาตลอด พอเจอวิกฤตเข้าก็แย่เลย แต่ก็ยังเป็นบทเรียนนะครับ ทำให้เราได้ย้อนกลับมาทบทวนตัวเอง ธุรกิจโรงแรมอย่างผม เป็นธุรกิจการบริโภค ต้องซื้ออย่างเดียว เงินหายไปหมดก็ไม่รู้ มันพึ่งตัวเองไม่ได้เลย ตอนนั้น พระเจ้าอยู่หัวฯ ก็ทรงส่งคณะมาช่วยเราได้เห็นเรื่องของการให้ของพระเจ้าอยู่หัวว่าพระองค์ท่านให้โดยไม่หวังผลตอบแทน แล้วก็ให้โดยไม่มีข้อแม้ใดๆ เราลำบากก็มีแต่พระองค์ท่านที่มาช่วยเรา แล้วคิดว่าท่านไม่เคยทิ้งประชาชน เราเป็นประชาชน เราจะไม่ทิ้งพระองค์ท่าน ด้วยความช่วยเหลือของพระองค์ท่าน ทำให้ผมเลยปฎิญาณว่าถ้ามีงานอะไรที่ทำถวาย พระองค์ท่านได้ จะทำไปตลอดทั้งชีวิต แล้วจะค่อยๆ หาความรู้แล้วก็ทำตามพระองค์ท่าน ...”

(สัมภาษณ์, 24 สิงหาคม 2550)

ดังที่ นางไพโรจน์ พรหมนัย พนักงานชุมพรคาบนา ย้อนอดีตให้ฟังว่า

“ตอนวิกฤตเศรษฐกิจ คิดว่าจะตกงานแล้ว โรงแรมไม่มีแขกเลย เจ็บมากและพวกเราก็ต้องอยู่กันทุกคน 100 กว่าคน ไฟก็เปิด น้ำก็ใช้ ข้าวก็กิน...แต่คุณวริส ก็ไม่ทิ้งไม่ไปไหนนะ เรียกพวกเราประชุม พูดคุยเกี่ยวกับปัญหาโรงแรม และเอาเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาแก้ปัญหา ใครจะลาออกกลับบ้านแกก็ไม่ว่า แต่เขี่ยมือว่า ไม่มีใครไปเลย อยู่สู้กับแก...เรารู้สึกได้เลยว่านายไม่ทิ้งเราแน่”

(สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

ส่วน ชนะพงษ์ เสมแดง ช่วยเสริมว่า

“แล้วแกก็มาบอกกับพนักงานทุกคนว่า จะเอาเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงมาใช้กับโรงแรม เพื่อให้พวกเราอยู่รอด และโรงแรมก็อยู่รอดด้วย ซึ่งเราก็ต้องช่วยกัน คือ ต้องระเบิดจากข้างในให้ทุกคนเห็นว่าอยากทำนะ แกอธิบายด้วยเหตุผล”

(สนทนากลุ่ม, 24 สิงหาคม 2550)

“ป่าทำงานมาร่วม 25 ปีแล้ว ตั้งแต่รุ่นคุณแม่ คุณวริส ทำมาทุกอย่าง ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมากี่ว่าได้ ที่นี้เราอยู่กันแบบครอบครัว มีอะไรก็คุยกัน ทำงานที่นี้ ไม่มีวันเกษียณ แล้วคุณวริส ก็ไม่เคยไล่ใครออก

แต่ถ้าใครจะออก แกก็ไม่ว่านะ อยากกลับมาใหม่ก็ไม่ว่า ให้โอกาสคนตลอด แกเป็นคนดี ตอนนโรงแรมแย่ แกไม่ทิ้งพนักงาน ถามทุกคนว่าจะอยู่หรือจะไป ก็แล้วใครจะไปถ้านายไม่ทิ้ง ก็ช่วยกัน...”

(ปาสุนันท์ บุญจรรย์ สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2550)

สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดกลางอย่าง วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการบริษัท (สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550) เล่าว่า

“ซีเอสอาร์ ทำให้เกิดความยั่งยืนได้จริง ๆ แต่ต้องสะสมและใช้เวลา วันนี้เกิดวิกฤตเราอาจจะไม่สามารถแก้ไขได้ในทันที แต่การทำตั้งแต่วันนี้เป็นการสะสมทุนไว้ใช้ในภายภาคหน้า ที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรการดูแลพนักงานจะทำให้ทุกคนช่วยกันเมื่อเกิดวิกฤต...”

...การดูแลพนักงานที่มากกว่าการดูแลในเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการ เช่นเดียวกับองค์กรทั่วไป บริษัทยังดูแลช่วยแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านอื่นๆ อาทิ การแก้ปัญหาเรื่องหนี้สิน ... ความเอื้ออาทรที่เราอยากให้เกิดในที่ทำงาน ไม่ใช่แค่พูดให้เขาทำ แต่เราต้องทำให้เห็นด้วย ที่นี้เราจึงมีการช่วยเหลือคนทำงานหลายอย่าง เราให้ค่าจ้างสูงกว่ามาตรฐานแรงงานขั้นต่ำ มีสวัสดิการดูแลตั้งแต่เรื่องการเกิด เจ็บป่วย ตาย บวช แต่งงาน มีทุนการศึกษาให้ลูกคนทำงานทุกปี ทุกระดับชั้น มีกิจกรรมร่วมกันซื้อ ซึ่งบริษัทจะออกทุนให้ไปซื้อข้าวของเครื่องใช้รวมกันมาจำนวนมาก แล้วให้ไปใช้ก่อน ลีนเดือนค่อยมาคิดกัน เรามีกลุ่มออมทรัพย์ให้กู้ยืมโดยไม่มีดอกเบี้ย ก่อนใช้หวัดนกระบาด เรารวมทุนกันไปซื้อไข่เป็ดของชาวบ้านมาทำไข่เค็มขาย เพิ่มรายได้ เราอยู่กันอย่างนี้ มีอะไรก็ปรึกษากัน ในบริษัทจะมีกลุ่มให้คำปรึกษา ซึ่งให้กันทุกเรื่องจริง ๆ ทั้งปัญหาหนี้สิน ปัญหาครอบครัว ปัญหาหัวใจ เราอยู่กันอย่างไว้วางใจกัน เพราะฉะนั้นยามวิกฤต เราอยู่กันได้แบบสบาย ๆ...”

และอาจจะจริงอย่างที่เขเคยบอกไว้ก่อนหน้านี้ว่า

“การจะทำให้พนักงานรักองค์กรต้องรู้จักที่จะรักเขาก่อน”

ทำให้เมื่อเกิดผลกระทบกับบริษัทในปี 2540 พนักงานจึงกลายเป็นกลจักรสำคัญในการแก้ปัญหาให้กับบริษัท

“สุทธิชัย” เล่าถึงภาพความจำในเวลานั้นว่า “ตอนปี 2540 เราได้รับผลกระทบเต็ม ๆ จากการลดค่าเงินบาท ด้วยความเป็นบริษัทส่งออก ตอนนั้นมีพนักงานอยู่ 100 คน พนักงานเขาไปนั่งประชุมกันเองว่าจะช่วยบริษัทได้อย่างไร ผมไม่เคยลืม...”

ในที่สุดแล้ว นอกจากจะไม่ต้องปลดพนักงาน การจัดสรรกำลังคนให้ไปทำกิจกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม ได้กลายเป็นที่มาของการขยายงาน ซึ่งมีส่วนที่ทำให้องค์กรเติบโตมากขึ้นในปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารคนนี้ เชื่อว่า

“เป็นสิ่งที่ต้องสะสมไป ถ้าเริ่มสร้างภายในให้เข้มแข็ง สังคมก็จะเข้มแข็ง และเป็นยาที่ดีที่สุดในการฝ่าวิกฤต”

(ประชาธุรกิจ, 8 ธันวาคม 2551: 29)

ส่วนองค์กรข้ามชาติ เช่น บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) คุณนภดล คีระบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บอกว่า

“ความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น ควรเริ่มทำตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ทำให้ตลอด ทำให้สม่ำเสมอ ที่เนสท์เล่ เราแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรก...เป็นฐานรากของการทำธุรกิจเลยคือ การดำเนินกิจการอย่างโปร่งใส ภายใต้กรอบของกฎหมาย สองคือ การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร และสามคือ มองไปยาวๆ ในเรื่องการสร้างคุณค่าสู่ผู้ถือหุ้นและสังคม ควบคู่ไปกับการดำเนินกลยุทธ์และการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งตรงนี้เป็นกรอบคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น พนักงาน เกษตรกร ผู้บริโภค และชุมชน ในทุกแห่งที่บริษัทไปตั้งอยู่ ทุกวันนี้ เนสท์เล่ ในเมืองไทย เรากำลังให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ในส่วนที่สาม เพื่อประสานประโยชน์ทุกฝ่ายในระยะยาวและความยั่งยืนของบริษัท...”

(สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

ในงานแถลงข่าว “Toyota's CSR จากต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ” เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2553 ณ ห้องบอลรูม A สวิสโซเทล ถ.วิบูลย์ กรุงเทพมหานคร คุณวุฒิศร สุริยะฉันทนานนท์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส อธิบายตอนหนึ่งไว้อย่างน่าสนใจว่า

“เรามุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และผู้มีส่วนร่วมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน ตลอดจนมีความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านผลตอบแทนสวัสดิการ การบริหารจัดการอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยสิ่งที่เป็นหลักฐานถึงความพยายามดังกล่าว คือ การได้รับรางวัล “Prime minister award” ในฐานะ “สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน” เป็นปีที่ 9 ติดต่อกัน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันแสดงพลังในการเป็นเครือข่าย CSR ด้วยการปลูกฝัง “CSR DNA” ให้กับพนักงานทุกคน ซึ่งเรามีพนักงานจำนวนทั้งสิ้นกว่า 2 แสนคน อยู่ในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน 251 แห่ง โรงงานประกอบรถยนต์ 3 แห่ง และผู้แทนจำหน่าย 119 แห่ง พร้อม

ขยายความร่วมมือสู่ชุมชน และสังคม เพื่อส่งเสริมพัฒนาการอย่างยั่งยืนของสังคมไทย ดังปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของผู้ก่อตั้งธุรกิจโตโยต้า ที่ได้ให้ไว้เมื่อกว่า 72 ปีมาแล้ว...เราจะส่งเสริมพัฒนาการอย่างยั่งยืนของสังคม และประเทศที่โตโยต้า เข้าไปดำเนินธุรกิจด้วย...”

ตัวอย่างเหล่านี้ นับเป็นข้อค้นพบสำคัญ ที่สะท้อนภาพ การบริหารจัดการ โดยสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และพยายามทำในสิ่งที่จะลดผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นกับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด รวมถึงคิดถึงการก้าวไปเป็นบริษัทที่ยั่งยืน โดยทำธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ได้ ภายใต้โลกที่มีทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด จึงถือเป็นการมอง CSR ในมุมของการสร้าง “โอกาส” ให้กับองค์กร บนความเชื่อของผู้บริหารที่มองว่า “โอกาส” นั้น เกิดขึ้นเสมอท่ามกลาง “วิกฤต”

(2) ปรากฏการณ์ “ทำดีเพื่อพ่อ”

นับตั้งแต่ต้นปี 2550 ปรากฏการณ์ “ทำดีเพื่อพ่อ” เป็นประเด็นที่ได้รับความนิยมมากที่สุดสำหรับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทยให้เป็นรูปธรรม ซึ่งองค์กรทั้ง 6 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างต่างร่วมเฉลิมฉลองในวาระนี้ด้วย เช่น

ปูนซิเมนต์ไทยจัดโครงการ “1 วัน 1,000 ฝ่าย” เติตพระเกียรติพระเจ้าอยู่หัว

“ที่มาที่ไปของโครงการ SCG 10,000 ฝ่าย คือ เริ่มตั้งแต่เราตั้งโรงงาน ที่ลำปาง เราพยายามดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อม แก้ปัญหาเรื่องไฟฟ้า และขยายผลสู่ชุมชน...เราไปร่วมกับชุมชนทำในปี 2547 ...จนในที่สุดปี 2550 เป็นปีที่ในหลวงทรงครองราชย์ครบ 60 พรรษา และเป็นปีที่พระองค์มีพระชนมายุครบ 80 พรรษา เป็นการเฉลิมฉลอง เพราะว่าแนวคิดเรื่องฝ่ายชะลอน้ำเป็นแนวพระราชดำริของพระองค์...”

(บวร วรรณศรี ผู้จัดการผลิตหินกร้อนย่อย ส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)
และเลขานุการงาน โครงการน้ำเพื่อชีวิต สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2550)

“โครงการที่เกี่ยวข้องกับพลังงานชุมชน ที่ปตท. ทำไปก็คือ โครงการ “รักษำป่า สร้างคน 84 ตำบลวิถีพอเพียง” ซึ่งเป็นโครงการใหญ่ ที่มีสเกลใกล้เคียงกับโครงการปลูกป่า ที่ปตท.ทำไปในช่วงที่ผ่านมา โครงการนี้ ปตท. เปิดตัวเมื่อต้นปี 2550 เพื่อเป็นการเทิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษา ครบ 80 พรรษา เราตั้งเป้าหมายว่าจะเข้าไปสอนให้ชุมชนต่างๆ ใน 84 ตำบลทั่วประเทศ ดูแลตัวเองในเรื่องของพลังงาน...เป็นโครงการระยะยาวที่จะแล้วเสร็จสมบูรณ์ภายในปี 2554 ซึ่งเป็นปีที่ฉลองพระชนมพรรษา 84 พรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพอดี”

(สรัญ รังคสิริ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่สื่อสารองค์กรและกิจการเพื่อสังคม,
สัมภาษณ์ใน BrandAge Essential Super Series 4 th 2009: 174)

ที่ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และวันเดอร์เวล กิจกรรมอาจจะไม่มีความโดดเด่นเท่า แต่ทว่าทั้ง วนิสร
รักษ์พันธุ์ และสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ต่างยืนยันว่า ตนเองได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระองค์
ท่านมาปรับใช้เป็นหลัก ในการการบริหารจัดการองค์กร จนเกิดผลสำเร็จทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตมา
จนถึงปัจจุบัน ก็เท่ากับทำความดีถวายพระองค์ท่าน

คุณวิเชียร เอ็มประเสริฐสุข ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศ
ไทย จำกัด ให้สัมภาษณ์ในหนังสือพิมพ์แนวหน้า (ออนไลน์; <http://archive.naewna.com>) ว่า

“โตโยต้า จัดโครงการ ไฮลักซ์ วีโก เคียงคู่ ปภ.-อปท.ไทย ลดอุบัติเหตุบนท้องถนน ถวายในหลวง
80 พรรษา” ร่วมกับกระทรวงมหาดไทย โดยกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และกรมส่งเสริมการ
ปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน เพื่อบริหารองค์และให้ความรู้แก่ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใน
12 จังหวัดทั่วประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เห็นความสำคัญของ
การป้องกันและแก้ไขอุบัติเหตุต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในท้องถิ่น โดยเฉพาะอุบัติเหตุบนถนน ซึ่งสร้างความ
สูญเสียแก่ชีวิตและทรัพย์สินเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเทศกาลสำคัญ ทั้งนี้ ผู้นำท้องถิ่น
สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปกำหนดแนวทาง นโยบายการป้องกันและบรรเทาความเสียหายจาก
อุบัติเหตุ นำไปสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างคนในชุมชนอีกทางหนึ่งด้วย...ถือเป็นนโยบาย
ของโตโยต้าในการส่งเสริมการขับขี่ปลอดภัย ทั้งนี้ เราจะให้ความสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัด
กิจกรรมใน 12 จังหวัด และนำครูฝึกที่มีความชำนาญในการขับขี่รถยนต์ให้การอบรม แนะนำเทคโนโลยี
ด้านความปลอดภัยของรถยนต์ ตลอดจนนำรถกระบะไฮลักซ์ วีโก มาใช้ในการฝึกปฏิบัติตลอดโครงการอีก
ด้วย”

“สำหรับที่เนท์เล่ เราทำกิจกรรมทำความดีถวายในหลวง เพื่อเฉลิมฉลองวาระนี้ ทำกันเป็นการ
ภายในครับ”

(นภดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

(3) บริบทของชุมชน

ตัวอย่างชุมชนบ้านสามขา จังหวัดลำปาง ที่ปูนซิเมนต์ไทย เข้าไปร่วมสร้างฝายชะลอน้ำหรือที่ชุมชนห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี ที่ปตท. เข้าไปส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก ต่างมีศักยภาพในเรื่องของการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง ทั้งนี้เพราะมีผู้นำชุมชน ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมประสานกับองค์กรธุรกิจและระหว่างชาวบ้านด้วยกัน นอกจากนี้ยังพบอีกว่าผู้นำชุมชน อย่างผู้ใหญ่จันทน์ จันทรจอม บ้านสามขา เป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือสูง โดยได้ทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างของผู้มีจิตสาธารณะ สม่ำเสมอ ดังที่ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านบุญเรือน เฒ่าคำ เล่าว่า

“ผู้นำชุมชนที่นี่ต้องเสียสละทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่งั้นใครจะเชื่อถือและนำพาชุมชนไปรอดได้อย่างไร ผู้ใหญ่บ้านของเรา... สอนลูกบ้านเสมอว่าตัวอย่างที่ดี มีค่ามากกว่าคำสอน...”

(สัมภาษณ์ 30 กรกฎาคม 2550)

ส่วนชาวบ้านเองก็ยิ่งเปิดหูเปิดตารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสิ่งใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสามารถแก้ไขปัญหาให้ชุมชนได้ ซึ่งผู้วิจัยสังเกตจากการรับฟัง ชักถามและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเจ้าหน้าที่องค์กรต่างๆ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกในเวทีชาวบ้านและการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ จากการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมใน <http://www.apacnews.net> พบว่า ที่นี่ยังเป็นชุมชนตัวอย่างในด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน การใช้ชีวิตตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งกว่าจะมาถึงทุกวันนี้ ก็เพราะกระบวนการรวมตัวร่วมคิดร่วมทำของทุกคนในชุมชนนั่นเอง มีข้อปฏิบัติของหมู่บ้าน กองทุนสวัสดิการ มีคุณธรรมจริยธรรมปลอดอบายมุข จัดทำบัญชีครัวเรือน มีกิจกรรมลดรายจ่ายและสร้างรายได้ มีการค้นหาใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการสร้างสร้างเครือข่ายภาคีการพัฒนา และเมื่อปี 2552 จึงเป็นหมู่บ้านต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง “มั่งมี ศรีสุข” ของจังหวัดลำปาง เป็นต้น

บริบทชุมชนลักษณะ จึงเป็นเสมือนกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสารและช่วยประสานประโยชน์ของคนในชุมชน ทำให้การเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับชุมชนเป็นไปได้เร็วขึ้น

3.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ซึ่งเป็นตัวแทนภาคธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลางและข้ามชาติ รวมถึงภาคประชาชน พบว่า ตัวแปรที่เป็นปัจจัยอุปสรรคขัดขวางการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชนประสบความสำเร็จโดยง่าย ประกอบด้วยอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายใน และภายนอกองค์กร ดังนี้

3.2.1 อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่

(1) ขนาดขององค์กร

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่อย่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ปตท. หรือแม้แต่บริษัทข้ามชาติอย่างเนสท์เล่ (ไทย) จำกัดและโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ต่างก็ยอมรับว่า “ความใหญ่” ขององค์กรที่ไม่ว่าจะอยู่กันคนละชั้นของตึก คนละตึก อยู่ต่างสำนักงานหรือ แต่ละหน่วยงานขององค์กรอยู่ห่างไกลกัน ก็ล้วนเป็นอุปสรรคของการสื่อสารได้ทั้งสิ้น เพราะ ไม่สามารถสื่อสารทุกเรื่องราวได้ถึงพนักงานทุกคนได้พร้อมเพรียงกัน ยิ่งการสื่อสารโดยวิธีเผชิญหน้าแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย

“เราเป็นบริษัทใหญ่ ยอมรับค่ะว่า มีปัญหาด้านการสื่อสารอยู่บ้าง แต่ระบบอินเทอร์เน็ต ก็ช่วยได้มากนะคะ โดยเฉพาะการติดต่อระหว่างสำนักงานสาขา...”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“บางทีในโรงงานของเขาเอง เขาก็จะมีทำ Communication ของเขาเอง เช่น Morning Meeting และเนื่องจากพนักงานปูนมีเยอะ หลายกลุ่ม สื่อที่เข้าถึงก็จะเยอะหลากหลาย ซึ่งเวลาเราจะเลือกสื่อ เราจะเลือกให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละระดับ เช่น พนักงานในโรงงานนี้ เขาอาจจะไม่มีเวลามาเช็ค mail แต่เขาสามารถอ่านข่าวสารจากบอร์ดประกาศในโรงงาน หรือฟังเสียงตามสาย เป็นต้น...”

(วิรัช อ้นสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ที่ ปตท.เอง ใช้โทรศัพท์ เวลาเป็นเรื่องเร่งด่วน ส่วนอีเมลนี้ใช้ตลอดอยู่แล้ว พนักงานทุกคนต้องเช็คเมลตัวเองทุกวันทำงาน”

(ปริญญช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“อ้อยอยู่ไกล จากกรุงเทพฯ ไม่ค่อยได้ร่วมกิจกรรมกับสำนักงานใหญ่มากนัก แต่ไปทุกครั้งที่ได้จังหวะเหมาะ ติดตามข่าวจาก E-mail หรือบางทีก็โทรศัพท์...”

(อังสนา สกประเสริฐ เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี,
สัมภาษณ์ 6 ตุลาคม 2550)

“ธุรกิจเราไม่ได้ใหญ่ เห็นกันทั่วถึง ผมเดินไปพบลูกน้องได้สบายมาก อยู่กับแบบครอบครัว จะทำอะไรก็คุยกันมากกว่าใช้วิธีอื่นๆ”

(วริสร รักษ์พันธ์, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

“ผมให้ความสำคัญกับการพูดคุยกับพนักงานของผมมากกว่า”

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“บริษัทเราก่อนข้างใหญ่ ที่ผ่านมา ปกติวิธีการส่งข่าวให้เพื่อนพนักงานมาร่วมกิจกรรมของเราก็คือ เราจะมีการโทรแจ้งพนักงานทุกท่านว่า เรามีกิจกรรมประเภทนี้ มีใครสนใจอยากทราบรายละเอียดเพิ่มเติม ให้ติดต่อกลับมา ก็จะมีคนโทรมาถามเยอะว่าไปทำอะไรยังงี้ รูปแบบเป็นอย่างไร แล้วก็สมัครมาร่วมทำกิจกรรม มีวิธี E-mail กันภายในองค์กร เพื่อความรวดเร็ว...”

(ศรัทธา ตระกูลไทยบุญญา ฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด,
สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

“ยังเป็นบริษัทต่างชาติ มีอยู่หลายประเทศและหลายสาขา...ในเรื่องการสื่อสารภายใน โดยถ้าจะใช้ระบบอินเทอร์เน็ตสื่อสารถึงกัน เช่น E-mail แทนการใช้โทรศัพท์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของจดหมาย และข่าวสารต่างๆ มีบอร์ด...ที่สำคัญในโรงงานพนักงานอาจไม่มีคอมฯ แต่เราจะมีกิจกรรม morning talk หัวหน้างานจะพบและบอกพนักงาน”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

(2) ปัญหาเรื่องความไม่ความร่วมมือของพนักงาน

พนักงานในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และข้ามชาติบางคน ยังเข้าใจว่าความรับผิดชอบต่อชุมชน/สังคม เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยหนึ่งที่ได้รับมอบหมาย การลงไปทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเฉพาะโครงการ/กิจกรรมพัฒนาชุมชน/สังคม เป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำ ทำให้ไม่สมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ขณะที่บางส่วนแม้จะเห็นว่าการทำสิ่งเหล่านี้ เป็นเรื่องดี แต่ส่วนที่ยังไม่มีความพร้อม อย่างไรก็ตามถ้ามีโอกาสก็ยินดีจะเข้าร่วม ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหานี้ พบว่าผู้บริหารได้แสดงจุดยืนของความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ โดยสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นและเลือกทำกิจกรรมที่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่สนใจ ตอกย้ำความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับ ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรและทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนเหล่านั้นมองเห็นคุณค่าและแรงความพร้อมที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้เร็วขึ้น

“เราไม่ปฏิเสธ ผมเข้าใจนะ ว่าใน ปตท.เองมีพนักงานอีกจำนวนหนึ่งที่คิดว่า การออกไปช่วยชุมชน/สังคม เป็นเรื่องของหน่วยงานเฉพาะ ก็ทำไปสิ...งานทางด้านนี้ ไม่ใช่หน้าที่ของเขา จะมาเพิ่มภาระงานให้ทำไม แต่ตอนนี้ ผมเชื่อว่าน้อยคนนักที่จะคิดแบบนี้ เพราะองค์กรเราชัดเจนทั้งนโยบายและทำจริง ผมว่า พอเขาได้ทำ ชวนกันไปทำ เดียวก็ซึมอยู่ข้างในครับ”

(ประเสริฐ สลิลอัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“พนักงานทุกคนในโรงงานยังไม่สามารถได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้นทั่วทุกคน ยังไม่ถึงตรงนั้นครับ จริง ๆ เราอยากทำให้ถึงตรงนั้น แต่ว่าหลายปีมานี้ มันได้รับผลกระทบความสามารถในการแข่งขัน เราต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ไขปรับปรุงการผลิต มันทำลายบรรยากาศการทำงานอย่างอื่น ถ้าปัญหาของตัวเองที่ต้องเร่งแก้ไขมันทำลายบรรยากาศของการที่ว่าจะทำอะไรเพื่อช่วยเหลือชุมชนดี มันทำลายบรรยากาศเยอะมาก เพราะฉะนั้นเราทำได้เฉพาะเป็นเซ็นเตอร์ออกไป เป็นโครงการ ๆ ออกไป แต่การที่จะดึงความร่วมมือทั้งหมดมันค่อนข้างยาก บรรยากาศไม่เอื้ออำนวย”

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่งสัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

ที่ชุมพรคาบาน่า ชนะพงษ์ เสมแดง เล่าว่า

“วันหนึ่ง นายมาบอกกับพนักงานทุกคนว่า จะเอาเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงมาใช้กับโรงแรม เพื่อให้พวกเรายู่อรอตและโรงแรมก็ยู่อรอตด้วย ซึ่งเราก็ต้องช่วยกัน คือต้องระเบิดจากข้างในให้ทุกคนเห็นว่าอยากทำนะ แกล้งบิดเบือนเหตุผล ผมก็เห็นว่าพนักงานโรงแรม ร่วมมือดี เราก็อยากยู่อรอตเหมือนกัน...ก็ลุกขึ้นมาทำโน้นทำนี้ ถ้าไม่มาก็ลำบาก”

(สนทนากลุ่ม, 24 สิงหาคม 2550)

“ผมเห็นว่าแก รู้จักเอาแนวคิดของในหลวงมาใช้กับโรงแรม ก็ลองมาทำงานกับคุณวรวิสแล... ได้ทำในสิ่งที่อยากทำ ได้ช่วยคนช่วยชุมชน...สำหรับผมไม่ถือว่าเป็นภาระ”

(ดำรงค์ ปรีชาชน สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2550)

“เราอยากจะให้พนักงานของเราได้เข้ามามีส่วนร่วมและ Awareness เพิ่มขึ้น ว่า โอเค คือ ตัวเนสเลยี่เราชัดเจนอยู่แล้วว่าเป็น Part หนึ่งของ Community นี้ ที่นี้เราอยากให้พนักงานของเรามี Feeling แบบนั้นด้วย 2-3 ปีนี้เราก็เริ่มพยายามจะสร้าง Volunteer หรือใช้ชื่อภาษาไทยว่า เนสเลยี่อาสา เราพยายามจะสร้างเนสเลยี่อาสา ให้พนักงานคิดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสังคมขึ้นมา ซึ่งผมและบริษัทก็ยินดีให้การสนับสนุน และเราก็ทำกันมาเยอะซึ่งตรงนี้ ผมว่าพนักงานเขาจะเกิดการเรียนรู้และเข้าใจ เพราะเป็น

ประสบการณ์ตัวเอง ถ้าผมดีแต่พูด ๆ มันก็ไม่ get สักที และตัวผมเองก็ลงไปคลุกคลีกับน้อง ๆ เกือบทุกโครงการอยู่แล้วที่ผ่านมามผมยอมรับครับว่า การสร้างคนให้มีจิตอาสาเคยล้มเหลวหลายต่อหลายครั้ง แต่เมื่อสื่อสารทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องแล้ว ถึงจุดหนึ่งผู้คนจะเริ่มเห็นดีเห็นงาม และซื้อแนวคิดไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างไม่รีรอ...ทุกวันนี้ถ้าไม่ให้ไปมีโกรธ”

(นภดล ศิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

“พี่ดูแลด้านงานส่งเสริม ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เรื่องสิ่งแวดล้อมเราเริ่มทำโครงการมา 3 ปี หลัก ๆ มีโครงการเล็ก ๆ อยู่ในโครงการใหญ่ สิ่งแวดล้อมเช่น โครงการปลูกป่า ปลูกป่าชายเลนที่บางปู เป็นตัวหลักทำมา 3 ปี ถ้าทำบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงก็จะมีบ้านโด ช่วยในแง่ฝึกปลอดภัยพิช ทำสวนสุขภาพ สวนสาธารณะ บริเวณใกล้เคียง หรือบริเวณโรงเรียนใกล้เคียงที่พ่อแม่มีลูกทำอยู่ใน Toyota มีลูกไปเรียนอยู่ที่พื้นที่ที่เขาขอมมา ที่ทำกับชุมชนเราจะแบ่ง 2 อย่าง ภาพใหญ่ทั่วประเทศ จะมีตัวโครงการโลกร้อนด้วยมือเรา มีที่ทำงานปลูกผักปลอดภัยพิช ภายในโรงงานจะแยกเป็น กิจกรรมภายในโรงงานจะมีการโปรโมท การลดขยะ การแยกขยะ การสอนให้เขามีจิตสำนึกในการรีไซเคิล การใช้น้ำและประหยัดไฟ เราทำอยู่...

...เป็นผลมาก ตอนแรกพนักงานเข้ามาเรายังไม่ได้สอนการแยกขยะ เขาก็ยังไม่เข้าใจ Toyota มีแบบแผนตรงนี้ซึ่งเป็นแบบปฏิบัติต้องทำอะไรถึงการแยกขยะ นำไปใช้กับชุมชนกับครอบครัวเขาได้เขาก็เข้าใจ สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง อย่างโครงการโลกร้อนด้วยมือเรา เราก็เริ่มจากจุดนี้เหมือนกัน...”

(ลักษณะพรรณ วงศ์โสภะ หัวหน้างานอาวุโส สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

(3) ความไม่เข้าใจชุมชน

ผู้บริหารและพนักงานองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ยอมรับว่า จากประสบการณ์การลงไปช่วยเหลือชุมชน/สังคม เป็นความยากที่เข้าถึงชาวบ้านได้อย่างแท้จริงและต้องใช้เวลา นาน เพราะไม่มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาและความต้องการจริงๆ ของชุมชน ข้อจำกัดเหล่านี้อาจทำให้ข่าวสารเกิดการบิดเบือนได้ ชุมชนไม่เข้าใจความปรารถนาดีขององค์กร ดังนั้น การที่องค์กรจะก้าวล้ำจากส่วนธุรกิจไปสู่การทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน/สังคม จึงต้องอาศัยพันธมิตรอย่างองค์กรพัฒนาเอกชนต่างๆ เข้ามาเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อน เพราะนอกจากองค์กรเหล่านี้จะสามารถเข้าถึงรากหญ้ามีความเข้าใจบริบทชุมชน/สังคมและสามารถเติมเต็มส่วนที่บริษัทขาดได้แล้ว ยังได้ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน ทำให้ชุมชนเข้าใจธุรกิจและเข้ามามีส่วนร่วมทางการสื่อสารและกิจกรรมต่าง ๆ ได้มากขึ้น

“...แต่สิ่งหนึ่งตั้งแต่ปี 2547 ที่เราไปเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและร่วมทำงานกับชุมชน แรกเริ่มเลย คือ เราสนับสนุนเรื่องอุปกรณ์การก่อสร้าง สุดท้าย...เราพบว่า ชุมชนไม่ดูแลไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของฝาย หรือเขาไม่มีความต้องการจริง เรามีทุนให้เขาทำ เขาก็ทำ หรือว่ามันเกิดจากความอยากของเรา เราจึงกลับมาทบทวนตัวเองว่าปี 2550... 10,000 ฝาย เราจะไปในรูปแบบไหนดี”

(บวร วรรณศรี ผู้จัดการผลิตหินกร้อนย่อย ส่วนเหมือง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) และเลขานุการงาน โครงการน้ำเพื่อชีวิต สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2550)

“ช่วงที่เรายังเป็นการปิโตเลียมแห่งประเทศไทย ตอนที่ทำท่อแก๊สไทย-พม่า เราก็พยายามดำเนินงานตามภายใต้กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ประกาศต่างๆ ที่รัฐออกมา ช่วงนั้นก็ยังไม่ได้มีการเรียนรู้เรื่องของการทำงานแบบไปมีส่วนร่วม กับชุมชนมากนัก เพราะอย่างสมัยก่อน คือ อย่างที่บอกตั้งแต่ต้นว่า เราเป็นหน่วยงานของรัฐแล้วเราก็ได้เรื่องของกฎระเบียบ และอำนาจจากรับ เราก็ถือว่าเราทำตามหน้าที่ ก็เดินตามรอยของระเบียบ และกฎอำนาจต่างๆ พอถึงช่วงนั้นเป็นช่วงของรัฐธรรมนูญปี 40 ก็เปลี่ยนในเรื่องของสิทธิมนุษยชน เรื่องของกระบวนการมีส่วนร่วมต่างๆ ฉะนั้น ในส่วนนี้ก็เป็นบทเรียนว่ารัฐธรรมนูญเปลี่ยน ความมีส่วนร่วมของชุมชนเปลี่ยน สังคมภาพใหญ่ก็เคลื่อนตัวตามรัฐธรรมนูญ เราเจอปัญหาในเรื่องการประท้วง คัดค้านต่างๆ ก็เลยคิดว่าเป็นเรื่องที่เราต้องเรียนรู้เหมือนกันว่าเราต้องปรับตัวเอง อย่างที่เล่าให้ฟัง ก็เพิ่มพูนในเรื่องของการทำงานให้มากขึ้น”

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“...กับคนในชุมชนละแวกนี้ ผมทำอะไรไม่ได้มาก เคยไปขอความร่วมมือกับอบต. แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ทำได้เพียง ขุดลอกคูคลองรอบๆ โรงงาน ปีหนึ่งสักครั้งในโอกาสพิเศษเท่านั้นเอง หรือทำบุญทอดกฐินกับวัดใกล้เคียง หรือถ้ำอบต. โรงเรียนขอความช่วยเหลืออะไรมา เช่น ของเด็กเล่น ผมก็ยินดีบริจาค...”

อย่างไรก็ตาม ในฐานะที่บริษัทเราส่งออกของเล่นไม้ยางพารา ดังนั้น กิจกรรมทางสังคมที่เราทำมาอย่างต่อเนื่องคือ การทำกิจกรรมร่วมกับองค์กรพัฒนาเอกชนด้านเด็ก เช่น มูลนิธิเด็ก มูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก ฯลฯ ผมจะสนับสนุนพนักงานให้ใช้เวลาว่างไปช่วยทำสื่อการเรียนการสอนให้โรงเรียนที่ขาดแคลน ...ไปช่วยปรับของเล่นให้เหมาะกับการพัฒนาทักษะของเด็กพิเศษในโรงพยาบาลของรัฐที่ขาดแคลนบ...”

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่งสัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2550)

“จำได้ว่า เมื่อผมเริ่มเข้าไปหาชุมชน ผมก็ไปบอกให้เขาทำอย่างนั้นอย่างนี้ เหมือนพระเจ้าอยู่หัวอยากให้คนชุมพรรักษาเรื่องปลูกข้าว ก็ไปเที่ยวรณรงค์เขา บอกเขาว่าอย่าใช้สารเคมีนะ ปลูกดี ฐานะ แบบ

ธรรมชาตินะ เขาก็บอกว่าเขาไม่เดือดร้อนนี้ ทำไมต้องเชื่อ ต้องทำตาม เขาก็ยังไม่ได้ทำ จะมาเชื่ออะไรเรา เอาอะไรมาเชื่อ ก็เลยกลับมาที่โรงแรมมาปลูกข้าวเอง ดูแลเอง พนักงานก็เห็น เห็นทุกวันว่าเราปลูกข้าวบนทรายเราก็ได้กิน และใช้วิธีของพระเจ้าอยู่หัวว่าท่านทรงมีพระราชดำรัสอย่างไรก็ตามนั้นจะปลูกเปลือกแผ่นดิน ให้ห่มดิน แล้วเราก็เอาฟางกับหญ้ามาห่มเพื่อพัฒนาดิน ดินนี้เป็นดินลูกรังมีธาตุอาหาร แต่ขาดจุลินทรีย์ เราก็ไปเพาะจุลินทรีย์แล้วเอามาใส่ มีเศษอาหารอะไรที่จะเป็นเศษขยะเราก็เอามาแปรรูป เอาลงดินแล้วก็เลี้ยงดิน แล้วก็เลี้ยงทรายจนกระทั่งผลผลิตของเราดีกว่าของชาวบ้าน มันก็เป็นตัวอย่างที่จับต้องได้ เขาก็เริ่มเชื่อ แล้วที่หลังพอจะทำอะไรก็ง่าย... ต้องพึ่งตนเอง เมื่อก่อนเราซื้อทุกอย่างที่ขวางหน้า เหมือนโรงแรมซื้อเยอะ เราก็จ่ายอยู่แล้ว แล้วทำไมเราไม่เปลี่ยนจากผู้ซื้อเป็นผู้สร้าง เราก็ตั้งเป้าว่า ข้าวต้องทำให้ได้ 100% อันไหน 100 ได้เราก็เต็ม 100 ตอนนี้เราสีเอง ปลูกเอง ผมใช้เครือข่ายด้วย เราปลูกไม่พอ เราก็ใช้ที่เพื่อนเราใช้เรื่องของการให้ไปช่วย ช่วยจนแพ้วใจ แล้วเราก็มีข้าวปีละ 30 ตัน ก็สีทุกวัน สีในโรงแรม เป็นมุมเล็ก ๆ แต่เราสีทุกวัน เราได้ข้าวดี ๆ กินทุกวัน พนักงานก็ได้ข้าวดี ๆ กินทุกวัน คือ ผมว่าทำในสิ่งที่ทุกคนมองว่ายาก เรามองว่าเป็นเรื่องง่าย มองทุกอย่างเป็นเรื่องง่าย มองแบบเด็ก แต่เขาบอกเวลาต้องทำอะไร ๆ ทำไม่หยุด เจอปัญหาาก็ไปต่อ ต้องหาทางไปให้ได้ ไม่เลิก ก็ตั้งใจว่าจะทำทุกอย่างตามแนวพระเจ้าอยู่หัว ก็เลยไม่ท้อ เราก็มีโรงสี มีเครือข่ายข้าว เวลาคนมาเห็นเขาก็มองว่าทำได้ เขาก็ทำมั่ง...

(วิสร รัชพันธุ์, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

“การทำงานกับชุมชน ยอมรับนะครับ ไม่ง่าย...เกือบทุกโครงการเพื่อสังคมภายนอก ต้องหาพันธมิตร เพราะเขารู้เรื่องดีกว่าเรา เช่น โครงการนิวตริชีวิตใหม่ เราร่วมมือกับมูลนิธิดวงประทีป ที่ให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนด้อยโอกาส ที่ประสบปัญหาครอบครัวหรือยาเสพติดได้เริ่มชีวิตใหม่ จัดตั้งศูนย์ฟื้นฟูและฝึกอาชีพสำหรับชายที่ อ.ละแม จ.ชุมพร และศูนย์ดูแลเด็กหญิงที่ จ.กาญจนบุรี ศูนย์ฟื้นฟูและฝึกอาชีพสำหรับชายที่ อ.ละแม จ.ชุมพร โดยเนสท์เล่ให้การสนับสนุนเงินค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา พัฒนาบุคลากรและสนับสนุนผลิตภัณฑ์อาหารของเนสท์เล่ เพื่อส่งเสริมด้านโภชนาการแก่เด็ก ๆ ทุกเดือนตั้งแต่ปี 2549”

(นภดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด, สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

“ในปีแรกพบปัญหาอุปสรรค เขามองเราเป็นบริษัทเอกชน มองว่าเราจะมาเอาแต่ประโยชน์มากกว่าที่จะช่วยจริง เราแทบจะต้องไปกราบเขาเพื่อให้เขาร่วมโครงการเรา พอขึ้นปีที่ 3 ไม่มีแล้ว... เห็นเราทำจริงมั่ง... มีคนเขาอยากเข้ามาร่วมกับเรา สมัครเข้ามาเป็น 1000 คน เรารับได้ 10-20 เทศบาล ... เราต้องทำทีม ส่งทีมงานเราลงไปทำ... โดยให้ความรู้เขา ไปเชิญเขามาอบรม..ถ้าเป็นโปรเจกต์ด้านสิ่งแวดล้อม เราทำร่วมกับสถาบันสิ่งแวดล้อมไทยเขียว ขึ้นอยู่กับโปรเจกต์ว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ถ้าเรื่องข้าวก็ไปร่วมกับ มูลนิธิชัยพัฒนา เขาช่วยเราได้เยอะ

...การจะให้ความรู้กับชุมชน ชั้นแรก เราจะเชิญหัวหน้าเขามาก่อน จะเป็นนายกเทศมนตรีหรือ ผอ.โรงเรียนมาให้ความรู้ที่ กทม. ภาพกว้างทั้งหมดให้เขาเสนอทีมงานขึ้นมา 5 คน เราเชิญ 5 คนมาให้ความรู้ที่ศูนย์ Toyota เป็นการนัดสัมมนาใหญ่ทุกปี สุดท้าย จัดค่ายเยาวชนโลกร้อนด้วยมือเรามีเด็กเข้าอบรม 5 คน เฉพาะที่เราอบรมให้เป็น 1,000 คนแล้วที่เขาจะเป็นแกนนำ เขาจะทำงานร่วมกันตั้งเป็นชุมชนของแต่ละเทศบาล ของแต่ละโรงเรียน ตั้งงบประมาณขึ้นมาโดยที่เขาซัพพอร์ตส่วนหนึ่ง และให้เขาไปเราซัพพอร์ตส่วนหนึ่ง เขาก็ไปทำ Project ขึ้นมา อย่างกันทลักษ์ณ์ทางเทศบาลเขาทำทางจักรยานเวย์จากเทศบาลเขาไปถึงพระวิหาร ทางเราไม่สามารถซัพพอร์ตงบประมาณได้ทั้งหมด แต่เราจุดประเด็นโปรโมทให้เขา โดยเริ่มจาก Project ของเขานี้ ช่วยแบบยั่งยืน...”

(ลักษณะพรรณ วงศ์โสภา หัวหน้างานอาวุโส สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

3.2.2 ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร

(1) ความไม่ไว้วางใจของคนในชุมชน

ถือเป็นอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่และสำคัญที่สุดสำหรับการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับชุมชน เพราะชาวบ้านในชุมชนจะมีทัศนคติด้านลบต่อธุรกิจ เช่น ธุรกิจคือสิ่งแปลกปลอม คือนายทุนที่มุ่งแต่เอารัดเอาเปรียบ ไม่มีความจริงใจ ซึ่งเป็นข้อจำกัดต่อการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับชาวบ้าน ทำให้ขาดความร่วมมือ และเมื่อขาดความร่วมมือแล้ว การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่มีเป้าหมายเพื่อเชื่อมร้อยจิตใจก็ยากที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เกิดจากงานวิจัยนี้คือ เมื่อองค์กรพูดจริงทำจริงจากใจจริงและทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ก็ช่วยสร้างความเชื่อมั่น ยอมรับและเรียกศรัทธาจากชาวบ้านได้

“เรื่องนี้เป็นตัวอย่างหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคม เรารู้ว่าเหมืองเนี่ยมันถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ร้ายมาตลอด โดยเฉพาะเรื่องการระเบิดเขา ทำลายธรรมชาติ มันก็ถูก และเป็นความเชื่อของชาวบ้านมาแต่ไหน แต่ไรแล้ว ตัวอย่างก็เห็นแถวสระบุรี ตอนเข้ามาที่นี่ก็ทำอย่างไร ให้รักษาชุมชน และให้เขาเห็นประจักษ์ว่าปูนทำได้ ข้อเสียที่เกิดจากการทำเหมืองแบบเก่า เราก็เอามาออกแบบ เป็นแบบ semi-open cut ด้วยวิธีการแบบนี้ ช่วยลดฝุ่นและเสียง และถ้าเราทำเฉพาะตรงกลาง ถึงปูนจะปิดไปแล้ว หรือทำเหมืองไปแล้ว ชาวบ้านเคยเห็นเขามายังไง เขาก็จะเห็นแบบนี้ อันนั้นจะเป็นเรื่องของการออกแบบที่ไม่กระทบความรู้สึกชาวบ้าน ขณะเดียวกันด้วยการทำแบบนี้ผลกระทบสิ่งแวดล้อม เรื่องฝุ่นเรื่องอะไร มันก็จะอยู่แต่

ในแง่ มั่นสะท้อนแล้วก็ขึ้นเขา อันนี้มันจะเป็นการออกแบบที่เป็นนวัตกรรมเหมือนกัน เพราะอันนี้มันถูกยอมรับว่าเป็น innovation ระดับworld class โดย WBCSD (world business council sustainable development) ของโลก เอาไปเผยแพร่ให้ผู้ผลิตซีเมนต์ทั่วโลก เอาไปใช้ได้ เป็น best innovation”

(สุทธิเลิศ วีระไพบุลย์ ผู้จัดการส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)
สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“เริ่มแรกก่อนที่ ปตท.เข้ามาชวนตั้งเป็นสภาผู้นำเศรษฐกิจพอเพียง ใหม่ ๆ ผมทำใจไม่ได้ เราเป็นผู้ปฏิบัติ วันหนึ่งมีคนมาสอน เรายอมรับเขาไม่ได้ อยู่ ๆ เข้ามายกให้เราปลูกผัก ทำโน่นทำนี่ในหมู่บ้าน เป็นความลำบากใจ...ผมนึกเลยว่า เขาเข้ามาห่วยเข่ง จะมาเอาอะไรจากเรามาก...แต่พอคิดอีกที ก็ต้องลองฟังเขาดู เราเองก็อยากจะให้ชุมชนดี เขามีวัตถุประสงค์อะไรเพื่อที่จะให้เราปลูกผัก เขาก็มีเหตุผลที่อยากให้เราต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในครอบครัว แต่ในขณะนี้ผมทำอยู่แล้ว จนมารู้จุดประสงค์ของเขาทำให้เรารู้จักการทำงาน ประหยัด อดออม เป็นการมาร่วมกันมา ตอนแรกมองเขาว่าเขาทำตามวัตถุประสงค์ของ ปตท.ถึงมาเขาไม่ได้อะไร...”

(บุญนิยม ดวงจันทร์ ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 1 บ้านท่ามะเตือ
สนทนากลุ่ม, 6 ตุลาคม 2550)

“การที่มีบริษัทมาตั้งอยู่ในชุมชนก็มีส่วนดี คือ คนในชุมชนมีงานทำเพิ่มขึ้น เท่าที่ได้คุยกับลูกบ้านบริษัทเขาก็อยากให้คนที่ทำงานกับเขา อยู่อาศัยในพื้นที่นี้ก่อน แต่สิ่งที่ยังกลัว ๆ...คือ ว่าอาจทำลายเรื่องสิ่งแวดล้อม เช่น น้ำเสีย กลิ่นทินเนอร์ เพราะพื้นที่แถบนี้เป็นสวนผัก”

(มนัส โสภา ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 2 ต.บางเตือ อ.เมือง จ.ปทุมธานี
สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2550)

“ผมก็รู้สึกเหมือนกับชาวบ้านหลายๆ คนที่นี่ เจ้าของโรงแรม เขาเป็นนักธุรกิจ เขาเป็นนายทุน จะมีหรือ...มาช่วยชาวไร่ ชาวนาอย่างเรา จะมาเอาผลประโยชน์อะไร...”

(สมชาย แก้วสว่าง หัวหน้ากลุ่มเกษตรกร สวนเกษตรอินทรีย์บ้านทุ่งหงส์ อ.เมือง จ.ชุมพร
สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“ผมไม่ชอบหน้าเขา ตั้งแต่ยังมีรู้จัก ไม่เห็นเขาด้วยซ้ำ เพราะรู้สึกว่า มีด้วยหรือนายทุนจะปรานี...อยู่มาวันหนึ่ง ได้ข่าวว่า เขาทำนาในโรงแรม...โอ้ย...เหมือนกับการสร้างภาพ เพื่อจะบอกให้โลกรู้ว่า ทำอย่างนี้เพื่อคุณภาพของสังคม สิ่งแวดล้อมนะ...สร้างภาพหรือเปล่า”

(สมเกียรติศักดิ์ ลีสง่า,
รายการคนหางแผ่นดิน สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ 2550)

“ตอนที่เนสท์เล่ เข้ามารับซื้อเมล็ดกาแฟใหม่ๆ ก็คิดเหมือนกันว่า คงเหมือนกับพ่อค้าคนกลาง
อื่นๆ อีก เขาให้เท่าไร ก็ต้องขายตามนั้น...”

(นันทนา นอกสายออ, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

“ก็ไม่เชื่อเหมือนกันว่าเขาจะทำได้ มาให้ต้นกล้ากาแฟไปปลูก มาให้ความรู้เราฟรีๆ แต่ก็
อยากลองดู”

(อภิเชก จอมคำสินธุ์, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

“ลุงนอนอยู่ที่บ้าน มีเพื่อนมาบอกว่าเนสท์เล่ เขาจะจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการปลูกกาแฟ ถ้า
สนใจก็ไปสมัครได้...ลุงคิดอยู่ตั้งวันหลายวัน เพราะไม่แน่ใจ บริษัทใหญ่ๆ เขาจะมาอบรมให้เราทำไม ตอน
แรกก็ไม่ไปหรอก ที่หลังก็มีคนจากเนสท์เล่ เข้ามาถามแล้วก็รับสมัครถึงบ้าน แกพูดอยู่นาน ลุงก็เลยไป”

(วิจิตร ใจชื่น, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

“แรกๆ ผมก็ไม่เชื่อใจเขาหรอกครับ เพราะไม่เคยมีใครมาให้ความรู้ส่งเสริมการปลูกกาแฟกับ
ชาวสวนที่นี่ ผมเฉยๆ ไม่สนใจด้วยซ้ำ”

(โพธิ์ ทองวงศ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

“ชาวบ้าน เขาไม่ไว้วางใจเราหรอกครับ อยู่ ๆ จะเข้าไปบอก ว่า เรามาส่งเสริมการเกษตร สอนการทำ
ปุ๋ย ให้ทำเกษตรยั่งยืน ทำโน่นทำนี่ให้ละ แล้วให้หนังสือเขาไปอ่านเอง คนได้ศักดิ์ศรีเขาเยอะ ยิ่งเราเป็นคน
ข้างนอกเข้าไป ยากที่เขาจะยอมรับ เมื่อพูดแล้วต้องทำให้เขาจริง ช่วยแล้วก็ต้องช่วยจริง ให้เขาอยู่ ได้
แล้วต้องอยู่ได้อย่างยั่งยืน”

(ทฤษฎี ภูณาสล, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

“การที่โตโยต้าเข้ามาให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกับชุมชนบ้านโพธิ์แบบนี้ ผมคิดว่า ส่วนหนึ่ง อาจ
เป็นเรื่องของภาพลักษณ์ของบริษัท ซึ่งการทำแบบนี้ได้ภาพลักษณ์ ที่แสดงให้เห็นว่า หนึ่งเขามีความ
รับผิดชอบต่อชุมชน ประการที่สอง ที่สำคัญคือ ในลักษณะที่ว่า ภาพของความเป็นโรงงานอุตสาหกรรม ใน
ความรู้สึกของประชาชนหรือชุมชน เมื่อนึกถึงโรงงาน มันยังมีภาพที่ว่า โรงงานจะมีส่วนในการทำลาย
สิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้น สิ่งที่โตโยต้าจะออกมาสร้างสัมพันธ์กับชุมชน ก็คือ เขายืนยันว่า ของเขาเป็น
โรงงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพราะเขาจะต้องแสดงออกให้ชุมชนเห็นว่าเขาเป็นมิตรจริงๆ และสาม
เป็นเรื่องของแนวทางดำเนินธุรกิจของบริษัทยุคใหม่ ที่ว่า ต้องคืนกำไรให้กับชุมชนหรือสังคม ที่ตัวเองเข้า
ไปพึ่งพาด้วย

(สมชัย อมรวัฒนสวัสดิ์ นายอำเภอบ้านโพธิ์สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2550)

“ก่อนตั้งโรงงาน เคยมีกลุ่มอนุรักษ์แม่น้ำบางปะกง ออกมาต่อต้าน เพราะกลัวว่าเมื่อโรงงานสร้างจะมีผลทำให้สิ่งแวดล้อมเสีย โดยเฉพาะเรื่องน้ำ เพราะพื้นที่ลาดขวางกับคลองประเวศ เป็นพื้นที่ทำการเกษตร แต่โตโยต้า ก็สามารถฟันฝ่ามาได้ ผมว่าเป็นเป็นเพราะเขาจริงใจในการทำงาน ร่วมดูแลรักษาน้ำด้วย มีการอธิบายให้ชาวบ้านได้เข้าใจ ผ่านเวทีประชุม โดยการเข้าร่วมประชุมกับอบต. บางครั้งก็เข้าไปตามบ้าน เป็นหลัง ๆ เลย ผมว่าทำแบบนี้เป็นสิ่งที่ดี ถ้าไม่อธิบายหรือบอกให้ชาวบ้านเข้าใจผมว่ายากที่จะร่วมกับชุมชน อย่างผมเคยเข้าไปเยี่ยมชมโรงงานของเขาเหมือนกัน ก็เห็นว่ากระบวนการผลิตของเขาดี แลเรื่องสิ่งแวดล้อมก็จริงอย่างที่เขายกชาวบ้านนะ ตั้งแต่มีโรงงานมา ผมว่าตอนนี้พวกกลั่นสี อะไรก็ยังไม่มีนะ”

(พลศักดิ์ เมธิกุล นักบริหารงานช่าง องค์การบริหารส่วน ตำบลลาดขวาง อ.บ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา
สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2550)

(2) ความไม่สมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของคนในชุมชน

จากการศึกษาพบว่าในช่วงแรก ชาวบ้านสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมต่อกิจกรรมเพื่อชุมชนค่อนข้างน้อย ทั้งนี้เพราะมองไม่เห็นความสำคัญและไม่มีความมั่นใจในผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วม มีข้อจำกัดเรื่องเวลาในการประกอบอาชีพ มีความคุ้นชินกับรอรับและคอยความช่วยเหลือจากภายนอก โดยการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ พบว่า องค์กรธุรกิจได้จัดส่งเจ้าหน้าที่และบางครั้งผู้บริหารจะลงพื้นที่ด้วยตนเองเพื่อพบปะ พูดคุยกับแกนนำชุมชน เปิดเวทีชาวบ้าน เพื่อรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความเข้าใจร่วมกัน และเยี่ยมชมที่บ้านเพื่อติดตามผล เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด และ ปตท.จำกัด ก็สามารถทำให้ชาวบ้านสละเวลาเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจได้มากขึ้น

“เมื่อเรารู้ปัญหา นี่คือสิ่งที่เราทบทวนตัวเองว่าเราทำไปใครได้ประโยชน์ ปูนได้หรือชุมชนได้จริง ๆ เราทำต่อไปอย่างไรดี และสิ่งที่เราทำเกิดจากความต้องการของใคร ปูนหรือชุมชน ประสบการณ์ในอดีตชุมชนก็รอเราไปทำให้ เช่นเสียงบ่นจากชุมชนแจ่มหัวว่า ปูนบ้านอยู่แจ่ม ทำไมไม่ทำให้แจ่ม ทำไมถึงไปทำให้ที่ 3 ขาดถึงแม่ทะนูน...

...นี่ก็เป็นคำถามที่เรากลับมาถามตัวเองว่าทำไมชุมชนต้องรอแต่เราไปจัดการ ปัญหาเป็นปัญหาเรารีบเล่า หรือ 10,000ฝ่ายเกิดจากความต้องการ PR ของเรา หรือได้ประโยชน์กับชุมชนจริง ๆ

เราก็เลยกลับไปห้วยฮ่องไคร้ เราส่งทีมงานคือพนักงานของเรา ตอนนี้อย่างมาแล้ว 5 รุ่นประมาณ 150 คน จากพนักงานทั้งหมด 280 คน ไปเรียนที่ห้วยฮ่องไคร้ 3 วัน 2 คืน ไปเรียนกับอาจารย์คณิต ซึ่งมี

ประสบการณ์มากกว่า 20 ปีในเรื่อง ลุ่มน้ำ เรื่องฝาย และทำงานในเรื่องนี้มาโดยตลอด ตลอด 3 วัน 2 คืน ครึ่งวันเราเรียนสร้างฝาย อีก 2 วันครึ่งทำเรื่องชุมชน แล้วก็กลับมาแก้ปัญหาของเรา

ถ้าเกิดไปสร้างฝายอย่างนี้ทันทีที่ปลายน้ำ ฝายตัวนี้จะเป็นตัวที่ตักตะกอน เราก็ต้องไปหาเงินทุกปี เพื่อลอกตะกอน มันไม่ได้กักเก็บน้ำนะครับ น้ำไม่มีเลยไปตามคลองหมด ฉะนั้น บ้านเราบางที่เราไปแก้ที่ ปลายเหตุเรา ไม่แก้ที่ต้นเหตุ แต่ชุมชนเขายากได้อย่างนี้ เพราะมันทนกว่า เลยต้องไปทำความเข้าใจกัน ใหม่ ชวนเขาคิดใหม่ ค่อยกันใหม่

ฝายตัวนี้ถ้าจะทำ อาจทำ 3 ปี 5 ปี ค่อยทำ แต่เราทำตรงปลายน้ำ เพราะต้องการชะลอการไหลของ น้ำไว้นานยิ่งขึ้น อยู่ตรงปลาย น้ำมาก ๆ ก็ทอนน้ำไปทำการเกษตรเลย ตัวนี้ทำแบบคอนกรีต ตัวที่ชาวบ้าน ยอยากได้ เขายอยากได้แบบนี้จริง ๆ แต่เราปูนซีเมนต์ไม่ส่งเสริมแบบนี้ เราส่งเสริมแบบผสมผสานแก้ปัญหา ให้ถูกจุดก่อน...

...เรื่องต่อต้านนี้ไม่มี มีแต่ว่าเขาขอดูก่อน ว่าชุมชนอื่นที่เราไปชวนเขาทำเขาได้ผลอย่างไร ถ้าได้ผล ก็จะทำตาม แล้วก็ยอมรับ ...แต่งงานพัฒนาเรื่องคน เป็นอะไรที่ยาก ต้องใช้ความเข้าใจ เป็นแบบค่อยเป็น ค่อยไป ซึ่งผมไม่ค่อยชอบ ข้อมจำกัดที่ทำให้พัฒนาช้า ตอนนี้นำจะมาจากทั้งตัวเราด้วยในเรื่องของ ความสามารถในการถ่ายทอด เวลา และบางทีในเรื่องของการเขาไปพบชาวบ้านไปคนเดียว เราจึงมาทำงาน เป็นภาคี ไปไหนไปเป็นกลุ่ม เราไม่แยกกัน ถ้านัดไปทำเวทีชาวบ้าน เราก็ไปกันทั้ง 3 ทีม”

(บวร วรรณศรี ผู้จัดการผลิตหินกร้อนย่อย ส่วนเหมือง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง)
และเลขานุการงาน โครงการน้ำเพื่อชีวิต สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2550)

“เราเปิดกว้างให้ชุมชนได้แสดงความคิดเห็นแต่เมื่อผ่านการปฏิบัติ ผ่านการทำความเข้าใจกันก็ อาจจะมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ เราก็พยายามปฏิบัติให้เป็นไปตามเสียงส่วนใหญ่ของชุมชนอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น ท่อ ก๊าซที่มาจากไทรน้อย อำเภอไทรน้อย มาที่โรงไฟฟ้าพระนครใต้ เดิมทีเส้นทางมันกำหนดมาเป็นเส้นตรง แต่พอจะผ่านบ้านจัดสรรจำนวนมาก บ้านจัดสรรก็ไม่อยากให้ผ่าน เราต้องอ้อม ดังนั้น ท่อตรงนี้จะ เป็น กระบวยเป็นรูปโค้ง จากเดิมเป็นเส้นตรงหรืออาจโค้ง ๆ หน่อย ก็หลบให้ ก็เป็นตัวอย่างให้เห็นว่า การหลบ ไปเป็น Cost ที่เพิ่มขึ้น แต่เราก็ยินดีทำตรงนั้น เพราะเราคำนึงถึงความรู้สึก ผลกระทบของชุมชน หรือก่อน การก่อสร้าง ระหว่างการก่อสร้าง ก็ยังมีอีก เราต้องมาบรรเทาเรื่องความเดือดร้อนระหว่างการก่อสร้างให้ ดี เช่น เราต้องมีการbrief ผู้รับเหมาว่า คุณก่อสร้าง คุณจะทำอย่างไรไม่ให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน ต่อ สถานที่ ต่ออะไรต่าง ๆ ซึ่งต้องดูแล แต่สมัยนี้ต้องยอมรับว่าเทคนิคการก่อสร้างเป็นเรื่องที่ทันสมัย มีการ พัฒนาไปเยอะ สามารถทำให้ปัญหาการก่อสร้างน้อยลงมาก แล้วก็ไม่ค่อยเป็นปัญหามาก แล้วมีการประชุม

เพื่อทำความเข้าใจมากกว่า พอมีการชี้แจงทำความเข้าใจ พอลงมือก่อสร้างแล้วเนี่ย ปัญหาระหว่างการก่อสร้าง จะแก้ไขตามเทคนิคได้เยอะ...ก็จะไม่ปัญหา"

...นอกจากนี้ยังมีการดูแลชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะชุมชนที่อยู่บริเวณโรงงานของเราก็จะทั้งหมด ถือเป็นพื้นที่ที่เราต้องเอาใจใส่ ดูแลพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ ตรงส่วนนี้ก็จะมีการส่งมอบให้หน่วยงานประจำที่ทำหน้าที่ตรงนี้มาดูแล เช่น สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีโปรแกรมที่ต้องเข้าไปพบปะพูดคุยทำความเข้าใจดูแล หรือทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนตรงนั้น ตรงนี้อยู่ในการทำงานของเขา ในส่วนสุดท้าย จะเป็นงานเชิงงานมวลชนสัมพันธ์เป็นแบบทำองค์กรสัมพันธ์ทั่วประเทศอันนี้จะเป็นการไปเติมช่องว่างที่ขาด หรือส่วนไหนที่มันใหญ่เกินกว่างานท้องถิ่นทำได้ ยกตัวอย่างการทำงานเชิงสังคมใหญ่ ๆ เช่นการปลูกหญ้าแฝกทั่วประเทศ เป็นต้น ต้องมีการลงพื้นที่ มีการบรรยายทำกันไปโดยที่เรียกว่าปูพรมทั่วประเทศ นี่จะเป็นหน่วยงานเข้ามาดูแล จะเป็นหน่วยงานด้านองค์กรสัมพันธ์ เข้าไปดูแล เป็นต้น"

(ประเสริฐ สลิลลัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

(3) ความสัมพันธ์ของคนในชุมชน

กรณีของบริษัทโตโยต้า พบว่า ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนที่ตำบลลาดขวาง จ.จะเชิงเทรา มีลักษณะเป็นสังคมในชนบทไทยโดยทั่วไป ที่ผู้คนในละแวกบ้านเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ชีวิตในชุมชนชนบท จึงเป็นชีวิตที่อบอุ่นด้วยญาติพี่น้องที่อาศัยอยู่ใกล้เคียงกัน หากองค์กรธุรกิจเข้าใจ และเข้าถึงบริบทชุมชน ก็จะช่วยให้การเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรธุรกิจและชุมชน มีอุปสรรคน้อยลง และธุรกิจเองก็สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ เหมือนชาวบ้านได้ให้ใบเบิกทางไว้แล้ว

"ที่ลาดขวาง ส่วนใหญ่คนก็รู้จักกันหมด ไปมาหาสู่กันบ้านเหมือนพี่น้อง มีอะไรก็ถึงกันเร็ว ที่เขา (โตโยต้า) ดำเนินธุรกิจในพื้นที่นี้ได้ เพราะเขาได้ใจมวลชนแล้ว ก่อนตั้งโรงงาน เคยมีกลุ่มอนุรักษ์แม่น้ำบางปะกงออกมาต่อต้าน เพราะกลัวว่าเมื่อโรงงานสร้าง จะมีผลทำให้สิ่งแวดล้อมเสีย โดยเฉพาะเรื่องน้ำ เพราะพื้นที่ลาดขวางกับคลองประเวศ เป็นพื้นที่ทำการเกษตร แต่โตโยต้าก็สามารถฟันฝ่ามาได้ ผมว่าเป็นเพราะเขาจริงใจในการทำงาน ร่วมดูแลรักษาน้ำด้วย มีการอธิบายให้ชาวบ้านได้เข้าใจ ผ่านเวทีประชุม โดยการเข้าร่วมประชุมกับอบต. บางครั้งก็เข้าไปตามบ้าน เป็นหลัง ๆ เลย ผมว่าทำแบบนี้เป็นสิ่งที่ดี ถ้าไม่อธิบายหรือบอกให้ชาวบ้านเข้าใจผมว่ายากที่จะร่วมกับกับชุมชน อย่างผมเคยเข้าไปเยี่ยมชมโรงงานของเขาเหมือนกัน ก็เห็นว่ากระบวนการผลิตของเขาดีดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมก็จริงอย่างที่เขابอกชาวบ้านนะ ตั้งแต่มีโรงงานมา ผมว่าตอนนี้พวกกลั่นสี อะไรก็ยังไม่มีนะ"

(นายพลศักดิ์ เมีธิกุล นักบริหารงานช่าง องค์การบริหารส่วนตำบลลาดขวาง อ.บ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา,

สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2550)

สำหรับภาพความสัมพันธ์ของคนในชุมชน ที่เห็นได้อย่างชัดเจน จากการศึกษาและสำรวจพื้นที่พบว่า ชาวบ้านชุมชนบางมะเดื่อ จ.ปทุมธานี มีความสัมพันธ์ในลักษณะห่างเหินกัน ทั้งนี้อาจด้วยทำเลของชุมชนที่ตั้งอยู่ใกล้เขตกรุงเทพมหานคร จึงซึมซับความเป็นสังคมเมือง แม้ ชาวบ้านส่วนใหญ่ที่นี่มีอาชีพทำการเกษตร แต่ต่างคนต่างอยู่ ดังนั้น จึงมีความเป็นปัจเจกบุคคลค่อนข้างสูง

“กิจกรรมกลุ่ม ไม่ค่อยมี ต่างคนต่างอยู่ทำงานกันไป ไม่มีเวลาหรรอครับ...ไม่ถึงกับเดือดร้อน ถ้ามีอะไรผมก็ทำหนังสือถึง อบต. มากกว่า...”

(มนัส โสภากู ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 2 ต.บางเดื่อ อ.เมือง จ.ปทุมธานี,

สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2550)

ตัวอย่างจากชุมชนบางมะเดื่อ แม้จะดูเหมือนเล็กน้อย ทว่ากลับกลายเป็นข้อจำกัดต่อความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจและชาวบ้านและระหว่างชาวบ้านด้วยกัน ซึ่งองค์กรธุรกิจไม่ควรมองข้าม เพราะผลที่ตามมาก็คือ ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง