

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิงธุรกิจกับความ
รับผิดชอบต่อสังคม

โดย

ธัญมณีสถนัญญ์ พาณิชกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาสหวิทยาการ

วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2549

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิงธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
Corporate Social Responsibility for Small and Medium Business Enterprises

โดย

ธัญมณีสถนัญญ์ พาณิชภัค

Miss Thanmanustanan Phaniphuk

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาวิชาสหวิทยาการ

วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2549

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิทยาลัยสหวิทยาการ

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวธัญมณีนันท์ พานิชัก

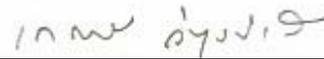
เรื่อง

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิงธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการ

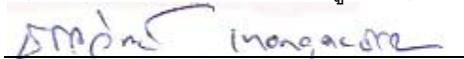
เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2550

ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์



(รองศาสตราจารย์เกศินี วิฑูรชาติ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก



(รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรมวิทย์ เทอดอุดมธรรม)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม



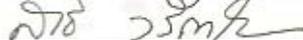
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรุฒิ โรมรัตนพันธ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม



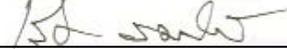
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระเดช ฉายอรุณ)

กรรมการวิทยานิพนธ์



(รองศาสตราจารย์ ดร.สกนธ์ วรรณบุญวัฒนา)

ผู้รักษาราชการในตำแหน่งคณบดี



(รองศาสตราจารย์เล็ก สมบัติ)

บทคัดย่อ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย เนื่องจากในปี 2548 มีจำนวนถึงร้อยละ 99.5 ของจำนวนวิสาหกิจทั่วประเทศ เป็นแหล่งผลิตภัณฑ์มวลรวมและการจ้างงาน เป็นการป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2540-2541 เกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดศักยภาพในการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจเสรีทางการค้า รัฐบาลจึงส่งเสริมยุทธศาสตร์ทางการพัฒนาและการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยใช้วิธีการพัฒนาตามมาตรฐานสากลและมุ่งเน้นการเจริญเติบโตภายใต้สังคมที่มีคุณภาพมีภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ตลอดจนการอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน แต่ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จึงมีการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อแก้ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้นทฤษฎีวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้นำไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาธุรกิจแบบยั่งยืน

ในการศึกษาจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎี การออกแบบ รูปแบบวิสาหกิจ และการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในกระบวนการธุรกิจ ตลอดจนการศึกษาความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงต่อแนวคิด รวมทั้งเกณฑ์ความสำเร็จในการนำแนวคิดมาใช้ โดยการวิจัยแบบผสมและพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพและใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ และการสอบถามอย่างมีโครงสร้างและใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือ ผู้นำทางความคิด วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดไปใช้ กลุ่มสนใจแนวคิดและหรือมีการนำไปใช้

ผลการศึกษาพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นการกระทำจากส่วนลึกของจิตใจที่ไม่เป็นไปตามกระแสนิยมจากภายนอก เป็นเรื่องคุณธรรมและความสุขที่จะช่วยเหลือผู้ที่เกี่ยวข้อง พันธมิตรและเครือข่ายทุกระดับ ภายใต้การทำงานด้วยความสมัครใจด้วยกลไกกำกับดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เกิดความสมดุลในกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและพัฒนา มีกระบวนการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการปันส่วนและการมีส่วนร่วมตลอดจนกระบวนการเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์กันจากภายนอก และจากภายนอกสู่ภายใน ทำให้เกิดการยกระดับจิตสำนึกเพื่อการพัฒนา ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดชุมชนเข้มแข็งทำงานร่วมกันอย่างสันติและเกื้อกูลระหว่างวิสาหกิจกับชุมชนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นผู้

ให้แก่สังคม และเป็นบรรทัดฐานของสังคมในที่สุด ก่อให้เกิดการรวมตัวของอาสาสมัครเพื่อสังคม รวมทั้งสังคมนิยมปัญญาอันเกิดจากกระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ตลอดจนเสริมสร้างการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ย่อมนำมาซึ่งความสุขและความรู้สึกในการเป็นเจ้าของของสังคมร่วมกัน ด้วยแนวคิดดังกล่าวส่งผลให้รูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะอยู่ในรูปแบบกระบวนการธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะอุตสาหกรรม ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร ที่มีการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการด้วยรูปแบบที่สอดคล้องต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงนำไปสู่การออกแบบกระบวนการธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดภายใต้การกำหนดเป้าหมายความรับผิดชอบต่อสังคมสอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ วิสัยทัศน์ และภารกิจ เนื่องจากรูปแบบอยู่ในกระบวนการธุรกิจนั่นเอง ด้วยแนวคิดที่กำหนดจะต้องมีผู้ริเริ่มและผลักดันให้นำไปปฏิบัติภายใต้ทีมอาสาสมัครและการพัฒนากิจกรรม รวมทั้งโปรแกรมความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ และนำไปปฏิบัติและมีการวัดผลตลอดจนปรับปรุงเพื่อพัฒนา ภายใต้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ริเริ่มและผลักดันที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ต้องมีความเข้าใจวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริงจากประสบการณ์

ภายใต้การพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้นำจะต้องมีลักษณะให้คำปรึกษากล้าตัดสินใจสู่การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดี ตลอดจนสามารถสร้างผู้นำในองค์กรทุกระดับให้มีพฤติกรรมเป็นต้นแบบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในระดับจิตของพนักงาน พันธมิตร เครือข่ายและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายใต้กระบวนการเรียนรู้การมีส่วนร่วม การเชื่อมโยงและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีการวัดผลความสำเร็จจากการนำแนวคิดไปปฏิบัติ คือ ปัจจัยทางด้านความสุข วัฒนธรรมองค์กร ความต่อเนื่องของโครงการ เครือข่ายและการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถนำความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ทันทีที่มีสำนักต่อสังคม เพราะอยู่ในกระบวนการธุรกิจและดำเนินการจากภายในสู่ภายนอกองค์กร ภายใต้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ริเริ่มและผลักดันแนวคิดนี้ให้เกิดการนำไปปฏิบัติ เมื่อเกิดวัฒนธรรมภายในองค์กรมีความเข้าใจและพร้อมจะดำเนินต่อเนื่อง ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงจะลดบทบาทเป็นเพียงผู้ผลักดันแนวความคิดเท่านั้น นอกจากนี้ผลการศึกษายังพิสูจน์ได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำแนวความคิดนี้ไปดำเนินงานจะสามารถลดต้นทุน เพิ่มความเชื่อมั่นและสร้างความภูมิใจให้เกิด

กับลูกค้าและพนักงาน สำหรับในระดับประเทศควรรีให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องนำ
แนวความคิดนี้ไปใช้ในองค์กรของตนเพื่อความเข้าใจก่อนจะให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม พร้อมทั้งทำกิจกรรมส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ขยายองค์ความรู้ที่ถูกต้องสู่
สังคมโดยการประชาสัมพันธ์ต้นแบบของการเรียนรู้และยกย่องผู้ทำความดีให้แผ่นดิน

Abstract

In 2005 The Small and Medium Business Enterprises has been played an important role in the Thai economy up to 99.5% of overall business enterprises which were the major sources of Gross Domestic Product and manpower and to protect the monopoly in the economy system. However in 1997-1998, Thai economic crisis effected Small and Medium Business Enterprises were lack of capability in the Free Trade Agreement System. The government was involved and promoted the strategy to sustainable business development based on international standard process which is based on the growth of quality of social development with intellectual approach, knowledgeable, co-operation and sharing, but in practical still did not reach the target yet. For that reason, the study is seeking for a new method to solve these problems by adapting the Corporate Social Responsibility Theory (CSR Theory).

The study is based on objective: the sustainable business development which contains CSR concept and model, CSR process design, human resources management in CSR practices, entrepreneur or chief executive officer's knowledge and understanding with concept and criteria for success. The research method used in mix methodology, qualitative and quantitative approaches and development research. The qualitative survey based on in-depth interviews, observation and structural interview and data are analyzed by the triangulation research method, of sampling 3 groups one the leader opinions, one the Small and Medium Business Enterprises who successfully used the concept and finally, the one who is and interested or used this concept.

The research result is that Small and Medium Business Enterprises must use corporate social responsibility (CSR) to develop sustainable competitiveness. The Small and Medium Business Enterprises must voluntarily reach deep into its conscious to adopt CSR permanently not because it is a fad from inside out, but because CSR is a rightful undertaking providing joy in assisting all stakeholders, business alliances and networks at every level. To obtain corporate governance, operational effectiveness and sustainable growth, Small and Medium Business Enterprises must implant a conscious

desire for advancement by developing a learning organization, creating a scheme for sharing, participation, and involvement, and devising method for linking interaction from inside out as well as from outside in. This leads to a peaceful working cooperation with a powerful community, enabling the organization to develop a socially responsible and a giving corporate culture, setting the standard for other organizations to follow. It also paves the way for congregation of volunteers working for community service, resulting in accumulation of knowledge obtained from working cooperation, and generation of new creativities and mutual support between the organization and the community, bringing mutual happiness to the organization as well as the community, and a sense of belonging to the community for both. Embracing CSR by Small and Medium Business Enterprises to obtain sustainable growth and development requires thorough understanding of CSR and firm commitment by the highest level of business leadership in formulating business vision, mission, business practices and processes that are socially responsible to produce goods and services. To be successful volunteers doing community service work must be formed and methods for bringing feed backs and results for adjustments and improvements must be implemented and reviewed regularly.

To obtain sustainable growth and development, top management must demonstrate a firm commitment to CSR by setting examples and standards for CSR practices, developing a learning organization, implanting CSR as a corporate culture at every level of leadership, and most importantly by demanding that all employees, business alliances and networks consciously practicing CSR religiously. The success of CSR implementation is measured by gauging employee happiness, continuity of CSR as corporate culture, breadth of networks and alliances practicing CSR, and effectiveness of communication.

Furthermore, this study finds that with firm commitment and initiation from the top leadership, Small and Medium Business Enterprises can implement CSR immediately after recognizing the need to be socially responsible because CSR is practiced from within the organization out to the community. After CSR is embraced and accepted throughout the organization, the role of the top leadership turns from

initiator to supporter. This study finds additionally that practicing CSR reduces cost, increases confidence and pride among customers and employees. For Thailand, agencies that are responsible for CSR must implement CSR within themselves to gain thorough understanding before advising to and helping Small and Medium Business Enterprises implement CSR. These agencies must constantly promote CSR by disseminating accurate CSR knowledge to the public as well as publicly recognizing organizations that are doing good deeds for the country.

กิตติกรรมประกาศ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิงธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility for Medium and Small Business Enterprises) สำเร็จได้โดยได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา 3 ท่านคือ รศ.ดร.ธรรมวิทย์ เทอดอุดมธรรม รศ.ดร.วรวิมล โรมรัตนพันธ์ และผศ.ดร.ธีรเดช ฉายอรุณ รวมทั้ง ผศ.ดร.สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสินี และ อ.อนันตชัย ประถมยूर ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ต้องขอขอบพระคุณผู้บริหารจากภาคธุรกิจทุกท่าน รวมทั้งสถาบันการศึกษาและสถาบันที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยเข้าถึงข้อมูลและสามารถวิจัยด้วยวิธี Methodology and Data Triangulation ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและตอบแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมที่มีการพัฒนาขั้นตอนต้องอาศัยความร่วมมือเป็นอย่างสูงและยังให้คำแนะนำต่อข้อสรุปต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเขียนวิทยานิพนธ์เป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่สนับสนุนให้บุคลากรในคณะได้มีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการและให้ทุนสนับสนุน ตลอดจนบิดามารดา ผู้มีพระคุณทุกท่าน

จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ธัญมณีสถนัญญ์ พาณิภัก

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
กิตติกรรมประกาศ.....	(8)
สารบัญตาราง	(13)
สารบัญแผนภูมิ	(14)
สารบัญภาพประกอบ.....	(15)
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญของของประเด็นศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	8
1.3 นิยาม.....	8
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	11
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	11
2. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)	13
2.1 ภาพรวมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	13
- นิยามความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	13
- การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในต่างประเทศ	16
- ภาวะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเทศไทย ในปี พ.ศ.2548	25
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	33

-	วัฒนธรรมการถ่ายทอดภูมิปัญญาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด	
	ย่อมของไทย	33
-	เครื่องมือตรวจสอบกิจการ (Diagnostic Benchmarking Tools) กลุ่ม	
	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทกิจการผลิตในประเทศ ...	34
2.3	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	35
-	ทฤษฎีที่ 1 ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory) และทฤษฎีจิตวิทยา	
	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)...	35
-	ทฤษฎีที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และการสร้างทีม	
	(Team Building)	39
-	ทฤษฎีที่ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Managing Human	
	Resources)	42
-	ทฤษฎีที่ 4 ความต้องการ (Needs /Wants) จิตสำนึก (Consciousness)	
	แรงจูงใจ (Motivation)	45
-	ทฤษฎีที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และระบบการ	
	บริหารจัดการ (The Management System)	47
-	ทฤษฎีที่ 6 วิธีการวัดผล (Measurement)	50
-	ทฤษฎีที่ 7 การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจและการบริหารบุคลากรใน	
	กระบวนการ (Business Process Design and Managing	
	People in the Process)	53
-	ทฤษฎีที่ 8 ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมหรือความรับผิดชอบต่อสังคม	
	เชิงบรรษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) ...	58
2.4	กรณีศึกษาธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Case Study).....	68
-	กรณีศึกษาในต่างประเทศ.....	68
-	กรณีศึกษาในประเทศไทย.....	71
3	กรอบความคิด (Conceptual Framework) วิธีการวิจัย (Research Methodology)	72
3.1	การวิจัยเบื้องต้นเพื่อสร้างกรอบแนวคิด (Conceptual Framework)	72
3.2	กรอบความคิด (Conceptual Framework)	78

3.3	วิธีการวิจัยภาคสนาม (Research Methodology)	101
4	แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (Corporate Social Responsibility Concept for The Small and Medium Business Enterpriser: CSR Concept for SME's)	107
4.1	วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)	107
4.2	กรอบความคิด (Conceptual Framework)	107
4.3	การวิเคราะห์ข้อมูล	109
4.4	ผลการวิจัยและอภิปราย	124
4.5	บทสรุป	128
5.	การศึกษารูปแบบ การออกแบบกระบวนการ และการบริหารทรัพยากรบุคคลใน กระบวนการและเกณฑ์การวัดความสำเร็จของการนำแนวคิด วิสาหกิจกับความ รับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ (CSR Model, Process Design, Managing People in Process and Success Factor for The Small and Medium Business Enterprises)	133
5.1	รูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	133
5.2	การออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมการศึกษา	137
5.3	การบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคม	143
5.4	ความเข้าใจ ทักษะคนดี และการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อ สังคมไปใช้ของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง	149
5.5	เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจรูปแบบวิสาหกิจกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	152

6. สรุปผลและข้อเสนอแนะ	156
6.1 บทสรุป	156
6.2 ข้อเสนอแนะ	158
ภาคผนวก	
ก. ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology).....	162
ข. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research).....	171
ค. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research).....	237
ง. องค์ประกอบของ CSR ที่ยอมรับในปัจจุบัน	255
จ. ความเป็นมาการรับผิดชอบต่อสังคม.....	264
ฉ. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน.....	271
ช. กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดใหญ่กับความรับผิดชอบต่อสังคม.....	275
บรรณานุกรม	280
ประวัติการศึกษา.....	294

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	เปรียบเทียบอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านจากผลการจัดอันดับของ IMD และ WEF ในปีพ.ศ. 2548	5
2.1	เกณฑ์การกำหนดขนาดของ SMEs ของประเทศไทย.....	13
2.2	เกณฑ์การกำหนดขนาดของ SMEs ในต่างประเทศ.....	14
2.3	การพัฒนา SMEs ในต่างประเทศแบ่งเป็นการช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาลและแบบเสรีนิยม	17
2.4	การจ้างงาน สัดส่วนและการจ้างงานเฉลี่ย SMEs จำแนกตามภูมิภาคปี2548	29
2.5	แสดงความต้องการ จิตสำนึกและแรงจูงใจในการทำงาน.....	47
3.1	แสดงวิธีการวิจัยแบบผสมเชิงพัฒนา	102

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
2.1	โครงสร้างของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี 2548.....	25
2.2	จำนวนวิสาหกิจแยกตามขนาด ในปี 2547-2548.....	26
2.3	จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามลักษณะธุรกิจ ปี 2548	27
2.4	จำนวนและสัดส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามภูมิภาค ปี 2547-2548	27
2.5	จำนวนการจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2547-2548....	28
2.6	โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ปี 2548.....	30
2.7	แนวโน้มสัดส่วนต่อ GDP ทั้งประเทศ และอัตราการขยายตัว GDP ของ SMEs ปี 2544-2548	30
2.8	ประเภทกิจการ 5 ลำดับแรกที่ SMEs ได้รับการส่งเสริมการลงทุน ปี 2548 เรียงตามมูลค่าเงินลงทุน เฉพาะขนาดการลงทุนไม่เกิน 200 ล้านบาท.....	31

สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1.1	มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ ในปี พ.ศ. 2544-2548	1
1.2	ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเปรียบเทียบกับก่อนและหลังวิกฤติ (2540-2545)	4
2.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบวัฒนธรรมกับแก่นวัฒนธรรมให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและถ่ายทอด	40
2.2	กระบวนการบริหารความรู้.....	48
2.3	กระบวนการหลักของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	55
2.4	แสดงปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม	66
2.5	ธุรกิจในสังคม โดย Mallen Baker.....	68
3.1	แสดงกรอบความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	81
3.2	แสดงรูปแบบของวิสาหกิจ กับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แบ่งตามทรัพยากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	84
3.3	แสดงรูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบ่งตามกระบวนการทางธุรกิจและทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กร.....	84
3.4	แสดงการออกแบบกระบวนการ CSR และการปรับปรุงกระบวนการสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	88
3.5	แสดงลักษณะผู้นำในกระบวนการบริหารแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม.....	91
3.6	แสดงทีมอาสาสมัครในองค์กรที่มีแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม	91
3.7	แสดงการสร้างเครือข่ายในองค์กรที่มีแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม	92
3.8	แสดงกรอบแนวคิดเชิงนามธรรมทางด้านจิตวิญญาณเพื่อสังคมของผู้นำด้านจิตวิญญาณ	92

3.9	แสดงแนวคิดเชิงนามธรรมทางด้านจิตวิญญาณเพื่อสังคมในระหว่างบุคคล....	93
3.10	แสดงความคิดเชิงรูปธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเชิงนามธรรมในปัจจุบันบุคคล.....	94
3.11	แสดงความคิดเชิงรูปธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเชิงนามธรรมในระหว่างบุคคล	94
3.12	ความคิดการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิงรูปธรรมที่มีความสัมพันธ์กับนามธรรมในระดับปัจเจกบุคคลและระหว่างบุคคล	95
3.13	แสดงความเข้าใจ ทศนคติและการนำแนวความคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กร	96
3.14	แสดงปัจจัยที่ใช้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม.....	98
3.15	ภาพรวมของกรอบความคิด (Conceptual Framework) ที่สัมพันธ์กับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	100
4.1	แสดงกรอบความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	107
4.2	กรอบความคิด วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม.....	130
5.1	รูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบ่งตามกระบวนการทางธุรกิจและทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กร.....	133
5.2	แสดงการออกแบบกระบวนการ CSR และการปรับปรุงกระบวนการสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	138
5.3	แสดงกรอบความคิด วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม.....	143
5.4	แสดงการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม.....	144
5.5	แสดงความเข้าใจแนวคิดทศนคติและการนำแนวความคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิงความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กรของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง.....	150

5.6	แสดงการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ภายใต้การนำไปปฏิบัติและมีทัศนคติที่ดี.....	151
5.7	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการนำเอาแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้.....	152
5.8	แสดงปัจจัยความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในองค์กร	155
6.1	แสดงภาพรวมของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	156

บทที่ 1

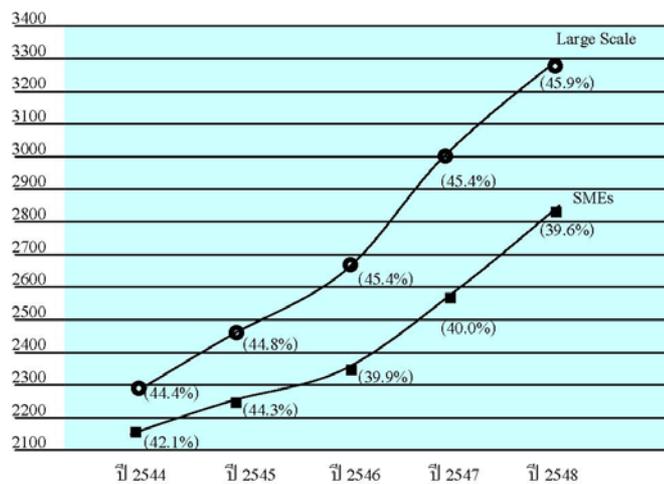
บทนำ

1.1 ความสำคัญของประเด็นศึกษา

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (The Small and Medium Business Enterprises : SME's) มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย เนื่องจากสามารถสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในปี 2548 มีมูลค่า 2,816,641 ล้านบาท หรือร้อยละ 39.6 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ และมีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มากถึงร้อยละ 99.5 ของประเทศ ทำให้เกิดการจ้างงานประมาณ 8.9 ล้านคนในปี 2548¹ และป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ²

ภาพที่ 1.1

มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับวิสาหกิจขนาดใหญ่
ในปี พ.ศ. 2544-2548



ที่มา : 1) สรุปจากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME's) ในปี 2548

¹ รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME's) ปี 2548 โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, หน้า 4-4.

² นิพนธ์ พัวพงศกร, “การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยกับแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง,” ในเศรษฐกิจพอเพียง, รวบรวมและจัดพิมพ์โดยของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI), (2542).

โดย สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หน้า 4-4

- 2)  มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดใหญ่ในปี 2544-2548 และร้อยละของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ
- 3)  มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2544-2548 และ ร้อยละของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ

จากภาพที่ 1.1 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มสูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในปี 2548 เพิ่มขึ้นจากปี 2547 ร้อยละ 8.4³ แม้ว่ามูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะเพิ่มสูงขึ้นก็ตาม แต่ต้องประสบกับปัญหาภัยคุกคามอ่อนแอในระบบ เนื่องด้วยการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันยังคงพึ่งพาการลงทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศสูง ขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา ไม่สามารถแข่งขันทางการตลาด มีปัญหากระบวนการผลิต ไม่สามารถผลิตสินค้าและบริการได้มาตรฐานระดับสากลและปัญหาหนี้สูญ เป็นต้น ทุกปัญหามีระดับความรุนแรงแตกต่างกันไปตามประเภทวิสาหกิจ ตามอุตสาหกรรมและตามภูมิภาค ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งสิ้น⁴ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขีดความสามารถในการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีอัตราการใช้เทคโนโลยีต่ำ มุ่งเน้นการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต ปรับปรุงแผนการผลิต ผังโรงงาน เครื่องมือเก็บเอกสาร โดยปราศจากแผนการวิจัยและการพัฒนา ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร⁵ ด้วยระบบที่อ่อนแอของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเมื่อประเทศมีปัญหาดังเผชิญภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ.

³ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2547 มีมูลค่า 2,598,657 ล้านบาท และในปี 2548 มีมูลค่า 2,816,641 ล้านบาท มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในปี 2548 เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.4 จากปี 2547

⁴ เกศินี วิฑูรชาติ และคณะ, “การวิจัยเรื่องการสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันและปัญหาของบทบาท SME's,” ใน การสืบสานกิจการต่อพร้อมช่องทาง การปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤติการณ์เศรษฐกิจ, 30 มิถุนายน 2545, น. 26-33.

⁵ ไพบุรย์ วิบูลชาติกุล และคณะ การวิจัยเรื่อง “การประเมินประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของ SME's ไทยในภาคการผลิต,” สิงหาคม 2544, น. 29-30.

2540-2541 ยิ่งทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาด้านการพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาศักยภาพของประเทศช่วงภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ (พ.ศ.2540-2541) ประเทศขาดเสถียรภาพทางด้านนโยบายการเงิน (BIBF : พ.ศ.2533-2539) ภายใต้อำนาจของเงินบาท มีอัตราคงที่⁶ และเงินทุนต่างประเทศไหลเข้ามาสู่ประเทศจำนวนมากประมาณ 3.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 3 เท่าของจำนวนเงินที่เคยไหลเข้าสู่ประเทศ⁷ ทำให้เกิดการกักตุนเงินเกินตัวในภาคเอกชน เมื่อมีการลดค่าเงินบาททำให้เกิดหนี้สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL : Non Performing Loan)⁸ ส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้ของสถาบันการเงินลดลง เป็นเหตุให้ประเทศมีปัญหาในการพัฒนาขีดความสามารถมากยิ่งขึ้นจะเห็นได้จากการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศก่อน และหลังวิกฤติ (พ.ศ.2540-2545) มีอัตราการเจริญเติบโตลดต่ำลง (ภาพที่ 1.2)

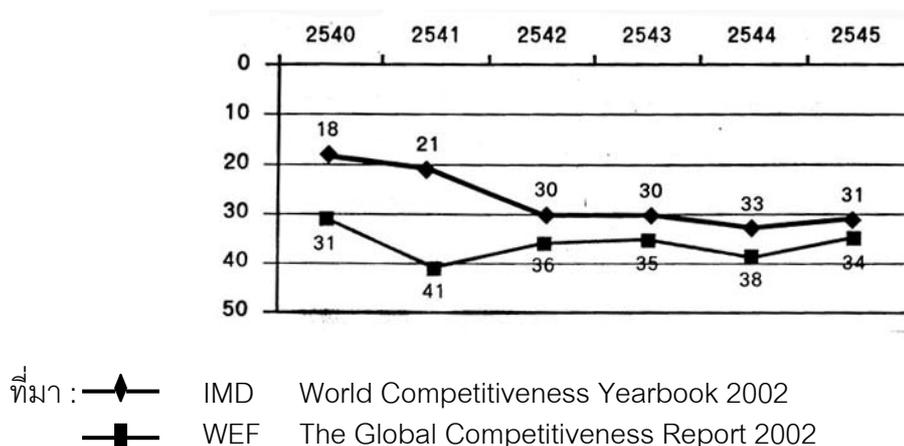
⁶ ปกรณ์ วัฒนานนท์ วิจัยเรื่องสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และการปรับโครงสร้างด้านแรงงานประเทศไทย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI), กันยายน 2545, น. 4.

⁷ โครงการข่าวสารทิศทางประเทศไทย, “สังคมความรู้และจุดยืนไทยบทเวทีโลก สำนักงานกองทุนสนับสนุนวิจัย,” รายงานฉบับที่ 13, วันที่ 15 พฤษภาคม 2545, น. 54-55.

⁸ ธรรมวิทย์ เทอดอุดมธรรม และคณะ “ธุรกิจของคนไทยอยู่ในภาวะ NPL (Non Performing Loan) จำต้องขายธุรกิจประกอบด้วย BOI อนุญาตให้ต่างชาติถือหุ้นใหญ่หรือร้อยละ 49 ในบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมในเดือนพฤศจิกายน 2540 ถึงเดือนมีนาคม 2542 บริษัทของไทยที่มีผลการดำเนินงานที่ดีแต่ขาดสภาพคล่อง ได้ถูกบริษัทข้ามชาติซื้อหุ้นไป 135 บริษัท,” การพัฒนาอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีของไทยในรอบศตวรรษ, การสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2545, เรื่อง 5 ทศวรรษภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของไทย, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 12 มิถุนายน 2545, หน้า 10-20.

ภาพที่ 1.2

ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเปรียบเทียบกับก่อนและหลังวิกฤติ (2540-2545)



จากภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันลดลงอย่างมากภายหลังประสบภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน (ตารางที่ 1.1) พบว่าประเทศไทยมีการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นรองประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะประเทศสิงคโปร์ รวมทั้งไต้หวัน เกาหลี มาเลเซีย ในประเด็นหลักคือปัจจัยศักยภาพทางเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพของรัฐบาล ประสิทธิภาพธุรกิจ โครงสร้างพื้นฐานและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปัจจัยสถาบันภาครัฐ (ตารางที่ 1.1) นอกจากนี้ประเทศเวียดนามและประเทศจีนได้พัฒนาขีดความสามารถของประเทศทางด้านการผลิตต้นทุนต่ำ ทำให้ประเทศไทยต้องหาวิธีการในการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถอย่างยั่งยืนภายใต้เศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy)⁹

⁹ เศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ในความหมายที่กล่าวในแผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง เศรษฐกิจที่เกิดการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-Based Competition) เข้าแทนที่การแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-Based Competition) การผลิตที่อาศัยความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยีแทนการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ทางกายภาพอย่างในอดีต เศรษฐกิจใหม่ต้องคำนึงถึงการเข้าถึงเครือข่าย การสร้างความเชื่อมโยงจะมีความสำคัญมากกว่าการเป็นเจ้าของ ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทรัพยากรทางปัญญาที่มีความสำคัญ มากกว่าการเติบโตด้วยทุน นอกจากนี้เศรษฐกิจใหม่ยังให้ความสำคัญต่อผู้บริโภค (Consumer Centric/ Consumption Based) มากกว่าการผลิต (Production Based)

ตารางที่ 1.1

เปรียบเทียบอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านจากผลการจัดอันดับของ IMD และ WEF ในปีพ.ศ. 2548

	สิงคโปร์	ไต้หวัน	เกาหลี	มาเลเซีย	ไทย	ฟิลิปปินส์	อินโดนีเซีย
IMD ภาพรวม	5 (2)	24 (18)	27 (28)	26 (29)	34 (38)	40 (40)	47 (49)
ศักยภาพทางเศรษฐกิจ	15 (3)	40 (29)	24 (19)	25 (13)	32 (15)	33 (40)	41 (46)
ประสิทธิภาพของรัฐบาล	1 (1)	21 (20)	25 (31)	19 (26)	27 (39)	37 (37)	45 (45)
ประสิทธิภาพของธุรกิจ	11 (10)	18 (19)	27 (31)	25 (36)	38 (44)	44 (41)	49 (48)
โครงสร้างพื้นฐาน	7 (5)	20 (16)	28 (34)	26 (38)	38 (40)	44 (41)	49 (49)
WEF ภาพรวม	4 (4)	3 (7)	21 (23)	27 (30)	31 (33)	61 (48)	67 (63)
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	17 (18)	2 (4)	18 (9)	26 (2)	41 (39)	52 (40)	65 (61)
สถาบันภาครัฐ	7 (6)	27 (24)	32 (43)	33 (38)	89 (41)	70 (63)	77 (65)
สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	1 (1)	6 (15)	10 (8)	20 (20)	11 (16)	32 (28)	53 (41)

ที่มา : () ปี 2547

IMD World Competitiveness Yearbook 2005

WEF The Global Competitiveness Report 2005

ด้วยเหตุที่ประเทศไทยมีการพัฒนาขีดความสามารถเป็นรองประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมีผลต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และขณะเดียวกันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็มีความอ่อนแอภายในระบบของวิสาหกิจเอง เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤติทางเศรษฐกิจจึงทำให้เกิดความอ่อนแอในระบบมากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะเช่นนี้ส่งผลต่อการพัฒนาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างต่อเนื่องและเกี่ยวพันกับประสิทธิภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในเศรษฐกิจการค้าเสรี (Free Trade Agreement: FTA)

จากปัญหาดังกล่าวจึงเป็นประเด็นที่มาของการศึกษาการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)¹⁰ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีที่

¹⁰ “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” เป็นแนวคิดการพัฒนาที่เข้ามามีบทบาทในสังคมโลกและสังคมไทยในทุกๆ ด้าน แนวคิดนี้มีที่มาจาก การประชุมสุดยอดว่าด้วยสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ ณ กรุงสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน เมื่อปี พ.ศ.2515 ที่จัดโดยองค์การสหประชาชาติ เพื่อเรียกร้อง

เกี่ยวข้องและได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีที่นำมาปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน¹¹ คือ ทฤษฎีวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility :CSR)¹² ซึ่งแพร่หลายในต่างประเทศและได้มีการนำมาใช้ในวิสาหกิจขนาดใหญ่ สู่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย แต่ยังไม่แพร่หลายรูปแบบที่รวบรวมไว้ชัดเจนและได้จัดทำเป็นตำรา คือ กรณีสึกษาในอเมริกา (Kotler and Lee, 2005) มีอยู่ 6 รูปแบบซึ่งมีความแตกต่างกันตามความเกี่ยวข้องขององค์กรที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และมีกรณีสึกษาในหลายประเทศ สำหรับประเทศไทยยังมีการถกเถียงในรูปแบบของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบที่ปรากฏให้เห็นในประเทศไทยมีรูปแบบหลักคือ ดำเนินกิจการภายในองค์กร (Corporate Driven) และดำเนินการนอกองค์กร (Social Driven) ด้วยการให้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากร

ให้ทั่วโลกคำนึงถึงการให้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยจนเกินขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติ ผลการประชุมครั้งนี้ทำให้เรื่องสิ่งแวดล้อมได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในประชาคมระหว่างประเทศ และนำไปสู่การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศต่างๆ ในเวลาต่อมา เช่น “โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ” (United Nations Environment Programme หรือ UNEP) และคณะกรรมการโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) เป็นต้น โดยคณะกรรมการโลกในเรื่องสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา ได้ทำการศึกษาเรื่องการสร้างความสมดุลระหว่างสิ่งแวดล้อมกับการพัฒนา ซึ่งต่อมาได้เผยแพร่เอกสารชื่อ Our Common Future เรียกร้องให้ประชาชนในโลกเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินชีวิตที่ฟุ่มเฟือย และให้มีการพัฒนาที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

¹¹ พิพัฒน์ ยอดพฤติการ ประชาคมวิจัย ปีที่ 11 ฉบับที่ 16 เดือนมีนาคม-เมษายน 2549 หน้า 16 “การพัฒนา ซี เอส อาร์ ในกระบวนการธุรกิจ ได้กล่าวถึงทิศทางใหม่ของการพัฒนาที่เรียกว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) เป็นการเรียกร้องให้เกิดการพัฒนาโดยรวมเอาความใส่ใจด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากมุ่งเน้นแต่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งมีการประชุมครั้งแรกในเรื่องนี้ที่กรุงริโอเดอจาเนโร ในปี 2535 และแนวคิด CSR สำหรับวิสาหกิจข้ามชาติได้ถูกองค์กรความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ระบุให้คำนึงถึง”

¹² CSR : Corporate Social Responsibility แปลว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงบรรษัท โดยสถาบันไทยพัฒน์ แต่ในวิทยานิพนธ์จะใช้คำว่า วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการพัฒนาขีดความสามารถเชิงวิสาหกิจและพัฒนาทางด้านสังคมควบคู่กัน

จากภายนอกองค์กร¹³ อยู่ในรูปแบบกระบวนการธุรกิจ (CSR in Process) (แพนด้า จิวเวลรี่ คำแสต วิเวอร์แคว รีสอร์ท วันเดอร์เวิร์ดโปรดักส์ สวนเงินมีมา เป็นต้น) และอยู่ในกระบวนการธุรกิจภายหลัง (CSR after Process) (น้ำมันพืชไทย เป็นต้น) นอกจากนี้ยังอยู่ในรูปแบบวิสาหกิจมีส่วนร่วมกับองค์กรหรือสถาบันอื่นที่มีการดำเนินการเพื่อสังคม เช่น มูลนิธิ เป็นต้น

รูปแบบที่หลากหลายที่แตกต่างกันในประเทศไทยจึงเป็นที่มาของการศึกษาประเด็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเด็นเกี่ยวกับแนวคิด (CSR Concept) และรูปแบบ (CSR Model) ที่เหมาะสมที่ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งประเด็นการศึกษาแนวคิดและรูปแบบของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์ประกอบสำคัญที่ต้องศึกษาอย่างต่อเนื่อง คือ การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้รูปแบบดังกล่าว จะต้องมีการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Design) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร และจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการที่ออกแบบ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญแห่งความสำเร็จ (Porter, 2002)

ดังนั้นในการศึกษาต่อเนื่องจากแนวคิดและรูปแบบจึงเป็นประเด็นการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Design) และการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการออกแบบ (Managing People in Process) เพื่อให้การดำเนินงานตามแนวคิดและรูปแบบที่กำหนด ถูกผลักดันและเป็นไปอย่างถูกต้อง มีการดำเนินงานในกระบวนการธุรกิจที่ออกแบบและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นกลไกสำคัญต่อการทำให้วิสาหกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินไปอย่างยั่งยืน ดังนั้นความเข้าใจ ทักษะ และ การนำไปใช้ จึงเป็นประเด็นหนึ่งที่สนใจในการศึกษาถึงการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ในกระบวนการบริหารนอกจากมีการวางแผน การนำไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการประเมินผล ในแนวคิดการดำเนินงานสมัยใหม่ (Certo, 2005) ระบุชัดเจนในเรื่องการวัดผลและประเมินผล ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเกณฑ์ความสำเร็จขององค์กรที่นำแนวคิดมาใช้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าประเด็นของการศึกษามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งประเด็นปัญหาจะส่งผลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบความคิด และระเบียบวิธีวิจัยต่อไป ดังนั้นในการศึกษาการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาควรคำนึงถึงการศึกษที่เกี่ยวกับการพัฒนาที่ต่อเนื่องบนสังคมผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Society) ที่มี

¹³ พิพัฒน์ ยอดพฤติการ สถาบันไทยพัฒน์ ประชาคมวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ปีที่ 11 ฉบับที่ 66 เดือนมีนาคม-เมษายน 2549, น.18.

การพัฒนาจิตวิญญาณเพื่อสังคมอย่างแท้จริงมิใช่เป็นเพียงกระแสนิยม แต่มีความร่วมมือและแบ่งปันซึ่งกันและกัน อยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ เชื้ออาทรและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (สอดคล้องกับแผนพัฒนาฉบับที่ 9 และ 10)¹⁴

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาแนวความคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Concept)
- 1.2.2 เพื่อศึกษารูปแบบ (CSR Model) และการออกแบบกระบวนการ (CSR Process Design) ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในกระบวนการ (Managing People in Process) วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ที่เหมาะสมที่ทำให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustainable Development) รวมทั้งความเข้าใจ ทักษะคิดและการนำแนวคิดไปใช้ในองค์กรของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง
- 1.2.3 เพื่อศึกษาเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการนำแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจแบบยั่งยืน

1.3 นิยามความหมาย

- 1.3.1 วิสาหกิจ (Enterprise) หมายถึง กลุ่มประเภทกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ได้แก่การผลิต (Manufacturing Factors) การค้า (Trading Factors) และการบริการ (Services Factors) (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2548)

¹⁴ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-10 ให้ความสำคัญการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมาจะมีการกล่าวในเชิงนโยบายแต่ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง (ดร.สมศักดิ์ เต็มบุญเลิศ : 2542 หน้า 90) ส่วนแผนฉบับที่ 1 (2504-2509) เน้นอุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้า (Import Substitution) ฉบับที่ 5 (2526-2509) เน้นการแปรรูปผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออก (ดร. อภิชัย พันธเสน : 2545 หน้า 21-36) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดับชาติ เรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม วันที่ 8-9 มิถุนายน 2544.

- 1.3.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (The Small and Medium Business Enterprise) หมายถึงวิสาหกิจที่มีลักษณะผลิตภัณฑ์หรือให้บริการมีการจ้างงานไม่เกิน 200 คน จำนวนทรัพย์สินไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีลักษณะคำสั่งมีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน มีทรัพย์สินไม่เกิน 100 ล้านบาท และการค้าปลีกมีการจ้างงานไม่เกิน 30 คน และมีทรัพย์สินไม่เกิน 60 ล้านบาท (กฎกระทรวงอุตสาหกรรม ณ วันที่ 11 กันยายน 2545)
- 1.3.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) คือการพัฒนาที่สนองต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นอนาคตต้องประนีประนอมยอดลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง (WCED, 1987) ประกอบด้วย 3 มิติ คือ การพัฒนาสังคมเชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ภายใต้ระบบเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และเป็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาทางเศรษฐกิจจะต้องเป็นไปอย่างสมดุลและเอื้อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันและเจริญเติบโตโดยไม่ทำลายสภาพแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547)
- 1.3.4 จิตวิญญาณเพื่อสังคม (Socially Responsible Soul) หรือ จิตสาธารณะ (Public Soul) หมายถึง ภาวะจิตวิญญาณของคนเรา มีความดีเห็นประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ลดความเห็นแก่ตัว โดยคิดคำนึงถึงผู้อื่นก่อนตนเอง มีภาวะการเป็นผู้ให้แก่สังคม
- 1.3.5 อาสาสมัคร (Volunteer) หมายถึง ความสมัครใจ การกระทำโดยไม่ถูกบังคับด้วยกฎระเบียบ กฎหมาย หน้าที่ เป็นต้น แต่เต็มใจเข้าร่วมกิจกรรม เรียกว่า อาสาสมัคร
- 1.3.6 ผู้ริเริ่ม (Initiative Person) หมายถึง ผู้ให้ความเห็นเพื่อทำให้เกิดการดำเนินงานในรูปแบบใหม่
- 1.3.7 ผู้มีอิทธิพล (Influencer) หมายถึง ผู้มีอำนาจในการสั่งการให้เกิดการดำเนินการ หรือเป็นผู้ผลักดันแนวคิดให้ได้รับการยอมรับ

- 1.3.8 ทีมงาน (Team Work) หมายถึง การรวมกลุ่มเพื่อดำเนินการโดยมีเป้าหมาย
 อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- 1.3.9 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในที่นี้อาจเรียกว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งด้าน
 ดีและด้านเสียต่อสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์หนึ่งหรือกิจการหนึ่งหรือเป็นผู้ได้รับ
 ผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ในระดับองค์กรได้แก่ พนักงาน ครอบครั้ว ผู้ถือหุ้น
 คู่ค้า ลูกค้า เป็นต้น ในระดับชุมชนได้แก่ บริเวณรอบโรงงาน ที่ทำงาน
 เป็นต้น ที่มีคนอยู่รวมกันหนาแน่นที่เรียกว่า ชุมชนรวมทั้งในระดับสังคมใกล้
 และไกล
- 1.3.10 มีระบบ (System) หมายถึง มีโครงสร้างที่ประกอบด้วย การนำเข้า (Input) มี
 กระบวนการ (Process) และมีผลลัพธ์ (Output) ซึ่งภายในระบบมีโครงสร้าง
 ประกอบด้วยการบริหารจัดการ
- 1.3.11 การบริหารทรัพยากร (Resources Management) เป็นการบริหารทรัพยากร
 ในองค์กรและภายนอกองค์กร (Internal and External Resources)
 ทรัพยากรในองค์กรได้แก่ งบประมาณ กำลังคน อุปกรณ์และเครื่องมือ องค์
 ความรู้ความชำนาญ เป็นต้น ทรัพยากรภายนอกองค์กรได้แก่ระบบเครือข่าย
 ความร่วมมือชุมชน เทคโนโลยี เป็นต้น
- 1.3.12 เครือข่าย (Network) หมายถึง โครงร่างที่มีความสัมพันธ์กันทั้งทางตรง
 ทางอ้อม มีแนวคิดร่วมกันและผลักดันแนวคิดในทิศทางเดียวกันภายใต้การ
 เกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน การทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ
 ยินดีร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง
- 1.3.13 ความเจริญเติบโตทางธุรกิจ (Business Growth) หมายถึง เป็นการ
 เจริญเติบโตขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีส่วนแบ่งตลาดและกำไร
 รวมทั้งลูกค้ามีจำนวนเพิ่มขึ้น
- 1.3.14 สมดุล (Balance) หรือ ดุลยภาพ (Equilibrium) หมายถึง ความพอดี ความ
 เหมาะสมของวิถีธุรกิจกับวิถีสังคม ทำให้ระบบมีประสิทธิภาพ มีความสุขกับ
 งาน
- 1.3.15 ในกระบวนการธุรกิจ (In Business Process) หมายถึง กระบวนการธุรกิจที่
 มีฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนา สินค้าคง

คลัง ฝ่ายบุคคล การเงิน การบัญชี เป็นต้น ทุกฝ่ายอยู่ในกระบวนการ
ธุรกิจทั้งหมด

1.4 ขอบเขตการศึกษา

- 1.4.1 การศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะเลือกกรณีศึกษาและ
ขอบเขตการวิจัยที่กลุ่มธุรกิจเป็นตัวแทนของวิสาหกิจ เนื่องจากแนวโน้ม
แนวความคิดวิสาหกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม จะได้รับการพัฒนาและ
นำไปใช้ในธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งธุรกิจเป็นตัวแทนของวิสาหกิจทำให้
ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นตัวแทนของวิสาหกิจได้
- 1.4.2 เป็นการศึกษาในประเด็นการพัฒนวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
แบบยั่งยืน (Sustainable Development) ที่มีการปันส่วนกัน (Sharing) มี
ความร่วมมือกัน โดยไม่พิจารณาด้านการลดความเสี่ยง (Reducing Risk)
หมายถึงประเด็นที่ธุรกิจสร้างปัญหาให้สังคม เป็นเรื่องที่ต้องใช้กฎหมาย
ควบคุม
- 1.4.3 ศึกษาผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด
ย่อมที่อยู่ในประเทศไทย ที่มีความสนใจแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อ
สังคมหรือมีการดำเนินงานด้วยแนวความคิดนี้อย่างน้อย 1 ปี
- 1.4.4 ศึกษาต้นแบบของผู้นำทางความคิดในเรื่องวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อ
สังคม หรือศึกษากรณีศึกษาที่เป็น The Best Practice ที่ได้รับรางวัลหรือที่มี
การกล่าวถึงในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นกรอบความคิดใน
การศึกษา เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งความรับผิดชอบต่อ
สังคมประสบความสำเร็จมีจำนวนจำกัดมาก ดังนั้นในการสร้างกรอบ
ความคิดจึงต้องอาศัยผู้นำและหรือกรณีศึกษาของวิสาหกิจขนาดใหญ่

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1.5.1 ความรู้ที่ได้จากการศึกษาจะเป็นแนวทางหนึ่งส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดำเนินอยู่ให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขีด
ความสามารถในการบริหารแบบยั่งยืน โดยการนำไปใช้ให้เกิดผล
- 1.5.2 เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้
เข้าใจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำแนวคิดวิสาหกิจกับความ

รับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ และให้ความร่วมมือในการรณรงค์ให้วิสาหกิจมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือสังคมมากยิ่งขึ้น

- 1.5.3 การศึกษาวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแนวทางสำหรับวิสาหกิจอื่นนอกจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมทั้งองค์กรที่มุ่งหวังและไม่มุ่งหวังกำไร
- 1.5.4 กระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาคมทั่วไป แล้วยังส่งผลให้วิสาหกิจในส่วนที่เป็นประโยชน์รูปธรรม (Tangible Benefit) และนามธรรม (Intangible Benefit) ให้ได้รับประโยชน์จากผู้ที่อยู่ในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงและทางอ้อม เช่นประโยชน์ในรูปธรรมได้แก่ผู้ถือหุ้น ทำให้ราคาหุ้นมีเสถียรภาพ มีส่วนเกินมูลค่าหุ้นในอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย สามารถเข้าแหล่งทุนได้เพิ่มขึ้นอย่างเช่น ตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานเกิดความภูมิใจในการทำงานในองค์กร มีความสุขจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปตัวเงิน เป็นต้น ประโยชน์ส่วนที่เป็นนามธรรม เป็นการเสริมภาพลักษณ์ให้องค์กร (Corporate Image) โดยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารมีความสมัครใจในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างแท้จริง เป็นการสร้างระบบการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของการที่มุ่งทำความดีสู่สังคมและวิสาหกิจมีความสามารถในการบริหารจัดการให้วิสาหกิจเติบโตก้าวหน้าและอยู่รอดในภาวะต่างๆ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

2.1 ภาพรวมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Medium and Small Business Enterprises)

2.1.1 นิยามความหมายของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

คำว่าวิสาหกิจ (Enterprise) มีความหมายครอบคลุมกลุ่มประเภทกิจการได้ 3 กลุ่มใหญ่ (รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : 2548 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม)

การผลิต (Manufacturing Factor)

การค้า (Trading Factor)

การบริการ (Services Factor)

คำว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SME's) กำหนดขนาด โดยใช้เกณฑ์จากจำนวนจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน (ตามกฎหมายของกระทรวงอุตสาหกรรม ณ วันที่ 11 กันยายน 2545) ดังนี้

ตารางที่ 2.1

เกณฑ์การกำหนดขนาดของ SME's ของประเทศไทย

ลักษณะวิสาหกิจ (Enterprises)	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

นิยามความหมายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละประเทศแตกต่างกันไปตามระดับเศรษฐกิจและโครงสร้างอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ นอกจากนี้แต่ละประเทศยังกำหนดคำจำกัดความแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ตารางที่ 2.2

เกณฑ์การกำหนดขนาดของ SME's ในต่างประเทศ

SME's ของประเทศ	นิยามหรือความหมาย															
สหรัฐอเมริกา	ตามกฎหมาย US Small Business Act (พ.ศ. 2501) ได้กำหนดให้ Small Business ต้องเป็นเจ้าของและดำเนินธุรกิจไม่มีอำนาจเหนือตลาด (ทางสหรัฐอเมริกาไม่นิยมใช้คำว่า SME's)															
ญี่ปุ่น	<p>ตามกฎหมาย Small and Medium Size Enterprises Basic Law (พ.ศ. 2506) ใช้เกณฑ์ด้านปริมาณ (Quantity Standard) ด้วยการลงทุน จำนวนแรงงาน ใช้เกณฑ์ทางด้านคุณภาพ (Quality Standard) ในความเป็นเจ้าของ และการดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง ในทางปฏิบัติจะยอมรับเกณฑ์ด้านปริมาณในเรื่องจำนวนการลงทุนเป็นหลัก ต่อมาได้ปรับปรุง SME's Basic Law (พ.ศ. 2542) โดยได้แนวทางจากประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมในส่วนที่เป็นเศรษฐกิจใหม่ (New Economy)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>การลงทุน (ล้านบาท)</th> <th>จำนวนแรงงาน (คน)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>การผลิต การขนส่ง เหมืองแร่</td> <td>300</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>การค้าส่ง</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>การบริการ</td> <td>50</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>การค้าปลีก</td> <td>50</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table> <p>หมายเหตุ : 1. จำนวนแรงงานที่ได้ค่าจ้างเต็มเวลา 2. ยกเว้นอุตสาหกรรมในกฎระเบียบอื่นๆ</p>		การลงทุน (ล้านบาท)	จำนวนแรงงาน (คน)	การผลิต การขนส่ง เหมืองแร่	300	300	การค้าส่ง	100	100	การบริการ	50	100	การค้าปลีก	50	50
	การลงทุน (ล้านบาท)	จำนวนแรงงาน (คน)														
การผลิต การขนส่ง เหมืองแร่	300	300														
การค้าส่ง	100	100														
การบริการ	50	100														
การค้าปลีก	50	50														

SME's ของประเทศ	นิยามหรือความหมาย		
ใต้หวัน		อุตสาหกรรมการผลิต ภาคก่อสร้าง ธุรกิจเหมืองแร่	ภาคเกษตรกรรม การค้า การขนส่ง การสื่อสาร สาธารณูปโภค การเงิน ภาคอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจด้านบริการอื่นๆ
	ทุนชำระหรือรายได้	มีทุนชำระแล้วไม่เกิน 80 ล้านดอลลาร์ใต้หวัน	มีรายได้ปีก่อนไม่เกิน 100 ล้านดอลลาร์ใต้หวัน
	จ้างงาน	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 50 คน
อิตาลี	ตามพระราชกฤษฎีกา ประกาศไว้ใน Gazzette ประจำวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2540 สำนักนายกได้ปรับเกณฑ์ประเภท SME's ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่สหภาพยุโรปกำหนดขึ้น เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2539 ดังนี้		
	ปัจจัยอื่นๆ		
ประเภท	จำนวนพนักงาน	รายรับ	งบดุลบัญชี
วิสาหกิจขนาดย่อม	น้อยกว่า 50 คน	ไม่เกิน 7 ล้าน ECU's	ไม่เกิน 5 ล้าน ECU's
วิสาหกิจขนาดกลาง	น้อยกว่า 250 คน	ไม่เกิน 40 ล้าน ECU's	ไม่เกิน 27 ล้าน ECU's
สหภาพยุโรป	ตามมติคณะกรรมการรวมเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2539 เจ้าของถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 25 หรือเป็นบริษัทร่วมค้าจะไม่ใช่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม		
	ขนาดเล็ก	ขนาดย่อม	
บริการ	แรงงาน 1-20 คน	แรงงาน 1-20 คน	
อุตสาหกรรม	แรงงาน 1-50 คน	แรงงาน 50-250 คน	

กลุ่มที่ 2 เน้นการพัฒนาแบบเสรีนิยม¹⁵ ได้แก่ ประเทศอิตาลี และออสเตรเลีย

ตารางที่ 2.3

การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในต่างประเทศแบ่งเป็นการช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาลและแบบเสรีนิยม

	กลุ่มที่เน้นการพัฒนา โดยอาศัยความช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาล		กลุ่มที่เน้นการพัฒนา แบบเสรีนิยม	
	ญี่ปุ่น	ไต้หวัน	อิตาลี	ออสเตรเลีย
1. ลักษณะ วิสาหกิจ ขนาดกลาง และขนาด ย่อมกับการ พัฒนา	ก่อนช่วงสงครามโลก ครั้งที่ 2 เกิดภาวะ เศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก (Great Depression) รัฐ ช่วยเหลืออุตสาหกรรม เบา และเป็นครัวเรือน โดยการให้เงินช่วยเหลือ นำระบบค้ำประกัน สินเชื่อมาใช้แต่ไม่ได้ผล จึงจัดตั้งธนาคารกลาง แห่งสหกรณ์การค้าและ อุตสาหกรรมขึ้นโดยการ ลงทุนร่วมกันระหว่างรัฐ กับสหกรณ์ เริ่มมีการ เชื่อมโยงโรงงานขนาด กลางและขนาดย่อมเข้า ด้วยกันและเชื่อมโยงสู่ โรงงานขนาดใหญ่โดย การใช้เทคโนโลยีมาลด	การพัฒนาช่วงแรกจะ เป็นนโยบายทดแทนการ นำเข้าต่อมาเป็นการ ผลิตเพื่อการส่งออกโดย รัฐอุดหนุนต้นทุนที่ เพิ่มขึ้นจากการส่งออก มีโครงการ Ten-Year Economic Development Plan. โดยยกโครงสร้าง อุตสาหกรรมที่ใช้ เทคโนโลยีเพื่อการผลิต ขั้นสูง เร่งการพัฒนา อุตสาหกรรมเครื่องจักร และ นำเข้าเทคโนโลยี เพื่อกระตุ้นให้เกิดความ ร่วมมือทุกฝ่าย จัดตั้ง Hsinchue Science Based Industrial Park	การพัฒนา SME's เริ่ม หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยพัฒนา SME's เชื่อมโยงกับ Industrial Cluster ที่มีความ ชำนาญในสินค้าแต่ละ ประเภทมาช้านานโดย เฉพาะที่ Lombardy เป็นการผลักดันโดย เอกชนทำให้เกิด ประสิทธิภาพและส่งผล ให้ SME's มีบทบาทต่อ การพัฒนาอุตสาหกรรม และการพัฒนาประเทศ มากกว่า ประเทศพัฒนา อื่นๆ และยังมีบทบาท ต่อการส่งออกสูงมาก พื้นที่มีอยู่ 3 เขตใหญ่ (Ferri and Messori,	ลักษณะเศรษฐกิจ เหมือนประเทศใน ยุโรปหลายประเทศที่ กีดกันการค้า ต่างประเทศในรูปแบบ กำแพงภาษีต่อมาได้ เปิดเป็นการค้าเสรี (Free Market) และ SME's ได้ปฏิรูป โครงสร้างเศรษฐกิจ ทำให้ออสเตรเลียฟื้น ตัวอย่างรวดเร็ว มีการ พัฒนาอยู่ในรูปแบบ ใหญ่ อยู่ 3 กลุ่มตาม ลักษณะและศักยภาพ การเติบโตของ SME's ดังนี้ 1. เน้นการวิจัยและ

¹⁵ แนวคิดเสรีนิยมให้ความสำคัญและอิสระแก่มนุษย์ในการดำเนินชีวิตและจะเข้ามา
เกี่ยวข้องกับที่จำเป็นเท่านั้น เสรีนิยมจะสนับสนุนการค้าเสรี ตามแนวคิดอาดัม สมิท เรื่อง
Demand-Supply โดยเชื่อว่า อุปสงค์และอุปทานจะทำให้เกิดระบบการควบคุมราคาสินค้าไม่ให้
ถูกหรือแพงเกินไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ผู้ซื้อและผู้ขาย

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

กลุ่มที่เน้นการพัฒนา โดยอาศัยความช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาล		กลุ่มที่เน้นการพัฒนา แบบเสรีนิยม	
ญี่ปุ่น	ไต้หวัน	อิตาลี	ออสเตรเลีย
ช่องว่างความแตกต่าง และมีกลไกรัฐบาลเป็น เครื่องมือในการ แทรกแซงกิจกรรมทาง ธุรกิจเอกชนและควบคุม วัตถุดิบ หลัง สงครามโลกครั้งที่ 2 มี การวางรากฐานนโยบาย ที่สำคัญ โดยจัดตั้ง SME's Agency เพื่อให้ SME's มีส่วนร่วม พัฒนาเศรษฐกิจและ สังคม ทำให้เกิดการ แข่งขันกับธุรกิจขนาด ใหญ่อย่างเป็นธรรมชาติโดย ออกกฎหมายควบคุม และส่งเสริมการพัฒนา ประสิทธิภาพของการ บริหารจัดการและ ทรัพยากรบุคคลจนถึง ปัจจุบันพร้อมทั้งปฏิรูป นโยบายการพัฒนา SME's ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจและสังคมที่มี ความเชื่อมโยงกับระบบ การค้าโลกมากขึ้น ส่งเสริมการก่อตั้งธุรกิจ	มีนโยบายจัดการผลิต สินค้าลอกเลียนแบบ และจัดตั้งสำนักงาน วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมเพื่อพัฒนา และรวมธุรกิจขนาดเล็ก ให้เกิดความร่วมมือทั้ง ระบบ ได้จ้าง ผู้ชำนาญการมีการวิจัย ตลาดและพัฒนา มูลค่าเพิ่มแก่สินค้า การ พัฒนา SME's ต่าง จากญี่ปุ่นเนื่องจากมิได้ ถูกพัฒนาให้เป็น Supporting Industries ให้กับบริษัทขนาดใหญ่ แต่จะถูกพัฒนา เสริมสร้างความ แข็งแกร่งให้สามารถ ดำเนินธุรกิจ และเติบโต ด้วยตนเอง ด้วย โครงการที่เสี่ยงน้อยใช้ เงินทุนอย่างมี ประสิทธิภาพภายใต้การ แสวงหาตลาดที่เป็น ตลาดเฉพาะ (Niche Market) และขายสินค้า เฉพาะ (Niche Product) มีการ	2000) 1. สถานที่ประกอบการ ขนาดใหญ่อยู่ทาง ตะวันตกเฉียงเหนือมี Universal Banks ตั้งอยู่ 2. SME's รวมตัวกันอยู่ ใน Industrial Clusters มีระบบธนาคารท้องถิ่น และภูมิภาคที่มี ประสิทธิภาพ 3. กลุ่มมาเฟีย อยู่ทาง ใต้ มีการประกอบการ SME's ขนาดเล็กมาก อยู่กระจัดกระจายมี ลักษณะเป็นเศรษฐกิจ ไม่ถูกกฎหมาย (Underground Economies) ลักษณะ เด่นของ Industrial Clusters 1) ความเป็นตัวตนของ Industrial Cluster ที่ ประกอบด้วยความ ร่วมมือ (Cooperation) และการแข่งขัน (Competition) นอกเหนือจากปัจจัยทาง เศรษฐกิจ 2) SME's และ	พัฒนา (Research and Development) เป็นผลิตภัณฑ์ ประดิษฐ์คิดค้นสูง 2. เติบโตอย่าง รวดเร็วเป็นวิสาหกิจที่ ประกอบธุรกิจใหม่ เสนอบริการใหม่ 3. อิมพอร์ต มีการเจริญ เต็มที่เช่นค้าปลีก รัฐบาลได้เน้นการ ปฏิรูปโครงสร้างภาษี เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อ SME's มากขึ้นและมี ทิศทางในระยะสั้นถึง ระยะปานกลางในปี 2549 คือเร่งการ ส่งเสริมการวิจัย และพัฒนาให้ใช้ผล ในเชิงพาณิชย์เป็น มาตรการส่งผ่านไปที่ Auslandustry ภายใต้นโยบาย Backing Australia's Ability ซึ่งมีมาตรการ เร่งภาษีและเงิน อุดหนุนส่งเสริมการ นำแนวคิดวิจัยดีเด่น ภาคเอกชน

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

กลุ่มที่เน้นการพัฒนา โดยอาศัยความช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาล		กลุ่มที่เน้นการพัฒนา แบบเสรีนิยม	
ญี่ปุ่น	ไต้หวัน	อิตาลี	ออสเตรเลีย
ใหม่และออกกฎหมาย เช่น Promotion of Creative Activities of SME's เป็นต้น เพื่อสนับสนุน SME's โดยส่งเสริมนวัตกรรมทางธุรกิจและตั้งต้นกิจการใหม่ด้วยตนเอง สร้างบรรยากาศการแข่งขันที่สูงขึ้น จัดเครือข่ายความปลอดภัย (Safety Net)	เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ การผลิต รูปแบบสินค้าให้มีความคล่องตัวในการแข่งขันกับบริษัทใหญ่ กลยุทธ์ที่สำคัญคือ การสร้างโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศด้วยตนเอง โดยการสร้างเครือข่าย การพัฒนาช่องทาง การจำหน่าย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้สินค้าขายในตลาดต่างประเทศได้ ซึ่งทำได้ง่ายกว่าตลาดภายในประเทศ โดยร่วมมือกับบริษัทชั้นนำเพื่อส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ขณะนี้โซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นเพียงแนวคิด แต่ในทางปฏิบัติ จะทำการตลาดเฉพาะ (Niche Market) เท่านั้น โดยการเน้นการออกแบบและพัฒนาสินค้าเป็นพื้นฐานในการก้าวสู่ตลาดต่างประเทศ	Industrial Cluster ปรับตัวได้ดีให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ที่มีต่อสินค้าขั้นสุดท้ายที่ผลิตขึ้น และการพัฒนา ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเพื่อการผลิต ความยืดหยุ่นนั้นทำให้อิตาลีเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ที่สำคัญของตลาดโลก ในกิจกรรมที่เป็น Economies of Scale และ Economies of Scope ที่เกิดจากการร่วมมือทางการตลาด และการรวมตัวในบางระดับของการผลิตในแนวตั้ง 3) การก่อตัวของ Industrial Cluster ใหม่ ๆ จะมีการพัฒนาทั้งด้านขนาดและรูปแบบองค์กร ขยายเครือข่ายให้มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำให้งานด้านการจัดการและการผลิตมีการพัฒนาที่ก้าวหน้า ในด้าน	มหาวิทยาลัย รัฐบาล มารวมกันและใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ รวมทั้งยกระดับทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพด้านวิจัยและพัฒนา รัฐได้กำหนดกฎหมายให้เอื้อต่อ SMEs ในการแข่งขันกับผู้ผลิตรายใหญ่ บทบาทของรัฐจะเน้นการให้คำปรึกษาและให้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจให้ประโยชน์ภาชี มากกว่าเน้นการให้เงินช่วยเหลือโดยตรงและรูปแบบตลาด หลักทรัพย์เพื่อวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

	กลุ่มที่เน้นการพัฒนา โดยอาศัยความช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาล		กลุ่มที่เน้นการพัฒนา แบบเสรีนิยม	
	ญี่ปุ่น	ไต้หวัน	อิตาลี	ออสเตรเลีย
		และสร้างตราयीหือ	เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น มี ความลับซับซ้อนขึ้น เรื่อยๆเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถของการ แข่งขันอย่างต่อเนื่อง	
2. ปัจจัยระดับ มหภาคที่ เชื่อมโยงสู่ ระดับจุลภาค	หลักกฎหมาย ที่สำคัญที่ สร้างพฤติกรรมและ ค่านิยมในสังคมได้แก่ กฎหมายพื้นฐานสำหรับ SME's คือ The Basic Law of SME's ที่สร้าง คุณค่าให้เกิดแก่สังคม โดยปกป้องการผูกขาด และสร้างความเป็นธรรม แก่ SME's ทำให้มี โอกาสพัฒนาตนเองเพื่อ การแข่งขันและสร้าง พฤติกรรมในการ แสวงหาความก้าวหน้า เพื่อช่วยเหลือตนเองใน การสร้างนวัตกรรมทาง ธุรกิจโดยเชื่อมโยงกับ การบริหารทรัพยากรเช่น ทุน แรงงาน เทคโนโลยี ข่าวสาร ให้เกิดความ เป็นธรรมและซัดความ ไม่สมบูรณ์ทางการ ตลาด สร้างสิ่งแวดล้อม และอุตสาหกรรมต่างๆ	ตลาด เป็นปัจจัย ภายนอกที่สำคัญที่มีผล ต่อการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ สอดคล้องกับความต้องการเป็น (Niche Product) และสร้างตรา यीหือของตนเองรวมทั้ง สร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับลูกค้า หลักกฎหมาย ไต้หวัน ได้รับอิทธิพลจากญี่ปุ่น โดยลอกเลียนแบบ กฎหมายพื้นฐาน เกี่ยวกับ SME's (The Basic Law of SME's) และจัดตั้งสถาบัน SME's ขึ้นมาโดยอาศัย กฎหมายพื้นฐาน ออก กฎระเบียบภายใน ทำ ให้เกิดข้อดีคือ ความ คล่องตัวในการ ปฏิบัติงานแต่มีข้อเสีย คือเลือกปฏิบัติทำให้เกิด ความไม่โปร่งใส	พื้นที่ พื้นที่ตอนเหนือ โดยเฉพาะ Lombardy มีลักษณะพิเศษที่ แตกต่างจากทางใต้คือ มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น (Local Identity) ภูมิ ปัญหาท้องถิ่น (Local Know-How) องค์ประกอบด้านสังคม และทุนสังคม Social Capital /Texture) เป็น พื้นที่ประวัติศาสตร์ของ ยุโรป Lombardy ตั้งอยู่ ตรงจุดกึ่งกลางของพื้นที่ ที่อุดมสมบูรณ์ที่เรียกว่า Po Valley เทือกเขา Alps เป็นเส้นทางหลัก ของการคมนาคมทวีป ยุโรปติดกับ Milan อุดม สมบูรณ์ด้วยทรัพยากร และมีผู้ประกอบการ ธุรกิจจำนวนมาก ประชาชนมีรายได้สูง เป็นแหล่งรวม	ความร่วมมือ รัฐบาลให้การส่งเสริม วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมี ลักษณะปรึกษาหารือ กันมีความร่วมมือ เกือบทุกรัฐ ความ ร่วมมือระหว่างรัฐกับ เอกชน เรียก Aus Trade เพื่อหา ช่องทางการตลาด ด้วยหลักการ เศรษฐกิจเสรีนิยม รัฐ และเอกชนจะช่วยกัน สร้างเงินไข สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจเอื้อต่อการ แข่งขันเสรี เท่าเทียม กันระหว่างวิสาหกิจ ขนาดต่างๆ โดยสร้าง วัฒนธรรมการแพร่ ข่าวสารข้อมูลอย่าง ถูกต้องรวดเร็วมี ประสิทธิภาพ ให้ทุก

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

	กลุ่มที่เน้นการพัฒนา โดยอาศัยความช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาล		กลุ่มที่เน้นการพัฒนา แบบเสรีนิยม	
	ญี่ปุ่น	ไต้หวัน	อิตาลี	ออสเตรเลีย
	ให้โอกาสแก่ SME's ป้องกันผู้ที่มีความเสี่ยงแก่ระบบ ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเชื่อมโยงและสนับสนุนบริษัทขนาดใหญ่ที่จะทำให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยมีตลาดรองรับและกระจายความเสี่ยงในการลงทุน	นโยบายการช่วยเหลือของรัฐตามกฎหมายเป็น การเลือกปฏิบัติเป็นรายบุคคลมิใช่การช่วยเหลือทั้งกลุ่มหรือเสมอภาค	อุตสาหกรรมทางด้าน หัตถกรรม ช่างฝีมือ การผลิตด้านการเกษตร และด้านอุตสาหกรรม เป็นแหล่งการค้าที่สร้างระบบเครือข่าย (Network) ของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาด ย่อมที่สมบูรณ์ที่สุด กฎหมาย ช่วยส่งเสริม SME's ให้ อิตาลี เจริญเติบโตโดยเฉพาะ บริเวณ Emilia Romagna and Veneto ด้วยข้อได้เปรียบการจ้างงานและการเลี้ยงภาษี (Biggiero, 1999)	คนมีโอกาสเข้าถึง สิทธินี้เท่าเทียมกัน และสร้างรูปแบบการบริหารที่คล่องตัว สะดวก แก่ไข เปลี่ยนแปลงขยาย หรือปิดกิจการได้ง่าย
3. คุณค่าหรือ ความรู้ หรือ ความคิดที่ สัมพันธ์กับ โครงสร้าง (Structure)	1. การผลิตแบบดั้งเดิม (Traditional Sectors) เป็นการรวมตัวของ วัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ เรียกว่า วัฒนธรรมกลุ่ม เกิดจากสังคมแบบเครือญาติที่อยู่รวมกันใน หมู่บ้านโดยไม่ เคลื่อนย้ายภูมิลำเนา เป็นเวลานาน มีการ สะสมทุนทางสังคมโดย ผ่านทางค่านิยมและ	คุณค่าที่สร้างขึ้นจาก การออกแบบสินค้าให้ ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะ (Niche Market) และสร้าง คุณค่าให้เกิดขึ้นตรา ยี่ห้อ รวมทั้งการ ออกแบบจัดส่งให้ถึงมือ ลูกค้าด้วยการรวมตัวกัน ของกลุ่มมีชื่อเสียงเป็นที่ ยอมรับมาเป็นแกนนำ และมีการพัฒนาร่วมกัน	ลักษณะธรรมชาติของ สังคม SME's จะเป็น ลักษณะการผลิตเฉพาะ เรื่อง (Specialization) ระบบการบริหารและจัด องค์กรจึงเรียบง่าย ก่อให้เกิดความใกล้ชิด ในการทำงานเหมือน เป็นคนในครอบครัว เดียวกันเป็นเครือญาติ มีลักษณะธรรมชาติที่ เป็นทุนทางสังคม อยู่ 3	โครงสร้างการ สนับสนุน สภาพแวดล้อม SME's อยู่ในรูปความ ร่วมมือในทุกระดับ โดยรัฐบาลคอย สนับสนุนในการ ลดหย่อนภาษี การ เริ่มต้นวิจัย เงินให้โดย ปราศจากเงื่อนไขแก่ โครงการร่วมมือวิจัย และพัฒนาเพื่อ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

กลุ่มที่เน้นการพัฒนา โดยอาศัยความช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาล		กลุ่มที่เน้นการพัฒนา แบบเสรีนิยม	
ญี่ปุ่น	ไต้หวัน	อิตาลี	ออสเตรเลีย
ทัศนคติที่เกิดจากความ นับถือบรรพบุรุษ ถ่ายทอดเป็นมรดกให้ ลูกหลานเป็นอาชีพที่ เรียกว่า Ughi คือความ เป็นพวกพ้องเดียวกัน ความรัก นับถือ บรรพบุรุษร่วมกัน ซึ่ง ขยายวงกว้างสู่ภายนอก คือ Soto ในรูปแบบของ หมู่บ้านชุมชน ซึ่งแต่ละ ชุมชนแต่ละหมู่บ้าน อาจจะผลิตสินค้า เหมือนกันหมดเช่นทอ ผ้า หรือบางหมู่บ้านจะ ผลิตหลายประเภทเช่น ชาเก เต้าหู้ กิโมโน เป็น ต้น รัฐให้การสนับสนุน เพื่ออนุรักษ์และผลักดัน ให้เป็นพลังขับเคลื่อน ทางเศรษฐกิจมีอยู่ 2 ระดับคือ ระดับปัจเจก บุคคล บ้านใดที่อนุรักษ์ ภูมิปัญญามาตลอดรัฐ จะส่งเสริมด้านเงินทุน และตลาดจัด จำหน่ายให้ และใน ระดับชุมชนหมู่บ้านที่ ร่วมกันอนุรักษ์ภูมิ	ที่สามารถจะผลิตสินค้า สนองตลาดเฉพาะ ได้โดยพัฒนาตามความ ต้องการของผู้ซื้อ จากการวิจัย 156 กิจการพบว่าทัศนคติ ในการตระหนักถึงเรื่อง ตลาดมากและ ต้องการ รวมตัวกันเพื่อเพิ่มมูลค่า การผลิตสินค้า ลด ต้นทุนการผลิตจากต้น น้ำ สู่ปลายน้ำ เพื่อสนอง ความต้องการของตลาด	ประเภท 1)การผลิตดั้งเดิม ความ (Traditional Sectors) ประกอบด้วยช่างฝีมือใน ท้องถิ่นเป็นสินค้าเฉพาะ ตอบสนองตลาดท้องถิ่น เช่นเครื่องมือที่ทำจาก การตีเหล็ก เป็นต้น 2) การผลิตต่อเนื่อง (Dependent Sector) ผลิตเพื่อส่งต่อ วิสาหกิจ ขนาดใหญ่โดยพึ่งพา เทคโนโลยีและประกัน คุณภาพกับวิสาหกิจ ขนาดใหญ่ อิตาลีมีพื้นที่ การผลิตทุนขึ้นตอนใน พื้นที่เดียวกัน 3) การผลิตที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Technology Based Small Firms) มีแรงงาน ที่มีความชำนาญ เทคโนโลยีทำหน้าที่ให้ คำปรึกษาและสนับสนุน ด้านนวัตกรรมใหม่ๆ แก่ ธุรกิจต้นและผู้อื่นใน Industrial Cluster สามารถรักษาศักยภาพ การแข่งขันได้ กลุ่มนี้มี	ประโยชน์ เชิงพาณิชย์จาก เทคโนโลยีที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีมาตรการ ส่งเสริมการเริ่มธุรกิจ ใหม่

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

กลุ่มที่เน้นการพัฒนา โดยอาศัยความช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาล		กลุ่มที่เน้นการพัฒนา แบบเสรีนิยม	
ญี่ปุ่น	ไต้หวัน	อิตาลี	ออสเตรเลีย
<p>ปัญญาไว้ได้ รัฐจะให้ เงินทุนจำนวนมาก และ ลดหย่อนภาษี ตลอดจน หาตลาดให้</p> <p>2. การผลิตต่อเนื่อง (Dependent Sectors) ผลิตเพื่อส่งต่อธุรกิจ ขนาดใหญ่ ซึ่งเกิดจาก กฎหมายที่เอื้ออำนวยให้ เกิดวัฒนธรรมการ เชื่อมโยงและสนับสนุน บริษัทขนาดใหญ่ทำให้ เกิดการถ่ายทอด เทคโนโลยีและแสวงหา ความก้าวหน้าในการ พัฒนาตนเองในการ สร้างนวัตกรรม</p> <p>3. การผลิตที่ใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Technology Based Small Firms) เป็นวัฒนธรรมคนที่อยู่ ในโลกเทคโนโลยีซึ่งมี นวัตกรรมใหม่ๆ และ เป็นผู้ให้คำปรึกษาทั้ง บริษัทขนาดใหญ่และ ทั่วไปสามารถสร้าง ศักยภาพการแข่งขันโดย SME's ได้รับความ</p>		<p>จำนวนน้อยเมื่อเทียบกับ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น เป็นต้นเนื่องจาก เป็นตัวอย่างของกลุ่มที่ พัฒนาแบบเสรีนิยมเมื่อ มีมาตรการทุนนิยม โลกาภิวัตน์ทาง SME's ต้องปรับตัวเองเพื่ออยู่ รอดทางธุรกิจจึงร่วม ลงทุนกับต่างประเทศ และหาพันธมิตรทาง การค้าเพื่อขยาย เครือข่ายและต้องการ ข้อมูล การปรับตัวเพื่อ พัฒนาศักยภาพในการ บ่มเพาะนวัตกรรมและ การจัดการด้าน การตลาดการผลิต ผสมผสาน Industrial Cluster กับระบบ เครือข่าย(Network) จากต่างประเทศจะทำให้ Industrial Cluster เปลี่ยนแปลงรูปแบบ และทำให้ทุนสังคมที่ สะสมไว้ยุติลงหรือไม่ยัง ไม่มีข้อสรุป</p>	

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

กลุ่มที่เน้นการพัฒนา โดยอาศัยความช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาล		กลุ่มที่เน้นการพัฒนา แบบเสรีนิยม	
ญี่ปุ่น	ไต้หวัน	อิตาลี	ออสเตรเลีย
ช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาลตั้งนันทุนทางสังคมที่เกิดขึ้นของ SME's จึงถูกดูแลกำกับโดยรัฐบาลในการสร้างความปลอดภัย (Safty Net) และสร้างบรรยากาศการแข่งขัน ตลอดจนเสริมสร้างธุรกิจตนเองให้มีนวัตกรรมทางธุรกิจ			

- ที่มา :
1. ดร.ศุภิช ศุภขลาและคณะ โครงการวิจัยการดำเนินมาตรการสนับสนุน SME's ของต่างประเทศ (2545) เสนอต่อกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในประเทศญี่ปุ่น ไต้หวัน อิตาลี และออสเตรเลีย
 2. www.moeasmea.gov.tw
 3. www.@jetro.go.jp
 4. www.@meti.go.jp
 5. www.@dfat.gov.au.
 6. www.@ita.doc.gov
 7. www.@minindustria.it
 8. จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการขนาดเล็กในงาน Foodex โตเกียว ประเทศญี่ปุ่น มกราคม 2547 และ ผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ซิดนีย์ ออสเตรเลีย มีนาคม 2547

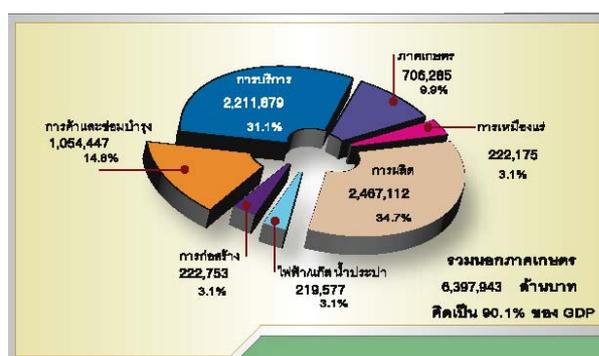
2.1.3 ภาวะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ในปี พ.ศ.2548¹⁶

ในปี พ.ศ. 2548 ที่ผ่านมามีเศรษฐกิจโลกและเอเชียชะลอตัวลงจากปี 2547 โดยเฉพาะครึ่งปีแรกหลายประเทศเผชิญน้ำมันราคาแพง ราคาน้ำมันดิบพุ่งสูงขึ้นและราคาค่อนข้างผันผวน สถานการณ์ส่งออกชะลอตัวลงเนื่องจากผลของเศรษฐกิจในประเทศที่เป็นตลาดหลักชะลอตัวลง ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป นอกจากนี้ประเทศไทยเปลี่ยนนโยบายระบบอัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินหยวน จากการตรึงค่าเงิน (Fixed Exchange Rate) สู่อัตราแลกเปลี่ยนแบบจัดการ (Managed Floating Exchange Rate) และประเทศญี่ปุ่นฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากนโยบายเลิกอัตราดอกเบี้ยเยียบเกือบเท่าศูนย์ ส่งผลต่อการส่งออกสินค้าไทยไปประเทศญี่ปุ่น และส่งผลต่อการลงทุนในประเทศไทย

ในปี 2548 ประเทศไทยมีอัตราเติบโตทางเศรษฐกิจร้อยละ 4.8 โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ยังอยู่ที่ภาคการผลิตร้อยละ 34.7 รองลงมาภาคบริการร้อยละ 31.1 (แผนภูมิที่ 2.1) โดยภาคการเงินการธนาคารขยายตัวสูงสุด ส่วนภาคเกษตรหดตัวอย่างมาก เนื่องจากภัยแล้งต่อเนื่องมาจากปีก่อน การท่องเที่ยวขยายตัวลดลงเนื่องจากกรณีพิพัตติและความไม่สงบในภาคใต้

แผนภูมิที่ 2.1

โครงสร้างของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี 2548



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2549

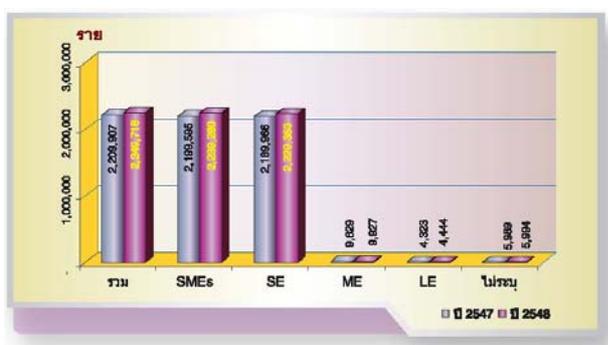
ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

¹⁶ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม, “รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม,” ปี 2548. และแนวโน้มปี 2549 ส่วนที่ 1 โครงสร้างและสถานการณ์ SME's, น. 1-27.

ในปี 2548 จำนวนวิสาหกิจรวมทั้งหมด 2,249,718 ราย เป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่ 4,444 ราย หรือร้อยละ 0.2 ของวิสาหกิจทั้งหมดและเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 2,239,280 ราย แผนภูมิที่ 2.2 หรือร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมด ที่เหลือเป็นวิสาหกิจที่ไม่สามารถระบุได้จำนวน 5,994 รายหรือร้อยละ 0.3 ของวิสาหกิจทั้งหมด วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขึ้น 39,685 รายจากปี 2547

แผนภูมิที่ 2.2

จำนวนวิสาหกิจแยกตามขนาด ในปี 2547-2548



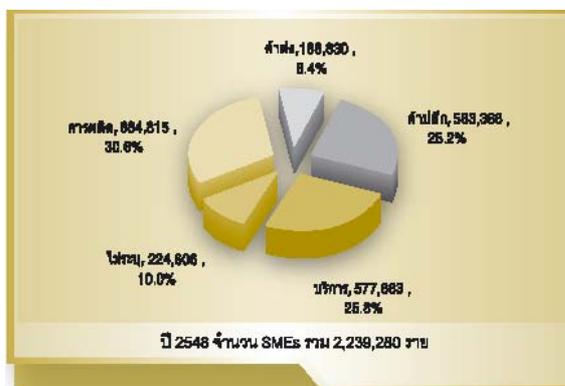
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2549

ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สัดส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2548 ภาคผลิตสูงสุดร้อยละ 3.6 รองลงมาภาคการบริการ ค่าปลีก ค่าส่ง (แผนภูมิที่ 2.3)

แผนภูมิที่ 2.3

จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามลักษณะธุรกิจ ปี 2548



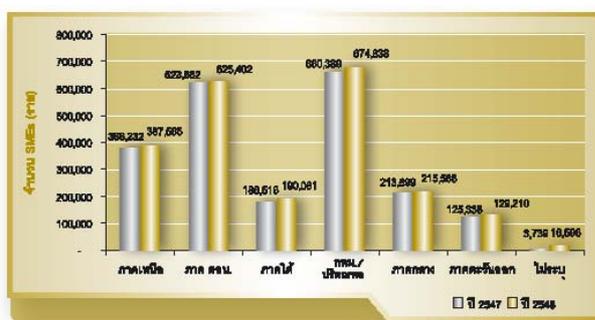
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2549

ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากกระจายตัวทางวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละภาค / กลุ่ม จังหวัด เพิ่มขึ้นในปี 2547 ในทั่วทุกภาคโดยกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากที่สุดคือ 674,838 ราย หรือร้อยละ 30.1 ของทั้งประเทศ (แผนภูมิที่ 2.4)

แผนภูมิที่ 2.4

จำนวนและสัดส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามภูมิภาค ปี 2547-2548



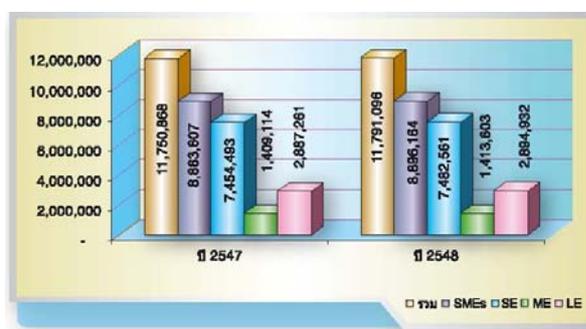
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2549

ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การจ้างงานทั้งสิ้นในปี 2548 มีจำนวน 11,71,096 คน เป็นการจ้างแรงงานขนาดย่อม จำนวน 8,896,164 คน หรือร้อยละ 75.4 ของจำนวนการจ้างงานทั้งประเทศ เป็นภาคผลิตร้อยละ 38.4 ภาคบริการร้อยละ 26.7 ภาคการค้าปลีกร้อยละ 15.3 ภาคการค้าส่งร้อยละ 9.5 อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลร้อยละ 57.5 โดยภาคใต้มีสัดส่วนจ้างงานน้อยสุดร้อยละ 6.6 (แผนภูมิที่ 2.5 และแผนภูมิที่ 2.6 และตารางที่ 2.4)

แผนภูมิที่ 2.5

จำนวนการจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2547-2548



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2549
ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 2.4

การจ้างงาน สัดส่วน และการจ้างงานเฉลี่ย SME's จำแนกตามภูมิภาค ปี 2548

ภูมิภาค	การจ้างงาน รวมในภูมิภาค (คน)	การจ้างงาน ในวิสาหกิจ ขนาดกลาง (คน)	การจ้างงาน ในวิสาหกิจ ขนาดย่อม (คน)	การจ้างงาน รวม SMEs (คน)	สัดส่วนการจ้าง งาน SMEs ใน แต่ละภูมิภาค ต่อการจ้างงาน SMEs รวม (ร้อยละ)	สัดส่วนการ จ้างงาน SMEs ต่อการจ้าง งานในภูมิภาค (ร้อยละ)
1 กรุงเทพฯ และปริมณฑล	6,778,837	956,087	3,688,092	4,644,179	68.5	68.5
2 ภาคกลาง	977,859	108,510	858,897	785,207	8.0	78.3
3 ภาคเหนือ	1,094,455	72,264	882,433	984,887	9.0	88.1
4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	1,415,528	83,383	1,251,470	1,314,833	9.3	92.9
5 ภาคใต้	670,018	82,112	512,074	587,906	8.8	87.7
6 ภาคตะวันออก	828,902	134,085	488,306	600,390	7.2	72.4
7 ไม่ระบุ	26,699	3,482	16,490	18,952	0.2	73.7
รวม	11,791,098	1,413,603	7,482,561	8,896,164	100.0	75.4

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2549

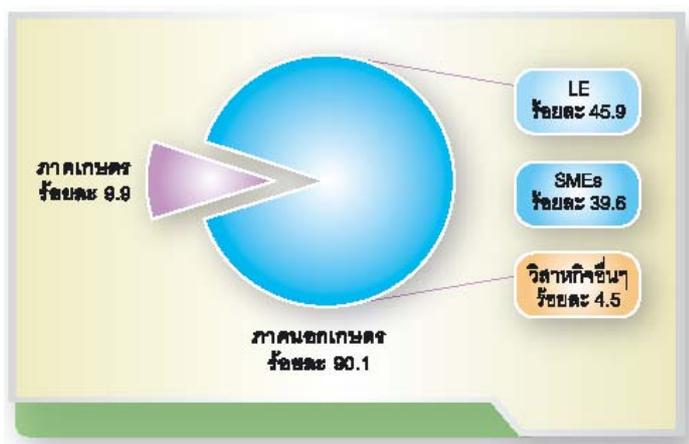
ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) ในปี 2548¹⁷ ตามภาวะเศรษฐกิจ แต่สัดส่วนต่อ GDP ทั้งประเทศกลับลดลงมาโดยตลอด (แผนภูมิที่ 2.6 และแผนภูมิที่ 2.7)

¹⁷ ในปี 2548 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ปี 2548 เท่ากับ 7,104,228 ล้านบาท เป็นอัตราการขยายตัว ณ.ราคาคงที่ร้อยละ 4.5

แผนภูมิที่ 2.6

โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ปี 2548

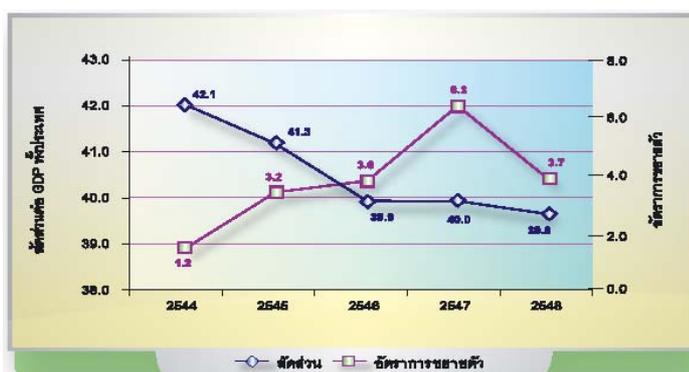


ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2549

ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

แผนภูมิที่ 2.7

แนวโน้มสัดส่วนต่อ GDP ทั้งประเทศ และอัตราการขยายตัว GDP ของ SME's ปี 2544-2548



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สถานการณ์นำเข้า-ส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีมูลค่า 1.371 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 30.9 ของการส่งออกทั้งหมด ส่วนการนำเข้ามีมูลค่า 1.588 ล้านล้านบาท

หรือร้อยละ 33.3 จากยอดการนำเข้า ซึ่งเป็นสินค้าประเภทน้ำมันปิโตรเลียมดิบ น้ำมันธรรมชาติ เป็นต้น ส่วนการส่งออกจะเป็นสินค้ากลุ่มความชำนาญพิเศษ (High Skill) ได้แก่ เครื่องประมวลผลข้อมูลอัตโนมัติ รองลงมาเป็นวงจรพิมพ์ เครื่องปรับอากาศ ยานยนต์ เป็นต้น

ตลาดส่งออกที่สำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาพรวมได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น จีน สิงคโปร์ ฮองกง มาเลเซีย อินโดนีเซีย ออสเตรเลีย สหราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์ โดยเฉพาะตลาดสหรัฐอเมริกาจะเป็นสินค้ากลุ่มอาหารและเครื่องใช้ที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ส่วนญี่ปุ่นจะนำเข้าอย่างธรรมชาติ ปลาหมึกแช่แข็งและแห้ง ไก่ปรุงแต่ง ส่วนประกอบเครื่องวิทยุและโทรทัศน์ สำหรับประเทศจีนจะนำเข้าน้ำมันปิโตรเลียมดิบ มันสำปะหลังสด แซ่เหียน-แซ่แข็ง ไม้ ยางแผ่นรมควันจากไทย เป็นต้น

ในปี 2548 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้ให้การส่งเสริมการลงทุนทั้งสิ้นจำนวน 1,254 ราย มีมูลค่า 5.7 แสนล้านบาท ประเภทที่ลงทุนสูงสุดคือ การผลิตชิ้นส่วนหรือส่วนประกอบพลาสติก สำหรับสินค้าอุตสาหกรรมรองลงมาคือการผลิตชิ้นส่วนยานพาหนะ การผลิตผลิตภัณฑ์โลหะ (แผนภูมิที่ 2.8)

แผนภูมิที่ 2.8

ประเภทกิจการ 5 ลำดับแรกที่ SME's ได้รับการส่งเสริมการลงทุน ปี 2548
เรียงตามมูลค่าเงินลงทุน เฉพาะขนาดการลงทุนไม่เกิน 200 ล้านบาท



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กันยายน 2549

ประมวลโดย : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการศึกษาครั้งนี้ Total Entrepreneurial Activity (TEA)¹⁸ เป็นดัชนีที่ใช้วัดระดับของกิจกรรมความเป็นผู้ประกอบการของประเทศ พบว่ากิจกรรมความเป็นผู้ประกอบการเป็นกิจกรรมที่คนไทยที่อยู่ในวัยทำงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูง เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ร้อยละ 20.7 ของประชากรวัยทำงาน 18-64 ปี (8.1 ล้านคน) มีส่วนร่วมในการก่อตั้งธุรกิจ (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) สูงสุดเป็นอันดับสองจาก 35 ประเทศ โดยเป็นผู้ที่ริเริ่มและเริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม (Nascent Entrepreneurs) ร้อยละ 9.7 หรือเจ้าของหรือผู้ดำเนินกิจการจัดตั้งแล้วมีอายุไม่เกิน 3.5 ปี ร้อยละ 13.1 กลุ่มที่จัดตั้งบริษัทและดำเนินการต่อไปได้ (Established Business Owners) ที่มีการดำเนินงานเกิน 3.5 ปี ขึ้นไปมีอยู่ร้อยละ 14.1 ถ้าพิจารณากิจกรรมที่สามารถก่อตั้งเป็นบริษัทและดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ (Established Business Owners : Early-Stage Entrepreneur หรือ Transition Ratio) สำหรับประเทศไทยอยู่ในระดับ 0.68 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกับหลายประเทศ รวมทั้งภูมิภาคเอเชีย เช่น ญี่ปุ่นและจีน ข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญชี้ให้เห็นว่าระดับกิจกรรมความเป็นผู้ประกอบการในปี พ.ศ.2548 อยู่ในระดับสูงมีปัจจัยสนับสนุนจากการดำเนินนโยบายของภาครัฐ รวมทั้งมาตรการสนับสนุนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป การเปิดการค้าเสรีในตลาดโลก สาธารณูปโภคพื้นฐานทั้งด้านกายภาพและทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ทำให้มีส่วนร่วมของประชากรในกิจกรรมการเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น นอกจากนี้การปฏิรูปเศรษฐกิจและทัศนคติของประชากรต่อการก่อตั้งธุรกิจใหม่ยังมีแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดกิจกรรมความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น สิ่งที่เป็นอุปสรรคของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคือ เงินทุนเริ่มธุรกิจ ความสามารถของผู้ประกอบการ ลักษณะสังคมและวัฒนธรรม ระบบการศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งความสามารถในการวิจัยและพัฒนาและปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา .

¹⁸ เป็นความร่วมมือของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ในปี 2548 เพื่อศึกษาสถานภาพและประเมินระดับความเป็นสังคมผู้ประกอบการของประเทศ โดยมีเงื่อนไขในระดับมหภาคเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสังคมผู้ประกอบการและการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ โดยใช้ Total Entrepreneurial Activity (TEA) จำนวนผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมความเป็นผู้ประกอบการที่มีอายุในช่วง 18-64 ปี จำนวน 2,000 ตัวอย่าง และผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ทั้งภาคนโยบาย ภาคการเงิน ภาคธุรกิจ จำนวน 36 ท่าน จะถูกนำมาวิเคราะห์ร่วมกับ 35 ประเทศ ที่เข้าร่วมเป็น Research Consortium ในเครือข่ายการวิจัยโครงการ Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

จากภาพรวมสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2548 ประเทศไทย ควรจะดำเนินการที่จะใช้จุดเด่นของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของประชาชนในประเทศที่มีอยู่ใน ระดับสูงนี้เป็นเครื่องมือในการสร้างธุรกิจใหม่ที่ก่อมูลค่าต่อเศรษฐกิจขึ้น มากกว่ากิจกรรมบริการ ที่มีอยู่ทั่วไป โดยการพิจารณาการก่อตั้งธุรกิจในระยะเริ่มต้น (Early-Stage Entrepreneurial Activity) ประกอบด้วย

- ขั้นตอนการพัฒนาแนวคิดของธุรกิจโดยผู้มีศักยภาพ มีความรู้และทักษะในการ เป็นผู้ประกอบการ
- การเข้าไปมีส่วนร่วมในการก่อตั้งธุรกิจ (Nascent Entrepreneurs) และผู้ที่เริ่ม ก่อตั้ง (New Business Owners) โดยเฉพาะผู้ริเริ่มการประกอบการมีความ คาดหวังสูงในอัตราการเติบโตทางธุรกิจ (High-Expectation Entrepreneurship) ที่ มีการจ้างงานและมูลค่าต่อเศรษฐกิจการค้ำมาก ซึ่งต้องรับการบ่มเพาะ (Incubating) และมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาไปสู่ธุรกิจที่ดำเนิน ต่อไปได้

การพัฒนาและเสริมสร้างกิจกรรมความเป็นผู้ประกอบการได้แก่ การสร้าง ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถในการวิจัยและการพัฒนาและ นวัตกรรมของการมีระบบข้อมูลทางการตลาดที่ช่วยในการมองหาโอกาสทางธุรกิจและการ สนับสนุนเงินทุนสำหรับการเริ่มต้นธุรกิจใหม่

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.2.1 วัฒนธรรมการถ่ายทอดภูมิปัญญาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ ไทย

การถ่ายทอดเทคโนโลยีในระบบภูมิปัญญาท้องถิ่นจะส่งผ่านให้กับลูกหลานที่มีความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) มากกว่าจะถ่ายทอดผู้อื่นยกเว้นจะไม่มีผู้สืบทอดความรู้ และบางที่ทำให้ธุรกิจที่ สะสมภูมิปัญญาต้องปิดกิจการไป และภูมิปัญญาค่อยหายไปจากแผ่นดินไทย ด้วยเหตุนี้การ สะสมความรู้ที่เป็นทุนทางปัญญาจะไม่ค่อยได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจขนาดเล็กที่ อยู่ในต่างจังหวัด การเพิ่มพูนศักยภาพการบริหารงานและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ค่อย ได้รับความสนใจ (ฝ่ายฝึกอบรม ISMED : 2547) ผู้ประกอบการมีปัญหการสืบทอดและการรักษา ความมั่งคั่งเอาไว้ให้คงอยู่ ท่ามกลางความพยายามผลักดันให้กิจการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความสนใจกับการร่วมทุนจากภายนอกหรือขยายกิจการ ซึ่งมีผลต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากสมาชิก ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ โดยผู้ประกอบการคาดหวังให้บุตร ธิดาเข้ามาสืบสานกิจการต่อไปในวัยอันเหมาะสม โดยคาดหวังให้เรียนรู้งานในระดับสูง เลื่อนตำแหน่งเมื่อมีประสบการณ์และมีผลงานและตำแหน่งผู้บริหารควรอยู่กับคนในครอบครัวเป็นหลัก โดยไม่กำหนดไว้ชัดเจนว่าจะจะเป็นสมาชิกรายใดในครอบครัวที่ต้องเข้ามารับผิดชอบ (PRIMA Thailand : The family and the business โดย พิภพ อุดร : 2544) อย่างไรก็ตามปัญหาด้านการหาทายาทสืบทอดกิจการเป็นปัจจัยลำดับสุดท้าย เพราะผู้ประกอบการคิดจะสืบทอดกิจการของตนเองอีกหลายปีและจะส่งมอบให้ลูกหลาน (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และสถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ โดย เกศินี วิฑูรชาติและคณะ: 2545 หน้า 83)

ส่วนคำปลีกในสมัยก่อน ใครชำนาญด้านใดจะผลิตสินค้าชนิดนั้น จนรู้จักกันในนาม ตำบลหรือหมู่บ้าน เช่น บ้านบาตร บ้านดินสอ บ้านตีทอง บ้านหม้อ บ้านสวนพลู เขียวราช วังบูรพา พาหุรัด เป็นต้น การถ่ายทอดภูมิปัญญาจะส่งผ่านลูกหลานที่มีค้ำจุนและให้ความไว้วางใจ โดยทั่วไปจะเรียกว่าทายาทเก่าแก่¹⁹

2.2.2 เครื่องมือตรวจสอบกิจการ (Diagnostic Benchmarking Tools) กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทกิจการผลิตในประเทศ²⁰

จากผลการวิจัยเครื่องมือตรวจสอบกิจการ มีปัจจัยที่ใช้ในการตรวจสอบกิจการมีตัวแปร 9 ตัวแปรคือ การบริหารและวัฒนธรรมองค์กร การออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาดใหม่ ผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต โรงงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ การดำเนินงานและการปฏิบัติงาน คุณภาพ การเงินของกิจการ ความสามารถในการดำรงอยู่ และการอยู่ร่วมกันในสังคม ในการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรมีปัจจัยที่สำคัญที่ใช้วัด คือ

- การมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่เป้าหมายหลักของกิจการ

¹⁹ ธรรมนูญสนธิสัญญา พาณิชกติก เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการคำปลีก (กต 342) ภาค 2/2548 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

²⁰ รองศาสตราจารย์ ดร. กุลภัทรา สีโรตม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. แก้วตา โรหิตรัตน์ วิทยานิพนธ์เบื้องต้น “การพัฒนาเครื่องมือตรวจสอบกิจการ (Diagnostic Benchmarking Tool).” กลุ่มวิสาหกิจขนาดเล็กระบบกิจการผลิตในประเทศไทย, สิงหาคม 2546.

- การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงาน
- การให้ความสำคัญกับลูกค้า
- การแก้ปัญหาในกิจการ
- การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
- กลยุทธ์ด้านการบริหาร/การพัฒนาบุคคล
- ความยืดหยุ่นของพนักงาน
- การประเมินการทำงานของพนักงาน
- การประเมินทักษะของพนักงาน
- การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล
- การฝึกอบรม
- เป้าหมายด้านการผลิต

2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่ 1 ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory) และทฤษฎีด้านจิตวิทยาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง และคงอยู่ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Wilkin : 1985, Trice and Bayer : 1993) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งทางปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรด้วยความผูกพันเพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นผู้มีคุณภาพ (OCB: Organizational Citizenship Behavior) และบริหารงานให้บรรลุเป้าประสงค์ (Management by Objective) (เมธา พรพิพัฒน์ไพศาล ผู้บริหารทีมกลยุทธ์งานบุคคล ธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2549) ดังนั้นทฤษฎีผู้นำในปัจจุบัน (พ.ศ. 2549) จึงเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างขององค์กรทั้งระบบ (System) ให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาทั้งองค์กร และความสามารถของบุคลากรให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานและผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการชี้้นำให้เกิดแนวทางที่มีผลต่อเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงมีจิตวิญญาณ (Soul) และสำนึก (Spirit) ดังนั้นผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration) มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ มีการมองการณ์ไกล (Vision) มีจินตนาการ (Imaginary) และสร้างสรรค์ (Creative) สะสมประสบการณ์ให้เกิดการเรียนรู้และมีอิสระทางความคิด เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำสมัยใหม่จึงไม่เน้นเรื่องการปรับตัวกับสภาพแวดล้อม การแก้ไขปัญหาและวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร เท่านั้น แต่

ผู้นำสมัยใหม่จะมีองค์ประกอบของการผสมผสาน การเป็นผู้นำเชิงพี่เลี้ยง ผู้นำเชิงผู้ประกอบการ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง และผู้นำเชิงผู้นำ (Samuel C,Certo, 2005)

ผู้นำเชิงพี่เลี้ยง (Coaching) จะแนะนำให้ความรู้แก่พนักงานในองค์กรให้เผชิญปัญหา และอุปสรรค (Black,2001) ซึ่งนำไปเห็นความบกพร่องของพนักงานรับฟังข้อเท็จจริง ปลอดภัย และให้กำลังใจเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา โดยผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดี

ผู้นำเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) จะกล้าตัดสินใจแทนองค์กร แสดงความรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำโดยพิจารณาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

ผู้นำเชิงผู้นำ (Super Leadership) จะสอนให้พนักงานมีภาวะเป็นผู้นำด้วยตนเอง มีความสามารถในการดำเนินงาน แก้ปัญหา รับผิดชอบได้ โดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด มีอิสระทางความคิด

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่เสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ร่วมมือกันผลักดันให้มีการพัฒนาและสร้างสรรค์แก่องค์กร กระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มแสวงหาทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (Bass : 1997) ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะทำหน้าที่เป็นตัวแทน (Agent) ที่สนใจต่อความต้องการของพนักงาน และสิ่งที่องค์กรต้องการจากผู้นำ (Star Performance : Nine Breakthrough Strategies you need to succeed by Robert E. Kelly : 1998) สิ่งที่พนักงานต้องการหรือคาดหวังจากผู้นำองค์กรคือการเปลี่ยนแปลงองค์กรและระบบต่างๆ ภายในองค์กรโดยการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เกื้อหนุนการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเป็นทีมโดยไม่แบ่งชั้นพนักงานและใช้เทคโนโลยีมาช่วยการทำงานมากขึ้น ตลอดจนจรรยาบรรณมุ่งหมายและทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนในการขับเคลื่อนให้องค์กรไปข้างหน้าตามกลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ที่กำหนด (Writes on Leadership by Maurik : 2001) ดังนั้นในเนื้อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีที่กล่าวถึงมีอยู่ 3 เรื่องคือ ทีม (Team) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Change) และวิสัยทัศน์ (Vision) (Maurik : 2001)

นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)²¹ ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการกระจายอำนาจและเสริมแรงใจ (Empowerment) เป็นผู้มีคุณภาพ (Moral Agents) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมในการบริหารยุคใหม่สอดคล้องกับความเห็นของ Mosley:1996 ในเรื่องความมีวิสัยทัศน์การสร้างแรงจูงใจโดยเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ Mosley ได้เพิ่มเรื่องการมุ่งสร้างความสัมพันธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงเป็นแนวคิดริเริ่ม (Proactive) โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้สอน เป็นผู้กระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้มีอำนาจตัดสินใจ เป็นตัวอย่างของคุณภาพ ทำเพื่อองค์กรและทำมากกว่าที่คาดหวัง ซึ่งส่งผลในความก้าวหน้าขององค์กรแบบก้าวกระโดด สำหรับความเห็นที่ใกล้เคียง Maurik และ Mosley คือ Bass:1999 เห็นว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยผ่านพฤติกรรม 4 ประการ หรือที่เรียกว่า Four I's คือ

I₁ : Idealized Influence ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นการบริหารที่มีกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภูมิใจ ไว้วางใจ ความสามารถของผู้นำ มีความเต็มใจทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภาระกิจ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมเพื่อทำให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามภาระกิจ มีการควบคุมตนเอง มีคุณภาพ และมีจริยธรรม

I₂ : Inspiration Motivation เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างพฤติกรรมในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของกลุ่ม (Team Spirit) เกิดความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีทำให้เห็นภาพลักษณ์ที่ดีในอนาคตและ

²¹ Thomas S.Khun เป็นผู้มีความเชื่อว่ามนุษย์มีแบบแผนความคิดในสมองที่เรียกว่า Paradigm ซึ่งเป็นกรอบความคิดเป็นข้อมูลแต่ละชุดที่เก็บไว้ในสมอง ทำหน้าที่รับข้อมูลใหม่ให้สอดคล้องกับข้อมูลเดิมที่มีอยู่ และจะไม่รับข้อมูลใหม่ที่ไม่ต้องการหรือไม่สอดคล้องซึ่งแนวคิดมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับแต่ละชุมชนทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Community) คำว่า Paradigm มาจากรากศัพท์ภาษากรีกมาจากคำว่า Para (Beside) และ Digm (Example) ในความหมายเดิมหมายถึงแบบจำลอง (Model) และแบบแผน (Pattern) หรือ ตัวอย่าง (Example) ในความหมายของ Thomas S.Khun จะรวมถึงการเชื่อมโยง (Articulation) และความเฉพาะเจาะจง (Specification) จากหนังสือ The Structure of Scientific Revolutions by Thomas S Khun, 1970.

สื่อสารให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ ผู้นำจะทำให้คนในองค์กรมองเห็นผลประโยชน์ตนเองผ่านวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร กระตุ้นให้ใช้สติปัญญาในการดำเนินงานและสร้างความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

I_3 : Intellectual Simulation ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานต้องการวิธีการแก้ไขแนวทาง เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม หาสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์โดยมีความคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การเปลี่ยนแปลง(Reforming) ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้ร่วมงานจะถูกกระตุ้นให้ถามตนเอง เรื่อง ค่านิยม ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นปัญญาเป็นสิ่งสำคัญของผู้ร่วมงานในการ ตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

I_4 : Individualized Consideration การบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลอย่างเข้าใจผู้อื่น มีการวิเคราะห์ความต้องการความสามารถของแต่ละบุคคล เอาใจใส่ ผู้ร่วมงานมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงและให้ คำแนะนำส่งเสริมพัฒนาให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน ให้ผู้ร่วมงานดำเนินการ

จากหนังสือ The Dance of Change :1999 ,The Fifth Discipline Field Book:1994 และ The Leader's New Work :Building Learning Organization :1990 By Peter Senge. ได้กล่าวถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และส่วนใหญ่ประสบความล้มเหลวเพราะผู้นำทางธุรกิจส่วนใหญ่ไม่มีอำนาจเพียงพอในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพื้นฐานแนวคิดผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมาจาก The Fifth Discipline ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ของตนอย่างต่อเนื่อง โดยการมองสิ่งต่างๆ ด้วยความเป็นกลาง มีรูปแบบความคิด (Mental Models) เป็นความเชื่อบนพื้นฐานที่ฝังรากลึกของคนแต่ละคน ที่มีอิทธิพลในทางปฏิบัติ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Visions) คือภาวะผู้นำกับวิสัยทัศน์ จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ องค์กรดำเนินไปตามภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) และเป้าหมาย (Goals) มีการเรียนรู้เป็น ทีม (Team Learning) มีความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) จะคิดเป็นระบบได้ต้องเข้าใจ ระบบสิ่งนั้น และจะต้องคิดเป็นองค์รวม (Holistic Approach) ไม่ใช่มุ่งส่วนใดส่วนหนึ่ง (Partial Approach) จะทำให้เห็นแนวทางการวางแผนและแก้ไขอย่างเด่นชัด ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรม องค์กรและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยผู้นำต้องเป็นนักออกแบบ (Designer) ระบบต่างๆ ของ องค์กรในฐานะเป็นระบบหนึ่ง เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้นำ จะต้องออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญอยู่ และสามารถพัฒนา

ความรู้ของตน ผู้นำจะใช้ทัศนคติที่กว้างไกลและความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายของตน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนตัวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถทำให้คนเข้าใจความเป็นจริง เน้นการคิดอย่างเป็นระบบและแบบแผน

สำหรับ Warren Bennis (ได้เขียนหนังสือ 20 เล่มและบทความ 750 เรื่อง ทำการวิจัยโดยสอบถามผู้นำขององค์กรในอเมริกา 90 บริษัท) ผู้นำควรเป็นนายของบริษัท (Context) ในการทำงานของตน ทำให้ทุกคนพยายามสร้างผลงานที่ดีออกมา โดยมีพื้นฐานภาวะผู้นำคือ มีวิสัยทัศน์นำทาง ความรู้สึกแรงกล้าแห่งแรงบันดาลใจ (Inspiration) มีความซื่อสัตย์ อยากรู้อยากเห็น ยอมรับความผิดพลาดไปสู่การเรียนรู้เพราะสิ่งสำคัญที่สุดของการบริหารคือ ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง (Self – Knowledge) และสร้างตนเอง (Self Invention) เป็นกระบวนการตลอดชีวิต

นอกจากนี้ Stephen R. Covey ได้กล่าวในหนังสือ The Seven Habits Of Highly Effective People ที่มีจุดมุ่งหมายให้คนมีจริยธรรมตามนิสัยดั้งเดิม โดยเสนอองค์ประกอบผู้นำจากอุปนิสัยพึงพาผู้อื่นมาเป็นพึ่งพาตนเองมีลักษณะ 7 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงรุก มีจุดมุ่งหมายถึงความสำเร็จที่แท้จริง ลำดับความสำคัญ คิดแบบนิสัยซื่อตรง เข้าใจคนอื่นก่อนเข้าใจตนเอง ผนึกประสานความต่าง รวมทั้งการใช้ปัญญาวิเคราะห์ปัญหา

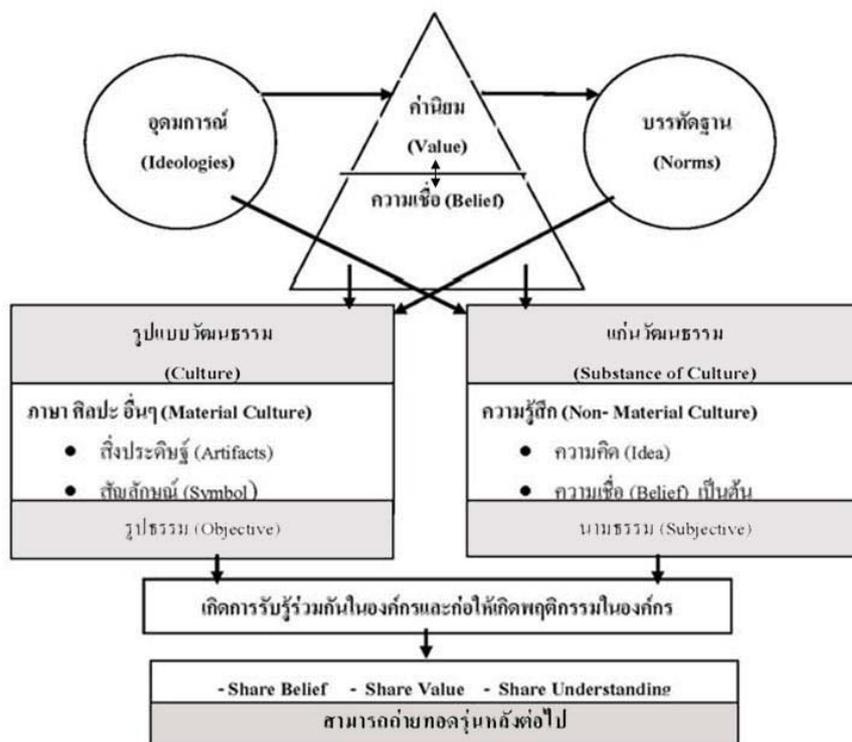
สรุป ผู้นำในปัจจุบันต้องมีจิตวิญญาณ (Soul) และจิตสำนึก (Spirit) ในการพัฒนาโครงสร้างขององค์กรทั้งระบบให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาทั้งองค์กรและพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (MBO : Management by Objective) และมีวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีลักษณะแบบผสมผสานทั้งการเป็นพี่เลี้ยงให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน ในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคให้กำลังใจเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา จะสอนให้พนักงานมีภาวะผู้นำด้วยตนเอง สามารถรับผิดชอบแก้ปัญหาที่มีอิสระภาพทางความคิด สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้เกิดศรัทธาในการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีจิตวิญญาณ เน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานก้าวสู่ความเป็นผู้นำยอมรับข้อผิดพลาดร่วมกัน และเห็นว่าข้อผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้ มีความเข้าใจและเห็นใจผู้อื่น มีการเรียนรู้และสร้างตนเองเป็นกระบวนการตลอดชีวิต

ทฤษฎีที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และการสร้างทีม (Team Building)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความคิดร่วม(Shared Belief) อันเกิดจากการที่คนอยู่รวมกันเป็นกลุ่มที่ต้องการอยู่รอด และเติบโตในสิ่งแวดล้อมดังกล่าว ดังนั้นจำเป็นต้องสร้างสรรค์ระบบความคิดและการรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว เพื่อจะได้หาวิธีตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้องอันจะทำให้กลุ่มอยู่รอดและเติบโตต่อไป (Hofstede:1980, Sathe:1985, Schein:1985, Robbin:1991, Draft:1992, Trice and Beye:1993 ผ่านงานวิจัยเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการปฏิบัติงานของพนักงานของ ดร.สิทธิโชค วรานุสันติกุล : 2545)

ภาพที่ 2.1

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบวัฒนธรรมกับแก่นวัฒนธรรมให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและถ่ายทอด



จากภาพที่ 2.1 ความคิดความเชื่อมีส่วนร่วมทำให้เกิดค่านิยม และนำไปสู่พฤติกรรมในองค์กรซึ่งเป็นบรรทัดฐานให้คนในองค์กรได้ปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุภารกิจ (Mission) เป็นไปตามวิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรสามารถปรับตัวอยู่รอดในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร (Deal and Kenedy: 1982) ก่อให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรม (Culture Form) ได้แก่ ภาษา ศิลปะ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) สัญลักษณ์ (Symbol) เป็นต้น และแก่นวัฒนธรรม

(Substance of Culture) ได้แก่ความรู้สึกความนึกคิด ซึ่งได้รับการยอมรับทั่วไป และมีทิศทางชัดเจน (Killman, Saxton and Serpa : 1985) การแสดงวัฒนธรรมองค์กรสัมผัสได้ในระดับสิ่งประดิษฐ์กรรม (Artifacts) ที่ประสาทสามารถสัมผัสการรับรู้ ส่วนที่เป็นนามธรรม (Conscious) ที่แสดงออกมาในระบบความเชื่อ (Belief) ค่านิยม (Value) ซึ่งมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมโดยอัตโนมัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากจะรับรู้ (Unaware) แต่มีอิทธิพลสำคัญมากต่อการตอบสนองของสิ่งเร้า (งานวิจัย ดร.สิทธิโชค วรานุสันติกุล : 2545)

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรตามนิยามที่กล่าวข้างต้น ควรสำรวจถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันถึงข้อดีข้อเสีย สำรวจความต้องการขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งสอบถามเบื้องต้นกับพนักงานทุกระดับถึงสิ่งที่พอใจและสิ่งที่คาดหวังจะได้รับ สร้างเครื่องยึดเหนี่ยวโดยละทิ้งของเดิมที่มีอยู่ ให้คิดสร้างสรรค์เป็นความคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformation) (Stephen R. Covey) มีการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยทำงานร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงานและผู้นำองค์กร (Peter Senge) ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรม ผู้นำคอยให้คำปรึกษาและมีสายตาเป็นกลาง (Peter Senge) มีระบบแบ่งปันความคิดร่วมกัน (Share Belief) (Hofstede, Trice and Beyer) ผู้ที่กำหนดวัฒนธรรมควรมีคุณสมบัติทางอารมณ์ มีจิตใจสูง มีความเอื้อเฟื้อ มีความเข้าใจผู้อื่น มีความคิดส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (Mosley) เป็นตัวแทนด้านจริยธรรม เห็นคุณค่าผู้ร่วมงาน (Mosley) สร้างทีมงาน (Team Building) เพื่อทำให้เกิดความเชื่อถือและศรัทธาต่อวัฒนธรรมใหม่ การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้นำเป็นผู้สร้างรูปแบบโดยแสดงออกสะท้อนให้เห็นลักษณะของวัฒนธรรม ผู้นำมีจิตวิญญาณเป็นตัวแทนของวัฒนธรรมองค์กร เป็นผู้ริเริ่มการกระทำและสร้างทีมให้มีจิตวิญญาณเช่นเดียวกับผู้นำ (Peter Senge) การถ่ายทอดวัฒนธรรมจึงอยู่ในรูปของกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) และไม่ทางการ (Informal Group) ภายใต้การสร้างสัญญาลักษณ์ สิ่งประดิษฐ์ความเชื่อ ค่านิยม ให้เกิดเป็นบรรทัดฐาน (Norm) ขององค์กร สร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้เกิดความร่วมมือ ศรัทธาเคารพในวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งผลักดันให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานและการคิดตามการพัฒนาของวัฒนธรรม ยอมรับข้อผิดพลาดอย่างตรงไปตรงมา (Warren Bennis) ปรับปรุงผลตามเป้าประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ตลอดจนกลยุทธ์องค์กร (Mosley) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า Win-Win Solution (Stephen R. Covey) สร้างการตอบสนองและก่อให้เกิดปัญญาแก่องค์กรทั้งผู้นำและผู้ร่วมงาน (Stephen Covey and Bass) ในการค้นหาแนวทางใหม่ๆ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและ

ปรับตัวให้อยู่รอดในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (Hofstede, Trice and Beye, Deal and Kenedy ในงานวิจัยของดร.สิทธิโชค มาบุสันติกุล : 2545)

เพื่อการพัฒนาทีมงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรจะประกอบด้วย การตั้งทีม (Forming) เพื่อปรับตัวในการรับภารกิจใหม่ขององค์กรซึ่งมีผลทำให้ องค์กรขาดเอกภาพเพราะขาดความเข้าใจบรรยากาศอาจมีความขัดแย้งที่นำไปสู่การต่อต้าน ซึ่ง ผู้นำและพนักงานในองค์กรจะมาปรึกษาร่วมกันเพื่อสร้างกฎเกณฑ์ ค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์กร เป็นการสร้างบรรทัดฐานร่วมกัน (Norming) และเริ่มมีความเป็นเอกภาพมีความเข้าใจทิศทาง เดียวกัน ทีมงานจะถูกหล่อหลอมด้วยความเข้าใจ ทุกคนปรับตัวและมีความพร้อมในการทำงาน ที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรร่วมกันในเชิงบวก และจูงใจให้รางวัลในการตอบแทนการ ดำเนินงานที่ดี ในกรณีที่เป็นการระงับการแก้ไขเฉพาะเฉพาะเมื่องานสำเร็จลุล่วงตาม เป้าหมาย ทีมงานจะสลายตัว (Adjourning) เพื่อกลับไปปฏิบัติงานต้นสังกัดเดิม (Samuel C.Certo)

สรุป วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบความคิดร่วม (Shared Belief) ของการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ก่อให้เกิดการรับรู้และก่อให้เกิดพฤติกรรมในการแบ่งปันความเชื่อ (Share Belief) คุณค่า (Share Value) และเกิดความเข้าใจร่วมกัน (Share Understanding) และสามารถ ถ่ายทอดพฤติกรรมได้ จึงมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงานให้เกิดความร่วมมืออย่างมี เอกภาพบนพื้นฐานวัฒนธรรมองค์กร และมีการหล่อหลอมไปในทิศทางเดียวกัน สร้าง แรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือเพื่อประสิทธิภาพประสิทธิผลทางการปฏิบัติงานตาม เป้าประสงค์ขององค์กรและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์องค์กร

ทฤษฎีที่ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Managing Human Resources)

ความร่วมมือของบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ หน้าที่ของผู้บริหารจึงเกี่ยวข้องกับการสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งเป็นหน้าที่ในเบื้องต้น ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจะทำางานร่วมกับฝ่ายต่างๆ ในการสร้างทีมงานที่ตรงกับความต้องการของบริษัทและสร้างกระบวนการพัฒนาบุคคลให้คิดเป็น ตระหนัก รู้ มีสำนึกที่ดี (Cognitive Approach) ทำให้เกิดความรู้สึก (Feeling) และร่วมอาสา ด้วยความเต็มใจ (Affective Approach) และมีการกระทำลงมือปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ

(Behavioral Approach) (เมธา พรพิพัฒน์ไพศาล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารแห่งประเทศไทย : 2549)

ในทางปฏิบัติองค์กรขนาดใหญ่จะมีวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังนี้
กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด²²

1. ระบบการทำงาน (Work System) ประกอบด้วย

1.1 การวางแผนกำลัง (Manpower Planning) และการจ้างแรงงานคือ การจ้าง
ประจำ (Perment Employment) และการจ้างรับเหมา (Fixed Term
Employment)

1.2 การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) รับสมัครทั้งภายในและ
ภายนอก โดยภายนอกเน้นผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา ยกเว้นตำแหน่งที่ต้องอาศัย
ประสบการณ์ การคัดเลือกเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุด ของการบริหารงานบุคคลของ
บริษัท

1.3 แรงงานสัมพันธ์และสื่อความ (Labor Relation and Communication) ส่งเสริม
ให้พนักงานมีส่วนร่วมรับรู้รับทราบการดำเนินงาน จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
กับงานหรือนอกเหนือจากงาน เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อ
ปรัชญา การทำงานร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการและตัวแทนของทุกฝ่าย
จัดกิจกรรมสนทนาการต่างๆ เช่น กีฬา งานเลี้ยง เป็นต้น บริษัทให้ความสำคัญ
ต่อการสื่อสาร ภายในและภายนอกบริษัทที่เรียกว่า Employment Relative and
Industrial Relation เป็นการสื่อสารสองทางผ่านเครือข่ายการสื่อสารของฝ่าย
บุคคล (HR : Communication Network) โดยเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารสู่
พนักงาน และพนักงานสู่ผู้บริหาร

2. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Employment Education) สนับสนุน
การศึกษาและการอบรมในการหาความต้องการในการฝึกอบรมที่แท้จริงของ
พนักงาน ทำการคัดเลือกและให้คำแนะนำในเรื่องการศึกษาต่อของพนักงานต่อ
ผู้บริหาร และดูแลติดตามการทำงาน ของสถาบันสอนช่างเทคนิคให้เป็นวิศวกร

²² กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งได้รับรางวัลบริษัท
ดีเด่นตั้งแต่ปี 2534-2548 ประมาณ 30 กว่ารางวัล รวมทั้งรางวัลดีเด่นเรื่องการบริหารทรัพยากร
บุคคล ในหนังสือกรณีศึกษา The Best Practice, โดยฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งประเทศไทย, กุมภาพันธ์ 2547, น. 19-37.

การดำเนินงานด้านการฝึกอบรมหลักสูตรทั่วไป ด้านเทคนิค การดำเนินงานด้านการศึกษาต่อเนื่องโดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษา มีการปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ การทดสอบความสามารถพนักงาน การฝึกฝนและพัฒนาตนเอง ระบบพี่เลี้ยง กลุ่มกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพและพัฒนาพนักงานกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน (Employment Well-Being and Satisfaction) โดยจัดตั้งหน่วยงานเพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับความปลอดภัย และอนามัยที่ดี ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ การทำงานปลอดภัย จัดทีมฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง (Emergency Team) เป็นต้น การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยโครงการเพื่อคุณ มีการดำเนินงาน 3 สิ่ง คือ ขวัญและกำลังใจ (Moral) วัฒนธรรมในองค์กร (Manner) สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย (Environment and Safety) ภายใต้การตอบแทนในรูปแบบสวัสดิการผลประโยชน์ที่เหมาะสม
4. บริษัทได้สนองความต้องการของสังคม จัดชมรมพนักงานในรูปแบบ คณะกรรมการ ซึ่งมีผู้จัดการทั่วไปเป็นประธาน หัวหน้าแผนกสรรหาและพนักงานสัมพันธ์เป็นเลขานุการ ประกอบด้วย 5 ชมรม ได้แก่ ชมรมกอล์ฟ หมากรูก เทนนิส ฟุตบอล ดนตรี เป็นการรวมกันโดยไม่เกี่ยวกับการเมือง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และการดำเนินการร่วมกัน
5. การตรวจสอบและความพึงพอใจของพนักงาน ได้มีวิธีประเมินดังนี้
 - 5.1 โครงการ Hello MD Box การรับฟังลูกค้าและพนักงาน เพื่อให้ลูกค้าและพนักงานสุขใจ
 - 5.2 การประชุมประเภทต่างๆ ประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงานหลายระดับเป็นการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลัง
 - 5.3 วัดความพึงพอใจได้ตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานลาออก (Exit Interview) พิจารณาอัตราการเข้าออกงาน (Turnover Rate) และอัตราการหยุดงานของพนักงาน (Absenteeism Rate) ต่ำกว่าเป้าหมาย

สรุป ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล อยู่ที่การสร้างทีมงาน (Team Building) ให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรภายใต้การคิดได้ด้วยตนเอง เกิดความร่วมมืออย่างเต็มใจและจะลงมือปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องทำหน้าที่วางแผนกำลังคน คัดสรร ส่งเสริม

ความสัมพันธ์ที่ดี มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร สร้างความพึงพอใจในการทำงาน
ตอบสนองความต้องการของสังคม และต้องมีการตรวจสอบความพึงพอใจของพนักงาน
เพื่อทำให้ระบบในองค์กรได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรและแก้ไขให้เกิดความ
ร่วมมือสูงสุด

ทฤษฎีที่ 4 ความต้องการ (Needs / Wants) จิตสำนึก (Consciousness) และแรงจูงใจ (Motivation)

การกระทำของมนุษย์พยายามสนองความต้องการด้านใดด้านหนึ่งใน 4 ด้าน ได้แก่
ด้านกายภาพ อารมณ์ จิตใจ และวิญญาณ (Richard Barrett, Liberating the Corporate Soul
แปลโดย ไพโรจน์ ภูมิประดิษฐ์ 2546 หน้า 47) ความจำเป็นต้องมีการดูแลความต้องการทั้ง 4 ด้าน
ให้อยู่อย่างสมดุล (Balance) จึงจะเป็นการสร้างประสิทธิผลที่แท้จริง (Stephen Covey, Seven
Habits of Highly Effective People, 1999 ได้ศึกษาความต้องการมี 4 ด้าน เช่นเดียวกับ
Richard Barrett) ดังนั้นมิติทางกายภาพจะแสดงออกทางเศรษฐกิจ มิติจิตใจจะแสดงออก
ทางด้านจิตวิทยาเกี่ยวกับการพัฒนา การใช้ความสามารถพิเศษ มิติอารมณ์เกี่ยวกับ การอยู่
ร่วมกันในสังคม ส่วนมิติจิตวิญญาณ เป็นเรื่องความหมายด้านใช้ความต้องการทั้ง 4 ด้าน ได้
สอดคล้องกับแรงจูงใจในพื้นฐานของมนุษย์ (Richard Barrett, Liberating the Corporate Soul
แปลโดย ไพโรจน์ ภูมิประดิษฐ์ 2546 หน้า 47) คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพได้รับการ
ตอบสนองดูแลด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ความต้องการอารมณ์ได้รับการตอบสนองเมื่อเรา
มีสัมพันธภาพส่วนบุคคลที่เข้มแข็งคือ เพื่อนและครอบครัว ความรู้สึกที่ดีต่อตัวเราคือ ความนับถือ
ตนเอง ความต้องการพื้นฐานทางจิตใจได้รับการตอบสนองด้วยการบรรลุผลสำเร็จ จะเป็นพลังใน
การสร้างประสิทธิภาพของงานในการสร้างสรรค์ความคิดที่ดีสู่องค์กร เป็นการสร้างนวัตกรรมและ
การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยองค์กรได้รับความไว้วางใจเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและสังคม

ผลสำรวจรายงานโดยนิตยสารฟอร์จูน (The 100 Best Companies to Work for in
America, January, 1998, PP. 69-70) พบว่าบริษัทชั้นนำ 100 บริษัท ได้ค้นหาวิธีรักษาพนักงาน
ไว้ในองค์กร เช่น Johnson and Johnson, Starbuck, Intell เป็นต้น บริษัทต้องใช้ความพยายามที่
จะรักษาพนักงานที่ดีเอาไว้ เนื่องจากการลดขนาดขององค์กร²³ ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มี
ความสามารถ ดังนั้นการรักษาพนักงานที่มีอยู่จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

²³ ช่วงระยะเวลาผ่านมาไม่เกิน 10 ปี บริษัทชั้นนำทั่วโลกได้นำแนวคิด เรื่อง
Reengineering มาใช้ในการลดขนาดและจำนวนพนักงานของกิจการ

การรักษาพนักงานจะต้องสร้างกระบวนการใหม่ที่จะพัฒนาจิตสำนึกจากความอยู่รอดของตนเอง ยกกระดับสู่ส่วนรวมเพื่อสังคมและชุมชน เช่นเดียวกับผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานเพื่อเกิดความสมดุลและร่วมพลังในการผลักดันองค์กรให้เป็นสมาชิกที่ดีแก่ ชุมชน และสังคม จิตสำนึกในระดับผู้นำมีความแตกต่างกัน 7 ระดับ โดยระดับล่างจะคำนึงถึงตนเองและจิตสำนึกที่สูงขึ้นจะมุ่งสู่สังคม (Robert E.Quinn (1992), Brian P.Hall (1994), and Robert K.Keenleaf, (1997))²⁴ เช่นเดียวกับจิตสำนึกของพนักงาน มี 7 ระดับที่มุ่งสู่ตนเองและพัฒนาขึ้นสู่สังคมเช่นกัน²⁵

สำหรับแรงจูงใจมนุษย์ทุกแบบจะอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนตน มนุษย์จะได้รับแรงจูงใจเมื่อได้รับประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง การเปลี่ยนความต้องการส่วนตนเป็นส่วนรวมต้องมีความต้องการอีกประการหนึ่งที่พ้นจากการเห็นแก่ตัวไปสู่ครอบครัว องค์กรที่ทำงาน ชุมชน และสังคม ตลอดจนตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันกับระบบสิ่งมีชีวิต²⁶ แรงจูงใจมีอยู่ 9 ประการ โดยแรงจูงใจความปลอดภัย สุขภาพ สัมพันธภาพ ความนับถือตนเอง การบรรลุผลสำเร็จ เป็นแรงจูงใจปัจเจกบุคคล ส่วนแรงจูงใจการเติบโตส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจที่ได้รับการตอบสนองจากโลกภายใน เป็นการรู้จักตัวเองซึ่งทำให้เข้าใจตัวตนและปลดปล่อยการเห็นแก่ตัว สำหรับแรงจูงใจอีก 3 ประการคือ ความหมาย การสร้างการเปลี่ยนแปลงและการให้บริการ ล้วนเป็นแรงจูงใจบนฐานผลประโยชน์ตนเองแต่มีจุดมุ่งหมายที่กว้างขึ้นเป็นครอบครัว เพื่อนร่วมงาน องค์กร ประชาชนและดาวเคราะห์โลก²⁷

²⁴ ไพโรจน์ ภูมิประดิษฐ์, ปลดปล่อยวิญญาณธุรกิจสู่การเป็นยอดองค์กร, แปลโดย Liberating the Corporate Soul by Richard Barrett. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา, 2546, น. 191.

²⁵ เรื่องเดียวกัน น. 191.

²⁶ ตามหลักศาสนาพุทธ เป็นการลดความโลภ การเห็นแก่ตัว มีจิตที่เมตตา กรุณาต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาพ้นทุกข์ มีความสุขเมื่อเขาทำดี มีความยินดีที่เขาได้ดี เป็นต้น จะเห็นว่าจิตพัฒนาจากตนเองสู่สังคมไปสู่ผู้อื่นด้วยความเมตตากรุณา (พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา)

²⁷ ไพโรจน์ ภูมิประดิษฐ์, ปลดปล่อยวิญญาณธุรกิจสู่การเป็นยอดองค์กร, แปลโดย Liberating the Corporate Soul by Richard Barrett. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา, 2546, น. 47.

สรุป ทฤษฎีความต้องการจิตสำนึกและแรงจูงใจ

ตารางที่ 2-5

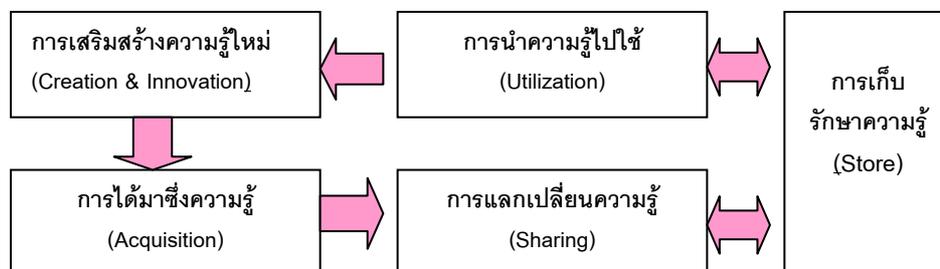
แสดงความต้องการ จิตสำนึกและแรงจูงใจในการทำงาน

ความต้องการ ของมนุษย์	แรงจูงใจส่วนบุคคล	จิตสำนึกของ พนักงาน	จิตสำนึกของ ผู้นำ	จิตสำนึกของ องค์กร		
ทางจิต วิญญาณ	การให้บริการ	สังคม	ผู้มีภูมิปัญญา/ วิสัยทัศน์	สังคม	(7)	↑ ประโยชน์ ส่วนรวม ↓
	การสร้าง เปลี่ยนแปลง	ชุมชน	ผู้เป็นส่วน รับใช้	ชุมชน	(6)	
	ความหมาย	องค์กร	ผู้มีส่วนร่วม	องค์กร	(5)	
ทางจิตใจ	การเติบโตส่วนบุคคล	การแปรเปลี่ยน	ผู้อำนวยความสะดวก	การแปรเปลี่ยน	(4)	
	การบรรลุผลสำเร็จ		สะดวก			
ทางอารมณ์	การนับถือตนเอง	การนับถือตนเอง	ผู้จัดการ	การนับถือตนเอง	(3)	↑ ประโยชน์ ส่วนตน ↓
	สัมพันธภาพ	สัมพันธภาพ	ผู้ปกครองแบบ บิดา	สัมพันธภาพ	(2)	
ทางกายภาพ	ความมั่นคง	ความอยู่รอด	ผู้เผด็จการ	ความอยู่รอด	(1)	

ทฤษฎีที่ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และระบบการบริหารจัดการ (The Management System).

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นทฤษฎีใหม่ของการบริหารจัดการ ซึ่งมีบทบาทเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยเน้นการศึกษาผ่านสุดยอดกรณีศึกษา (Best Practice) ศึกษาการเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรภายใต้การถ่ายโอน การแลกเปลี่ยน และการนำไปใช้งาน เพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ ภายใต้กระบวนการบริหารจัดการความรู้ (The Management System)

ภาพที่ 2.2
กระบวนการบริหารความรู้²⁸



การได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition) การได้มาซึ่งความรู้ ทำได้หลากหลายวิธี เช่น การอบรม การเรียนในห้องเรียน การศึกษาค้นคว้า และค้นพบความรู้ใหม่ๆ

การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) เมื่อได้ความรู้ใหม่และแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลอื่น การเก็บรักษาความรู้ (Store) ความรู้ที่เป็นประโยชน์ถูกเก็บรักษาไว้ใช้

การนำความรู้ไปใช้ (Utilization) แต่ละคนได้รับความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้กัน และค้นคว้าในระบบเก็บความรู้บุคคลเหล่านั้น นำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ และมุมมองของตนเอง

การเสริมสร้างความรู้ใหม่ (Creation&Innovation) เป็นการนำความรู้ไปประยุกต์ในสถานการณ์และมุมมองของตนเองก่อให้เกิดการเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆและกลับสู่กระบวนการได้มาซึ่งความรู้ต่อไป

การพัฒนาองค์กรประกอบด้วยความคิดเชิงระบบ (Thinking System) เป็นความเข้าใจในภาระหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนภาระหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภายใต้จุดประสงค์ขององค์กร และมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมายอย่างจริงจัง มีรูปแบบทางความคิด การตระหนักถึงกระบวนการดำเนินการดำเนินธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร ตลอดจนการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม แก้ไขปัญหาาร่วมกัน การนำความรู้มาใช้ร่วมกัน เป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และความรอบรู้ การเก็บเกี่ยวความรู้ในภาระหน้าที่ เพื่อองค์กรพันวิฤทธิการณต่างๆ (Peter Senge; The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization, 1990) ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ จะมีระบบย่อยเป็นองค์ประกอบของระบบรวม ซึ่งทำงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุ

²⁸ <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>

เป้าหมายองค์กร เป็นระบบเปิด (Open System)²⁹ ที่มีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก เช่น คู่แข่ง คู่ค้า รัฐบาล เป็นต้น การวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการ อยู่บนพื้นฐานข้อมูล ซึ่งมีแนวทางการวิเคราะห์เชิงระบบ โดยมีประเด็นสำคัญ³⁰ ดังนี้

1. องค์รวมของระบบเป็นประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์
2. การบูรณาการ ของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยต่างๆภายในองค์รวมของระบบ
3. การปรับเปลี่ยน แต่ละองค์ประกอบควรพิจารณาเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบอื่นๆ
4. แต่ละองค์ประกอบมีบทบาทที่ต้องปฏิบัติเพื่อองค์รวมสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเอง
5. ตำแหน่งขององค์ประกอบย่อยภายในองค์รวมจะบ่งบอกถึงคุณลักษณะและภาระหน้าที่ขององค์ประกอบย่อยๆนั้น
6. การวิเคราะห์ทั้งหมดจะเริ่มต้นที่องค์รวม องค์ประกอบย่อยอื่นๆ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ควรพัฒนาให้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์รวมให้มากที่สุด

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการศึกษาผ่านสุดยอดกรณีศึกษา เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรภายใต้การถ่ายโอน การแลกเปลี่ยน การนำไปใช้งาน เพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ ด้วยการคิดเชิงระบบ (Thinking System) อย่างองค์รวม บูรณาการ ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์รวมให้มากที่สุด

²⁹ ระบบในความหมายของ Von Bertalanffy มี 2 ประการคือ ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และระบบเปิด (Open System) มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

³⁰ Samuel C.Certo, Modern Management แปลโดย พัทธนี นนทศักดิ์ และคณะ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโซนา จำกัด, 2549), น. 270.

ทฤษฎีที่ 6 วิธีวัดผล (Measurement)³¹

1. วิธีวัดผลในปัจจุบัน

การวัดในระดับธุรกิจจะวัดจากความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก (Customer Satisfaction) เป็นการคำนึงในระยะยาวมากกว่าคิดเพียงระยะสั้น คือจำหน่ายสินค้าได้³² และปัจจุบันธุรกิจได้คิดคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น การดำเนินธุรกิจจึงมีกิจกรรมสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญ เป็นการพิจารณาความอยู่รอดในระยะยาวและคำนึงถึงการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร หรือสังคมโดยรวม ไม่เฉพาะแต่ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า หรือพนักงานเท่านั้นยังรวมถึงสังคมและสภาพแวดล้อมจะได้รับผลกระทบ ดังนั้นการวัดจึงไม่มุ่งปัจจัยทางการเงิน อย่างเช่น ผลตอบแทนด้านยอดขาย กำไรส่วนแบ่งการตลาด การคืนทุน ผลตอบแทนการลงทุน เป็นต้น แต่จะคำนึงถึงปัจจัยที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ความสุข ความภูมิใจ ความเต็มใจรับใช้สังคม เป็นต้น ทั้งหมดนี้ถ้าสังคมและสภาพแวดล้อมไม่ได้รับการดูแล จะทำให้เกิดการสูญเสียด้านทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนทางสังคม (Social Cost) การทำธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ขณะเดียวกันเป็นการสะสมทุนทางสังคม (Social Capital)³³ อีกด้วยและเป็นการวัดที่คำนึงถึงความสมดุล (Balance) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการผลักดันร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว

³¹ การวัดผล (Measurement) คือ คุณภาพของตัวแปรในกระบวนการมิติ (Dimension) ต่างๆ ส่วนการประเมินผล (Evaluate) เป็นการบอกถึงคุณค่าของตัวแปรในกระบวนการที่ใช้วัดผลในมิติต่างๆ นั้น

³² การวัดผลทางธุรกิจจะคำนึงถึงผลประโยชน์ด้านที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการ การเจริญเติบโต และลูกค้าเป็นหลัก เช่น Balance Scorecard ของ Kaplan and Norton, 2001 มีการวัดผล 4 ด้านคือ ด้านการเรียนรู้และเติบโต ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงิน และ TQM: Total Quality Management ของ Oakland, 2001 จะพิจารณาความพึงพอใจลูกค้าและส่งมอบคุณค่า เป็นต้น

³³ ทฤษฎีทุนทางสังคม (Social Capital Theory) เป็นความร่วมมือกันด้วยความไว้วางใจ มีการพึ่งพาอาศัยกัน สร้างเสริมและมีส่วนเป็นเจ้าของสาธารณาร่วมกัน เป็นต้น เมื่อมีการสะสมจะกลายเป็นทุนทางสังคม

ในการวัดผลของธุรกิจนอกจากค่านึงรายได้ส่วนแบ่งตลาด กำไรขององค์กรแล้ว จะคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอยู่ 4 กลุ่มหลักคือ ลูกค้าจะวัดความพึงพอใจ การซื้อซ้ำ และความภักดีเป็นหลัก ส่วนคู่ค้าจะพิจารณาด้านความสัมพันธ์ที่ดีเป็นพันธมิตรคู่ค้าที่ยาวนาน พนักงานมีความสุขกับงาน อยู่ในองค์กรระยะยาว ส่วนผู้ถือหุ้นจะประสบความสำเร็จในการลงทุนกับหุ้นที่มีคุณภาพ เนื่องด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบริหารธุรกิจมีมุมมองที่มากกว่าลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่ค้าและพนักงาน ได้มีการพัฒนากลยุทธ์สู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรได้ขยายตัวเพิ่มขึ้น เป็นกลุ่มต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจบนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการวัดผลแบบบูรณาการและสมดุล (Integrated and Balance Approach of Measurement) จะพิจารณาในลักษณะที่ดูผลประกอบการด้านการเงิน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การผสมผสานแบบสมดุล และวัดผลการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (Bringnall, 1991 and Euske et.al, 1993)³⁴

2. เกณฑ์ใช้การวัดความสำเร็จขององค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

2.1 เกณฑ์วัด Five C's โดย Philip Kotler and Nancy Lee³⁵ เป็นเกณฑ์ที่วัดองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการธุรกิจ (In Process) ประกอบด้วยปัจจัย

- สามารถพิสูจน์เป็นจริงจากการดำเนินธุรกิจ มิใช่ความสัมพันธ์กับสาธารณชน (Conviction)
- สามารถดำเนินการได้ (Commitment)
- มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ และส่งตรงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Communication)
- การพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ (Consistency)

³⁴ ณัฐพล ชวลิตชีวัน และคณะ, เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร: อินฟอร์มิเดีย บั๊คส์, 2545), น. 170.

³⁵ Philip Kotler, and Nancy Lee, Corporate Social Initiatives: Six Options for Doing Good, Corporate Social Responsibility, John Wiley & Sons, 2005, pp. 22-48.

- ความน่าเชื่อถือในการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับจากสถาบัน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการวัดผลการดำเนินงานอย่างซื่อสัตย์ และการทำงานอย่างโปร่งใส (Credibility)

2.2 การวัดผลวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ของฝ่ายพัฒนาบุคคลธนาคารแห่งประเทศไทย³⁶

- ความสุขใจ ความภูมิใจ
- ผลผลิตต่อคนเพิ่มจากความสุขใจ ความภูมิใจ
- การเข้าออกพนักงานลดลง
- กิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจ
- การพัฒนาและจำนวนจิตอาสาเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้น
- จำนวนทีมอาสา

3. การวัดผลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

จากกรณีศึกษาบริษัทส่วนใหญ่จะวัดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้นจะได้รับความพอใจและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของบริษัท โดยลูกค้าอยากซื้อสินค้าและบริการอีกทำให้เกิดความภักดี คู่ค้าต้องการเป็นพันธมิตรที่ดีต่อกัน พนักงานต้องการทำงานระยะยาว และผู้ถือหุ้นต้องการลงทุนในหุ้นของบริษัท ดังนั้นการวัดผลทางด้านสิ่งแวดล้อมมีอยู่ 6 ด้าน (Bennete and James, 1998) ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 การผลิตที่ก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศทางน้ำ เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดมลพิษ เช่น การติดตั้งเครื่องกรอง ก่อนปล่อยอากาศเสีย เป็นต้น

ปัจจัยที่ 3 การปฏิบัติตนสู่กระบวนการตรวจสอบทางด้านสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยที่ 4 การบริหารสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงทัศนคติของบุคลากรในองค์กรต่อการสนใจสิ่งแวดล้อม ISO 14000 เป็นต้น

³⁶ เมธา พรพิพัฒน์ไพศาล, ผู้บริหารทีมกลยุทธ์งานบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2549.

ปัจจัยที่ 5 วิเคราะห์ผลเสียหายทางเศรษฐกิจ กรณีที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายทางสังคม (Social Cost) ในการปล่อยของเสียสู่น้ำ อากาศ บนดิน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 6 วิเคราะห์ตัวเลขจากระบบบัญชี เพื่อเป็นข้อมูลในบริษัทภายในและเผยแพร่ต่อสาธารณชนในรายงานผู้ถือหุ้น เป็นต้น

สรุป การวัดผลในปัจจุบันจะคำนึงถึงความพอใจลูกค้าเป็นหลัก และให้ความสำคัญสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยคิดถึงผลกระทบระยะยาวเป็นการคำนึง โดยวัดแบบสมดุลและพิจารณาแบบองค์รวม³⁷ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวัดจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจของบริษัท ลดบทบาทการวัดด้วยปัจจัยด้านการเงิน แต่เน้นความสุข ความภูมิใจ ความเต็มใจ เป็นต้น การวิเคราะห์ที่สำคัญที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมได้แก่

- ดำเนินการจริงมีใช้ภาพลักษณ์
- สามารถดำเนินการได้
- สื่อสารอย่างเปิดเผยถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การทำการต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- น่าเชื่อถือ

ทฤษฎีที่ 7 การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจและการบริหารบุคลากรในกระบวนการ (Business Process Design and Managing People in the Process)

องค์กรจำเป็นต้องมีการเข้าใจในเรื่องรูปแบบธุรกิจ (Business Model) หลักกลยุทธ์ (Strategic Principle) และ การวางตำแหน่งกลยุทธ์ (Strategic Positioning)³⁸ เพื่อเป็นทิศทาง

³⁷ องค์รวม (Holistic) มาจากรากศัพท์ภาษากรีกคือ Holos หมายถึงความสมบูรณ์ทั้งหมดของสรรพสิ่ง มีเอกลักษณ์และเอกภาพที่มีอาจแบ่งแยกหรือมีความหมายตามพจนานุกรมภาษาอังกฤษ แนวโน้มตามธรรมชาติ องค์ประกอบ (Wholes) ที่มีคุณสมบัติมากกว่าผลรวมขององค์ประกอบ องค์รวมจะถูกนำมาใช้ให้เกิดการมองเป้าหมายที่กว้างขวางหลายด้าน และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับคำว่า เต็ม ยั่งยืน ถูกนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาเป็นคำสำคัญอันหนึ่งในแผนพัฒนาฉบับที่ 8-9 (WWW.dip.go.th)

³⁸ Micheal E.Porter and Others, Strategic Business Modeling, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, 2002, preface 1-3.

ขององค์กรที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ รูปแบบธุรกิจจำเป็นต้องมีกระบวนการธุรกิจ (Business Process) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และมีการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการซึ่งเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จที่จะทำให้รูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมาย

กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์³⁹

โรงพยาบาลมีความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการซึ่งมีกระบวนการประกอบด้วย
ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบกระบวนการ

1.1 กำหนดองค์ประกอบของการให้บริการหลัก มี 3 ประเด็น

1.1.1 ความสามารถของแพทย์

1.1.2 ความทันสมัยของเครื่องมือ โดยแบ่งเป็นเครื่องมือเพื่อ

- วินิจฉัยโรค
- เครื่องมือในการรักษาพยาบาล

1.1.3 งานบริการต่างๆ เช่น ความสะดวกรวดเร็วในการมารับบริการ เป็นต้น

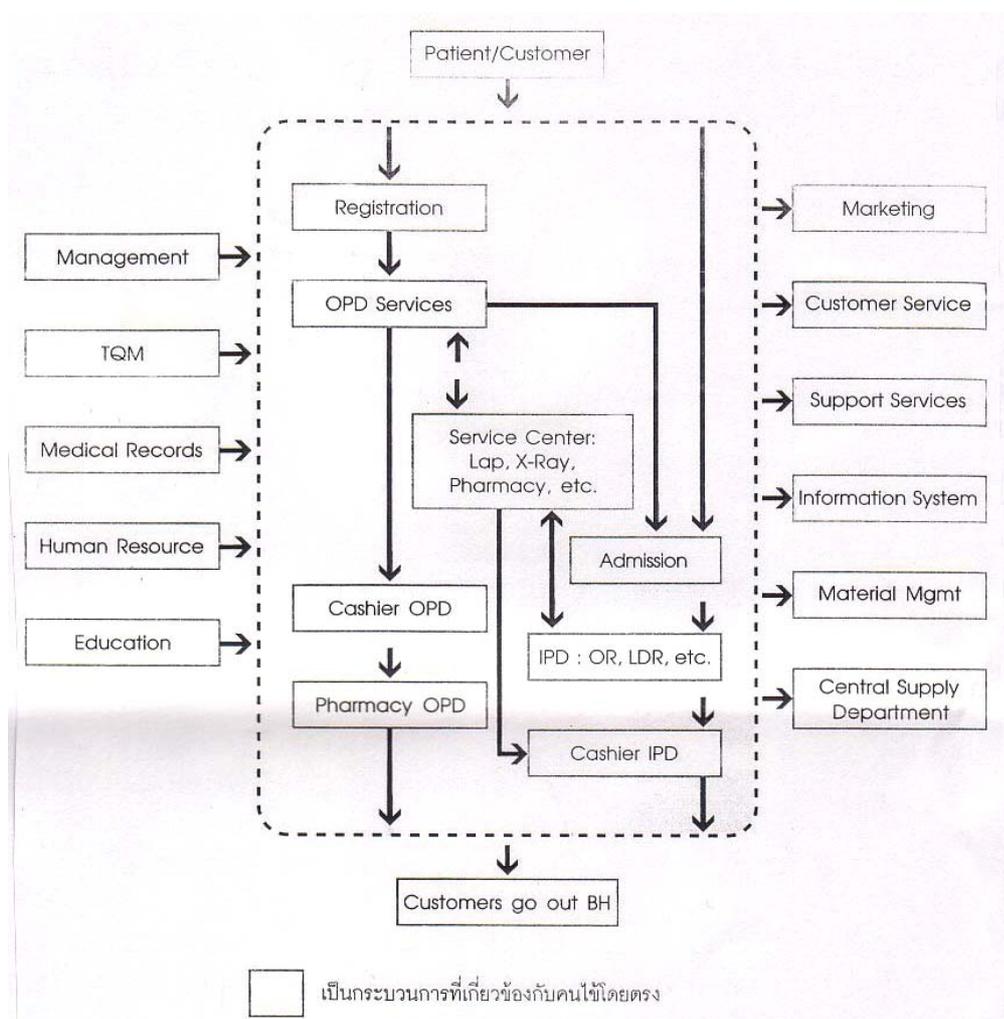
1.2 วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ

³⁹ รางวัลที่ได้รับ ISO 9002 ISO 14001 Hospital Accreditation (HA) รับรองคุณภาพโรงพยาบาลในประเทศไทย JCIA (Joint Commission International Accreditation) รับรองคุณภาพมาตรฐานสากลแห่งแรกในเอเชีย รางวัลผู้ให้บริการดีเด่นจากศูนย์ส่งออกไทย รางวัลธุรกิจอัจฉริยะที่สิงคโปร์ (Intelligent Enterprise Asia) ความเป็นเลิศด้านการจัดการกระบวนการ โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ใช้เกณฑ์ Malcolm Baldrige ของสหรัฐอเมริกา และเขียนเป็นกรณีศึกษา พศจิกายน 2548 หน้า 12-41 สำหรับ Malcolm Baldrige Model จะมีหลักเกณฑ์วัดความสำเร็จทางธุรกิจ คือความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การคำนึงถึงลูกค้า การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ ผลของธุรกิจ ซึ่ง Malcolm Baldrige เป็นของสหรัฐอเมริกา ส่วนยุโรปในองค์กร EOQ (The European Organization for Quality) ได้สร้างเกณฑ์การวัดเรียกว่า EFQM's Award (The European Foundation for Quality Management) ส่วนของญี่ปุ่นจะเป็น Deming Prize. ซึ่งเกณฑ์มีความใกล้เคียงกัน

- 1.3 พิจารณาองค์ประกอบของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เพื่อหาแนวทางดูแลจัดการการรักษาที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งหาข้อมูลจากผู้ป่วย ลูกค้า คู่ค้า ที่ปรึกษาและหลายฝ่ายเพื่อนำมาวิเคราะห์สถานการณ์
- 1.4 กำหนดรูปแบบการให้บริการ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์องค์กร โดยมุ่งขยายตลาดสู่ต่างประเทศ ยกกระดับด้านการรักษาพยาบาลในประเทศให้สูงทัดเทียมกับสากล ให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- 1.5 ออกแบบกระบวนการสอดคล้องกับสถานการณ์ ที่มุ่งสู่กลยุทธ์องค์กรและแผนปฏิบัติการ เพื่อบรรลุเป้าหมาย

ภาพที่ 2.3

กระบวนการหลักของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์



ขั้นตอนที่ 2 การจัดกระบวนการให้บริการ

จะเป็นการนำรูปแบบการบริการที่ได้ออกแบบนั้นไปปฏิบัติ และติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาระบบ

2.1 การต้อนรับและตรวจวินิจฉัย ได้มีการจัดเตรียม

- เคาน์เตอร์บริการทุกชั้น ทุกตึกโรงพยาบาล เพื่อให้คำปรึกษาและเก็บรักษาข้อมูล ลงทะเบียนออนไลน์แก่คนมาใช้บริการ
- ศูนย์บริการผู้ป่วยต่างชาติ 10 ประเทศ
- จัดห้องตรวจวินิจฉัยและบุคลากรทางการแพทย์ที่รองรับผู้ป่วยวันละ 3,500 คน ห้องตรวจ 135 ห้อง รวมห้องแล็บในการทดสอบ
- บริการศูนย์สอบถาม (Call Center) การเยี่ยมชมโรงพยาบาล ระบบป้ายหลายภาษา
- กำหนดตัววัดให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการรอคอยลูกค้า
- กำหนดข้อมูลเป็นระบบแพ็คเกจ เพื่อให้ลูกค้าได้ประเมินค่าใช้จ่ายรักษาพยาบาลเบื้องต้นด้วยตนเอง

2.2 การรักษาพยาบาล

- มีการตั้งศูนย์บริการผู้ป่วยนอก โดยจำแนกความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า ได้แก่ ศูนย์กุมารเวช คลินิกเต้านม ศูนย์หัวใจ ตา หู คอ จมูก เป็นต้น
- การจัดบริการพิเศษ
- แบ่งแผนกผู้ป่วย เป็น 5 ประเภทหลัก เช่น อายุรกรรม โรคหัวใจ บำบัดพิเศษ ทารกแรกเกิด ศัลยกรรม เป็นต้น
- การจัดห้องพักรักษาผู้ป่วยในมี 6 ประเภท รวมทั้งห้อง วีไอพี ห้องโรยัลสวีท
- จัดเตรียมบุคลากรทางการแพทย์และพยาบาลสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2.3 ติดตามและพัฒนาระบบการให้บริการ

- จัดระบบการนัดหมายแพทย์ล่วงหน้า
- จัดระบบการยืนยันการตรวจรักษาล่วงหน้าไปยังคนไข้โดยตรง
- จัดตั้งศูนย์วิจัยทางการแพทย์

- ระบบทำสถิติชีวิตภาพ
- ระบบข้อมูลร้องเรียน และวัดความพอใจลูกค้าปีละ 2 ครั้ง
- ศูนย์การวิเคราะห์โรคทางการแพทย์ โดยบริการตรวจพยาธิวิทยาอย่างครบวงจร

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารทรัพยากรทางการแพทย์ ได้แก่แพทย์และบุคลากรเกี่ยวข้อง โดยมีแนวคิดว่า “เราดูแลพนักงานเสมือนหนึ่งลูกค้า”

- จัดองค์กรให้มีความเหมาะสมของความเป็นองค์กรแพทย์
- ดูแลแพทย์เป็นคู่ค้ามิใช่ลูกจ้าง ให้ปกครองดูแลตนเอง มีระบบให้ความรู้และการพัฒนาติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ แลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนประเมินผลงานทั้งภายในและจากลูกค้าอยู่เป็นประจำ
- แพทย์เป็นกลุ่มพิเศษจึงใช้รูปแบบจ้างงานฐานคู่ค้าขององค์กรมิใช่พนักงานโดยตรง ทำให้มีบทบาทร่วมกันพัฒนาธุรกิจ ทำให้องค์กรและแพทย์อยู่อย่างมั่นคงก้าวหน้าภายใต้วิสัยทัศน์และภารกิจอันเดียวกัน
- มีการติดตามประเมินผล โดยพิจารณาลูกค้าภายนอกและผู้ให้บริการภายในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของแพทย์มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานสากลและการต่อสัญญาจ้าง
- บุคคลทั่วไปสร้างขวัญและกำลังใจทุกระดับ เพิ่มทักษะโดยการฝึกอบรม โดยเฉพาะความเข้าใจในระบบมาตรฐานการบริการ มีระบบติดตามประเมินผลทั้งลูกค้าและผู้บริหารองค์กร ให้กำลังใจปรับปรุงงานและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความตั้งใจ ซึ่งมาจากความพอใจในการทำงาน

สรุป ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสู่โรงพยาบาลในระดับสากล (World Class)
2. มีการอบรมและระบบการจัดการที่ดีภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างเหมาะสม
3. การพัฒนาและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

ทฤษฎีที่ 8 ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมหรือความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงบรรษัท (Corporate Social Responsibility: CSR)⁴⁰

8.1 นิยาม (Definition)

“พันธะสัญญาขององค์กรธุรกิจที่จะพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมีจริยธรรมและความทุ่มเท ควบคู่ไปกับการยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ครอบครัวของผู้ปฏิบัติงาน ชุมชนใน บริเวณที่ตั้งอยู่และสังคมในวงกว้าง”

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

“การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร หรือ ทรัพยากรจากภายนอกองค์กรในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปรกติสุข”

กิจกรรมหมายรวมถึง การคิด การพูด และการกระทำซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ การดำเนินงานขององค์กร

สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีสังคมเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรงได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ เป็นต้น

⁴⁰ การพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development) ได้มีการกล่าวถึงครั้งแรกในการประชุมระดับโลก (Earth Summit) ณ กรุงริโอเดอจาเนโร ในปี ค.ศ. 1992 (พ.ศ. 2535) ทำให้แนวคิดธุรกิจกับการรับผิดชอบต่อสังคมได้รับความสนใจ สำหรับคำที่มีความเกี่ยวข้อง และความหมายใกล้เคียง เช่น BSR (Business for Social Responsibility), Corporate Citizenship, Corporate Accountability, Business Ethic, Good Governance, Responsible Corporate Citizenship, Responsible Corporate Citizenship และมาตรฐานสากลที่เข้าสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น Account Ability's AAA1000 Standard, Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines, Social Accountability International's SA8000 Standard, ISO 26,000, Social Management Standard เป็นต้น แสดงว่า ระดับสากลได้ให้ความสนใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งสำคัญของธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะต้องไม่คำนึงถึงกฎ ข้อบังคับ หรือมาตรฐาน แต่อยู่ที่จิตสำนึก (ข้อมูลจาก ระดมสมอง โดย ศิริชัย สาครรัตนกุล ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 ปีที่ 29 ฉบับที่ 3705 (2905) และ www.thaiscr.com รวมทั้ง www.pipat.thaiurl.com

สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อมได้แก่ คู่แข่งชั้นทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น”

สถาบันไทยพัฒนา

“เป็นแนวความคิดที่บริษัทจะบูรณาการงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปในกิจกรรมของประเทศ การปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยสมัครใจ”

European Commission Green Paper

“การที่บริษัทเข้าไปเกี่ยวข้องและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความต้องการและเป้าหมายของสังคม”

UNCTAD

“คำมั่นของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนโดยทำงานร่วมกับลูกค้าและครอบครัวของพวกเขา ชุมชน และสังคมโดยกว้างเพื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคมโดยรวม”

World Business Council on Sustainable Development

“การพัฒนาที่คำนึงถึงคุณภาพของชีวิตในชุมชนโดยรอบ สร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ และสร้างสรรคุณค่าไม่เพียงแต่ผู้มีส่วนได้เสียของเรา แต่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด”

Inter-American Development Bank

8.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Concept and Theory : CSR Concept and Theory)

8.2.1 แนวคิดธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมในตำรา Modern Management by

Samuel C. Certo⁴¹

ในตำราได้กล่าวถึง หน้าที่พึงมีต่อสังคมมี 3 ระดับ (S.Prakash Sethi)⁴² คือ ทฤษฎีพันธะสังคมเกี่ยวกับธุรกิจมีจุดมุ่งหมายเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นหลัก และดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมตามที่กฎหมายกำหนด ทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับธุรกิจมีเป้าหมายทั้งเชิงเศรษฐศาสตร์และสังคม ส่วนทฤษฎีการตอบสนองสังคมเกี่ยวกับธุรกิจ มีเป้าหมายทั้งเชิง เศรษฐศาสตร์และ

⁴¹ Samuel C. Certo. การจัดการสมัยใหม่, แปลและเรียบเรียงโดย ผศ.พัชนี นนทศักดิ์ และคณะ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2550), น. 41.

⁴² เรื่องเดียวกัน, น. 41.

สังคม และยังมีหน้าที่ในการคาดการณ์ปัญหาสังคมที่อาจจะเกิดขึ้นและดำเนินการป้องกันกับปัญหาเหล่านี้อย่างกระตือรือร้น การตอบสนองสังคมจะอยู่ในระดับสูงกว่าพันธะสังคม และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งบทบาทของผู้บริหารจะแตกต่างออกไปโดยผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการตอบสนองสังคมอย่างรอบคอบ เพื่อลดหนี้สินอันเกิดจากความไม่รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทหรือความผิดพลาดในการคาดการณ์ โดยนักบริหารไม่ได้คำนึงว่าการกระทำนั้นต้องเป็นไปตามกฎหมาย

สำหรับรูปแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคม (Keith Davis)⁴³ เรียก Davis Model ได้ อธิบายว่า ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคม เกิดจากอิทธิพลของสังคม เพราะธุรกิจมีการจ้างงานชนกลุ่มน้อย มีอิทธิพลต่อชุมชนเป็นต้น ภายใต้การดำเนินงานระบบเปิด 2 ทาง คือ รับปัจจัยนำเข้าของสังคม และการเปิดเผยการปฏิบัติงานต่อสาธารณชนต้องรับฟังเพื่อปรับปรุงและสนับสนุนสวัสดิภาพทางสังคม การดำเนินงานควรพิจารณาในเรื่องเทคนิคและผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์และผลที่เกิดกับสังคมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว จากกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดก่อนอย่างรอบคอบก่อนดำเนินการ และผลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต้นทุนเกิดขึ้นไม่ควรจะส่งต่อให้ผู้บริโภค และธุรกิจที่เป็นสถาบันที่มีฐานะเป็นพลเมืองที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคม มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม แม้ปัญหาจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง

แนวคิดของผู้ที่ไม่สนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างเช่น Milton Friedman เป็นนักเศรษฐศาสตร์มีชื่อเสียงชาวอเมริกา เห็นว่าเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อธุรกิจของตนและสังคม จะเกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ด้านกำไร ของธุรกิจและสวัสดิการของสังคม โดยยกตัวอย่าง Control Data Corporation เป็นกรณีศึกษาที่ทำให้บริษัทขาดทุน เพราะการสร้างโรงงานในเมืองใหญ่ การจ้างแรงงานชนกลุ่มน้อย การวิจัยเพาะปลูกในเขตหนาวแห่งแล้งของมลรัฐออลาสก้า แต่อย่างไรก็ดี มีบริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จในความรับผิดชอบต่อสังคมในช่วง 1980 ซึ่งไม่มีการศึกษาเชื่อมโยงของเหตุปัจจัย ได้แก่ Polaroid, Levi Strauss, Dayton-Hudson, Atlantic Richfield เป็นต้น⁴⁴

สำหรับการประเมินผลความรับผิดชอบต่อสังคม จะแปรเปลี่ยนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ และวิสัยทัศน์ของแต่ละบริษัทซึ่งแตกต่างกัน และควรพิจารณารวมถึงสินค้าและบริการ สอดคล้องกับความต้องการผู้บริโภค องค์กรให้ความสำคัญคุณภาพชีวิต สินค้าและ

⁴³ เรื่องเดียวกัน, น. 34.

⁴⁴ เรื่องเดียวกัน, น. 35-36.

บริการที่มีคุณภาพสูง ปฏิบัติต่อพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าอย่างเป็นธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พิจารณา
ทุนที่แก้ไขปัญหาสังคมและความสามารถขององค์กรในกิจกรรมเพื่อสังคมนั้น⁴⁵

8.2.2 รูปแบบธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของสถาบันไทยพัฒนา⁴⁶

รูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมประกอบด้วย

- ประเภทที่ 1 ประโยชน์กิจกรรม จะต้องอยู่ที่สังคมมากกว่าองค์กร
- ประเภทที่ 2 จะต้องเกิดจากอาสาหรือสมัครใจยินดี มิใช่ตามหน้าที่ ข้อบังคับกฎหมาย
จารีต หรือบรรทัดฐานของสังคมนั้น
- ประเภทที่ 3 กิจกรรมที่ดำเนินการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรเป็นหลัก เรียกว่า
Corporate – Driven CSR และการใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กร เรียกว่า
Social – Driven CSR

8.2.3 รูปแบบของ Philip Kotler and Nancy Lee⁴⁷ ในหนังสือ Corporate Social

Responsibility : Six Options for Doing Good, Corporate Social Responsibility มี 6 รูปแบบ
โดยศึกษาจากกรณีศึกษาในอเมริกา

แบบที่ 1 Cause Promotion เป็นกิจกรรมเพื่อสังคมในการจัดหาทุนเพื่อบริจาคการกุศล
หรือหาแหล่งทุนจากองค์กรต่างๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรม เป็นการเพิ่มพูนสาธารณชนให้ตระหนัก
รับรู้ (Public Awareness) และมุ่งเน้นในการสนับสนุนเพื่อการสื่อสารทางการตลาดในการสร้าง
ภาพลักษณ์ เช่น บอร์ดซอป ส่งเสริมการต่อต้านการใช้สัตว์ในการทดลองเครื่องสำอาง เป็นต้น

แบบที่ 2 Cause-Related Marketing เป็นการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม โดยมีการจัดสรร
รายได้เพื่อการกุศล บนพื้นฐานการจำหน่ายสินค้าและรายได้บางส่วนบริจาคเพื่อการกุศล การ
บริจาคสินค้าเพื่อกิจกรรมทางสังคม เป็นการดำเนินการร่วมกับองค์กรไม่มุ่งหวังกำไร เพื่อสร้าง
ความสัมพันธ์ร่วมกันโดยการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น และสนับสนุนทางการเงินเพื่อการกุศล เช่น
คอมคาสท์(Comcast) บริจาคเงิน 4.95 เหรียญสหรัฐ ของค่าธรรมเนียมติดตั้งสำหรับ
อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงแกโรนัลด์ แมค โดนัลด์เฮ้าส์ (Ronald Mc Donold House) เพื่อการกุศล

⁴⁵ เรื่องเดียวกัน, น. 45.

⁴⁶ <http://www.thaiscr.com> , <http://www.nidambe11.net>.

⁴⁷ Philip Kotler and Nancy Lee, Corporate Social Initiatives : Six Options for
Doing Good, Corporate Social Responsibility, John Wiley & Sons, 2005, pp. 22-48.

แบบที่ 3 Corporate Social Marketing องค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาและรณรงค์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงด้านสาธารณสุข ความปลอดภัย สภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน จุดมุ่งหมายหลักเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ฟิลิปมอริส (Philip Moris) กระตุ้นผู้ปกครองให้พูดคุยกับเด็กเรื่องการสูบบุหรี่ เป็นต้น

แบบที่ 4 Corporate Philanthropy องค์กรรับบริจาคเพื่อการกุศลโดยตรง ในรูปแบบ เงินสด การบริจาค การบริการ เช่น รางวัลวามู (WaMu Award) ช่วยเหลือเพื่อเป็นกองทุนในการพัฒนาวิชาชีพครู เป็นต้น

แบบที่ 5 Community Volunteering องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมลูกค้า หุ้นส่วนค้าปลีก และหรือสมาชิกของสิทธิทางการค้า (Franchise) เพื่อให้การสนับสนุนชุมชนในท้องถิ่นด้วยความสมัครใจ ระยะเวลาเพื่อกิจกรรมอาสาสมัคร โดยอาศัยความร่วมมือจากพนักงาน หรือ ลูกจ้าง และพนักงานหรือลูกจ้างจะเป็นผู้เลือกกิจกรรมด้วยตนเอง โดยได้รับการสนับสนุนจากบริษัทโดยตรง ทั้งนี้อาจเป็นกิจกรรมที่ทำโดยองค์กรหรือร่วมมือกับองค์กรไม่มุ่งหวังกำไร เช่น พนักงานบริษัทเชลล์ (Shell) ทำงานร่วมกับองค์กร เดอะ โอเชียน คอนเซอร์เวชัน ในการทำความสะอาดทราย เป็นต้น (The Ocean Conservancy on a beach clean up)

แบบที่ 6 Socially Responsible Business Practices องค์กรเป็นผู้ริเริ่มและลงทุน เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและปกป้องสภาพแวดล้อม โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ เช่น วามู (WaMu) ส่งเสริมการอบรมบนการปฏิบัติงาน (On-The-Job Training) สำหรับนักเรียนฝึกหัดระดับมัธยมศึกษา หรือองค์กรเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมมือกับองค์กรอื่น เช่น สตาร์บัคส์ (Starbucks) ดำเนินงานร่วมกับคอนเซอร์เวชัน อินเตอร์เนชันแนล (Conservation International) ให้การสนับสนุนชาวนาในการลดผลกระทบที่มีต่อสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น เป็นต้น ในรูปแบบที่ 6 มีหลักการอยู่ที่องค์กรปรับปรุงและควบคุมกระบวนการธุรกิจและการลงทุนที่สนับสนุนกิจกรรมทางสังคมที่ช่วยพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น รวมทั้งป้องกันสภาพแวดล้อมเป็นการกระทำที่ไม่ใช่เกิดจากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือเกณฑ์ที่องค์กรการค้าได้ประกาศคำว่า ชุมชน (Community) ถูกตีความไว้กว้างหมายถึงพนักงานขององค์กร คู่ค้า หน่วยงานต่างๆ ส่วนคำว่าความเป็นอยู่ดีขึ้น (Well Being) หมายถึงสุขภาพดี ปลอดภัย ทั้งทางร่างกายและอารมณ์

มากกว่า 10 ที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแนวคิดและมีการยอมรับแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เพราะกฎหมาย คำบ่นจากลูกค้า แรงกดดันจากกลุ่มในสังคม ทำให้

ความรับผิดชอบต่อสังคมจากต้องรอให้มีเงื่อนไขพร้อมจึงปฏิบัติการ (Reactive) มาสู่การ
ดำเนินการริเริ่มและรับผิดชอบทำในสิ่งต่างๆ ก่อน (Proactive) ทั้งนี้เป็นเพราะ

1. มีข้อยืนยันว่าความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยทำให้กำไรเพิ่มขึ้น เช่น บริษัท Chiquita
ประหยัดเงินได้ 5 ล้านเหรียญสหรัฐ โดยลดการใช้สารเคมีทางการเกษตร เป็นต้น
2. ลูกค้ามีทางเลือกในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ราคา และตัวแทนจำหน่าย จะ
เห็นได้จากบทวิจัยพบว่าลูกค้าเน้นการตัดสินใจซื้อจากชื่อเสียงของความยุติธรรม
ความสม่ำเสมอของการดำเนินธุรกิจ และการคาดหวังที่บริษัทจะทำการสิ่งที่ดีให้ชุมชน
3. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน จะผลักดันให้องค์กรเพิ่มความสนใจเสียงเรียกร้องจาก
สาธารณะ ซึ่งมียุทธวิธีและการใช้เทคโนโลยีสร้างความสนใจในข้อเรียกร้องเช่น
การส่งอีเมลจากกลุ่มผู้ต่อต้านผู้สนับสนุนหรือให้ผู้บริโภครับทราบการกระทำของเขา จะทำ
ให้กระแสการต่อต้านขยายตัว ประเด็นความสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
และการรักษาคนงานทำให้องค์กรต้องหาทางเพิ่มความพอใจและความเป็นอยู่ที่ดีของ
คนงาน อย่างเช่น บริษัท โคคา โคล่า ในอเมริกาใต้ เสนอแผนป้องกัน HIV/AIDS
ให้กับคนงาน เป็นต้น

ประเภทของกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ

- ออกแบบระบบความสะอาดสบายในระบบธุรกิจ ให้เข้าถึงสภาพแวดล้อมและความ
ปลอดภัยที่กำหนด เช่น การเพิ่มขึ้นของการประหยัดพลังงาน เป็นต้น
- การปรับปรุงกระบวนการ เช่น การลดของเสียในวัตถุดิบ การลดสารเคมีในการปลูก
พืช การลดการใช้น้ำมัน เป็นต้น
- การออกผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน เช่น แมคโดนัลด์ ได้ผลิตมันฝรั่งทอดขนาดใหญ่
ผิดปกติในบางครั้ง เป็นต้น
- การเลือกคู่ค้า โดยพิจารณาจากความเต็มใจที่จะรับหรือรักษาไว้ซึ่งความยั่งยืนทาง
สภาพแวดล้อม และให้ความช่วยเหลือหรือให้รางวัลในการกระทำ
- เลือกผู้ผลิตและบรรพบุรุษที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ให้ความโปร่งใสข้อมูลเรื่องสินค้า วัตถุดิบ แหล่งกำเนิด
- การพัฒนากิจกรรมที่ช่วยความเป็นอยู่ของลูกค้า
- การวัดผล ติดตาม และรายงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และการตัดสินใจกระทำ
การทั้งด้านลบและบวก

- การกำหนดแนวปฏิบัติต่อเด็ก เช่น ไม่ขายสินค้าให้เด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี เป็นต้น
- เพิ่มการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีปัญหาสภาพร่างกายโดยใช้เทคโนโลยี เช่น เครื่องจักรจำเสียงได้ เป็นต้น
- ป้องกันข้อมูลความลับของลูกค้า
- การตัดสินใจคำนึงถึงคู่ค้าที่มีผลต่อชุมชน

อรรถประโยชน์ที่องค์กรมีแนวโน้มจะได้รับจากความรับผิดชอบต่อสังคม

1. ลดต้นทุนการบริหารจัดการ
2. เพิ่มความเชื่อมั่นต่อชุมชนในเรื่องการดำเนินการ เช่น บริษัท โคคา โคล่า จัดทำโปรแกรม HIV/AIDS ในพ.ศ. 2543 เป็นรูปแบบที่ทำงาน (Model Workplace) สำหรับคนงานอาฟริกา 1,200 คน แผนงานนี้เกี่ยวกับการเตือนภัยและการป้องกันให้การอบรม ตรวจรักษาโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายและเก็บความลับจากผู้ป่วย
3. เพิ่มความเชื่อมั่นกลุ่มเป้าหมายต่อตรายี่ห้อ เช่น ไนกี้ ทำกิจกรรมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยตั้งเป็นแผนกที่เรียกว่า Nike Environmental Action Team (N.E.A.T) โดยทุ่มพลังไปที่ค่านิยมของลูกค้าให้การศึกษาและจัดแผนงานใหม่อย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ตลอดจนเสริมมิติการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้กว้างขึ้นสู่สังคมและสภาพแวดล้อม
4. สร้างพันธมิตรทางการค้าที่มีประสิทธิภาพ เช่น โมโตโรล่า มีวิสัยทัศน์ที่จะเน้นการปกป้องทรัพยากรโลก คือ ผืนดิน อากาศและน้ำ โดยโมโตโรล่าได้ขจัดของเสียในโครงการ Waste Wise ในปี พ.ศ.2537 ได้ของเสีย 125,000 ตัน และ โมโตโรล่าได้รับเลือกเป็น 1 ใน 3 ของ Waste & Wise Partners of the Year.
5. เพิ่มพูนความเป็นอยู่ของพนักงานและสร้างความพอใจ มีความภูมิใจในการทำงานที่บริษัท
6. ช่วยเหลือให้ตำแหน่งตรายี่ห้อได้รับความต้องการ เช่น ซัล ซอยมิลค์ ประกาศจะทดแทนพลังงานไฟฟ้าในการดำเนินงานและทดแทนด้วยพลังงานลมซึ่งสะอาดยั่งยืน สามารถนำมาใช้อีก เป็นการลดคาร์บอนไดออกไซด์

กรณีศึกษา : ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของสตาร์บัคส์

ความเชื่อมั่นขององค์กร อย่างเช่น สตาร์บัคส์ เชื่อมั่นว่าคุณภาพการลงทุในระยะยาวที่ช่วยสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2541 บริษัทได้ก่อตั้งองค์กรไม่มุ่งหวังกำไร ช่วยชาวไร่กาแฟและปกป้องป่าเขตร้อน เป็นการพัฒนาโอกาสทางเศรษฐกิจของผู้ปลูกกาแฟ โดยทำงานกับกลุ่มเอ็นจีโอ ช่วยทำให้เกิดความช่วยเหลือที่ยั่งยืนและได้เมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจะช่วยให้ลูกค้าสนใจสภาพแวดล้อม ช่วยทำให้เกิดความภูมิใจของพนักงานและหุ้นส่วน บริษัทจะทุ่มพลังอย่างจริงจังในพันธะสัญญาในระยะยาว เป็นการตอกย้ำความเข้มแข็งในเรื่องชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับ ในความรับผิดชอบต่อสังคม ในปี 2545 บริษัทได้รับเลือกเป็น “2002 World Summit Business Sustainable Development Partnership Award with CI by the International Chamber of Commerce and the United Nations Environment Program” ซึ่งประเด็นหลักความสำเร็จอยู่ที่

1. การเลือกประเด็นให้ตรงกับเป้าหมายของบริษัทและสังคม ในการที่ได้เมล็ดกาแฟคุณภาพดีในระยะยาว และทำธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน และได้กำไร
2. การริเริ่มแนวคิดจะเชื่อมต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
3. เลือกที่จะสื่อสารที่ง่าย ทำให้เกิดความพร้อมที่จะช่วยเหลือ
4. ก่อนที่จะทำงานกับหุ้นส่วน ต้องเตรียมเขียนข้อตกลงที่เจาะจงชัดเจน ต้องเซ็นกำกับจากระดับสูงสุดทั้ง 2 ฝ่าย

สำหรับปัจจัยความสำเร็จโดยรวมของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจอเมริกา มีดังนี้

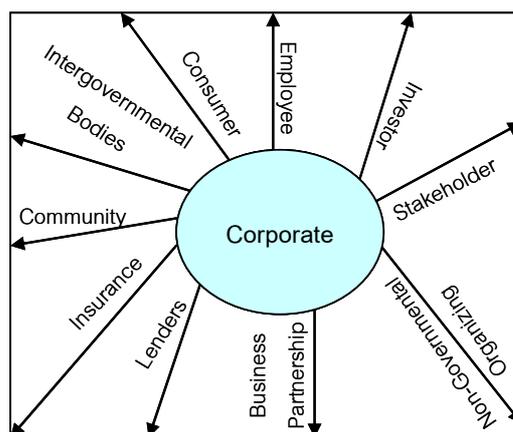
1. ความรับผิดชอบต่อสังคมมาจากการปรับปรุงในกระบวนการธุรกิจอย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่การประชาสัมพันธ์
2. เมื่อมีการรับที่จะดำเนินการเพื่อสังคม จะต้องดำเนินการนำส่งให้สังคม โดยการกำหนดและออกแบบโดย เจ้าของกิจการและผ่านกระบวนการปฏิบัติที่ผู้จัดการ
3. สื่อสารอย่างซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ
4. การปรับปรุงความรับผิดชอบต่อสังคมจะต้องทำอย่างต่อเนื่องสู่วัฒนธรรมองค์กรและเป็นศูนย์กลางของกลยุทธ์องค์กร
5. ต้องสร้างความเชื่อถือ องค์กรให้มีความสามารถในการปรับปรุงการทำงานและให้สังคมมีความวางใจต่อการทำงาน

8.2.4 รูปแบบธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมในหนังสือ Corporate Social Responsibility : An Implementation Guide for Canadian Business⁴⁸

รูปแบบที่นำเสนอใช้คำว่า นิยมสากล หมายถึง การสื่อความหมายได้ทั่วโลกอย่างชัดเจน โดยไม่มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมหรือพื้นที่ เป็นต้น ดังนั้น รูปแบบจึงเน้นความใส่ใจกับสิ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งในทางตรงและทางอ้อม ครอบคลุมไปกับการทำกำไรของธุรกิจ โดยคำนึงถึงลูกค้า พนักงาน ผู้ลงทุน ผู้ถือหุ้น องค์กรไม่ใช่รัฐบาล พันธมิตรธุรกิจ ผู้ให้กู้ยืม ผู้ประกันภัย ชุมชน หน่วยงานระหว่างรัฐ ดังอธิบายในภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4

แสดงปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม



ที่มา : <http://strategic.ic.gc.ca/epic.internet/incsr-rse.nsf>.

8.2.5 รูปแบบของ The Centre of Urban Planning and Environmental Management ของมหาวิทยาลัยฮ่องกง (University of Hong Kong)⁴⁹ มีประเด็นสำคัญ

⁴⁸ http://strategic.ic.gc.ca/eqic/internet/incsr-rse.nsf/vwapj/cbr_mar2006pdf.

⁴⁹ <http://webboard.mthai.com>, <http://www.mallenbaker.net.csr/CRS>

files/definition.html. <http://en.wikipedia.org>.

- การปฏิบัติภายในองค์กรโดยไม่ละเมิดมนุษยชนในองค์กร มีการจัดทำระเบียบการจ้างงาน เป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน
- การปฏิบัติภายนอกองค์กร มีระบบตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยสุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม ทั้งผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายสินค้าแก่องค์กร รวมทั้งมีนโยบายดำเนินธุรกิจให้โปร่งใสและเป็นธรรม
- ความน่าเชื่อถือ กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน และรายงานผลความคืบหน้าจากการปฏิบัติตามแนวคิดอย่างต่อเนื่อง
- การอบรมบุคลากร เป็นการอบรมพนักงานให้เป็นพลเมืองดี รวมทั้งส่งเสริมพนักงานมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ

8.2.6 รูปแบบ European Commission on CRS⁵⁰

มีองค์ประกอบ 2 มิติ (Dimensions) ซึ่งได้จากรูปแบบของธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หรือระหว่างประเทศ

มิติแยกเป็นภายในเป็นเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – Long Learning) การให้ข้อมูลแก่พนักงานอย่างโปร่งใส เป็นต้น และสุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร บรรษัทธรรมภิบาล และความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ

มิติภายนอก ได้แก่ การจัดการกับคู่ค้า (Suppliers) และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ที่รับผิดชอบต่อสังคม การดูแลผู้บริโภค (Consumer) ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง (Local Communities) ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม การรับผิดชอบต่อโลก ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สถาบันการศึกษา เป็นต้น

8.2.7 รูปแบบธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดย Mallen Baker⁵¹

Mallen Baker เป็นนักวิชาการตลาด และได้ศึกษาแนวทางบริหารกระบวนการทางธุรกิจที่สรรสร้างผลให้เกิดแก่สังคมในเชิงบวก ในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่มนุษย์และสิ่งแวดล้อม

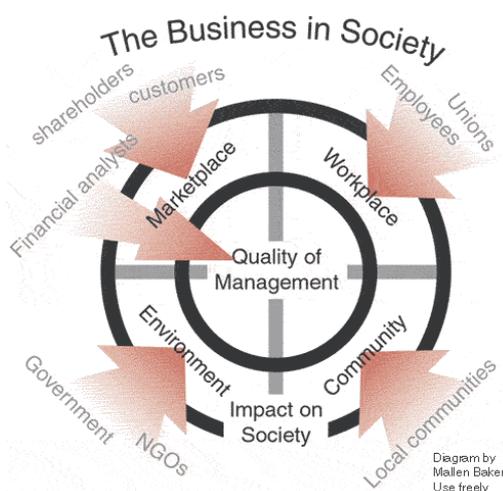
⁵⁰ ผนวก ๑ และ www.give2all.com และ www.unodc.un.or.th.

⁵¹ www.mallenbaker.net

ทุกหมู่เหล่าในสังคม โดยมีปัจจัย 5 ประการที่นำไปสู่คุณภาพการบริหารองค์กร ได้แก่ ตลาด (Marketplace) คำนึงถึงลูกค้า องค์กร คำนึงถึงลูกค้า ชุมชน (Community) คำนึงถึงชุมชน ท้องถิ่น สภาพแวดล้อม คำนึงถึงรัฐบาลและเอ็นจีโอ คุณภาพการบริหารจัดการและคำนึงถึงการวิเคราะห์ทางการเงิน

ภาพที่ 2.5

ธุรกิจในสังคม โดย Mallen Baker



ที่มา : <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>

Mallen Baker เน้นความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมในทางจิตวิญญาณ (Soul) มิใช่ การแสดงเพื่อหวังผล แต่ต้องเป็นจิตวิญญาณที่แท้จริงขององค์กรมิใช่ทำตามกระแสซึ่งตรงกับ Michael Hopkins⁵²

2.4 กรณีศึกษาธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Case Study)

2.4.1 กรณีศึกษาในต่างประเทศ

อินโดนีเซีย : ธุรกิจขนาดเล็กเกี่ยวกับ แอนติกราฟ ธุรกิจเพื่อคนพิการ⁵³

⁵² Michael Hopkin, Irritated by CSR, MHC; Monthly Feature, September, 2004.

⁵³ คู่มือ CSR ฉบับ SME's, "เงินไม่ใช่คำตอบ," ประชาชาติธุรกิจ (10 ตุลาคม 2548).

ผู้ก่อตั้งคือ ทีติก ไวนาติ มีความเชื่อว่า คนพิการย่อมมีความสามารถในการทำงาน เช่นเดียวกับคนปกติ โดยทีติกได้รับความคิดจากพนักงานของสำนักงานสุรามายา โซเซียล เซอร์วิสและเห็นว่างานบางประการคนพิการสามารถทำได้ดีกว่าคนปกติ เช่น งานด้านการออกแบบ เป็นต้น บริษัทต้องการฝึกทักษะ และสร้างอาชีพแก่คนพิการ และอีกด้านหนึ่งต้องการสร้างศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนพิการที่ด้อยโอกาสในสังคมมาเป็นที่ยอมรับ ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานเป็นคนพิการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่มีปัญหาในการทำงานและบริษัทสามารถส่งออกสินค้าหลายประเภทไปยังตลาดต่างประเทศ มียอดจำหน่าย 120 ล้านรูเปียห์ 1 ปีมีกำไรสุทธิ 36 ล้านรูเปียห์ปี ธุรกิจประสบความสำเร็จ พนักงานมีความสุขในองค์กรเป็นตัวอย่างของการทำกิจการที่ไม่คำนึงถึงเงินทุนเป็นหลักแต่เห็นว่าเป็นโอกาสที่จะช่วยสังคมและให้โอกาสคนพิการ

ฟิลิปปินส์ : ธุรกิจขนาดเล็กฟิกาโร (Figaro) เพื่อกาแพพื้นที่เมืองพันธ์ Barako⁵⁴

ฟิกาโร เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเพื่อช่วยเหลือชาวไร่กาแพให้พ้นจากความยากลำบาก โดยการพัฒนากาแพพันธ์พื้นที่เมือง Barako และจัดตั้งชื่อ Save the Barako ที่ศูนย์วัฒนธรรมฟิลิปปินส์ และขยายธุรกิจในระบบสิทธิทางการค้า (Franchise) ทางบริษัทได้ก่อตั้งมูลนิธิฟิกาโร เพื่อวิจัยพันธ์เมล็ดกาแพ Barako และขยายพื้นที่ปลูก เนื่องจากปัจจุบันชาวไร่ไม่นิยมปลูก เพราะเห็นว่าไม่คุ้มค่าการลงทุนจึงปลูกพืชอื่นแทน ทำให้ประเทศสูญเสียรายได้ในการส่งออกกาแพในตลาดโลก ปัจจุบันฟิลิปปินส์ มีผู้ปลูกกาแพประมาณ 80,000 ราย มีพื้นที่เพาะปลูกกว่า 120,000 เฮกตาร์ นอกจากนี้มูลนิธิฟิกาโรได้ทำวิจัยและทำการตลาดให้กับชาวไร่กาแพ กระบวนการเหล่านี้ส่งเสริมให้ยอดขยายกาแพพันธ์พื้นที่เมืองมีมากขึ้น ทำให้ชาวไร่หลายรายเลิกตัดต้นกาแพเพื่อปลูกพืชอื่นทดแทนได้หันมาปลูกกาแพพันธ์พื้นที่เมืองเพิ่มขึ้นและเชื่อมั่นว่าเมล็ดกาแพจะสร้างศักยภาพได้ในอนาคต

กิจกรรมหลักที่บริษัทดำเนินการทางการตลาดคือการเข้าร่วมเทศกาลกาแพในระดับประเทศและระดับโลก จัดฟาร์มทัวร์ จัดกิจกรรมปลูกต้นกาแพ โดยหันมาปลูกกาแพอินทรีย์โดยมีเป้าหมายสร้างมูลค่าเพิ่มให้เมล็ดกาแพ

⁵⁴ www.figaro-coffee.com, www.save-the-barako.org

สหรัฐอเมริกา : Ben & Jerry's ไอศกรีมเพื่อสังคม⁵⁵

เบน แอนด์ เจอร์รี่ส์ เป็นไอศกรีมที่มีชื่อเสียง ราคาสูง ผู้ผลิต คือ เบน แอนด์ เจอร์รี่ส์ โสมเมต ไฮลด์ิงส์ ตั้งอยู่ที่เมืองเซาท์ เบอริงตัน รัฐเวอร์มอนต์ สหรัฐอเมริกา เบน และเจอร์รี่ส์ ได้เปิดร้านไอศกรีม สาขาแรกในสถานบริการน้ำมัน เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2521 กลยุทธ์การตลาดระยะแรก คือ จำหน่ายไอศกรีมพร้อมฉายภาพยนตร์ให้ลูกค้าชมโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และใช้ผนังของร้านเป็นฉากสำหรับฉายภาพยนตร์

ผลิตภัณฑ์ไอศกรีมจะเน้นคุณภาพ เช่น ควบคุมให้เกษตรกรโคนมผลิตนมปลอดโดยไม่ฉีดฮอร์โมนเร่งการเจริญเติบโต การผลิตรสชาติพิเศษโดยเจ้าของกิจการดำเนินการเอง มีลักษณะเป็นโสมเมต ในปี 2529 ได้คิดค้นรถควาโมบาย (Cowmobile) เป็นรูปวัวขนาดใหญ่ ตะเวนแจกไอศกรีมให้ลูกค้าทดลองชิมโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยทั้งคู่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์และขับรถด้วยตนเอง เบน แอนด์ เจอร์รี่ส์ ได้เริ่มให้ทุนสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น โดยตั้งงบประมาณคอยช่วยเหลือสังคมไว้ร้อยละ 7.5 ของกำไรและยังนำไอศกรีมที่เหลือจากการจำหน่ายในบางสาขาไปบริจาคให้ฟาร์มหมู เป็นที่ชื่นชอบของหมู และเจ้าของฟาร์มหมู รวมทั้งคนในพื้นที่ บริษัทได้ใช้บรรจุกิจกรรมหรือกระป๋องใส่ไอศกรีมจากกระดาษใช้แล้วนำมาใช้อีก โดยไม่ใช้สารฟอสเฟตและให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยเกี่ยวกับระบบทำความสะอาดตู้แช่ โดยลดการใช้สารที่ก่อปัญหาให้กับสภาวะแวดล้อมของโลก บริษัทพยายามส่งเสริมเกษตรกรรายเล็กรายน้อยในพื้นที่ โดยการรับซื้อผลผลิตการเกษตรมาใช้ในโรงงาน การเปิดร้านไอศกรีมบางสาขาให้องค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเพื่อสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส เช่น ใน พ.ศ. 2548 เปิดสาขาที่เมืองฮอสติน รัฐเท็กซัสให้องค์กรไลฟ์เวิร์ค (Life Works) เป็นผู้บริหารจัดการร้าน เพื่อให้โอกาสแก่ผู้ที่มีปัญหาครอบครัว ว่างรุ่นที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงได้มีงานทำและมีรายได้เลี้ยงตนเอง ผลกำไรของร้านนี้เข้าสมทบทุนให้กับองค์กร โดยบริษัทเองไม่คิดค่าธรรมเนียมสิทธิทางการค้า (Franchise Fee) จากทางร้านด้วย นอกจากนี้ทุกๆ ปี บริษัทยังขายตั๋วราคาถูกให้ลูกค้ารับประทานไอศกรีมเต็มที่ และได้ดูรายการแสดงคอนเสิร์ต หรือเครื่องเล่นในสวนสนุกพร้อมได้รับประทานไอศกรีมอย่างเต็มที่ รายได้ส่วนหนึ่งนำเข้าสู่งานสาธารณประโยชน์ และในช่วงปลายเดือนเมษายน หรือต้นเดือนพฤษภาคมของทุกปี บริษัทจะจัดงานวันแจกไอศกรีมโคนให้ลูกค้า เพื่อขอบคุณในโอกาสฉลองครบรอบก่อตั้งบริษัท เรียกว่า ฟรีโคนเดย์ ด้วยกิจกรรมที่บริษัททำเพื่อสังคม ทำให้บริษัทเป็นไอศกรีมตราหือแรกของโลกที่ได้เดินทางพร้อมกับยานสำรวจอวกาศสเปซชัทเทิล (Space Shuttle)

⁵⁵ Ben and Jerrys, "ไอศกรีมเพื่อสังคม," ฐานเศรษฐกิจ (2-4 พฤศจิกายน 2549): 36.

ของสหรัฐอเมริกาและได้รับรางวัล “ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กระดับยอดเยี่ยมของสหรัฐอเมริกา” จากนายโรนัลด์ เรแกน ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา

2.4.2 กรณีศึกษาในประเทศไทย

สวนเงินมีมา จำกัด⁵⁶

ก่อตั้ง 27 มีนาคม 2544 เป็นชื่อของคุณนายอาจารย์สุลักษณ์ ศิวรักษ์ ภายใต้การทำธุรกิจและสังคม โดยใจนำ ธุรกิจตาม ไม่เน้นการหาผลกำไรเป็นหลัก และต้องการสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้แนวทางแก่องค์กรธุรกิจอื่นในการนำแนวคิดธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กร ภายใต้แนวคิดธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทมีแนวทาง 4 ประเภท

1. สำนักพิมพ์ มีหนังสือ 8 ประเภท เน้นพื้นที่ทางความคิด มุมมองและโลกทัศน์ใหม่
2. ร้านหนังสือศึกษาสยาม เน้นการจำหน่ายหนังสือด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม
3. สินค้าหัตถกรรมพื้นบ้าน ที่เป็นผ้าฝ้ายไม่พอกย้อม (Organic Cotton) เน้นรายได้แก่ชาวบ้าน ไม่กดราคา เพื่อเห็นคุณค่าการผลิตที่มีความงามตามธรรมชาติ
4. จัดสัมมนา เสวนา ประชุม ประเด็นสังคม และสิ่งแวดล้อม

จากภาวะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีและกรณีศึกษา นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดและออกภาคสนามเพื่อสรุปหาข้อเท็จจริงในการศึกษาต่อไป

⁵⁶ <http://www.suan-spirit.com>, http://www.give2all.com/data_file/socialres.doc. และ สัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview). คุณวัลลภา คุณศิริานนท์ วันที่ 22 มิถุนายน 2549.

บทที่ 3

กรอบความคิด (Conceptual Framework)

วิธีการวิจัย (Research Methodology)

จากประเด็นปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย จะต้องมีการสร้างกรอบความคิดและการนำไปวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริง มีวิธีการอยู่ 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิจัยเบื้องต้น เพื่อสร้างกรอบความคิด (Conceptual Framework)

ส่วนที่ 2 กรอบความคิด (Conceptual Framework)

ส่วนที่ 3 การวิจัยภาคสนาม เพื่อสรุปผลการศึกษา

3.1 การวิจัยเบื้องต้น เพื่อสร้างกรอบความคิด (Pre-Research for Conceptual Framework)

3.1.1 วัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อมูลเบื้องต้นตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. นิยาม (Definition)
2. รูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Model)
3. การออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Process Design)
4. การบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการ (Managing People in Process)
5. การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้นำความคิดหมายถึง ผู้ที่ริเริ่มนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กรและประสบความสำเร็จได้รับรางวัลการยอมรับในวงการ มีจำนวน 4 รายประกอบด้วยวิสาหกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งเติบโตมาจากวิสาหกิจขนาดกลาง ที่มีการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้เป็นเวลามากกว่า 5-10 ปี

3.1.3 วิธีการเก็บข้อมูล

เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก(Depth Interview)⁵⁷

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสรุป

1. นิยาม (Definition) คำที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ ซึ่งผู้นำทางความคิดมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่

1.1 จิตวิญญาณ (Soul) เป็นการกระทำด้วยจิตวิญญาณที่มากกว่าสำนึก (Conscious) คำนี้ถึงส่วนรวมที่มาจากจิตวิญญาณ ซึ่งบางท่านให้นิยามว่า จิตวิญญาณที่มีความดี (Merit Soul) เห็นแก่ส่วนรวมและสาธารณชนมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (Public Soul / Socially Responsible Soul)

1.2 อาสาสมัคร (Volunteer) หมายถึง ความสมัครใจ กระทำการโดยไม่ถูกบังคับ เป็นความเต็มใจที่เป็นผู้ให้

1.3 ผู้ริเริ่ม (Initiative) หมายถึง ผู้ริเริ่มความคิด ผู้ทำให้เกิดการปฏิบัติการธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง

1.4 ทีมงาน (Team Work) หมายถึง ทีมจิตอาสา (Volunteer Team)

1.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ในระดับองค์กรได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ครอบครัวยของพนักงานสำหรับในระดับชุมชน ได้แก่ บริเวณโดยรอบใกล้ที่ทำงานและ โรงงาน ที่ได้รับผลกระทบระดับประเทศและบางอย่างมีผลกระทบในระดับสากล

⁵⁷ บทสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) ผู้นำทางความคิด 4 ท่าน และพนักงานบริษัทที่เกี่ยวข้องอีก 2 ท่าน (รายชื่อผนวก “ก”)

1) คุณปรีดา เตียสุวรรณ คุณกันชิง เทพหัสดิน ณ อยุธยา และ คุณสมพร ธีรวัตรณ์ บริษัท แพนด้า จิวเวลรี่ จำกัด วันที่ 15 มิถุนายน 2549

2) คุณวิสุทธิ วิทฐานภรณ์ น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) วันที่ 28 มิถุนายน 2549.

3) คุณวัลลภา คุณติรานนท์ สอนเงินมีมา จำกัด วันที่ 22 มิถุนายน 2549. รายละเอียดได้สรุปไว้บางส่วนที่กรณีศึกษา ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หน้า 2-71.

4) คุณสุทธิชัย เขียมเจริญยิ่ง วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด วันที่ 5 กรกฎาคม 2549.

1.6 ต้องมีระบบ (System) และการบริหารทรัพยากร (Resources) หมายถึง ต้องมีโครงสร้าง กระบวนการ และการบริหารภายในโครงสร้างโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กร

1.7 เครือข่าย (Network) การทำกิจกรรมได้สร้างเครือข่าย แนวความคิดธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมให้กระจายไปสู่องค์กรต่างๆ เพื่อเกิดการผลักดันแนวคิดนี้สู่ส่วนรวมกระจายตัวในวงกว้าง เพื่อสร้างองค์กรที่ดีสู่สังคมภายใต้จิตวิญญาณ ความเต็มใจ และความเข้าใจ มากกว่าการทำเพราะเป็นกระแสนิยม (ซึ่งผู้นำทางความคิดทุกคนไม่ต้องการให้เกิดแนวความคิดเทียม คือ ทำด้วยกระแสนิยม แต่ต้องการให้เกิดโดยธรรมชาติในจิตวิญญาณ เป็นความเต็มใจ และความเข้าใจที่จะรับผิดชอบต่อสังคมโดยแท้จริง)

1.8 การเจริญเติบโตทางธุรกิจ (Business Growth) หมายถึง การเจริญเติบโตทางธุรกิจที่มีความพร้อมในการนำแนวคิดมาใช้ในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มีความเห็นเป็น 2 ประการคือ บริษัทที่มีความเจริญเติบโตทางธุรกิจ ค่อยนำแนวคิดนี้มาใช้ อีกกระแสหนึ่งมุ่งความสำคัญ การดำเนินงานได้ตลอดเวลา เริ่มได้ที่กระบวนการธุรกิจโดยไม่ต้องรอให้ธุรกิจเจริญเติบโต

1.9 ความสมดุล (Balance) หรือดุลยภาพ (Equilibrium) เป็นการดูแล สันับสนุนซึ่งกันและกันให้อยู่อย่างพอเพียง และพอดี ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพอใจ มีความสุข ธุรกิจอยู่ได้บนความยั่งยืน ภายใต้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เอื้ออาทร สันับสนุนกันแบบสามัคคี (ซึ่งบางท่านเห็นว่า ความสมดุลจะอยู่บนวิถีธรรมและวิถีทุน หมายถึง ความสมดุลบนความเป็นธรรมชาติ ตามปรัชญาพุทธศาสนาและวิถีทุน คือทุนนิยมที่มีความโลก เป็นการบัญญัติ และครอบคลุมด้วยมนุษย์มิใช่ความเป็นธรรมชาติ และบางท่านเห็นว่าอยู่บนพื้นฐานคุณธรรมความดี (Merit))

1.10 การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า อย่างมีคุณภาพต่อเนื่องในระยะยาว ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นวิถีทางที่สอดคล้องกับแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง

2. รูปแบบทางธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Business Model)

2.1 เป็นรูปแบบผสม เช่น โครงการที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร หรืออยู่ในกระบวนการธุรกิจ (In Process) และหลังกระบวนการธุรกิจ (After Process) เป็นต้น

2.2 ตัวอย่างที่สัมพันธ์เชิงลึกทั้งหมด จะเน้นกิจกรรมที่ดำเนินการผลักดันด้วยบริษัท (Corporate Driven) ไม่มีรูปแบบผลักดันด้วยองค์กรทางสังคม (Social Driven) เช่น

บริจาคให้มูลนิธิเช่นนี้ ผู้นำทางความคิดไม่มีกิจกรรมประเภทนี้เป็นกิจกรรมหลัก แต่ทำผสมผสานในบางโอกาส

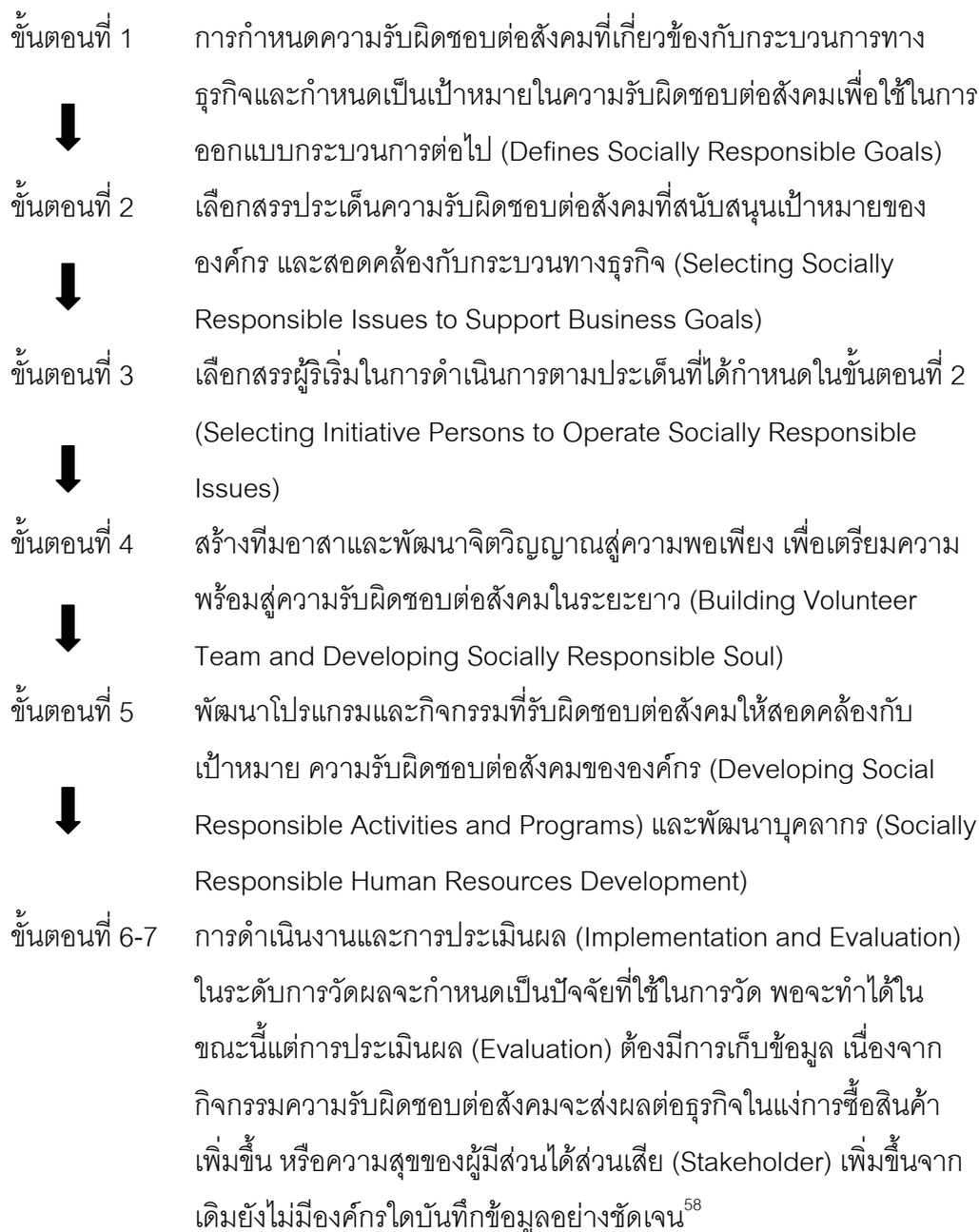
2.3 รูปแบบทางธุรกิจ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจ ปัญหา และสภาพสังคมทั้งใกล้และไกลที่เกี่ยวข้อง เช่น น้ำมันพืชไทย จะเป็นโครงการภายหลังกระบวนการธุรกิจ โดยจัดทำโครงการภูมิปัญญาอาหารไทย ปลูกพืชปลอดสารพิษ และสร้างจิตสำนึกกับชาวบ้าน โดยความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง บริษัททางด้านอัญมณีจะสร้างความรู้ และทักษะในระบบการเรียนรู้ โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาสร้างหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ เปิดโอกาสให้คนที่สนใจแต่ขาดทุนทรัพย์ได้มีความรู้โดยให้ทุนที่พัก อาหาร และไม่มีสัญญาผูกมัดที่จะต้องทำงานในองค์กร ต้องสมัครใจและเต็มใจ การสร้างคนให้มีคุณภาพสู่อาชีพ สำหรับบริษัทที่เกี่ยวข้องกับของเล่นเด็ก เน้นสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัย ให้ความรู้ ความเพลิดเพลินต่อลูกค้า และจัดโครงการฟื้นฟูพนักงานระดับแรงงาน ที่ติดยาเสพติด เนื่องจากชุมชนโดยรอบเกี่ยวข้องกับยาเสพติด เป็นต้น

2.4 การกำหนดรูปแบบขององค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดนโยบายทางด้านสังคม และมีงบประมาณสนับสนุน เช่นเดียวกับบริษัทต่างประเทศที่อยู่ในประเทศไทย สำหรับธุรกิจขนาดย่อมมีงบประมาณจำกัดควรจะทำรูปแบบในกระบวนการธุรกิจ (In Process) เพราะมีค่าใช้จ่ายต่ำ และสามารถทำได้โดยไม่รอให้มีความเจริญเติบโตเป็นธุรกิจขนาดใหญ่

2.5 ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีรูปแบบในกระบวนการธุรกิจ ดำเนินการภายใต้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่ และพัฒนาบุคลากรในโครงสร้างขององค์กรให้เกิดจิตวิญญาณ หรือสำนึกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม หรือตระหนักถึงผู้อื่นและส่วนรวมมากขึ้น จะเป็นการพัฒนาขีดความสามารถทางธุรกิจไปพร้อมกับการพัฒนาระดับจิตวิญญาณเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมควบคู่กันไป

3. การออกแบบความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ (CSR Business Process Design)

การออกแบบกระบวนการธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมีขั้นตอนที่เรียงลำดับที่ใกล้เคียงกัน เพียงแต่รูปแบบแตกต่างกันออกไปตามลักษณะธุรกิจ ปัญหาและสภาพสังคมรอบข้างทั้งใกล้และไกลที่เกี่ยวข้อง รูปแบบที่ผู้นำทางความคิดเห็นว่ามีต้นทุนต่ำคือ รูปแบบที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (In Process) และธุรกิจขนาดเล็กสามารถดำเนินการได้ ดังนั้น การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Process Design) จึงประกอบด้วย



⁵⁸ ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทย เพิ่งได้รับความนิยม ที่ผ่านมามีบางบริษัทได้ดำเนินธุรกิจกับสังคมมาเป็นเวลานาน อย่างเช่น บริษัทแพนด้า จิวเวลรี่ จำกัด จากการสัมภาษณ์คุณปริดา เตียสุวรรณ ได้ใช้แนวคิดนี้มานานกว่า 33 ปี ตั้งแต่บริษัทก่อตั้งในปี 2517 โดยบริษัทดูแลพนักงานเสมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน เหมือนพี่ดูแลน้อง และถ่ายทอดเป็นวัฒนธรรมสู่ระบบในองค์กรในการประเมินความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อการซื้อสินค้าอย่างไม่เป็นรูปธรรมและในต่างประเทศกำลังศึกษาในประเด็นนี้อยู่

4. การจัดการบุคลากรในกระบวนการธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Managing People in Socially Responsible Process)

สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ให้เป็นองค์กรที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม เป็นคุณค่าหลักทางธุรกิจ (Core Business Value) และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเอง ให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการมีส่วนร่วมออกความเห็น โดยผู้บริหารและหรือเจ้าของกิจการจะแทรกคุณค่าความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจเพื่อทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร ผู้บริหารและหรือเจ้าของกิจการจะมีความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาบุคลากร จะอยู่ที่ลักษณะของการออกแบบโครงสร้าง และระดับบุคลากรในองค์กร อย่างเช่นระดับโรงงานที่มีแรงงาน จะมีปัญหาด้านยาเสพติด หนี้สิน เมาสุรา เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้ จะมีโครงการต่างๆ มาพัฒนาระดับจิตให้หลุดพ้นจากตนเอง เพื่อมีจิตวิญญาณผู้ผู้อื่น เช่น โรงงานสีขาวร่วมกับสำนักงานปราบปรามยาเสพติดและตำรวจท้องถิ่น และลดหนี้สินเพื่อครอบครัว เป็นต้น

- โรงงานสีขาว
- ประชาสัมพันธ์ให้โอกาส ลด ละ เลิก ภายใน 6 เดือน
 - ถ้าตรวจพบใครติดยา บำบัด และไม่เปิดเผยให้ใครทราบ ถ้าใครจำหน่ายให้ออกจากงาน ถ้าบำบัดไม่เลิกให้ลาออกจากงาน
 - สร้างค่านิยมว่าโรงงานนี้ดำเนินการจริงจัง มีมาตรการเข้มงวดและสืบค้นโดยใช้วิธีสุ่มเช็ค
 - ให้บริจาคเลือดปีละ 2 ครั้ง และบริจาคอวัยวะด้วยความสมัครใจ

ลดหนี้สินเพื่อครอบครัว

- โครงการออมทรัพย์
- รวมซื้อสินค้าราคาถูกลง
- เรียนรู้ทำอาชีพเสริมมาขายที่โรงงาน เช่น เพาะเห็ด เป็นต้น
- ทำบัญชีรายจ่าย พิจารณาซื้อสิ่งไม่จำเป็นออก
- มีสถาบันการเงินร่วมมือช่วยเหลือปลดดอกเบี้ย เพื่อป้องกันกู้ยืมนอกระบบ

ถ้าต้องการพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางธุรกิจจะจัดทำโครงการโรงเรียนในโรงงาน เพื่อเตรียมคนก่อนเข้าทำงานจริง โดยให้นักเรียนผู้สนใจประสงค์จะเข้าโครงการโรงเรียนในโรงงานมีทุนการศึกษา ที่พัก และอาหารให้ผู้เรียนได้รับความสะดวกเพื่อสร้างคนมีคุณภาพสู่อุตสาหกรรม เปิดโอกาสให้เรียนรู้งานจากงานโดยตรง เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับวุฒิการศึกษารองรับด้วยกระทรวงศึกษาธิการ และเปิดโอกาสให้ทำงานที่บริษัทได้โดยสมัครใจ ทั้งนี้ บริษัทสร้างคุณภาพคนเพื่อผู้สังคมสามารถไปทำงานในบริษัทคู่แข่งหรือบริษัทอื่นได้

5. การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation) จากการสัมภาษณ์ประเด็นประเมินผลคงทำไม่ได้ในช่วงเวลานี้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลจัดเก็บชัดเจนที่วัดได้ว่าเกิดผลจากความรับผิดชอบต่อสังคม แต่สามารถกำหนดปัจจัยวัดผลได้ เป็นแนวคิดที่ได้จากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ปัจจัยหลักมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความสม่ำเสมอต่อเนื่อง
2. การแสดงออก การมีส่วนร่วม
3. มีผู้เกี่ยวข้องร่วมโครงการเพิ่มขึ้น
4. มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยให้เกิดความรู้ความเข้าใจ
5. มีความสุข ความภูมิใจ ของคนในองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง
6. เป็นประโยชน์ต่อสังคมมากกว่าธุรกิจ
7. ทีมอาสาสมัครเพื่อสังคม (Public Self) หรือจิตวิญญาณเพื่อสังคม (Public Soul)
8. ผู้นำเป็นผู้นำทางความคิด
9. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสังคม
10. การพัฒนาเครือข่ายเพื่อสังคม

จากผลการสอบถามผู้นำความคิดเบื้องต้นจะนำไปสร้างกรอบความคิดให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาต่อไป

3.2 กรอบความคิด (Conceptual Framework)

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิในบทที่ 2 ในเรื่องวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ การวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องรวมทั้งกรณีศึกษาที่

เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการสัมภาษณ์ ผู้นำทางความคิดเบื้องต้นในบทที่ 3 ได้นำมากรอบความคิด (Conceptual Framework) ใน การศึกษาเพื่อสอดคล้องกับประเด็นปัญหาและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษา ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (CSR Concept for SME's)

ข้อมูลเพื่อสร้างกรอบความคิด

1. จากการสัมภาษณ์ผู้นำทางความคิด ประกอบด้วยแนวคิดที่มีองค์ประกอบ 9 คำ ประกอบด้วย
 - 1.1 จิตวิญญาณความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Soul) หรือ จิต วิญญาณเพื่อสังคม (Public Soul)
 - 1.2 ทีมงานอาสาสมัคร (Volunteer Team)
 - 1.3 ผู้ริเริ่ม (Initiative) โดยเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง
 - 1.4 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ระดับองค์กรได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวนักงาน สังคมใกล้เคียง ผู้ที่เกี่ยวข้องใน ระดับชุมชน สังคมใกล้เคียง ระดับสังคม
 - 1.5 ระบบ (System) และทรัพยากร (Resources)
 - 1.6 เครือข่าย (Network)
 - 1.7 การเจริญเติบโตทางธุรกิจ (Business Growth)
 - 1.8 ความสมดุล (Balancer) หรือดุลยภาพ (Equilibrium)
 - 1.9 การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)
2. สถาบันไทยพัฒนา (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8) “การดำเนินกิจกรรม ภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการ ใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร หรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กรในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคม ได้อย่างเป็นปกติสุข”
3. European Commission Green Paper (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8) “การปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยสมัครใจ”

4. World business Council on Sustainable Development (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8) “คำมั่นของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยทำร่วมกับลูกค้าและครอบครัวของพวกเขา ชุมชน และสังคมโดยกว้างเพื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคมโดยรวม”

5. Inter American Development Bank (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8) “คำนึงถึงคุณภาพชีวิตในชุมชนโดยรอบ สร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด”

6. Samuel C.Certo (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8.2.1) “การรับผิดชอบต่อสังคม บทบาทผู้บริหารจะแตกต่างกันออกไป โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตอบสนองของสังคมอย่างรอบคอบ เพื่อลดหนี้ันเกิดจากความไม่รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท”

7. Keith Davis (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8.2.1) “การดำเนินงานควรพิจารณาในเรื่องเทคนิคและผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์และผลที่เกิดกับสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดก่อนอย่างรอบคอบก่อนดำเนินการ และผลความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต้นเหตุเกิดขึ้นไม่ควรจะส่งต่อให้ผู้บริโภค”

8. Mallen Baker and Micheal Hopkins (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8.6) “เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมทางจิตวิญญาณ (Soul) มิใช่ทำตามกระแส”

9. กรณีศึกษา (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.4)

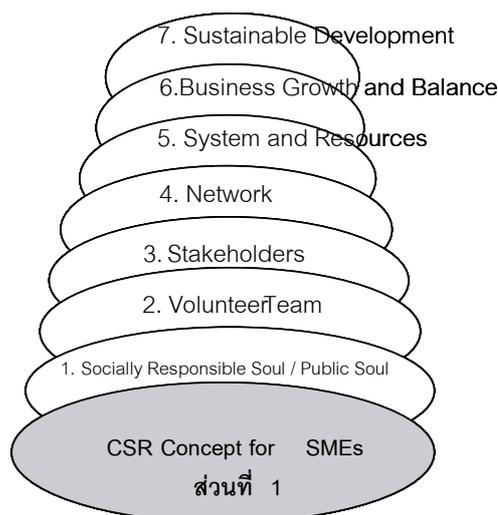
- แชนดิคราฟท์เพื่อคนพิการในอินโดนีเซีย โดยมีความเชื่อว่าคนพิการสามารถทำงานบางประการได้ดีกว่าคนปกติ และให้โอกาสฝึกทักษะสร้างอาชีพแก่คนพิการ
- ช่วยเหลือชาวไร่กาแฟพันธ์พื้นเมืองในฟิลิปปินส์ พ้นจากความยากจน โดยความช่วยเหลือสายพันธ์ สนับสนุนการวิจัยวิจัยซื้อให้ชาวไร่มีรายได้โดยไม่ตัดต้นกาแฟพื้นเมืองทิ้ง ซึ่งก่อความเสียหายแก่ประเทศ
- ไอสคริมรับผิดชอบต่อสังคมในอเมริกา โดยการผลิตไอศกรีมไม่มีสารปนเปื้อนบรรจุภัณฑ์ไม่พอกสี ช่วยเหลือชุมชนท้องถิ่นให้งบประมาณสนับสนุนส่งเสริมเกษตรกรรายย่อย วิจัยระบบตู้แช่เย็นไม่สร้างปัญหาสิ่งแวดล้อม เปิดร้านไอศกรีมสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส และนำไอศกรีมไปเลี้ยงหมูในฟาร์มและมีวันไอศกรีมให้ลูกค้าทำให้เป็นที่ชื่นชอบของชุมชน

- ร้านจำหน่ายหนังสือในไทยที่เน้นมุมมองสังคมและสิ่งแวดล้อม จำหน่าย หัตถกรรมไม่พอกย้อม เน้นรายได้ให้กับชาวบ้าน ส่งเสริมด้านวิชาการใน ประเด็นสังคมและสิ่งแวดล้อม

จากบทสัมภาษณ์ นิยามขององค์กรในประเทศไทยและต่างประเทศ กรณีศึกษาและ ทฤษฎีตลอดจนแนวคิดในตำราสามารถสร้างกรอบแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังนี้

ภาพที่ 3.1

แสดงกรอบความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



อธิบายภาพที่ 3.1 แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม เป็นการดำเนินวิสาหกิจภายใต้จิตวิญญาณเพื่อสังคม (Socially Responsible Soul / Public Soul) (ผู้นำทางความคิด กรณีศึกษาทั้ง 4 กรณี Mallen Baker and Hopkins) โดยการสร้างทีมอาสาสมัคร (Volunteer Team) ที่มีความเต็มใจในการดำเนินกิจกรรม เพื่อสังคม (ผู้นำทางความคิด, “World Business Council) ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับองค์กรได้แก่พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ครอบครัว ของพนักงาน ระดับสังคมอันใกล้ได้แก่ชุมชน บริเวณโดยรอบโรงงาน สำนักงาน ตลอดจนสังคม อันไกลได้แก่ ในระดับประเทศและบางอย่างมีผลกระทบเป็นระดับสากล (ผู้นำทางความคิด

สถาบันไทยพัฒนา, European Commission Green Paper, World Business Council, Inter-American Development Bank, กรณีสึกษาไอศรีมเพื่อสังคม กาแฟพันธ์พื้นเมือง ร้านจำหน่ายหนังสือ) ภายใต้การสร้างเครือข่าย (Network) ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้วยแนวคิด วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีระบบ (System) หมายถึงการดำเนินงานที่มี โครงสร้างของการจัดการที่มีกระบวนการปฏิบัติงานมีขั้นตอนก่อนหลังและมีการบริหารงานโดย คำนึงถึงการใช้ทรัพยากร (Resources) ที่มีจำกัดภายในและภายนอกองค์กร (ผู้นำทางความคิด ไทยพัฒนา) ผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม กระจายไปสู่องค์กรต่างๆ เพื่อทำให้เกิด ความร่วมมือ แบ่งปันความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยจิตวิญญาณที่มีความเต็มใจและเข้าใจแนวคิด โดยปราศจากการกระทำที่เป็นกระแสนิยม (ผู้นำทางความคิด Inter American Development Bank, Certo, Baker and Hopkins, กรณีสึกษาทั้ง 4 กรณีสึกษา) และสามารถดำเนินการได้ โดยขอให้ วิสาหกิจมีความมั่นคง (Business Growth) (ผู้นำทางความคิด) หรือดำเนินการได้ทันที (ผู้นำทาง ความคิด กรณีสึกษา แชนดิคราฟท์เพื่อคนพิการ) ภายใต้การดำเนินงานที่มีความสมดุล (Balance) หรือดุลยภาพ (Equilibrium) ระหว่างธุรกิจกับสังคม ด้วยความพอใจมีความสุขกับงาน และธุรกิจเจริญเติบโต มีความร่วมมือกันอย่างเอื้ออาทร (ผู้นำทางความคิด, Keith Davis) นับได้ ว่าเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustainable Development) อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว (ผู้นำทางความคิด, World Business Council)

วัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 2 จากแนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความ รับผิดชอบต่อสังคมใน ส่วนที่ 1 สามารถนำไปสร้างกรอบแนวคิดเรื่องรูปแบบการออกแบบ กระบวนการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งความเข้าใจทัศนคติและการนำแนวคิดไปใช้ ของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม

วัตถุประสงค์ย่อยข้อที่ 2.1 กรอบแนวคิดเรื่องรูปแบบของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Model)

ข้อมูลเพื่อสร้างกรอบแนวคิด

1. David Model ของ Keith Davis (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 8.2.1) “เป็นรูปแบบที่มีระบบเปิด 2 ทาง คือรับปัจจัยนำเข้าของสังคมและการเปิดเผยการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน ต้องรับฟังเพื่อปรับปรุงและสนับสนุนสวัสดิภาพทางสังคม”

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎีที่ 5) “องค์การการเรียนรู้เป็นทฤษฎีใหม่ของการบริหารจัดการ เป็นการพัฒนาองค์ประกอบด้วยความคิดเชิงระบบ (Thinking System) เป็นความเข้าใจในภาระหน้าที่ของตนและผู้อื่น ตลอดจนภาระหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ภายใต้การมีวิสัยทัศน์ร่วมกับมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมายอย่างจริงจัง มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร ตลอดจนเรียนรู้เป็นทีม มีการแบ่งปันความรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน”

3. ไทยพัฒนา (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อย่อย 8.2.2)

- รูปแบบใช้ทรัพยากรภายในองค์กร เรียกว่า Corporate Driven CSR
- รูปแบบใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กร เรียกว่า Social Driven CSR

4. Kotler and Lee (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อย่อย 8.2.2) ศึกษากรณีศึกษาในอเมริกา มี 6 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 Cause Promotion จัดหาทุนเพื่อบริจาคการกุศล

รูปแบบที่ 2 Cause-Related Marketing จัดสรรรายได้เพื่อการกุศลบนพื้นฐานการจำหน่ายสินค้าและบริการ

รูปแบบที่ 3 Corporate Social Marketing พัฒนาและระดมวงค์ให้เปลี่ยนพฤติกรรม

รูปแบบที่ 4 Corporate Philanthropy องค์กรรับบริจาคเพื่อการกุศลโดยตรง

รูปแบบที่ 5 Community Volunteering องค์กรสนับสนุนลูกค้า หุ่นส่วนการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนชุมชนในท้องถิ่นด้วยความสมัครใจ

รูปแบบที่ 6 Socially Responsible Business Practices องค์กรดำเนินแนวคิดในกระบวนการธุรกิจ

5. รูปแบบ The Centre of Urban Planning and Environmental Management ของมหาวิทยาลัยฮ่องกง (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อย่อย 8.2.4)

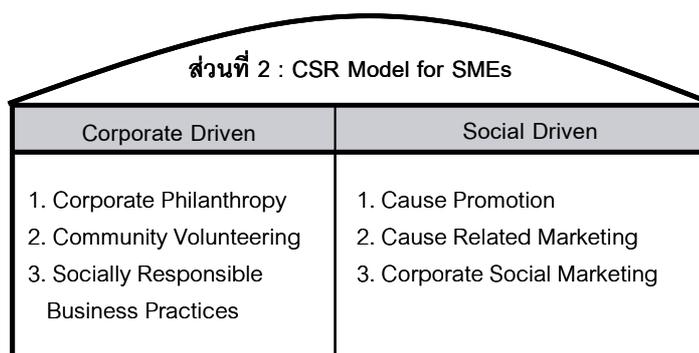
- ปฏิบัติภายในองค์กรไม่ละเมิดมนุษยชนในองค์กร
- มีระบบตรวจสอบผู้ผลิตและตัวแทนจัดจำหน่ายอย่างโปร่งใส
- มีความน่าเชื่อถือ กำหนดระยะเวลาและรายงานผลความคืบหน้าจากการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลและวัตถุประสงค์ในการศึกษา สามารถสร้างกรอบของวัตถุประสงค์ข้อ 2 คือรูปแบบของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคมดังนี้

ในขั้นต้นแรก นำผลการศึกษาของ Kotler and Lee กับแนวคิดของไทยพัฒน์ มาสร้างรูปแบบสามารถจัดกลุ่มรูปแบบได้ดังภาพที่ 3.2

ภาพที่ 3.2

แสดงรูปแบบของวิสาหกิจ กับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แบ่งตามทรัพยากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร



ภาพที่ 3.2 เป็นการแบ่งกลุ่มรูปแบบได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ใช้ทรัพยากรภายในองค์กร มี 3 กลุ่ม และใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กรมี 3 กลุ่ม เป็นการจัดรูปแบบที่ยังไม่ละเอียด สามารถจัดกลุ่มรูปแบบ (Business Model) ใหม่ ภายใต้การนำปัจจัยกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ประกอบด้วย CSR in Process และ CSR after Process มาสร้างเมทริกซ์เพื่อจัดกลุ่มรูปแบบได้ 4 กลุ่มดังนี้

ภาพที่ 3.3

แสดงรูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบ่งตามกระบวนการทางธุรกิจและทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กร



อธิบายภาพที่ 3.3 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ใช้ทรัพยากรภายในองค์กรและอยู่ในกระบวนการธุรกิจคือ Socially Responsible Business Practices และกลุ่มที่อยู่ภายหลังกระบวนการทางธุรกิจมี 2 กลุ่มคือ Corporate Philanthropy และ Community Volunteering ส่วนกลุ่มที่ใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กรเช่น มูลนิธิคนพิการ ชมรมผู้สูงอายุ เป็นต้น ถ้าเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจคือ กลุ่ม Corporate Social Marketing สำหรับกลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มที่ไม่เกี่ยวกับทรัพยากรและกระบวนการทางธุรกิจคือ กลุ่ม Cause Promotion และ Cause Relate Marketing ในการสัมภาษณ์ผู้นำทางความคิดถึงรูปแบบที่ก่อให้เกิดความพัฒนาอย่างยั่งยืน มีบางรายให้ความเห็นว่าควรอยู่ในกระบวนการธุรกิจและใช้ทรัพยากรของธุรกิจคือ Social Responsible Business Practices เป็นคำของ Kotler and Lee ในการศึกษาจะขอใช้คำนี้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาในภาคสนามต่อไปจนกว่าจะสรุปผลและมีคำใหม่ที่เหมาะสม รูปแบบดังกล่าวควรเป็นรูปแบบที่มีระบบเปิด 2 ทางคือ รับปัจจัยนำเข้าของสังคม รับผิดชอบต่อปรับปรุงและเปิดเผยการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน สนับสนุนสวัสดิภาพทางสังคม (David Model) และเป็นรูปแบบที่สร้างการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นประเด็นหลักของการศึกษา (บทนำบทที่ 1) ส่งเสริมให้เป็นองค์กรความคิดเชิงระบบ (Thinking System) มีความเข้าใจในภาระหน้าที่ของตนและผู้อื่น ตลอดจนภาระหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (กรณีศึกษาไอศรีมเพื่อสังคม) ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งมั่นบรรลุเป้าหมายอย่างจริงจัง มุ่งการแก้ปัญหา มีการเรียนรู้เป็นทีมและมีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน (ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้) นอกจากนี้รูปแบบที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะต้องไม่ละเมิดมนุษยชนในองค์กร มีระบบตรวจสอบอย่างโปร่งใสและมีความน่าเชื่อถือ (The Centre of Urban Planning and Environmental Management)

นอกจากนี้ผู้นำทางความคิดให้แง่คิดว่ารูปแบบอาจจะเป็นแบบผสมหมายถึง โครงการจะอยู่ในองค์กรและภายนอกองค์กร หรืออยู่ในกระบวนการธุรกิจหรือหลังกระบวนการได้ แต่รูปแบบที่ยั่งยืนจะเน้นกิจกรรมที่ดำเนินการผลักดันด้วยวิสาหกิจ (Corporate Driven) และอยู่ในกระบวนการธุรกิจสำหรับรายละเอียดของรูปแบบอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจ ปัญหาสภาพสังคมทั้งใกล้และไกลที่เกี่ยวข้อง อย่างน้ำมันพืชไทย จัดทำโครงการภูมิปัญญาอาหารไทยปลูกพืชปลอดสารพิษ บริษัทอัญมณีสร้างความรู้และทักษะในระบบการเรียนรู้ร่วมกับสถาบันการศึกษา สร้างหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ เป็นต้น (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อย่อย 2.5)

วัตถุประสงค์ย่อยข้อที่ 2.2

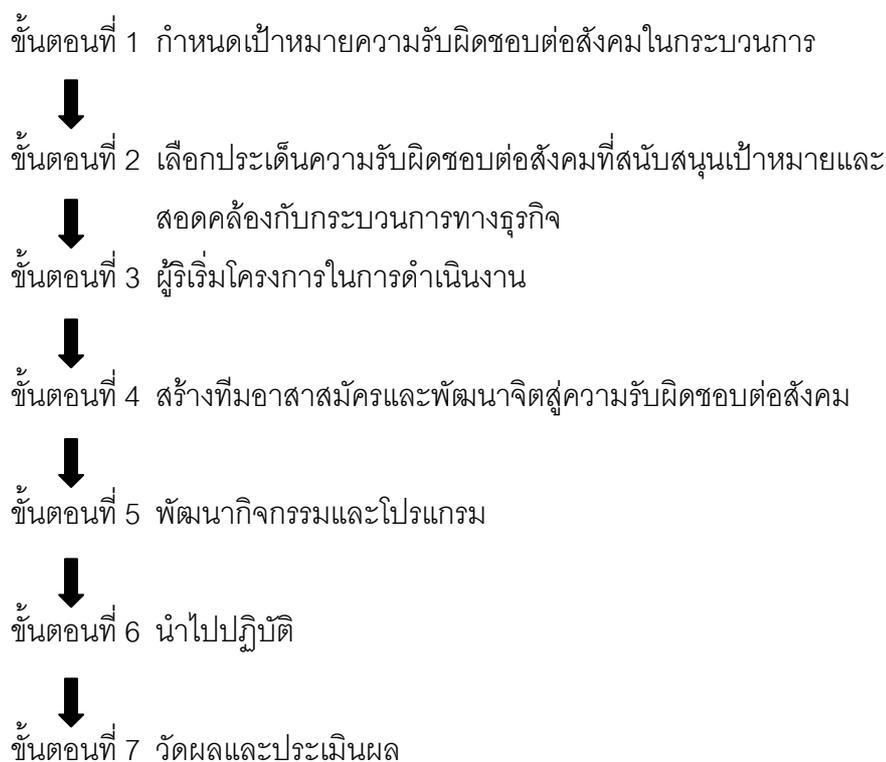
กรอบความคิดเรื่องการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (CSR Process Design) จากแนวคิดสู่การกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะนำมาสู่การศึกษาเรื่องการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อเป็นทิศทางขององค์กรที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ รูปแบบธุรกิจ (Business Model) จำเป็นต้องมีกระบวนการธุรกิจ (Business Process) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทาง (รายละเอียดบทที่ 2 ทฤษฎีที่ 7) ที่มาของข้อมูล

1. การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อย ทฤษฎีที่ 7) องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องรูปแบบธุรกิจ หลักกลยุทธ์และการวางตำแหน่งกลยุทธ์ เพื่อเป็นทิศทางขององค์กรที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ รูปแบบธุรกิจจำเป็นต้องมีกระบวนการธุรกิจ (Business Process) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

2. กรณีศึกษา : โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อย ทฤษฎีที่ 7) โรงพยาบาลมีการออกแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยมีขั้นตอนการออกแบบดังนี้

- กำหนดองค์ประกอบของการให้บริการที่สำคัญคือ ความสามารถของแพทย์ ความทันสมัยของเครื่องมือวินิจฉัยโรค และเครื่องมือรักษาพยาบาล งานบริการให้มีประสิทธิภาพ
- วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ
- พิจารณาธุรกิจทั้งอุตสาหกรรมและการแข่งขัน
- แสวงหาแนวทางในการจัดการการรักษาที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งหาข้อมูลจากทุกฝ่ายเพื่อนำมาวิเคราะห์สถานการณ์
- กำหนดรูปแบบการให้บริการและออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับรูปแบบและกลยุทธ์องค์กร
- จัดกระบวนการบริการให้เหมาะสมกับรูปแบบและการออกแบบ เช่น ด้านการต้อนรับ การตรวจวินิจฉัย การรักษาพยาบาล
- ดูแลบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น แพทย์ เป็นต้น
- ติดตามพัฒนาระบบการให้บริการ เช่น ระบบนัดแพทย์ล่วงหน้า

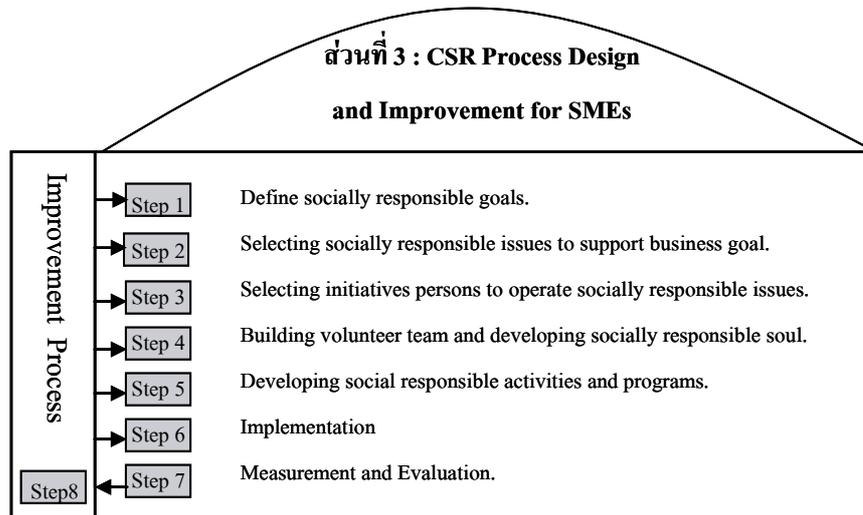
3. การสัมภาษณ์ผู้นำทางความคิด (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.5) การออกแบบกระบวนการธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมีขั้นตอนที่เรียงลำดับที่ใกล้เคียงกัน เพียงแต่รูปแบบแตกต่างกันออกไปตามลักษณะธุรกิจ ปัญหาและสภาพสังคมรอบข้างทั้งใกล้และไกลที่เกี่ยวข้อง รูปแบบที่ผู้นำทางความคิดเห็นว่ามีต้นทุนต่ำคือ รูปแบบที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (In Process) และธุรกิจขนาดเล็กสามารถดำเนินการได้ ดังนั้นการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (Process Design) จึงประกอบด้วย ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีอยู่ด้วยกัน 7 ขั้นตอนคือ



จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้นำทางความคิด กรณีศึกษาและทฤษฎีการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ สามารถสร้างกรอบความคิดเรื่องการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจให้สอดคล้องกับรูปแบบและแนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1-7 จากการสัมภาษณ์ผู้นำทางความคิด ขั้นตอนที่ 8 จากกรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

ภาพที่ 3.4

แสดงการออกแบบกระบวนการ CSR และการปรับปรุงกระบวนการสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม



- อธิบายภาพที่ 3.4 การออกแบบกระบวนการประกอบด้วยขั้นตอน 8 ขั้นตอนดังนี้
- ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจและกำหนดเป็นเป้าหมายในความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการต่อไป (Defines Socially Responsible Goals)
- ↓
- ขั้นตอนที่ 2 เลือกสรรประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจ (Selecting Socially Responsible Issues to Support Business Goals)
- ↓
- ขั้นตอนที่ 3 เลือกสรรผู้ริเริ่มในการดำเนินการตามประเด็นที่ได้กำหนดในขั้นตอนที่ 2 (Selecting Initiative Persons To Operate Socially Responsible Issues)
- ↓
- ขั้นตอนที่ 4 สร้างทีมอาสาและพัฒนาจิตวิญญาณสู่ความพอเพียง เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมในระยะยาว (Building Volunteer Team and Developing Socially Responsible Soul)
- ↓
- ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาโปรแกรมและกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Developing Social
- ↓

Responsible Activities and Programs) และพัฒนาบุคลากร (Socially Responsible Human Resources Development)

ขั้นตอนที่ 6-7 การดำเนินงานและการประเมินผล (Implementation and Evaluation)



ในระดับการวัดผลจะกำหนดเป็นปัจจัยที่ใช้ในการวัด พอจะทำได้ในขณะนี้แต่การประเมินผล (Evaluation) ต้องมีการเก็บข้อมูล เนื่องจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในการซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น หรือความสุขของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพิ่มขึ้นจากเดิมยังไม่มีองค์กรใดบันทึกข้อมูลอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 8 การปรับปรุงกระบวนการจะดำเนินการเมื่อมีการปฏิบัติงาน โดยนำผลที่ได้จากการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้

วัตถุประสงค์ย่อยข้อที่ 2.3 เมื่อออกแบบกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับรูปแบบและแนวคิดดังได้กล่าวข้างต้น เพื่อเกิดการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพในกระบวนการที่ออกแบบไว้จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ประกอบการและพนักงานรวมทั้งมีผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีและนำแนวคิดไปปฏิบัติตามกิจกรรมและโปรแกรมที่วางไว้ในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการเพื่อพัฒนาจิตจากความอยู่รอด การเห็นแก่ตนสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อองค์กร ชุมชนและสังคม

ข้อมูลเพื่อสร้างกรอบความคิด

1. ทฤษฎีผู้นำ (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎีที่ 7) ผู้นำสมัยใหม่มีลักษณะผสมผสาน ผู้นำ 4 แบบคือ ผู้นำเชิงพีเลียง ผู้นำเชิงผู้ประกอบการ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงผู้นำ
2. ทฤษฎีวิวัฒธรรมองค์กร (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎีที่ 2) เป็นระบบความคิดร่วมกันซึ่งความคิดความเชื่อมีส่วนร่วมทำให้เกิดค่านิยม และนำไปสู่พฤติกรรมร่วมในองค์กร จะเป็นบรรทัดฐานให้คนในองค์กรได้ปฏิบัติเพื่อบรรลุภารกิจเป็นไปตามวิสัยทัศน์ องค์กรสามารถปรับตัวอยู่รอดในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ก่อให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรม (Culture Form) ได้แก่ รูปแบบสัญลักษณ์ เป็นต้น และแก่นวัฒนธรรม (Substance of Culture) ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด เป็นต้น และวัฒนธรรมสามารถเกิดความเข้าใจร่วมถ่ายทอดพฤติกรรมได้

3. ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎีที่ 3) การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน จะต้องสร้างทีมงานให้ตรงกับความต้องการของบริษัทและสร้างกระบวนการพัฒนาบุคคลให้คิดเป็น มีสำนึกที่ดี มีความรู้สึที่ดี และร่วมอาสาด้วยความเต็มใจ และมีการลงมือปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ

4. กรณีศึกษา ไชนี่ (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎี 3) การบริหารทรัพยากรบุคคลจะประกอบด้วยการสร้างระบบงานด้วยการวางแผนกำลังคน สรรหาและคัดเลือกคน ส่งเสริมความรู้ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สร้างบรรยากาศความพึงพอใจในการทำงาน ให้สวัสดิการและตรวจสอบความพึงพอใจ

5. ทฤษฎีความต้องการและแรงจูงใจ (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎีที่ 4) มนุษย์พยายามตอบสนองความต้องการ 4 ด้าน ได้แก่ กายภาพ อารมณ์ จิตใจ วิญญาณ การสร้างกระบวนการพัฒนาจิตจากความอยู่รอดเห็นแก่ตนสู่กระบวนการเป็นการยกระดับจิตสู่ส่วนรวมเพื่อสังคมและชุมชน เช่นเดียวกับผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานเพื่อเกิดความสมดุลและร่วมพลังผลักดันองค์กรให้เป็นสมาชิกที่ดีแก่ชุมชนและสังคม ภายใต้จิตระดับผู้นำมีความแตกต่างกัน 7 ระดับ เช่นเดียวกับพนักงาน มีการพัฒนาจากความอยู่รอดเพื่อตนเองสู่สังคมในระดับ 7 แม้ความมนุษย์จะมีแรงจูงใจผลประโยชน์ส่วนตน เมื่อได้รับแรงจูงใจจะเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองจากส่วนตนสู่ส่วนรวมและแรงจูงใจต้องพ้นจากการเห็นแต่ตัวไปสู่ส่วนรวม

6. กรณีศึกษา : โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎีที่ 7) การดูแลบุคลากร 2 กลุ่ม คือ แพทย์ พยาบาลและบุคคลทั่วไป ทางโรงพยาบาลดูแลแพทย์เหมือนคู่ค้า ให้แพทย์ปกครองตนเอง มีระบบให้ความรู้และการพัฒนาติดตามความก้าวหน้าด้านวิชาการ ส่วนบุคลากรทั่วไปสร้างขวัญกำลังใจทุกระดับ เพื่อทักษะโดยการฝึกอบรม

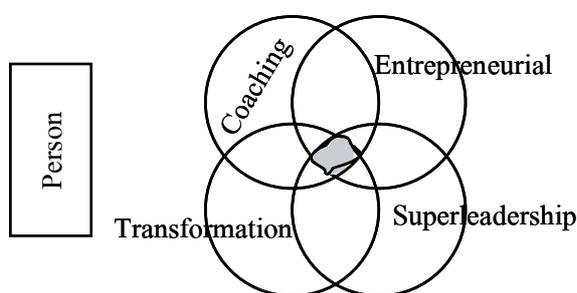
7. ผู้นำทางความคิด (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3) การสร้างวัฒนธรรมให้องค์กร รับผิดชอบต่อสังคมจะต้องพัฒนา เป็นการพัฒนาจิตด้วยตนเองจึงจะเป็นการสมัครใจที่จะทำเพื่อสังคม ผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นคุณค่าของการรับผิดชอบต่อสังคมด้วย การออกแบบกระบวนการและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างของกระบวนการ ลักษณะองค์กรและลักษณะชุมชน รวมทั้งลักษณะบุคลากรในองค์กร ตลอดจนระดับปัญหาแต่ละวิสาหกิจ อย่างเช่น โรงงานสีข้าว ลดหนี้สิน จะเป็นระดับคนงาน และโรงเรียนเพื่อฝึกวิชาชีพด้านอัญมณี เป็นระดับช่างเทคนิค เป็นต้น

ในการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวมาสร้างกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในข้อที่ 3 ดังนี้

กรอบแนวคิดเชิงรูปธรรม : ทางด้านพฤติกรรมเพื่อสังคม (CSR Objective: Public Behavior)

ภาพที่ 3.5

แสดงลักษณะผู้นำในกระบวนการบริหารแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม



ภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นการสร้างกรอบความคิดของผู้นำซึ่งเป็นปัจเจกบุคคล (Person) มีลักษณะ 4 ประการ คือ ผู้นำเชิงพี่เลี้ยง ผู้นำเชิงผู้ประกอบการ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง และผู้นำเชิงผู้นำ เป็นลักษณะผู้นำในกระบวนการบริหารจัดการในแนวคิดนี้ (ทฤษฎีผู้นำ)

ภาพที่ 3.6

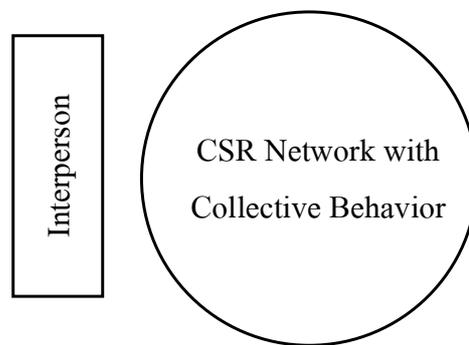
แสดงทีมอาสาสมัครในองค์กรที่มีแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม



ภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นการสร้างทีมอาสาสมัครเพื่อสังคมในองค์กร เป็นกิจกรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal) เพื่อสร้างกลุ่มที่มีระบบคิดร่วมกัน มีความเชื่อและค่านิยมที่นำไปสู่พฤติกรรมร่วมในองค์กร มีความเชื่อและค่านิยมที่นำไปสู่พฤติกรรมร่วมในองค์กร และเป็น

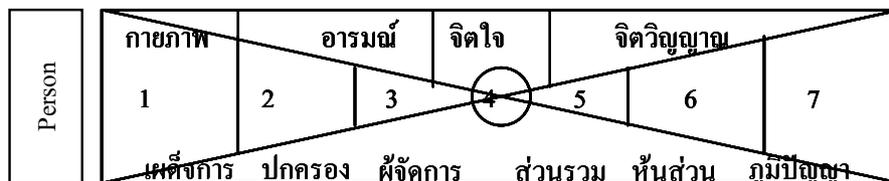
บรรทัดฐานให้คนในองค์กรได้ปฏิบัติ เพื่อบรรลุภารกิจให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ภายใต้การสร้างรูปแบบวัฒนธรรม (Culture Form) คือ สัญญลักษณ์ กิจกรรม เป็นต้น และแก่นวัฒนธรรม (Substance of Culture) ได้แก่ความรู้สึกนึกคิด เป็นต้น และลักษณะพฤติกรรม มีการถ่ายทอดกันได้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร)

ภาพที่ 3.7
แสดงการสร้างเครือข่ายในองค์กรที่มีแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม



ภาพที่ 3.7 แสดงให้เห็นการสร้างเครือข่าย (Network) บนพฤติกรรมความร่วมมือ (with Collective Behavior) ของกลุ่มแต่ละกลุ่มซึ่งกันและกัน เช่น โครงการโรงงานสีเขียว เป็นโครงการปลอดยาเสพติดให้กับคนงานในองค์กรและชุมชนรอบข้างรวมทั้งให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ ในการทำให้ปลอดยาเสพติด เป็นต้น ด้วยโครงกาที่ก่อความร่วมมือของกลุ่มต่างๆ จึงกลายเป็นเครือข่ายบนกิจกรรมเพื่อสังคม (ผู้นำทางความคิด : โรงงานสีเขียว)

ภาพที่ 3.8
แสดงกรอบแนวคิดเชิงนามธรรมทางด้านจิตวิญญาณเพื่อสังคมของผู้นำด้านจิตวิญญาณ

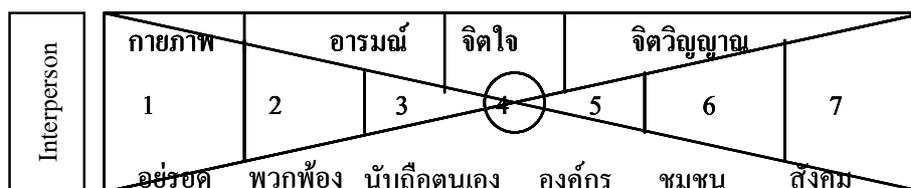


ภาพที่ 3.8 แสดงให้เห็นการพัฒนาระดับจิตในระดับปัจเจกบุคคลในระดับผู้นำ มี 7 ระดับจากการเห็นแก่ส่วนตนมากในระดับ 1 มีการพัฒนาระดับจิตสู่ส่วนรวมเพื่อสังคมในระดับ

7 เป็นเรื่องภูมิปัญญา (ทฤษฎีความต้องการและแรงจูงใจ) โดยผู้นำในองค์กรจะเป็นผู้พัฒนาจิตตนเองก้าวสู่การกระทำเพื่อส่วนรวมด้วยจิตวิญญาณที่ได้รับการพัฒนา

ภาพที่ 3.9

แสดงแนวคิดเชิงนามธรรมทางด้านจิตวิญญาณเพื่อสังคมในระหว่างบุคคล

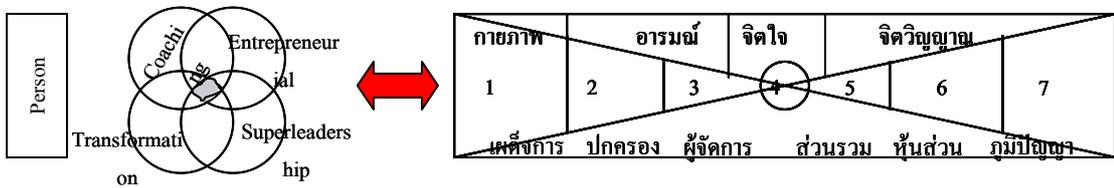


ภาพที่ 3.9 แสดงให้เห็นการพัฒนาระดับจิตในระหว่างบุคคล เป็นการพัฒนาที่รวมพลังของพนักงานในองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจ แม้มันมนุษย์จะพัฒนาจากความอยู่รอดของตนเอง แต่องค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจให้เปลี่ยนความต้องการให้พ้นจากการเห็นแก่ตัวไปสู่ส่วนรวมได้ เป็นการก้าวข้ามจากระบบเดิมไปสู่กระบวนการความคิดใหม่เพื่อสังคม ซึ่งการสร้างแรงจูงใจ (ทฤษฎีแรงจูงใจ) จะสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มแต่ละกลุ่ม อย่างเช่น กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ สามารถสร้างระดับแพทย์และบุคคลทั่วไปที่แตกต่างกัน เป็นต้น การสร้างแรงจูงใจให้เห็นคุณค่า มีความแตกต่างกันตามลักษณะโครงสร้าง กระบวนการ ลักษณะองค์กร ลักษณะชุมชนรวมทั้งลักษณะบุคลากรในองค์กร ตลอดจนระดับปัญหาของแต่ละวิสาหกิจ เช่น การลดหนี้สินในโรงงานกับการฝึกอาชีพในการศึกษา เป็นต้น (ผู้นำทางความคิด).

นอกจากนี้การพัฒนาระดับจิตในระหว่างบุคคลนอกจากภาพรวมพลังของพนักงานในองค์กรแล้ว ยังเป็นการยกระดับจิตของเครือข่ายในการร่วมมือกันทำให้องค์กรได้แบ่งปัน (Sharing) ร่วมมือกันพัฒนาจิตเพื่อสังคมภายใต้กิจกรรมร่วมกัน เช่น การฝึกอาชีพให้กับนักเรียนที่สนใจเรียนด้านอัญมณีและมีทุนการศึกษา ด้วยกิจกรรมดังกล่าวของบริษัททำให้โรงเรียนสอนวิชาชีพได้มีโอกาสมาร่วมโครงการพัฒนากิจกรรมเพื่อสังคม ได้มีโอกาสพัฒนาจิตไปกับบริษัท ทำให้เครือข่ายธุรกิจกับโรงเรียนได้เกิดการประสานความร่วมมือเพื่อสังคม และเป็นความร่วมมือในระยะยาวเพราะเป็นเรื่องการศึกษา (ผู้นำทางความคิด)

ภาพที่ 3.10

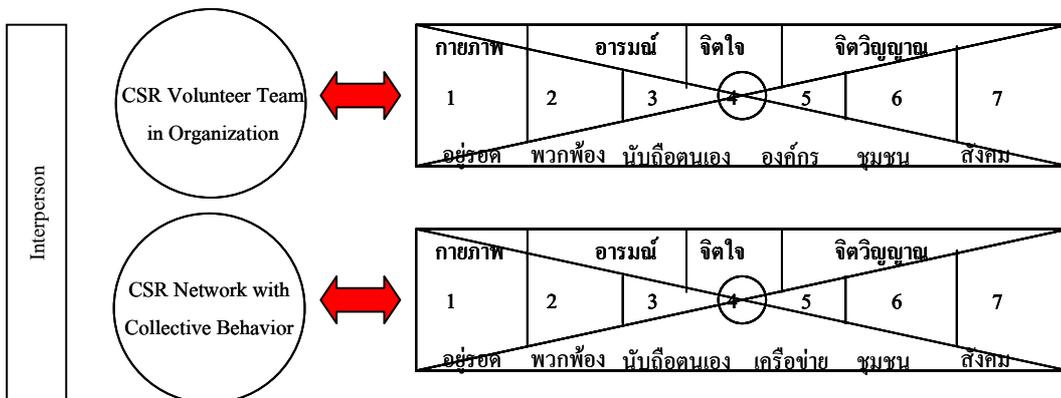
แสดงความคิดเชิงรูปธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเชิงนามธรรมในปัจจุบันบุคคล



ภาพที่ 3.10 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปธรรมกับนามธรรมของปัจเจกบุคคลในระดับผู้นำ โดยผู้นำขององค์กรที่มีแนวคิดเชิงสังคมจะมีลักษณะเป็นผู้นำ 4 ประการดังได้กล่าว และผู้นำ 4 ประการเป็นลักษณะการแสดงพฤติกรรม การแสดงพฤติกรรม 4 ประการอาจจะอยู่ในระดับเพื่อตนเองหรือระดับเพื่อสังคม มีความต่างกัน 7 ระดับ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในขณะนั้นกับการพัฒนาของตนเอง พฤติกรรมผู้นำกับภาวะจิตวิญญาณมีผลซึ่งกันและกัน เมื่อผู้นำได้พัฒนาภาวะผู้นำโดยผสมผสาน 4 ประการของการเป็นผู้นำสมบูรณ์เท่าไรการพัฒนาจิตจะพัฒนาตามในขณะเดียวกันถ้าผู้นำพัฒนาภาวะจิตวิญญาณภายในของตน ยกกระดับจิตขึ้นจากการเห็นแก่ตัวสู่ส่วนรวมมากเท่าไร ภาวะผู้นำ 4 ประการจะสมบูรณ์เท่านั้น (ทฤษฎีความต้องการ จิตสำนึกและแรงจูงใจ)

ภาพที่ 3.11

แสดงความคิดเชิงรูปธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเชิงนามธรรมในระหว่างบุคคล

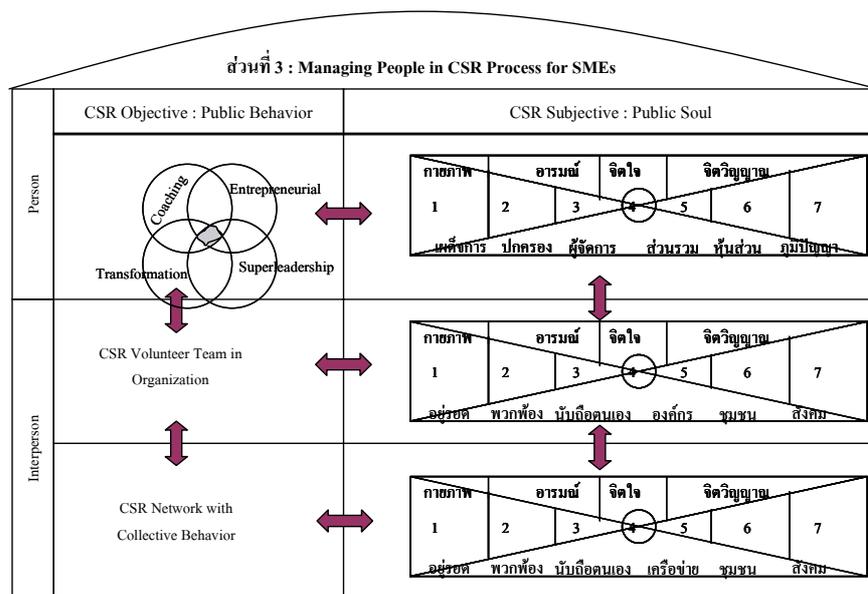


ภาพที่ 3.11 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปธรรมกับนามธรรมของระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มในระดับพนักงานที่เป็นทีมงานและเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของ

โครงการ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมอาสาสมัครในองค์กรและเครือข่าย ที่จะประสานความร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมร่วมกันและพัฒนาจิตวิญญาณไปกับการดำเนินการในกิจกรรมร่วมกัน จะทำให้จิตวิญญาณพัฒนาจากประโยชน์ส่วนตนสู่ประโยชน์ส่วนรวม เมื่อพฤติกรรมได้มีการกระทำมากขึ้นจะทำให้จิตวิญญาณพัฒนาสู่การขับเคลื่อนด้วยความสมัครใจมากขึ้น มีความกระตือรือร้นและเข้าร่วมโครงการ โดยไม่ต้องรับสมัครหรือจูงใจภาวะดังกล่าวได้กลายเป็นบรรทัดฐานที่นำไปสู่พฤติกรรมร่วมในองค์กรและเครือข่ายมีการปลูกถ่ายพฤติกรรมจากคนในองค์กร (ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร) จากวิสาหกิจองค์กรหนึ่งสู่อีกองค์กรหนึ่งเป็นเครือข่าย (ผู้นำทางความคิด)

ภาพที่ 3.12

ความคิดการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
เชิงรูปธรรมที่มีความสัมพันธ์กับนามธรรมในระดับปัจเจกบุคคลและระหว่างบุคคล



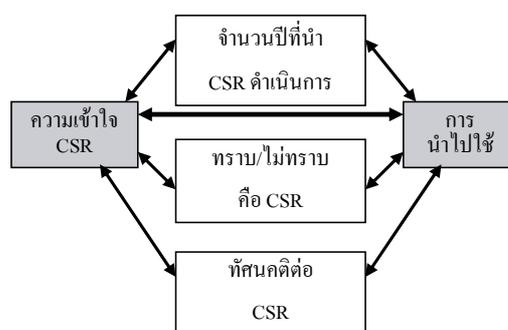
ภาพที่ 3.12 แสดงให้เห็นในระดับปัจเจกบุคคลนั้นพฤติกรรมความเป็นผู้นำ 4 ประการ จะสัมพันธ์กับการพัฒนาจิตทางภาวะผู้นำให้สู่ระดับขั้นที่ 7 ที่เป็นภูมิปัญญาเพื่อสังคม โดยผู้นำจะฝึกตนและมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างรูปวัฒนธรรมและแก่นวัฒนธรรมที่เป็นตัวอย่างให้พนักงานได้ประพฤติตาม (ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กรและผู้นำทางความคิด) และสร้างกลุ่มหรือทีมอาสาสมัครให้เกิดขึ้นภายใต้การมีรูปแบบหรือตัวอย่างจากผู้นำ และทำงานร่วมกันใน

ต่างระดับระหว่างผู้นำและพนักงานในองค์กร โดยการร่วมมือดำเนินกิจกรรมตามโครงสร้างของกระบวนการที่ได้ออกแบบให้สอดคล้องกับรูปแบบภารกิจและวิสัยทัศน์ ดังได้กล่าวข้างต้น ด้วยกิจกรรมร่วมกันในองค์กรระหว่างผู้นำและพนักงานจะก่อให้เกิดความร่วมมือและพัฒนายกระดับจิตไปด้วยกันที่เรียกว่าการสร้างทีม (Team Building) เพื่อสังคม ผลจากการทำกิจกรรมและสร้างทีมอาสาสมัครเพื่อสังคมในองค์กรจะนำไปสู่การทำงานร่วมกับวิสาหกิจหรือองค์กรอื่นที่มีกิจกรรมร่วมกัน และจะเป็นปัจจัยในการพัฒนาจิตในระดับเครือข่ายให้ก้าวไปสู่ชุมชนและสังคมต่อไป

วัตถุประสงค์ย่อยข้อที่ 2.4 จากรูปแบบและการออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับรูปแบบและกระบวนการ ทั้งนี้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง มีความสำคัญต่อการริเริ่มโครงการและผลักดันให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้นควรมีการศึกษาความเข้าใจ ทักษะคิด การนำแนวคิดไปใช้ของผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูง

ภาพที่ 3.13

แสดงความเข้าใจทัศนคติ และการนำแนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กร



ภาพที่ 3.13 แสดงความเข้าใจทัศนคติ และการนำแนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย จำนวนปีที่นำแนวคิดมาดำเนินการ ปัจจัยการรับทราบ/ไม่ทราบว่าแนวคิดนี้เรียกว่า ซี เอส อาร์ ปัจจัยทัศนคติต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจัยการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการนำแนวความคิด
วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจแบบยั่งยืน

ข้อมูลเพื่อสร้างกรอบความคิด

1. เครื่องมือตรวจสอบกิจการ (Diagnostic Benchmarking Tools) กลุ่มวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทกิจการผลิตในประเทศ (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อย่อย 2.2.2)
ปัจจัยที่ใช้วัดที่สำคัญ 6 อันดับแรกได้แก่

- การมีส่วนร่วมในการมุ่งสู่เป้าหมายหลักของกิจการ
- การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงาน
- การให้ความสำคัญกับลูกค้า
- การแก้ปัญหาในกิจการ
- การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
- กลยุทธ์ด้านบริหาร/การพัฒนามนุษย์

2. วิธีการวัดผล (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎีที่ 6) การวัดผลใน
ระดับธุรกิจจะวัดจากความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก (Customer Satisfaction) ส่วนการทำ
ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะวัดผลทางธุรกิจขณะเดียวกันเป็นการสะสมทุนทางสังคม
(Social Capital) อีกด้วยและเป็นการวัดที่คำนึงถึงความสมดุล (Balance) ทั้งภายในและ
ภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการผลักดันร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อ
การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว

3. เกณฑ์วัดความสำเร็จขององค์กรที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและ
สิ่งแวดล้อมของ Kotler and Lee (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎีที่ 6) เป็น
เกณฑ์วัดความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการธุรกิจ (In Process) อยู่ 5 ประการ

- สามารถพิสูจน์ความเป็นจริงจากการดำเนินงาน
- ดำเนินการได้
- สื่อสารเปิดเผย
- พัฒนาระบบการอย่างต่อเนื่อง
- มีความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน

4. เกณฑ์วัดผลวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยฝ่ายพัฒนามนุษย์ ธนาคาร
แห่งประเทศไทย (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 หัวข้อย่อยทฤษฎีที่ 6)

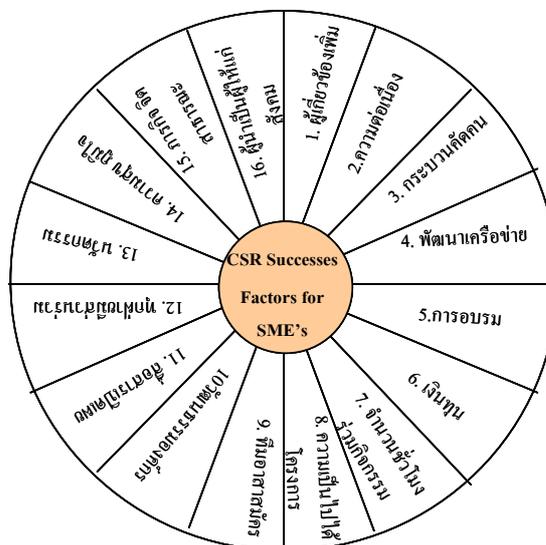
- สุขใจ ภูมิใจ
- ผลผลิตต่อคนเพิ่มจากความสุขใจ ภูมิใจ
- การเข้าออกพนักงานลดลง
- กิจการสร้างความรู้ความเข้าใจ
- การพัฒนาและอำนวยความสะดวกเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้น
- จำนวนทีมอาสา

5. จากบทวิจัยเบื้องต้น ผู้นำความคิดเรื่อง การวัดผลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (การสัมภาษณ์ทั้งหมดด้วยกัน 10 บั้จจัย)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสามารถกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลความสำเร็จขององค์กรในการนำแนวคิดไปใช้ได้ 16 บั้จจัย ดังแสดงในภาพที่ 3.14

ภาพที่ 3.14

แสดงปัจจัยที่ใช้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

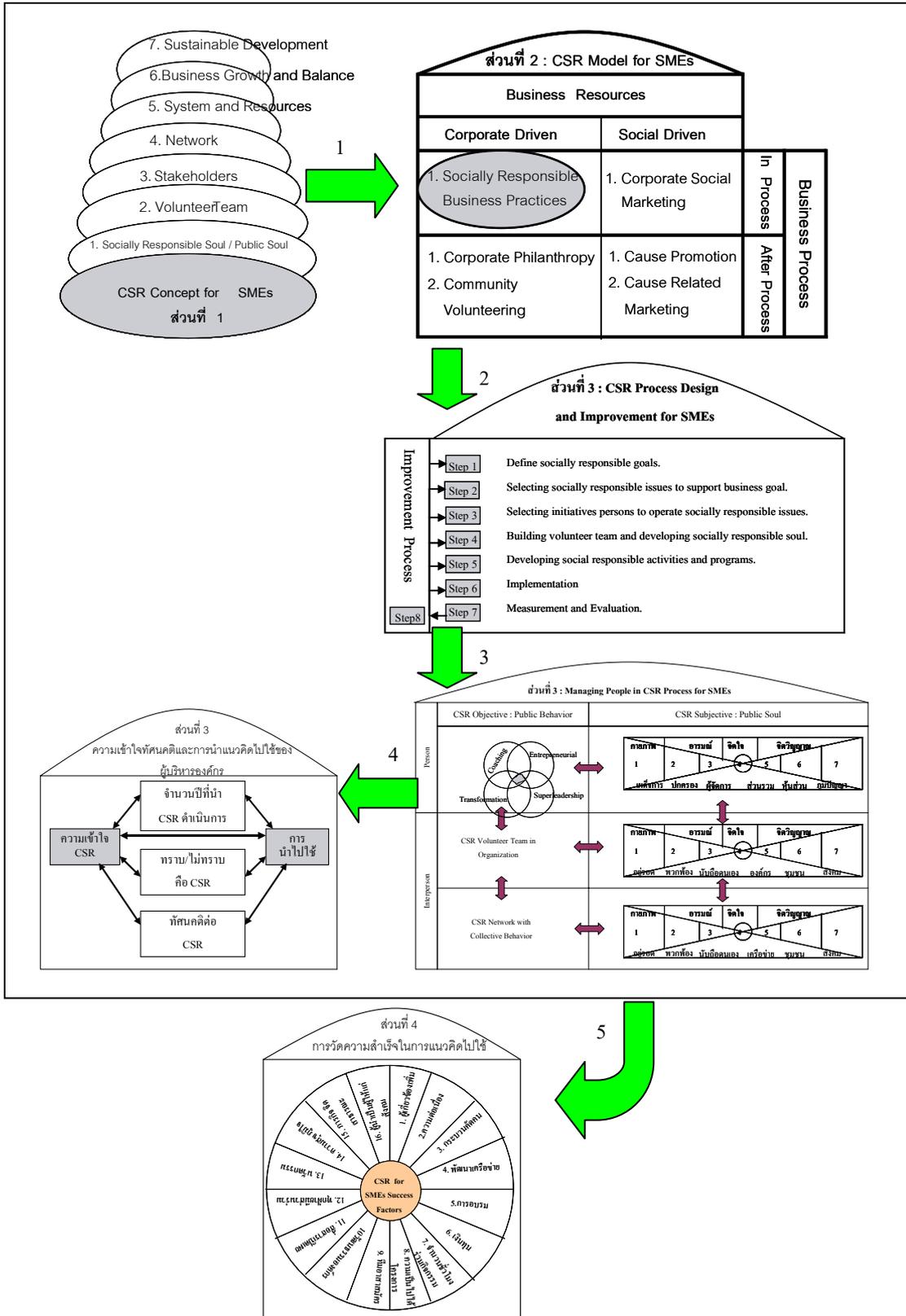


บทสรุปของการสร้างกรอบความคิดให้สอดคล้องกับประเด็นหลักในการศึกษาและวัตถุประสงค์มีอยู่ด้วยกัน 7 กรอบความคิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีขั้นตอน โดยเริ่มจากแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Concept) รูปแบบ (CSR Model) การออกแบบกระบวนการ (Process Design) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Managing People in

Process) ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ การนำแนวคิดมาใช้ของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง และ
เกณฑ์การวัดความสำเร็จในการนำแนวคิดไปใช้ (CSR Success Factors for SME's) ซึ่งแต่ละ
กรอบความคิดมีความสัมพันธ์อย่างมีขั้นตอนตามที่ได้ให้เหตุผลไว้ในบทนำ และการอธิบายการสร้าง
กรอบความคิดในแต่ละส่วน ดังนั้นกรอบความคิดแต่ละส่วนสามารถสรุปเป็นภาพรวมของกรอบ
ความคิด (Conceptual Framework) ในวิทยานิพนธ์ และจะนำไปทดสอบด้วยการวิจัยแบบผสม
(Research Mix Methodology) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และ
การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) พร้อมทั้งมีการนำเทคนิคการวิจัยแบบพัฒนา
(R&D Research) มาใช้ในการศึกษา

ภาพที่ 3.15

ภาพรวมของกรอบความคิด (Conceptual Framework) ที่สัมพันธ์กับประเด็นปัญหาและ
วัตถุประสงค์ในการศึกษา



ภาพที่ 3.15 แสดงภาพรวมของกรอบความคิดที่สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ในการวิจัย ภายใต้แนวความคิดที่ครอบคลุมแนวความคิดที่หลากหลายทั้งต่างประเทศและในประเทศ นำมาเป็นบทสรุปแนวคิดที่จะนำไปวิจัยในภาคสนามต่อไป ซึ่งแนวความคิดนี้มีรูปแบบอยู่ 4 กลุ่มหลักโดยใช้ปัจจัยทรัพยากรในองค์กรกับกระบวนการธุรกิจเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง รูปแบบที่ได้รับการยอมรับจะทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบที่ยั่งยืนคือ รูปแบบการผลักดันการใช้ทรัพยากรในองค์กรภายใต้กระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งใช้คำของ Kotler and Lee เรียกว่า Socially Responsible Business Practices ซึ่งในการวิจัยต่อไปจะเรียกว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ (In Business Process) ในทฤษฎีการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจและการบริหารบุคคลในกระบวนการยุคใหม่ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจรูปแบบธุรกิจเพื่อเป็นทิศทางขององค์กรให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ รูปแบบธุรกิจจำเป็นต้องมีกระบวนการธุรกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 8 ขั้นตอน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มในองค์กรและเครือข่าย และผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ต้องมีพฤติกรรมและการพัฒนาจิตภายใต้ต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีและต้องนำแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์กร และองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้จะต้องมีเกณฑ์ในการวัดซึ่งเบื้องต้นมีด้วยกัน 16 ปัจจัย ซึ่งทั้งหมดของกรอบความคิดนี้จะใช้เป็นแนวทางในการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสมกับประเด็นปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย และกรอบความคิดเพื่อหาข้อสรุปในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

3.3 วิธีกรวิจัยภาคสนาม (Research Methodology)

จากกรอบความคิดที่สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ของการศึกษา จะต้องมีการวิจัยเพื่อสรุปผลการศึกษาอย่างมีนัยยะสำคัญ ซึ่งวิธีการวิจัยจึงเป็นประเด็นในการศึกษาและมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 ประเภทการวิจัย (Type of Research)

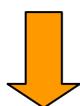
- เป็นวิธีการวิจัยแบบผสม (Mix Methodology) เป็นการหาข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Research) มีองค์ประกอบคือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) อย่างมีขั้นตอน (Process) ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งมีการเรียงลำดับการศึกษาก่อนหลังตามกรอบความคิด

● จากการวิจัยแบบผสมที่มีกระบวนการและเรียงลำดับอย่างมีขั้นตอนจะทำให้เกิดเป็นการวิจัยเชิงพัฒนาองค์ความรู้ ที่เรียกว่า การวิจัยและพัฒนา (รายละเอียดในผนวก “ก”) และต่อไปนี้จะเรียกว่าการวิจัยแบบผสมเชิงพัฒนา (Development Mix Research Methodology)

3.3.2 วิธีการวิจัยแบบผสมเชิงพัฒนา (Development Mix Research Methodology)

ตารางที่ 3.1 แสดงวิธีการวิจัยแบบผสมเชิงพัฒนา

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	วิธีการวิจัยแบบผสม
วัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 1: เพื่อวิจัยแนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Concept)	<p>ข้อ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ (รายละเอียดผนวก “ข”) 2 กลุ่ม 2 วิธี</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth /Focus Interview) เป็นการสัมภาษณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำแนวคิดไปใช้และทราบว่าแนวคิดนี้เรียกว่า CSR Concept ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัล ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่ดำเนินการวิสาหกิจกับสังคม จำนวนตัวอย่าง 3 ราย โดยแยกเป็นผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม 1 ราย การบริการ 1 ราย ผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคและการค้าปลีก 1 ราย เป็นการกระจายตามนิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่แบ่งเป็น 3 ประเภท ● การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ผู้นำทางความคิด จำนวนตัวอย่าง 6 ราย

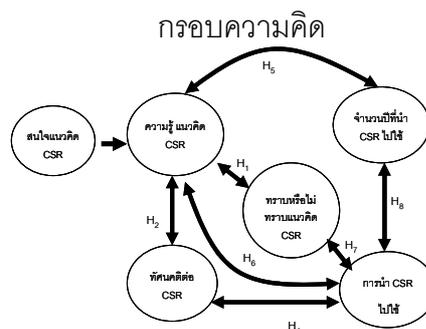


ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	วิธีการวิจัยแบบผสม
วัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 2.1: เพื่อวิจัยรูปแบบ (CSR Model) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Model for Small and Medium Business Enterprises)	ข้อ 2.1-2.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (รายละเอียดผนวก “ข”) <ul style="list-style-type: none"> ● การวิจัยแบบวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า (Triangulation) โดยใช้วิธีรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันและตัวอย่างที่แตกต่างกัน (Methodological and Data
วัตถุประสงค์การวิจัย 2.2 เพื่อวิจัยการออกแบบกระบวนการดำเนินงาน (Process Design)	<ul style="list-style-type: none"> ● Triangulation) วิธีการวิจัยจะเริ่มที่การสังเกตการณ์ก่อนเพื่อไม่เกิดการเบี่ยงเบนความเข้าใจและจะทำการสัมภาษณ์เป็นวิธีการต่อมา
วัตถุประสงค์การวิจัย 2.3 การพัฒนาบุคลากร (Managing People in Process)	วิธีสุดท้ายจะสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นการวิจัยที่แตกต่างกัน 3 กลุ่ม 3 วิธี
	วิธีที่ 1 การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นกลุ่มที่นำแนวคิดมาใช้ ประสบความสำเร็จ เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 ราย โดยวิธีสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) หลังจากสังเกตการณ์จะการสัมภาษณ์เชิงลึก
	วิธีที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth /Focus Interview) เป็นกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดมาใช้ได้รับการยกย่อง จำนวนตัวอย่าง 3 ราย
	วิธีที่ 3 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) กลุ่มผู้นำทางความคิดมีจำนวน 6 ราย และทำการสัมภาษณ์ 2 ครั้ง คือ ครั้งแรก เป็นการสอบถามแบบมีโครงสร้างที่ได้จากการสัมภาษณ์และนำมาสร้างเป็นโครงสร้างเพื่อ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	วิธีการวิจัยแบบผสม
วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2.4 ศึกษาว่าผู้นำได้แก่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจ มีทัศนคติ ต่อแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม ตลอดจนการนำไปใช้	<p style="text-align: center;">สอบถามครั้งที่สอง</p> <p>ข้อ 2.4 การวิจัยเชิงปริมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ใช้วิธีสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ● กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีความสนใจแนวคิดนี้ โดยเข้าร่วมสัมมนาแนวคิดนี้ อย่างน้อย 1 ครั้ง และเป็นสมาชิกของเครือข่ายธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Venture Network :SVN) หรือเป็นผู้ที่นำแนวคิดมาใช้ในองค์กร ● จำนวนตัวอย่าง 30 ตัวอย่าง (รายชื่ออยู่ผนวก “ก”) ● วิธีสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ● ตัวแปรในการศึกษา ตัวแปรต้น ได้แก่ จำนวนปีที่นำแนวคิดมาใช้ ตัวแปรตาม ได้แก่ ความเข้าใจ ทัศนคติ การทราบแนวคิด และการนำไปใช้ ● สมมุติฐาน (Hypothesis) มีอยู่ 8 ข้อดังนี้



ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	วิธีการวิจัยแบบผสม
	H ₁ : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับการรับทราบว่าเป็นแนวคิดนี้เรียกว่า CSR
	H ₂ : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับ ทัศนคติต่อ CSR
	H ₃ : มีความแตกต่างทางด้านการนำแนวคิด CSR มาใช้ระหว่างกลุ่มที่เข้าใจและไม่ เข้าใจแนวคิด CSR
	H ₄ : มีความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับการนำ CSR มาใช้
	H ₅ : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับ จำนวนปีที่นำแนวคิด CSR มาใช้
	H ₆ : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับการ นำ CSR ไปใช้
	H ₇ : มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไป ใช้กับการทราบว่าเป็นแนวคิดนี้ เรียกว่า CSR
	H ₈ : มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไป ใช้กับจำนวนปีที่นำ CSR ไปใช้
	● การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Window 11.5
	● สถิติที่ใช้ทดสอบ T-Test ANOVA และ Chi-Square
	● คำถามในการวิจัย จะเป็นประเด็นความ เป็นมาของวิสาหกิจ การทดสอบความ เข้าใจแนวคิด ทัศนคติต่อแนวคิดและการ นำไปใช้



ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	วิธีการวิจัยแบบผสม
วัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 3: เป็นการศึกษา	ข้อ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ
ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จในการนำแนวคิดมาใช้ ในองค์กร (CSR Measurement)	ใช้วิธีวิจัยเหมือนวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2.2- 2.3

หมายเหตุ 1. รายละเอียดในผนวก “ก” “ข” และ “ค”

2. การวิเคราะห์แบบสามเส้า (Triangulation) โดยวิเคราะห์ข้อมูล 3 แหล่ง คือจากการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และผู้นำทางความคิด (Triangulation) ศาสตราจารย์สุภางค์ จันทรวานิช เรียกว่า สามเส้า เป็นการตรวจสอบความแตกต่างมี 3 วิธี คือวิธีการแตกต่างกัน (Methodological Triangulation) แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน (Data Triangulation) และวิธีการตรวจสอบโดยใช้ผู้เก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน (Investigator Triangulation) ซึ่งจะตรวจสอบวิธีใดก็ได้เพียง 3 ด้าน ความจริงทางสังคมศาสตร์ไม่มีลักษณะเป็นปรมาณวัตถุจะ นักวิชาการกลุ่มปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) เห็นว่าความจริงทางสังคมมี 2 ส่วน คือ ความจริงเชิงภววิสัย (Objective Reality) คือข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นให้เห็น เช่นลักษณะรูปแบบของธุรกิจ กระบวนการ และการดำเนินงาน เป็นต้น ความจริงอีกส่วนเรียกว่า ความจริงเชิงอัตวิสัย (Subjective Reality) การรับรู้จากข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นให้เห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่นผู้ประกอบการที่ดำเนินโครงการ พนักงานในบริษัทที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นในองค์กร ชุมชนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

จากวิธีการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 นิยามความหมาย พิจารณาคำที่สำคัญ (Key Words) จากนิยามของสถาบัน องค์กร หน่วยงานและผู้ประกอบการทางวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดมาใช้จากการสัมภาษณ์และความคิดเห็นผู้นำทางความคิด

ส่วนที่ 2 รูปแบบ (CSR Model) กระบวนการ (CSR Process) และการบริหารบุคลากรใน กระบวนการ (Managing People in Process) เรียกว่า กระบวนการจากแหล่งข้อมูล 3 แหล่ง (Triangulation)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยวัดความสำเร็จของการนำแนวคิดมาใช้ ใช้การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ และผู้นำทางความคิด

บทที่ 4

แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Corporate Social Responsibility Concept for Small and Medium Business Enterprises: CSR Concept for SME's)

4.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

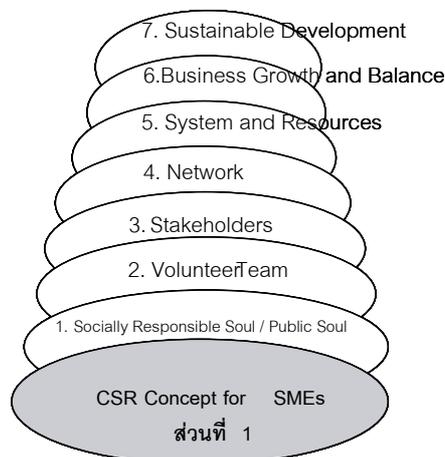
เพื่อศึกษาแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (CSR Concept for SME's)

4.2 กรอบความคิด (Conceptual Framework)

แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (CSR Concept for SME's) เป็นการดำเนินวิสาหกิจภายใต้จิตวิญญาณความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Soul) หรือ จิตวิญญาณเพื่อสังคม (Public Soul) โดยทีมงานอาสาสมัคร (Volunteer Team) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ เครือข่าย (Network) หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (System) และมีการใช้ทรัพยากร (Resources) อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการเจริญเติบโตทางธุรกิจ (Business Growth) และความสมดุล (Balance) หรือดุลยภาพ (Equilibrium) ระหว่างธุรกิจกับสังคม และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ดังแสดงในภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1

แสดงกรอบความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



ทั้งนี้ มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้อย่างหลากหลาย อาทิ

“การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร หรือทรัพยากร จากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข”

สถาบันไทยพัฒนา

(รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8)

“การปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยสมัครใจ”

European Commission Green Paper

(รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8)

“คำมั่นของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยทำร่วมกับ ลูกจ้างและครอบครัวของพวกเขา ชุมชน และสังคมโดยกว้าง เพื่อจะพัฒนา คุณภาพชีวิตที่ดีของสังคมโดยรวม”

World business Council on Sustainable Development

(รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8)

“คำนึงถึงคุณภาพชีวิตในชุมชนโดยรอบ สร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด”

Inter American Development Bank

(รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8)

“การรับผิดชอบต่อสังคม บทบาทผู้บริหารจะแตกต่างกันออกไป โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตอบสนองสังคมอย่างรอบคอบ เพื่อลดหนี้อันเกิดจากความไม่รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท”

Samuel C. Certo

(รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8.2.1)

“การดำเนินงาน ควรพิจารณาในเรื่องเทคนิคและผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์และผลที่เกิดกับสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมด ก่อนอย่างรอบคอบก่อนที่จะดำเนินการ และผลความรับผิดชอบต่อสังคมที่มี ต้นทุนเกิดขึ้น ไม่ควรจะส่งต่อให้ผู้บริโภค”

Keith Davis

(รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8.2.1)

“เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมทางจิตวิญญาณ (Soul) มิใช่ทำตามกระแส”

Mallen Bank and Micheal Hopkins

(รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3 ทฤษฎีที่ 8.6)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. จิตวิญญาณ (Soul) ได้แก่ จิตวิญญาณเพื่อสังคม (Public Soul) หรือจิตวิญญาณรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Soul) หรือจิตวิญญาณที่เป็นผู้ให้แก่สังคม ซึ่งเป็นการกระทำจากส่วนลึกของจิตใจ เป็นเรื่องของความรู้สึก ความสำนึกที่ต้องการแบ่งปัน ต้องการให้ กับผู้อื่น กับสังคม เป็นการทำความดีด้วยจิตวิญญาณที่เกิดจากสำนึกภายใน ไม่ใช่เป็นไปตามกระแสนิยม หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการเกิดจากภายในสู่ภายนอก

ดังที่คุณธเนศ พรพิพัฒน์ไพศาล จากบริษัท อิมเม็กซ์ อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด กล่าวไว้ว่า

“...ผมทำข้างในสู่ข้างนอก ผมมีคติว่า ทำดีคือดี ไม่ใช่ทำดีได้ดี (ทำดีเพื่อจะ ได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน) หรือฉันทำประโยชน์ให้สังคม สังคมต้องชื่นชมฉัน ฉันทำดี สังคมต้องให้รางวัลฉัน ธุรกิจกับสังคมเป็นสำนึกในจิตวิญญาณที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ให้คนในองค์กรเป็นคนดี ถ้าลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ครอบครัวพนักงาน ชุมชนรอบข้าง สังคมไกลและใกล้ มีความสุข ผมก็มีความสุข... เราเริ่มมองสังคม เราเริ่มทำตั้งแต่เราขนาดเล็ก ไม่ต้องรอให้โตเหมือนปูนซีเมนต์...”

ขณะเดียวกันก็มองว่า สำนึกต่อสังคมในระดับองค์กรนั้นยังมีพอ ต้องเป็นสำนึกระดับส่วนรวม ระดับประเทศ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“...ในการค้าระหว่างประเทศ ส่วนหนึ่งเราไปในนามองค์กร อีกส่วนหนึ่งเราไปในนามประเทศ ซึ่งเรียกว่า Country Reputation เช่น ประเทศอิตาลี ได้ชื่อว่าการเบี่ยงเซรามิกมีคุณภาพสุดยอดของโลก... สำหรับประเทศไทย ผมส่งสินค้าไปออสเตรเลียเมื่อ 10 ปีก่อน ผมทำตลาดให้เกิดความเชื่อถือมา 10 ปี อิมเมจส์ทำให้ออสเตรเลียเชื่อว่าผมไม่ด้อยกว่าอิตาลี...”

คุณธนศ ได้กล่าวย้ำแนวคิดของตนเอง ถึงการทำดี ที่ไม่ใช่การทำตามกระแสนิยม หรือทำตามแฟชั่น ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำเป็นผู้ที่ทำเพื่อสังคม โดยไม่คิดเป็นแฟชั่น ไม่คิดว่าทำเพื่อถูกกฎเกณฑ์” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงจิตใจที่รับผิดชอบต่อสังคม ที่สามารถทำได้เลย ไม่ต้องมีเงื่อนไขของเวลา และธุรกิจสามารถมีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในระดับองค์กร และระดับสังคมประเทศ นอกจากนี้กรณีอิมเมจส์สะท้อนให้เห็นถึงจิตวิญญาณความรับผิดชอบต่อคนๆ หนึ่ง หรือองค์กรหนึ่งที่มีให้กับสังคมรอบตัวทั้งใกล้และไกล โดยต้องมีความคิดในการเป็นผู้ให้กับสังคมในองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า

“ผมเริ่มสังคมของผมโดยดูสังคมอิมเมจส์ก่อน ถ้าเรามีความสุข เราจะแบ่งปันความสุข และพัฒนาครอบครัวของพนักงาน... ผมสอนเขาให้เห็นแก่ผู้อื่น เห็นใจผู้อื่นที่อยู่ใกล้ตัวหรือรักคนในครอบครัว... ผมอยากให้คนงานในโรงงานรักลูก รักครอบครัว แบ่งปันความสุขให้ครอบครัว... ต้องให้รู้จักคำว่า ‘สำนึก’ โดยให้คำนึงถึงเรื่องใกล้ตัวตัวเอง คือ สำนึกความปลอดภัย ได้แก่ ความปลอดภัยเพื่อลูกเพื่อครอบครัว สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันเพื่อผู้อื่น”

“...นอกจากนี้เรายังสร้างสังคมพนักงาน คนงาน ให้พร้อมเป็นทีมอาสาเพื่อสังคม และคอยขยายสู่เครือข่ายที่ผมทำกับคู่ค้าของผม ผู้ถือหุ้น กรมศุลกากร กรมสรรพากร และขยายสู่ชุมชนรอบสำนักงาน รอบโรงงานต่อไป สำหรับสังคมอันไกล ผมช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ ขอความร่วมมือกับชาวต่างชาติให้ช่วยเหลือประเทศไทย”

จะเห็นได้ว่า อิมเม็กซ์มีสำนึกด้วยตนเองที่จะต้องให้กับสังคม ทั้งในระดับพนักงาน ครอบครัวพนักงาน เป็นความปรารถนาให้เกิดสิ่งดีๆ กับคนในครอบครัว ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยการเป็นผู้ให้ ด้วยการปันส่วนที่ดีให้ผู้อื่น

จะเห็นได้ว่า แนวคิดของอิมเม็กซ์ คำนึงถึงธุรกิจและสังคมจำเป็นต้องเติบโตควบคู่กันไป (เป็นการมองระยะยาว และมีวิสัยทัศน์ที่ดี) และในความเป็นจริง ธุรกิจและสังคมต้องพึ่งพากันอย่างแยกไม่ออกอยู่แล้ว นอกจากนั้น อิมเม็กซ์ยังมองว่า ในระยะสั้น หากทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดี พนักงานทุกคนรวมทั้งสมาชิกในครอบครัวก็จะได้รับผลดีทันที (มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน และมีความสุข) ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งอย่างแท้จริง ส่วนผลกระทบที่เกิดจากการมีองค์กรเข้มแข็ง ก็ส่งผลให้สังคม และชุมชนรอบข้าง (ระยะใกล้) และสังคมระดับประเทศ (ระยะไกล) ดีขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการมีสังคมและชุมชนเข้มแข็งก็จะส่งผลย้อนกลับมาสู่องค์กร ทำให้องค์กรอยู่ได้และมีความเข้มแข็งเพิ่มมากยิ่งขึ้น

นอกจากประเด็นดังกล่าวข้างต้นแล้ว อิมเม็กซ์ยังมองว่า การทำดีในรูปของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ต้องให้เป็นไปเพราะถูกกฎหมายบังคับ หรือทำตามกระแสนิยมของสังคม แต่ต้องทำไปเพราะเห็นคุณค่าของตัววิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างถ่องแท้ และการทำความดีในกรอบคิดของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ก็สามารถทำได้ทันที ไม่ต้องรอคอย เพราะวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถสะสมความดีในตัวให้เพิ่มขึ้นได้เรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง

กรณีคำแสด ริเวอร์แคว รีสอร์ท กล่าวถึง การดำเนินธุรกิจที่มีการดูแลสังคม มีความรักในธรรมชาติ รักเพื่อนมนุษย์ เป็นการกระทำต่อสังคมด้วยจิตวิญญาณและความรักที่อยู่ในส่วนลึกของจิตใจ จากภายในสู่ภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ลูกค้า ผู้ที่เกี่ยวข้องรอบข้าง และความปรารถนาต่อชุมชน โดยเสนอว่า

“...เพื่อเป็นศูนย์รวมแห่งการขยายของค์กร ความรู้ สู่ชุมชน ด้วยระบบธุรกิจแบบพอเพียง ที่ดูแลสังคม ดูแลธรรมชาติ มีความรักในมนุษย์ที่อยู่ร่วมกัน... รวมทั้งดูแลให้ความเป็นชุมชนกลับคืนมา อนาคตอันใกล้ เราจะทำเรื่องชุมชน คนดีในแผ่นดินต่อไป...”

นอกจากนี้ คำแสดยังกล่าวถึง “ความสุข” ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน “...สุขของลูกค้าที่ได้รับบริการที่ดี พนักงานก็มีความมั่นคง มี

ความภูมิใจ และเป็นสุขของเจ้าของเอง ที่ดูแลคนอื่น ทำให้คนรอบข้างมีความสุข” ซึ่งสะท้อนถึงจิตวิญญาณ ที่จะทำความดี รักที่จะให้และช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งความรักที่มีต่อธรรมชาติ และสิ่งรอบตัว สังคม ชุมชน และความรักนั้นได้แปรเป็นความสุข โดยผู้ให้และผู้รับต่างมีความสุขไปพร้อม ๆ กัน

นอกจากนี้คำแสด มีความปรารถนาให้คนในชุมชนมีอาชีพ อันเป็นการช่วยเหลือสังคมทางหนึ่ง ต้องการให้สังคมมีความสุข “เราต้องการให้ชุมชนได้มีงานทำ และเลิกเป็นप्रวัคษและลักษณะโหมย โดยการให้เขาช่วยปลูกข้าว เผาถ่าน หรืออย่างอื่นที่เขาสามารถทำได้...”

ที่สำคัญปรัชญาการบริหารงานของคำแสด ยังให้ความสำคัญกับการเป็นสังคมที่คิดเป็น คิดถูกด้วยสติปัญญา ดังคำกล่าวที่ว่า “ธุรกิจบนความพอเพียงดูแลสังคมให้มีความสุขในงาน มีความรักและความเข้าใจ และปฏิบัติงานด้วยสติและปัญญา ตามคำสอนในพระพุทธศาสนา...” ซึ่งได้กลายเป็นเป้าหมายหลักในการบริหารงานของคำแสด ที่เน้นการเสริมสร้างวิชาชีพแก่คนในชุมชน โดยจัดทำเป็นหลักสูตรวิชาชีพการรีไซเคิล ให้ผู้ที่สนใจได้ฝึกฝนจากการทำงาน และสามารถกลายเป็นอาชีพได้ในอนาคต การให้กับสังคมของคำแสด จึงเป็นเรื่องของความรัก ความปรารถนาดี ที่จะให้คนได้มีอาชีพ และอยู่ร่วมกันในชุมชนอย่างมีความสุข

ตรงนี้ถือได้ว่าแนวความคิดดังกล่าว มีผลสะท้อนกลับต่อความมั่นคงและการเติบโตของคำแสดทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเห็นได้ชัด เพราะการที่คำแสดซึ่งมีธุรกิจรีไซเคิล สามารถพัฒนาคนในท้องถิ่นให้เข้ามาทำงานในองค์กร จะทำให้ปัญหาเรื่องการเปลี่ยนพนักงานหรือมีคนเข้าออกลดลง และคนท้องถิ่นที่ทำงานในชุมชนตนเอง ก็มีความรักและรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการนั้นมากกว่าคนที่มาจากที่อื่น

อาจกล่าวได้ว่า กรอบคิดของคำแสดในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นกรอบคิดที่ส่งผลในทางปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา คือการมีแรงบันดาลใจหรือความรัก (ฉันทะ) ในการทำความดี และเชื่อมโยงมาสู่บทบาทหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ (เช่น การให้บริการ ฯลฯ) ทำให้ผู้อื่น (ลูกค้า พนักงาน ฯลฯ) เกิดความสุข และในขณะเดียวกัน ตนเองก็เกิดความสุขจากความดี (เช่น การให้บริการ ฯลฯ) ที่ตนเองทำด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า ความรักและความดีจากกรอบคิดเรื่องวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในกรณีของคำแสด มีความเป็นไปได้อย่างมาก ที่จะสร้างให้เกิดความเข้มแข็งมั่นคงและการเติบโตในกิจการของตนเอง รวมทั้งจะมีส่วนช่วยให้สังคมเกิดความมั่นคงเข้มแข็งขึ้นได้ในอนาคต

ส่วนวีพีพี คำนึงถึงสังคมเพราะอยากช่วยเหลือ เป็นเรื่องจิตวิญญาณภายในที่ต้องการให้เกษตรกรพ้นจากความลำบาก โดยกล่าวว่า “เห็นความไม่ยุติธรรม มีหน่วยงานราชการไปรับซื้อผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟในราคาที่เกษตรกรลำบาก อยากช่วยเหลือให้มีรายได้

เหมาะสม” อันเป็นความปรารถนาที่จะช่วยเกษตรกรให้พ้นจากความลำบาก ซึ่งเป็นคุณธรรม หรือสำนึกจากภายใน ที่ต้องการสร้างให้เกิดความเป็นธรรมในด้านราคาผลผลิตแก่เกษตรกร

นอกจากนี้วิพีพี ยังเน้นการเป็นผู้ให้บริการ โดยกำหนดไว้ใน “บ้านวิพีพี” ถึงสิ่งที่พนักงานจะต้องเข้าใจและปฏิบัติต่อลูกค้าด้วย “หัวใจบริการ มีความเข้าใจลูกค้า ให้บริการด้วยความห่วงใย ให้บริการด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส” นอกจากนี้ยังมีความปรารถนาที่ต้องการให้เกษตรกรมีรายได้ พ้นจากความยากจน รวมถึงเด็กนักเรียนอีกด้วย

“บริษัทไม่เอาเปรียบเกษตรกรชาวไร่ และไม่ทิ้งผู้ปลูกกาแฟ เพื่อให้เขาสามารถพัฒนาตนเองและเข้มแข็งมีความภูมิใจในอาชีพ... สามารถนำเมล็ดกาแฟมาจำหน่ายสร้างรายได้ 30,000 บาท/ครอบครัว/ปี ทำให้ครอบครัว 70 ครอบครัวที่อำเภออมก๋อย ไม่ต้องตัดไม้ทำลายป่า นี่เป็นประเด็นสำคัญ... ส่วนนักเรียนจะมีการสอน ให้องค์ความรู้แก่เด็ก เรื่องการปลูกกาแฟทุกวันพุธ และเมื่อกาแฟมีผลผลิต ก็ให้นำมาจำหน่ายแก่บริษัท ทางบริษัทให้ราคาพิเศษ เพื่อเป็นรายได้และทุนอาหารกลางวันแก่เด็ก....”

แนวคิดในส่วนนี้ สะท้อนให้เห็นว่า นอกจากวิพีพีจะเน้นในเรื่องคุณธรรมแล้ว ยังมองเห็นเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งให้ชาวบ้านมีรายได้เพียงพอต่อการยังชีพ ซึ่งจะช่วยลดการขยายพื้นที่การเพาะปลูกและลดการตัดไม้ทำลายป่า รวมทั้งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการส่งเสริมการศึกษาและสุขภาพของเยาวชนในท้องถิ่นอีกด้วย

จะเห็นได้ว่า วิพีพีมีกรอบคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นของคุณธรรม ที่ต้องการให้เกิดคุณธรรม ความดี ในรูปของการสร้างความเป็นธรรม (ยุติธรรม) ให้เกิดขึ้นในสังคม (รูปธรรมคือราคาผลผลิตของเกษตรกร) ถือได้ว่า กรอบคิดของ วิพีพี มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กร และความอยู่ดีมีสุขของเกษตรกรเป็นอย่างยิ่ง เพราะโดยทั่วไป บริษัทเอกชนมักจะใช้กลไกตลาด มาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ลูกค้านำสินค้ามาขายให้ตนเอง แต่สิ่งที่บริษัทเอกชนโดยทั่วไปไม่มีคือ คุณธรรมที่เป็นสำนึกจากภายในที่ต้องการสร้าง ให้เกิดความเป็นธรรมในด้านราคาผลผลิตแก่เกษตรกร ด้วยเหตุนี้ เมื่อมีโอกาสในครั้งต่อไป บริษัทเหล่านี้ก็จะฉวยโอกาสใช้กลไกราคาเพื่อเอาเปรียบเกษตรกร เพราะต้องการกำไรสูงสุด ส่วน วิพีพี การให้ราคาที่สูงขึ้น (อย่างเหมาะสม) เป็นเรื่องที่เกิดจาก คุณธรรม ภายใน สิ่งนี้ถือเป็นความยั่งยืนที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานของบริษัทตลอดไป (เพราะวิพีพี ไม่มีความคิดที่จะฉวยโอกาสเอาเปรียบเกษตรกรอยู่แล้ว)

อาจกล่าวได้ว่า กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องจิตวิญญาณเพื่อสังคมนั้น เกิดจากสำนึกภายในที่ ต้องการเห็นการเติบโตอย่างสมดุลระหว่างธุรกิจและสังคม เป็นการมองอย่างมีวิสัยทัศน์อัน กว้างไกลที่ต้องการเห็นความเข้มแข็งขององค์กรและสังคมชุมชนโดยรวมที่เกื้อกูลกัน และสิ่งที่ เกิดขึ้นก็มีการนำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ กรอบแนวคิดในประเด็นเรื่องจิตวิญญาณ เพื่อสังคมยังเป็นเรื่องของความรัก (ฉันท์) ที่มวลมนุษยชาติมีต่อกันและมีต่อธรรมชาติ โดยหวังให้เกิดความสุขแก่ตนเองและผู้อื่น (ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการให้และรับบริการ) รวมทั้ง ต้องการให้เกิดความยุติธรรม และความเป็นธรรมในสังคมด้วย

1. อาสาสมัครและการทำงานเป็นทีม (Volunteer and Teamwork) เป็นการอาสาที่มี อิสระในการเลือกปฏิบัติด้วยความสมัครใจ เต็มใจ โดยไม่ถูกบังคับและมีการทำงานเป็นทีม

ตัวอย่างเช่น อิมเม็กซ์ ให้คนงานในโรงงาน สมัครใจ (อาสาสมัคร) เข้าโครงการงดเหล้า ซ้ำอีกยกยานให้ลูก งดเหล้า ลดละเลิกบุหรี กล่อมจิตให้เป็นคนดี จดไม่จน ซึ่งเป็นโครงการที่บริษัท ปรารถนาให้คนงานพ้นจากโรคภัย มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ มีเงินออม โดยไม่มีการบังคับ แต่ให้ สมัครเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจ และพยายามจูงใจให้พนักงานปรับตัวโดยเข้าร่วม โครงการด้วยความเต็มใจ

นอกจากนี้ยังเป็นการอาสาให้สังคมรอบข้างสำนักงานและโรงงาน (ดังในรูปภาพ ผวนก “ข”) เช่น กรณีเด็กด้อยโอกาส สุนัขพิการ เป็นต้น โดยพนักงานอาสาทำในสิ่งที่สนใจ เช่น การ ช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติสึนามิ พนักงานจะขออาสาไปค้นหาผู้ประสบภัย

“เมื่อเกิดสึนามิ เขาก็คิดถึงคนที่รับความเสียหาย เขามีน้ำใจกับคนอื่นที่เขาไม่รู้จัก เขาช่วยสังคมโดยอาสาไปหาหน่วยงานที่เขาต้องการความช่วยเหลือ เพราะ องค์กรได้เงินช่วยเหลือมาจำนวนหนึ่ง...”

อิมเม็กซ์เปิดโอกาสให้คนร่วมโครงการ โดยไม่กำหนดเงื่อนไข ไม่บังคับ และยังเปิดโอกาส ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด นำเสนอ และปฏิบัติ เช่น พนักงานเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของ โรงงาน “...เขาคิดให้องค์กรประหยัดพลังงาน เพราะเราเผาเซรามิค ใช้ความร้อนมาก เขาคิด ช่วยองค์กร”

ประเด็นนี้ถือเป็นความคิดที่ก้าวหน้าและมองการณ์ไกลของบริษัทอิมเม็กซ์ เพราะในปี 2550 นี้ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้ออกเป็นนโยบายที่ถือเป็นวาระแห่งชาติ ที่ให้ข้าราชการของกระทรวงออกไปทำงานอาสาสมัครได้ปีละ 5 วัน โดยไม่ถือเป็นวันลา

ในประเด็นที่มีการอาสาสมัครเป็นทีม กรณีของอิมเม็กซ์ ทีมอาสาของบริษัท มี 2 รูปแบบ คือ ทีมอาสาสมัครในสายงาน ที่เป็นไปตามขั้นตอนการบริหารงาน อยู่ในสายบังคับบัญชา มีลักษณะเป็นทีมที่เป็นทางการ มีการหาผู้สมัครเข้ามาทำและกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้อง โดยการคิดร่วมกัน อาสาร่วมกันในการเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม มีการทำแผนงานในระดับฝ่ายต่างๆ ที่ภายใต้แนวคิดนั้น ได้รับการยอมรับและมีความเต็มใจที่จะนำไปปฏิบัติ และมีการจัดการให้เป็นไปตามการบริหารธุรกิจ มีการจัดการและทำการประเมิน เป็นไปตามหน้าที่ของแผนก ทั้งนี้ “ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง จะทำหน้าที่คัดเลือกแนวคิดที่ดีที่สุดและผลักดันให้นำไปปฏิบัติโดยทีมอาสา” ส่วนอีกรูปแบบคือ กลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นทีมอาสาสมัครที่ไม่อยู่ในสายงาน จึงมีรูปแบบไม่เป็นทางการ จัดตั้งขึ้นตามความสนใจของคนในองค์กร ที่คิดโครงการเพื่อสังคมร่วมกัน และให้ผู้ที่สนใจสมัครเข้ากิจกรรม เช่น กลุ่ม Smile Club

โดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องอาสาสมัครและการทำงานเป็นทีมของอิมเม็กซ์ ถือเป็นแนวคิดที่มุ่งกระตุ้น ส่งเสริมให้พนักงานมีจิตอาสาเพื่อพัฒนาตนเอง ครอบครัว องค์กรและสังคม อย่างเป็นอิสระ แม้ว่าส่วนหนึ่งของกิจกรรมอาสาสมัครฯ จะถูกกำหนดเป็นแผนของบริษัทฯ แต่ก็มี การเปิดกว้างให้มีการเสนอกิจกรรมที่พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษด้วยเช่นกัน อาจกล่าวได้ว่า แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นของการเป็นอาสาสมัครและการทำงานเป็นทีมดังกล่าว มีส่วนที่จะช่วยพัฒนาและยกระดับจิตใจของพนักงานทั้งในระดับที่เป็นบุคคลและ ทีมงานให้สูงขึ้น ถือเป็นแนวคิดที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง (Re-engineering) องค์กรอย่างถึง รากถึงโคน คือมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ภายในจิตใจ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ที่จะส่งผลดีต่อ ความมั่นคงขององค์กรอย่างยั่งยืน

ส่วนคำแสด มีแนวคิดเกี่ยวกับอาสาสมัครและการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะของกิจกรรม ที่เป็นข้อควรปฏิบัติทั่วไปของอาสาสมัคร เช่น การสวดมนต์ไหว้พระ ทำสมาธิ ถือเป็นกาให้ความ เป็นอิสระในการปฏิบัติ โดยจัดให้มีการสวดมนต์ทุกวันจันทร์และวันพฤหัสบดี ให้พนักงานสมัครใจ เลือกลงสวดมนต์ตามความเหมาะสม นอกจากนี้การอาสาสมัครยังพัฒนาไปสู่การอาสาคิด โครงการหรือนำเสนอแนวคิดใหม่เข้าที่ประชุม เพื่อระดมความคิดในการพัฒนาการทำงานให้ ก้าวหน้า โดย “...ทุกคนมีสิทธิ์ออกเสียงเท่ากันไม่ว่าตำแหน่งใด เพื่อนำสิ่งที่ดีสู่องค์กร” ดังกรณี “...มีการเสนอให้มีการทำสบู่ แชมพู น้ำหอม โดยนำต้นไม้รอบรีสอร์ท ที่มีกลิ่นหอมและมีสรรพคุณ ที่เป็นประโยชน์... โดยอาศัยภูมิปัญญาของพนักงาน ผลิตเป็นสบู่ ทำแชมพูเพื่อใช้ในรีสอร์ท” ที่ สำคัญคือ คำแสดเปิดโอกาสให้สมัครใจเข้าร่วมโครงการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งในกระบวนการ บริหาร และกิจกรรมอื่นโดยไม่บังคับ กรณีคำแสด เช่นเดียวกับอิมเม็กซ์ มีการสร้างทีม

อาสาสมัครไปพร้อมกับสายบังคับบัญชา “เป็นทีมอาสาที่เต็มใจ เรามีสายบังคับบัญชาเหมือนองค์กรอื่น .. ทุกคนมีสิทธิออกเสียงเท่ากัน ไม่ว่าตำแหน่งใด เพื่อนำสิ่งที่ดี ๆ มาสู่องค์กร”

จะเห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ของคำแสดในประเด็นการอาสาสมัครและทำงานเป็นทีมนั้น มุ่งเน้นให้เกิดความรับผิดชอบต่อตนเองของพนักงาน อีกทั้งมุ่งปลูกฝังแนวคิดเกี่ยวกับความเสมอภาคระหว่างผู้ร่วมงาน รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์และสิทธิขั้นพื้นฐาน (human right) อันเป็นการสร้างรากฐานของความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร นอกจากนี้ คำแสดยังมีการส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งจะทำให้พนักงาน โดยเฉพาะคนที่เป็นคนท้องถิ่นเกิดความรัก ห่วงแหนในภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเอง และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) องค์กรและชุมชนตนเองมากขึ้น

โดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องอาสาสมัครและการทำงานเป็นทีมขององค์กรดังกล่าวข้างต้น มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดจิตอาสาฯ เพื่อพัฒนาตนเอง ครอบครัว องค์กรและสังคมอย่างอิสระ เป็นการพัฒนาและยกระดับจิตใจของบุคคลให้สูงขึ้น รวมทั้งยังเป็นการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อตนเอง สร้างความเท่าเทียมเสมอภาคในระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีและความเป็นมนุษย์ เคารพในสิทธิขั้นพื้นฐานอันเป็นรากฐานของประชาธิปไตยในองค์กรและในสังคม และส่งเสริมให้เกิดความรัก และให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาท้องถิ่นมากขึ้น จึงอาจถือได้ว่า แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นอาสาสมัครและการทำงานงาน จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Re-engineering) ที่สำคัญในองค์กรและสังคมในอนาคต

2. ผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมในทุกกระดับ

อิมเม็กซ์ เป็นบริษัทส่งออก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงได้แก่ พนักงาน ตัวแทนการค้า คู่ค้า หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมศุลกากร กรมสรรพากร อิมเม็กซ์จะร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำกิจกรรมหรือสิ่งที่ดีร่วมกัน

“... เป็นเรื่องทางสังคมที่เราเกี่ยวข้อง... เรามีโอกาสช่วยรอบโรงงาน รอบสำนักงานใหญ่ เรียกว่า Back to School เราสะสมของใช้สำหรับนักเรียน ตำราจากคนในองค์กร เพื่อให้โครงการรอบโรงงาน รอบสำนักงาน”

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของอิมเม็กซ์ มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ พนักงานในโรงงาน และค่อขยายกิจกรรมสู่พนักงานในสำนักงานใหญ่ สู่ชุมชนรอบข้างและสู่ประเทศ โดยระบุไว้ชัดเจนในเรื่องผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่

ผู้ถือหุ้น พนักงาน และลูกค้า ลักษณะกิจกรรมดังกล่าวได้กำหนดไว้ในภารกิจของบริษัท โดยมีแนวคิดของโครงการที่อิมเม็กซ์ได้ดำเนินการ จะเป็นกิจกรรมให้คนงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะธุรกิจที่ผลิตเซรามิคแก้ว มีการจ้างงานคนงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งมักมีปัญหาพื้นฐาน เช่น ดื่มสุรา ยาเสพติด และมีหนี้สิน เป็นต้น กิจกรรมเร่งด่วนเกี่ยวกับคนงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของอิมเม็กซ์ ในการดำเนินโครงการจะเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใกล้ตัวหรือเน้นคนวงในก่อน จากนั้นจึงได้ขยายออกไปยังคนภายนอก (ซึ่งถือว่าแนวคิดดังกล่าวมีความเหมาะสม เพราะการเริ่มจากคนในก่อนจะช่วยให้การบริหารจัดการทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนั้น การขยายแนวคิดเกี่ยวกับ CSR ให้กับคนในก็จะช่วยให้การดำเนินงานของบริษัทที่จะขยายออกไปในวงกว้าง สามารถทำได้ง่ายขึ้น เพราะมีบุคลากรที่มีความเข้าใจต่อแนวคิดดังกล่าวเป็นจำนวนมากพอ)

ส่วนค่าแสด เน้นให้ความสำคัญกับ พนักงาน ลูกค้า และชุมชนโดยรอบเป็นหลัก สำหรับพนักงานให้ความรู้สึกเสมือนญาติ และมีการดูแลซึ่งกันและกัน

“...เราให้พนักงานสวดมนต์ไหว้พระใน 1 อาทิตย์ตอนเช้า 4 ครั้ง หมุนเวียนกันไป จนเป็นสิ่งที่ซึมซับ เป็นความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน... การอยู่ร่วมกันเหมือนเครือญาติ เป็นสิ่งที่เราคำนึง เรามีพนักงานมาจากไม่กี่ตระกูล เป็นเครือข่ายในชุมชนรอบรีสอร์ทมาทำงาน.... จากจิตที่สงบทำให้พนักงานทุกคนมีการอยู่ร่วมกันดูแลกัน”

ส่วนลูกค้า ค่าแสดต้องการให้ลูกค้ามีความสุขจากการให้บริการ พร้อมด้วยการจัดสภาพแวดล้อมไว้อย่างดี

“...ลูกค้าได้รับความพอใจมีผลต่อธุรกิจที่รุ่งเรืองขึ้น... โคะ กระป๋อง ส่วนหนึ่งนำมาเลี้ยงในรีสอร์ท เราชักษาความเป็นธรรมชาติของรีสอร์ท โคะจะเทียมเกวียนเก็บใบไม้ที่ตกหล่น หรือตัดแต่งสวน เป็นภาพที่เกิดความประทับใจแก่นักท่องเที่ยวมาก... ต้นไม้เรามาก ชาวต่างชาติชอบว่าเรารักษาดันไม้ไว้ได้... ต้นไม้รอบ

รีสอร์ทมีกลิ่นหอม.... นำมาผลิตเป็นสบู่ ทำแชมพูเพื่อใช้ในรีสอร์ท...กลิ่นมีความหอมถูกใจชาวไทยและชาวต่างประเทศ... สุขของลูกค้า คือได้รับการที่ดี พนักงานก็มีความภาคภูมิใจ สุขของเจ้าของ คือ ได้ดูแลคนอื่น ทำให้คนรอบข้างมี

ความสุข... สำหรับชุมชนรอบบรีสอร์ต คำแสดงให้ความสำคัญมากคำนี้ถึงสังคม
ชุมชนรอบข้าง ให้อยู่อย่างสันติ มีความสุขร่มเย็น...”

คำแสดงจะให้ความสำคัญกับชุมชนรอบข้าง เนื่องจากอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์ที่ล้อมรอบ
ด้วยชุมชนที่ยังไม่มีอาชีพที่มั่นคง แน่นนอน ทำให้เกิดปัญหาการลักขโมย

จะพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของคำแสดง มีการเน้นทั้ง
คนใน (พนักงาน) และคนนอก (ลูกค้า) สำหรับคนในมีการพัฒนาในส่วนที่เป็นข้างในคือเรื่องของ
จิตใจและความสงบ ความสุข ส่วนคนนอกมีการให้ทั้งในส่วนที่เป็นข้างนอกคือบริการที่ดี ความ
สะดวกสบาย และส่วนที่เป็นข้างในอันได้แก่ ความสุขและความพึงพอใจ

ส่วนวีพีพี เนื่องจากมีพนักงานจำนวนมาก เพราะเป็นงานด้านบริการเป็นสำคัญ และ
ส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิง การปรับระดับความรู้ความเข้าใจเป็นสิ่งที่วีพีพีดำเนินการภายใต้ภูบ้านวี
พีพี

“เราจึงทำบ้านวีพีพี ที่มีการกำหนดให้พนักงานเข้าใจและเดินไปสู่คุณค่าที่เราสร้าง
ร่วมกัน... เมื่อพนักงานสามารถดำเนินการได้ตามแนวทางที่วางไว้ จะต้องให้เขามี
ส่วนร่วม ริเริ่มสิ่งที่ดีเพื่อบ้านของเรา”

เมื่อความเป็นวีพีพีเกิดขึ้น พนักงานมองเห็นคุณค่า ย่อมจะขยายไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ไม่
ยาก เช่น การช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ ให้สามารถดูแลต้นกาแฟได้อย่างดี ทำให้ผลผลิต
กาแฟมีคุณภาพ จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงลูกค้าและทำให้เกิดความพึงพอใจในสินค้า

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของวีพีพี มีลักษณะคล้าย
กับของอิมเม็กซ์ คือเริ่มจากคนในแล้วขยายไปสู่คนนอก เพียงแต่ว่า กิจกรรมของวีพีพีมีการบูรณา
การเข้ากับเรื่องของอาชีพเกษตรกร ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการปรับปรุง
คุณภาพของผลผลิตและการมีรายได้ของเกษตรกรที่ดีขึ้น

จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้ง 3 ใน
ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันคือเริ่มที่คนใกล้ตัวหรือเน้นคน
วงในก่อน จากนั้นจึงได้ขยายออกไปยังคนภายนอก (ซึ่งถือว่าแนวคิดดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะ
ช่วยให้การบริหารจัดการทำได้มีประสิทธิภาพมากกว่า) อาจจะมีส่วนที่แตกต่างกันไปบ้างใน
บางเรื่อง อาทิ การเน้นกิจกรรมที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร แต่ในที่สุดทุก
องค์กรก็เน้นในเรื่องของคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ความสุขและความพึงพอใจของคนทำงาน

ลูกค้า และผู้รับบริการ ซึ่งก็รวมไปถึงการเพิ่มคุณภาพของผลผลิตและรายได้ของสมาชิกให้สูงขึ้นด้วย

3. มีระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีแนวคิด 2 เรื่องอยู่ด้วยกัน คือ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

อิมเม็กซ์ มีเป้าหมายทั้งเรื่องธุรกิจกับสังคม ควบคู่กันไป เช่น การผลิตกระบองให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็สร้างชื่อเสียงให้ประเทศและมีการดำเนินธุรกิจเหมือนธุรกิจทั่วไป

“การทำธุรกิจกับสังคมก็เป็นระบบเหมือนกัน มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง กำหนดกลยุทธ์ตามเป้าหมายและดำเนินการประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงเป็นกระบวนการหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีรูปแบบของธุรกิจกับสังคม.... อิมเม็กซ์ทำให้ตลาดออสเตรเลียเชื่อว่าผมไม่ด้อยกว่าอิตาลี”

นั่นหมายถึงระบบธุรกิจยังคงอยู่และควบคู่ไปกับการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มากกว่าลูกค้า คู่แข่งขั้นนั้นเอง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของอิมเม็กซ์ ในประเด็นระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นเรื่องเดียวกัน เพราะในขณะที่ทุกคนต้องการสร้างความพึงพอใจและความสุขให้แก่ลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นก็หมายถึงทุกคนกำลังพัฒนาระบบการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพเพิ่มขึ้นนั้นเอง หรือในขณะที่ทุกคนต้องการพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์สร้างชื่อเสียงให้แก่ประเทศ เพื่อนำมาซึ่งความภาคภูมิใจของเหล่าพนักงาน นั่นก็หมายถึงพนักงานทุกคนกำลังสร้างความเติบโตให้แก่กิจการของบริษัทด้วยเช่นกัน

คำแสด มีระบบธุรกิจกับสังคมที่สอดคล้องกัน เช่น โครงการผลิตสบู่ แชมพู ใช้ในรีสอร์ทตัวเอง ส่วนหนึ่งเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า อีกส่วนหนึ่งเพื่อสนับสนุนพนักงานโดยใช้องค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้าน มาสู่การผลิตผลิตภัณฑ์ และให้อาสาสมัครเข้าร่วมโครงการภายใต้การใช้วัสดุที่มาจากทรัพยากรภายใน คือ ใบหมี ดอกปีป ที่ร่วงจากต้นไม้ปลูกในรีสอร์ทนั้นเอง

จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของคำแสด ในประเด็นระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความคล้ายคลึงกับของอิมเม็กซ์ คือในขณะที่

ระบบธุรกิจ (ความสุขและความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น) เติบโตมากขึ้น ระบบสังคม (ความภาคภูมิใจในการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นของพนักงานก็เพิ่มขึ้น) ก็มีการพัฒนามากขึ้น

วีพีพี มีระบบธุรกิจเหมือนกับธุรกิจทั่วไป แต่การจูงใจพนักงานภายใต้ภูมบ้านวีพีพี สะท้อนให้เห็นการบริการลูกค้า การสร้างความเป็นมืออาชีพในเรื่องธุรกิจและการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ คือ ระบบแบ่งปัน (Sharing) เป็นระบบทางสังคมซึ่งคู่มือหรือภูมบ้านวีพีพีกำหนดไว้อย่างชัดเจน

ระบบการบริหารงาน (Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นระบบที่มี 2 แนวคิดอยู่ด้วยกันคือ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรภายใต้เรื่องธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งดำเนินควบคู่กันไป เป็นเรื่องเดียวกันที่เอื้อต่อผลทางธุรกิจและเอื้อต่อผลทางสังคม อย่างอิมเม็กซ์พัฒนาจิตใจของคณงานในโรงงาน เช่น สนับสนุนให้มีการลดละเลิกสุรา ส่งผลทางธุรกิจ คือ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น ผลทางสังคม คือ คณงานจะไม่เป็นปัญหาองค์กร สามารถมีเงินออม เป็นตัวอย่างที่ดีต่อลูก ภรรยาและทำให้ลูกมีความภูมิใจในพ่อ-แม่

ส่วนกรณีค้าสด ผลิตสบูและแชมพู ผลทางการตลาด คือ เป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะที่เป็นผลิตภัณฑ์ธรรมชาติอย่างแท้จริง ทำให้ผู้มาพักผ่อนชมชอบ เกิดภาพลักษณ์ที่ดี ส่วนผลทางสังคม คือ การดูแลรักษาสภาพแวดล้อมทำให้เกิดผลผลิต สามารถนำวัสดุเหลือใช้มาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ มีระบบแบ่งปันความรู้ในการทำสบู่ แชมพู สูตรดั้งเดิมในชุมชน

ส่วนวีพีพี มีการช่วยเหลือเกษตรกรให้มีรายได้สูงขึ้น ขณะที่ทางบริษัทได้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ

ทำให้เห็นว่า การประสานทั้ง 2 ระบบ เข้าด้วย คือ การบริหารธุรกิจ กับการพัฒนาด้านสังคม เช่น การพัฒนาจิตใจของพนักงาน การดูแลรักษาสภาพแวดล้อม การนำทรัพยากรมาใช้อย่างรู้คุณค่า เป็นต้น สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และการเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

อาจสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรทั้ง 3 ในประเด็นระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงระบบธุรกิจที่จะต้องควบคู่ไปกับระบบสังคม (การคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มากกว่าลูกค้า หรือคู่แข่ง) แนวคิดดังกล่าว ทำให้มองเห็นว่าระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นเรื่องเดียวกัน และสิ่งเหล่านี้ เป็นประเด็นสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความเป็นรูปธรรมของการสร้างให้เกิดคุณภาพของระบบการบริหารขององค์กร ที่ได้นำเอาแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้

4. เครือข่าย (Network) เป็นการร่วมมือในกิจกรรม โดยมีเป้าหมายร่วมกัน ในเรื่องธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม จึงมีทั้งเครือข่ายทางธุรกิจ กับเครือข่ายทางสังคม เครือข่ายจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและกิจกรรมที่ทำร่วมกัน

แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นเกี่ยวกับเครือข่ายของอิมเม็กซ์ นั้น มีการเรียงลำดับความสำคัญของเครือข่าย โดยให้ความสำคัญทางธุรกิจด้านซัพพลายเออร์ ก่อน ส่วนด้านสังคมมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับชุมชนรอบข้าง ผ่านทางโครงการสังคมต่างๆ เช่น การช่วยเหลือเด็กที่บ้านครูน้อย การช่วยเหลือเด็กพิการ การส่งเสริมสตรีพิการ การช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ เครือข่ายที่เกี่ยวข้องในระบบธุรกิจ กรณีอิมเม็กซ์ ได้แก่ การประสานกับต่างประเทศเพื่อพัฒนาพัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพ การประสานกับฝ่ายเทคนิคด้านอื่นๆ อาทิ ฝ่ายออกแบบและสี มาจนถึงเครือข่ายทางการตลาด ได้แก่ ตัวแทนจัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ ผู้จัดส่งสินค้า โกดังหรือที่เก็บสินค้า รวมทั้งบริษัทจัดส่งสินค้าทางเรือ ตลอดจนการเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมสรรพากร และกรมศุลกากร ที่ช่วยสนับสนุนทำให้การส่งออกมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือ

กล่าวได้ว่า แนวคิด CSR ในประเด็นเกี่ยวกับเครือข่ายของอิมเม็กซ์ นั้น มีการแยกกันอย่างชัดเจนระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ กับเครือข่ายทางสังคม กล่าวคืออิมเม็กซ์พัฒนาเครือข่ายทางสังคมก็เพื่องานทางสังคมโดยตรง โดยไม่ได้มีการนำเอากิจกรรมทางสังคมมาใช้ในการพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจแต่อย่างใด

กรณีของคำแสด เครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุมชนรอบข้าง ที่ในอนาคตจะกลายเป็นหมู่บ้านเพื่อการท่องเที่ยวของคำแสด นอกจากนี้ยังรวมถึงการเป็นเครือข่ายกับโรงแรมโลกสีเขียว (Green Hotel) ซึ่งเป็นการรวมตัวในระดับสากลของกลุ่มโรงแรมที่มีการดำเนินธุรกิจโรงแรมที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม วิทยาลัยสารพัดช่างที่มาช่วยทำหลักสูตรพัฒนาอาชีพทางการโรงแรม และเครือข่ายที่ปรึกษาจากสถาบันการศึกษา

สำหรับแนวคิด CSR ในประเด็นเกี่ยวกับเครือข่ายของคำแสดนั้น มีการเชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างชัดเจนระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ กับเครือข่ายทางสังคม กล่าวคือคำแสดพัฒนาเครือข่ายทางสังคม (เชื่อมโยงชุมชนรอบข้าง เครือข่ายโรงแรม และสถาบันการศึกษาด้านอาชีพ) ก็เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางด้านธุรกิจ

ส่วนวีพีพี มีการสร้างเครือข่ายกับเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ และเยาวชนในพื้นที่ ที่ในอนาคตที่จะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการปลูกกาแฟที่อมก๋อย เครือข่ายวีพีพี เป็นเครือข่ายตามสายการผลิต คือ จากเมล็ดกาแฟ เชื่อมโยงไปสู่ผู้ปลูกกาแฟ และเยาวชนลูกหลานของเกษตรกรผู้

ปลุกกาแฟ ซึ่งก็คือ เครือข่ายในอนาคต ตลอดจนเครือข่ายในรูประบบฟรานไชส์ ตลอดจนสถานี่บริการน้ำมัน ซึ่งเป็นที่ตั้งของร้านกาแฟ

จะเห็นได้ว่าแนวคิด CSR ในประเด็นเกี่ยวกับเครือข่ายของวิฟี่พีนั้น มีการเชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างชัดเจนระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ กับเครือข่ายทางสังคม กล่าวคือวิฟี่พีพัฒนาเครือข่ายทางสังคม (เชื่อมโยงสมาชิกและเยาวชนผู้ปลุกกาแฟ) ก็เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางด้านธุรกิจ

สรุปได้ว่า แนวคิด CSR ในประเด็นเกี่ยวกับเครือข่ายของทั้ง 3 องค์กรนั้น ส่วนใหญ่มีการเชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างชัดเจนระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ กับเครือข่ายทางสังคม ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นที่น่าสนใจ เพราะหากแนวคิดดังกล่าวได้มีการพัฒนาเป็นองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ก็จะทำให้แนวคิดดังกล่าวมีโอกาสเผยแพร่ไปในวงกว้างได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะมีความเป็นรูปธรรมสูง ทำให้เกิดแรงจูงใจได้ดีกว่าแนวคิดที่ขาดความเป็นรูปธรรม ที่เคยมีในอดีต

5. ความเจริญเติบโตทางธุรกิจ (Business Growth) และความสมดุล (Balance)

หมายถึงการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างพอดี ระหว่างธุรกิจกับสังคมและมีความเจริญเติบโตทั้ง 2 ด้านที่ไปด้วยกัน นั่นหมายถึงธุรกิจเจริญเติบโต มีสินค้าและบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า และมีความแตกต่างของคู่แข่ง ทำให้มียอดขายเพิ่ม กำไรดี ซึ่งเป็นผลจากการเป็นผู้ให้สังคมอย่างแท้จริง และสังคมมีความเป็นอยู่ดีขึ้น ซึ่งเป็นมิติทางด้านเศรษฐกิจกับสังคม ส่วนมิติทางด้านจิตวิทยา คือความสุข ความภูมิใจ เป็นมิติทางจิตใจ

กรณีของอิมเม็กซ์ เน้นแนวคิดในเรื่องการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน พร้อมๆ กับการหลอมรวมกิจกรรมเพื่อสังคมไปสู่จุดหมายเดียวกัน

“...การทำกิจกรรมเพื่อสังคม ผมต้องคิดถึงธุรกิจผมด้วย... ธุรกิจดำเนินการไป และกิจกรรมสังคมจะรวมดำเนินการหลอมรวมกันไปสู่เป้าหมายที่ถูกกำหนดในวิสัยทัศน์และภารกิจ... ผมไม่โตแบบก้าวกระโดด ผมไม่ต้องการส่วนแบ่งมากมาย แต่โตแบบยั่งยืน”

ส่วนคำแสต มีแนวคิดที่ยึดแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง เป็นระบบที่มีความสมดุลอยู่ในตัว ลักษณะของคำแสตจะค่อยๆ ขยายโครงการไปอย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนที่เหมาะสมและต้นทุนต่ำ ซึ่งลักษณะธุรกิจกับสังคมของคำแสตมีผลต่อลูกค้าชัดเจน เช่น สบู่ แชมพู จากของเหลือใช้ คือ ดอกไม้หอมที่ร่วงในรีสอร์ต มีผลทำให้ได้สินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้า มีต้นทุนต่ำ เหมาะสม

ในการลงทุน ซึ่งเป็นด้านเศรษฐกิจ ส่วนทางสังคม คือ การรวมกลุ่มของพนักงานอาสาสมัคร ช่วยกันผลิตสินค้า และทางด้านจิตใจ คือ ความสุข ความภูมิใจ คือการเป็นส่วนหนึ่งของการให้แก่มังคม ได้แก่ องค์กรและลูกค้า รวมทั้งชุมชนและเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษากลุ่มผู้นำความคิด มีการศึกษาได้ผลเช่นเดียวกัน คือ ความพอดีระหว่างธุรกิจกับสังคม และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพอใจ สุขใจ เช่น สวนเงินมีมา จำหน่ายสินค้าปราศจากสารพอกย้อมในร้านจำหน่ายหนังสือ ซึ่งเป็นความพอดีลงตัวระหว่างการจำหน่ายสินค้า กับกาที่ชาวบ้านได้ผลตอบแทนคุ้มค่า โดยธุรกิจและชาวบ้านต่างร่วมมือกันทำให้เกิดการเจริญเติบโตทั้ง 2 ด้าน

จึงสรุปได้ว่า ผลการศึกษาไม่ขัดแย้งกับกรอบความคิด แต่รายละเอียดของการศึกษามีหลายด้าน ในมิติของความสมดุล มีหลายมิติ และเป็นมิติควบคู่กันระหว่างเศรษฐกิจกับสังคม เช่น ระหว่างกำไรกับความสุข ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ระหว่างผู้รับซื้อกับผู้ปลูก ระหว่างร้านจำหน่ายกับชาวบ้าน คือ การรวมตัวกันอย่างสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ วัตถุประสงค์ คือ ผลตอบแทนในรูปกำไรหรือตัวเงิน กับสังคม ที่เป็นเรื่องของจิตใจ คือ ความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในทิศทางเดียวกันสำหรับธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

6. การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีขึ้นและต่อเนื่องยาวนาน อย่างมีระบบและพัฒนาแบบเกื้อกูล เป็นความร่วมมือกันในทุกระดับ ส่งผลดีต่อองค์กรและสังคม

อิมเม็กซ์ เน้นแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องยาวนานและเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดี คือ การพัฒนาอยู่ในกระบวนการธุรกิจ ไม่ว่าจะอยู่ในกระบวนการใด การพัฒนาจะต่อเนื่อง “การทำต่อเนื่องและยั่งยืนดำเนินในกระบวนการธุรกิจ ไม่ว่าจะอยู่ในกระบวนการใด” เช่น การพัฒนาของอิมเม็กซ์จะแยกตามกระบวนการธุรกิจ ฝ่ายส่งออกจะพัฒนาไปพร้อมหน่วยงานของรัฐบาล ได้แก่กรมสรรพากรและกรมศุลกากร ดังได้กล่าวไว้แล้ว พัฒนาไปตามสายจัดส่ง โดยมีสายสัมพันธ์กับบริษัททำกระเบื้อง เพื่อให้การจัดส่งมีราคาต่ำ พัฒนาระบบการธุรกิจไปพร้อมกับคนงานในโรงงานและพนักงานเพื่อสร้างสังคมอิมเม็กซ์ให้เข้มแข็งและเป็นฐานสำคัญของธุรกิจ พัฒนาไปพร้อมกับชุมชนรอบข้างเพื่ออยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลกัน มีความสุข ซึ่งการพัฒนาในกระบวนการจะสร้างความต่อเนื่องเกื้อกูลกันและต่อเนื่องกันในระยะยาว

จะเห็นได้ว่า แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ประเด็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ของอิมเม็กซ์ เน้นความต่อเนื่องของการพัฒนาในกระบวนการธุรกิจ

โดยมีการเชื่อมโยงกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดระบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีอันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของระบบธุรกิจและความเข้มแข็งขององค์กรในขณะเดียวกัน

คำแสด เน้นแนวความคิดการพัฒนาย่างยั่งยืนอยู่ที่โครงการที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ที่จะทำให้เกิดการเกื้อกูลทั้งธุรกิจและสังคม เช่น การนำขยะสดไปผลิตแก๊สหุงต้ม หรือผลิตอาหารและต้มน้ำให้แขกที่มาพัก การนำไปไม้มาผลิตปุ๋ยเพื่อทำแปลงผักปลอดสารพิษ และบำรุงต้นไม้ในรีสอร์ท เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นการพัฒนาย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ของคำแสดนั้น มีการบูรณาการกันระหว่างภาคธุรกิจและภาคสังคม ซึ่งมีผลช่วยให้การดำเนินธุรกิจลดต้นทุน ระบบความสัมพันธ์ขององค์กรและชุมชนดีขึ้น รวมไปถึงการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมให้มีความยั่งยืนไปด้วย

วีพีพี เน้นแนวคิดที่มีความต่อเนื่องและสายใยของการพัฒนาเมล็ดกาแฟร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้ปลูก และการให้บริการของพนักงาน ที่เป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจของวีพีพี

เช่นเดียวกับแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นการพัฒนาย่างยั่งยืน (Sustainable Development) คำแสด วีพีพีก็มีการบูรณาการระหว่างธุรกิจกับสังคมอย่างลงตัว ซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการผลิตและความยั่งยืนของธุรกิจ

อาจสรุปได้ว่า แนวคิด CSR ในประเด็นการพัฒนาย่างยั่งยืน (Sustainable Development) องค์กรทั้ง 3 นั้น เน้นความต่อเนื่องของการพัฒนาในกระบวนการธุรกิจ โดยมีการเชื่อมโยง บูรณาการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดระบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีอันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของระบบธุรกิจและความเข้มแข็งขององค์กรในขณะเดียวกัน นอกจากนี้ บางองค์กรยังเน้นให้เกิดมิติของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอีกด้วย

4.4 ผลการวิจัย และอภิปราย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการกระทำจากส่วนลึกของจิตใจที่ไม่เป็นไปตามกระแสนิยม จากภายในสู่ภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับกรอบความคิดในบทที่ 3 ของ Mallen Baker, Michael Hopkins ที่เน้นเรื่องจิตใจที่ทำโดยไม่หวังผลและ ที่ติก ไวนาติ ที่สร้างอาชีพคนพิการในอินโดนีเซีย และต้องการสร้างศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ให้เกิดขึ้น รวมทั้งการสร้างตลาดให้ชาวไร่กาแฟพันธุ์พื้นเมืองที่ดำเนินธุรกิจเพื่อช่วยเหลือชาวไร่กาแฟให้พ้นจากความยากลำบาก ทั้งที่ฟิลาโรเป็นธุรกิจเล็กๆ ในฟิลิปปินส์ ส่วนเบน แอนด์ เจอร์รี่ ต้องการควบคุมคุณภาพไอศกรีมที่ปราศจากนมที่ฉีดฮอร์โมน ทั้งที่สามารถทำธุรกิจไอศกรีม มีรายได้สูง แต่เปิดสาขา

ให้องค์กรท้องถิ่นสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส รวมทั้งสนับสนุนเงินมาให้ช่วยเหลือให้ชาวบ้านมีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม

ผลการศึกษากับกรอบความคิดจึงมีความสอดคล้องกัน และทำให้เห็นว่า การมีจิตสำนึกเพื่อสังคมอย่างแท้จริง จำเป็นต้องเกิดในสังคมทุกระดับ ตั้งแต่องค์กร ชุมชน ผู้สังคม ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ ที่เกี่ยวกับความสุข ความรัก ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การดำเนินงานที่เป็นทีมงานและมีลักษณะเป็นอาสาสมัคร ที่มีอิสระในการเลือกปฏิบัติทั้งในองค์กรและนอกองค์กร สอดคล้องกับ Business Council for Sustainable Development ในเรื่องการยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติ ครอบครัวของผู้ปฏิบัติและชุมชน สังคมในวงกว้าง ด้วยแรงจูงใจที่ทำให้เกิดอาสาสมัครคือ แรงจูงใจเพื่อครอบครัว ความสุขความภูมิใจที่ได้มีโอกาสทำให้อื่นๆ ทั้งนี้ทีมอาสาสมัครมีด้วยกัน 2 รูปแบบ คือ ทีมอาสาสมัครในสายงาน เป็นทีมอย่างทางการ เป็นการอาสาในเชิงการให้ความเห็นร่วมกัน ส่วนการปฏิบัติจะเป็นทีมตามสายบังคับบัญชา ภายใต้แนวคิดและความเต็มใจที่มีส่วนร่วมกันเสนอแนะ ส่วนทีมอาสาอีกรูปแบบหนึ่งมีลักษณะไม่เป็นทางการ จัดตั้งขึ้นในองค์กรตามความสนใจของกลุ่ม ซึ่งจะรับสมัครผู้ที่สนใจเข้าร่วมโครงการ

ภายใต้การทำงานเป็นทีมที่มีความสมัครใจและเต็มใจ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม จะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะเป็นผู้ได้รับผลตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมในทุกระดับ ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ครอบครัวพนักงาน ชุมชน เครือข่าย สังคมใกล้และไกล

จากการศึกษา ทุกบริษัทจะพัฒนาแนวคิดเริ่มแรกกับพนักงานในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก แล้วค่อยขยายกิจกรรมไปสู่กลุ่มอื่นต่อไปอย่างต่อเนื่อง ดังกรณีของสถาบันไทยพัฒน์ ในการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล และ European Commission Green Paper ที่กล่าวถึงการปฏิสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยสมัครใจ ส่วน Inter-American Development Bank ได้ระบุถึง การพัฒนาที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตชุมชน โดยรอบ การสร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ตลอดจน World Business Council ที่ได้ระบุถึงผู้ปฏิบัติงาน ครอบครัว ชุมชนและสังคมในวงกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้

ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารงานภายใต้เป้าหมายธุรกิจกับสังคม จะต้องมีการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อยู่บน 2 แนวคิดคือ ธุรกิจกับสังคมที่เอื้อประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย บนเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 2 ระบบในกระบวนการธุรกิจเดียวกัน และก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางธุรกิจและความสุขที่ได้จากการเป็นผู้ให้อย่างแท้จริง และองค์กรเติบโตในทิศทางเดียวกันระหว่างผลตอบแทนกับความสุขที่ได้รับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในกระบวนการธุรกิจ ทั้งที่อยู่ในการกระบวนการและภายหลังกระบวนการ ที่มีการดำเนินงาน

ด้วยความเต็มใจและให้ความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบความคิดที่ World Business Council ได้กล่าวถึงพันธะสัญญา ความต่อเนื่องระยะยาว และคำมั่นของบริษัทที่มีต่อสังคม และ Samuel C.Certo ได้กล่าวถึง S.Prakash Sethi ในหนังสือการจัดการสมัยใหม่ว่า ทฤษฎีพันธะสังคมเกี่ยวกับธุรกิจที่พึงมีหน้าที่ต่อสังคม มีอยู่ 3 ระดับ ประกอบด้วย การดำเนินกิจการเพื่อสังคมตามที่กฎหมายกำหนด พันธะต่อสังคม และการตอบสนองของความต้องการของสังคม

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยที่ได้ จะเป็นแนวคิดที่มีระดับสูงกว่าพันธะต่อสังคม แต่เป็นการปกป้องดูแลสังคมในฐานะองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเป็นเรื่องการตอบสนองสังคมแบบยั่งยืนนั่นเอง

สำหรับรูปแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคมของ Keith Davis ที่เรียกว่า Davis Model ว่าด้วยธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้การดำเนินงานในระบบเปิด 2 ทางคือรับปัจจัยนำเข้าของสังคม และการเปิดเผยการปฏิบัติต่อสาธารณชน ต้องรับฟังเพื่อปรับปรุง ซึ่งแนวคิดที่ได้ศึกษานี้สอดคล้องกับ Davis Model เพราะมีการฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในสังคม และรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้พบว่า เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นตามช่องทางที่บริษัทกำหนดไว้ เมื่อฟังความคิดเห็นจะคัดเลือกแนวคิดที่มีประโยชน์สูงสุดเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน จึงนับได้ว่า ผลการศึกษาสอดคล้องกับกรอบความคิดที่มาจากทฤษฎี กรณีศึกษาผู้นำทางความคิด

แต่ความแตกต่างที่ได้จากการศึกษากับกรอบความคิด คือมีเรื่องการนำแนวความคิดไปปฏิบัติ กรอบความคิดมีความเห็นอยู่ 2 ทางคือ รอให้องค์กรเติบโตและค่อยดำเนินแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม กับดำเนินการได้ทันทีที่มีสำนึก

จากการศึกษาพบว่า การดำเนินการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถดำเนินการได้ในกระบวนการธุรกิจ เพราะต้องดำเนินการอยู่แล้ว และผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานในทุกบริษัทจะดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงานก่อน แล้วค่อยขยายขอบเขตไปสู่กลุ่มอื่นต่อไป ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของอุตสาหกรรม ลักษณะบริษัท และผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้เกิดปัญหาการนำแนวคิดมาใช้ในประเทศไทย และเป็นประเด็นถกเถียงของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมในปัจจุบัน

ผลการศึกษาได้สร้างทางออกของการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้นำซึ่งได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง ต้องนำแนวคิดนี้มาดำเนินการในกระบวนการธุรกิจเพื่อสังคมอย่างแท้จริง และเริ่มดำเนินการในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ให้มีความเข้าใจและมีการพัฒนาจนมีความเข้มแข็งระดับหนึ่ง จึงขยายไปสู่สังคมรอบข้างคือ ครอบครัว ชุมชน และสังคมทั้งใกล้และไกลต่อไป ภายใต้การขยายไปสู่สังคม

รอบข้าง ซึ่งจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะอุตสาหกรรม ลักษณะธุรกิจและนโยบายขององค์กรที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และภารกิจ

ถ้าหากวิเคราะห์จากกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณี คือ อิมเม็กซ์ คำแสด และวีพีพี จะเห็นความแตกต่างของการนำแนวคิดไปปฏิบัติดังนี้

อิมเม็กซ์มองว่า ธุรกิจและสังคมจำเป็นต้องเติบโตควบคู่กันไป (เป็นการมองระยะยาวและมีวิสัยทัศน์ที่ดี) และในความเป็นจริง ธุรกิจและสังคมต้องพึ่งพากันอย่างแยกไม่ออกอยู่แล้ว อิมเม็กซ์มองว่า ระยะสั้น หากทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดี พนักงานทุกคน รวมทั้งสมาชิกในครอบครัวก็จะได้รับผลดีทันที ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งอย่างแท้จริง ผลกระทบจากการมีองค์กรเข้มแข็งจะส่งผลให้สังคม และชุมชนรอบข้างดีขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการมีสังคมและชุมชนเข้มแข็งก็จะส่งผลย้อนกลับมาสู่องค์กร ทำให้องค์กรอยู่ได้และมีความเข้มแข็งเพิ่มมากยิ่งขึ้น อิมเม็กซ์ มองว่า การทำดีในรูปของความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ต้องให้เป็นไปเพราะถูกกฎหมายบังคับ หรือทำตามกระแสนิยมของสังคม แต่ต้องทำไปเพราะเห็นคุณค่าของการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างถ่องแท้ และการทำความดีในกรอบคิดของ วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ก็สามารถทำได้ทันที ไม่ต้องรอคอย เพราะความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถสะสมความดีในตัวให้เพิ่มขึ้นได้เรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง

ส่วนคำแสด มีกรอบความคิดของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกรอบที่ส่งผลในทางปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา คือสร้างแรงบันดาลใจของตนเองให้เกิดความรัก (ฉันทะ) ในการทำความดี และเชื่อมโยงเอาความดีที่ตนเองสร้างขึ้น (การให้บริการ ฯลฯ) ทำให้ผู้อื่น (ลูกค้า พนักงาน ฯลฯ) เกิดความสุข และในขณะเดียวกัน ตนเองก็เกิดความสุขจากความดีที่ตนเองสร้างขึ้นด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า ความรักและความดี จากกรอบคิดเรื่องวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของคำแสด มีความเป็นไปได้อย่างมากที่จะสร้างให้เกิดความเข้มแข็งมั่นคงและการเติบโตในกิจการของตนเอง รวมทั้งจะมีส่วนช่วยให้สังคมเกิดความสุขมั่นคงเข้มแข็งขึ้นได้ในอนาคต

ส่วนวีพีพี ให้ความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กร และความอยู่ดีมีสุขของเกษตรกร เพราะโดยทั่วไปบริษัทเอกชนมักจะใช้กลไกตลาด เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ลูกค้านำสินค้ามาขายให้ตนเอง แต่สิ่งที่บริษัทเอกชนโดยทั่วไปไม่มีคือ คุณธรรม ที่เป็นสำนึกจากภายใน ที่ต้องการสร้างให้เกิดความเป็นธรรมในด้านราคาผลผลิตแก่เกษตรกร ด้วยเหตุนี้ เมื่อมีโอกาสในครั้งต่อไป บริษัทเหล่านี้จะฉวยโอกาส ใช้กลไกราคาเพื่อเอาเปรียบเกษตรกรเช่นกัน (เพราะต้องการกำไรสูงสุด) ส่วน วีพีพี ไม่มีความคิดที่จะฉวยโอกาสเอาเปรียบเกษตรกร

4.5 บทสรุป

อาจกล่าวได้ว่า กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องจิตวิญญาณเพื่อสังคมนั้น เกิดจากสำนึกภายในที่ต้องการเห็นการเติบโตอย่างสมดุลระหว่างธุรกิจและสังคม ภายใต้กลไกที่กำกับผลประโยชน์อย่างยุติธรรมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสังคม เป็นการมองอย่างมีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลที่ต้องการเห็นความเข้มแข็งขององค์กรและสังคมชุมชนโดยรวมที่เกื้อกูลกัน และสิ่งที่เกิดขึ้นก็ถูกนำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ กรอบแนวคิดในประเด็นเรื่องจิตวิญญาณเพื่อสังคมยังเป็นเรื่องของความรัก (ฉันท์) ที่มวลมนุษยชาติจะมีต่อมนุษย์ด้วยกันและมีต่อธรรมชาติ โดยหวังให้เกิดความสุขแก่ตนเองและผู้อื่น (ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการให้และรับบริการ) รวมทั้งต้องการให้เกิดความยุติธรรม และเป็นธรรมในสังคมด้วย

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องอาสาสมัครและการทำงานเป็นทีมขององค์กรดังกล่าวข้างต้น มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดจิตอาสา เพื่อพัฒนาตนเอง ครอบคลุม องค์กรและสังคมอย่างอิสระ เป็นการพัฒนาและยกระดับจิตใจของบุคคลให้สูงขึ้น รวมทั้งยังเป็นการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่องานของตนเอง สร้างความเท่าเทียมเสมอภาคในระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีและความเป็นมนุษย์ เคารพในสิทธิขั้นพื้นฐานอันเป็นรากฐานของประชาธิปไตยในองค์กรและในสังคม และส่งเสริมให้เกิดความรัก และให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาท้องถิ่นมากขึ้น จึงอาจถือได้ว่า แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นอาสาสมัครและการทำงานเป็นทีม จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Re-engineering) ที่สำคัญในองค์กรและสังคมในอนาคต

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรทั้ง 3 ในประเด็นระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงระบบธุรกิจที่จะต้องควบคู่ไปกับระบบสังคม (การคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มากกว่าลูกค้า หรือคู่แข่ง) แนวคิดดังกล่าว ทำให้มองเห็นว่าระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นเรื่องเดียวกัน และสิ่งเหล่านี้ เป็นประเด็นสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความเป็นรูปธรรมของการสร้างให้เกิดคุณภาพของระบบการบริหารขององค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม มาใช้

ส่วนแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นเกี่ยวกับเครือข่ายของทั้ง 3 องค์กรนั้น ส่วนใหญ่มีการเชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างชัดเจนระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ กับเครือข่ายทางสังคม ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นที่น่าสนใจ เพราะหากแนวคิดดังกล่าวได้มีการพัฒนาเป็นองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ก็จะทำให้แนวคิดดังกล่าวมีโอกาสเผยแพร่ไปในวงกว้างได้รวดเร็ว เพราะมีความเป็นรูปธรรมสูง ทำให้เกิดแรงจูงใจได้ดีกว่าแนวคิดที่ขาดความเป็นรูปธรรม ที่เคยมีในอดีต

นอกจากนั้น แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นที่เกี่ยวกับความสมดุลที่ควบคู่กันไประหว่างเศรษฐกิจกับสังคม เช่น ระหว่างกำไรกับความสุข ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ระหว่างผู้รับซื้อกับผู้ปลูก ระหว่างร้านจำหน่ายกับชาวบ้าน คือ การรวมตัวกันอย่างสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ วัตถุประสงค์ คือ ผลตอบแทนในรูปแบบกำไรหรือตัวเงิน กับสังคม ที่เป็นเรื่องของจิตใจ คือ ความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในทิศทางเดียวกันสำหรับธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

ส่วน แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในประเด็นการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development) องค์การทั้ง 3 นั้น เน้นความต่อเนื่องของการพัฒนาในกระบวนการธุรกิจ โดยมีการเชื่อมโยง บูรณาการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดระบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีอันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของระบบธุรกิจและความเข้มแข็งขององค์กรในขณะเดียวกัน นอกจากนี้ บางองค์การยังเน้นให้เกิดมิติของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอีกด้วย

จากการศึกษาแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม และจากการสะท้อนถึงการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ ทำให้เห็นถึงประเด็นสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิด เดิมและที่ค้นพบใหม่ ดังแสดงในรูปที่ 4.2 ซึ่งกรอบความคิด วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย โครงสร้างระบบที่มี ปัจจัยเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ดังนี้

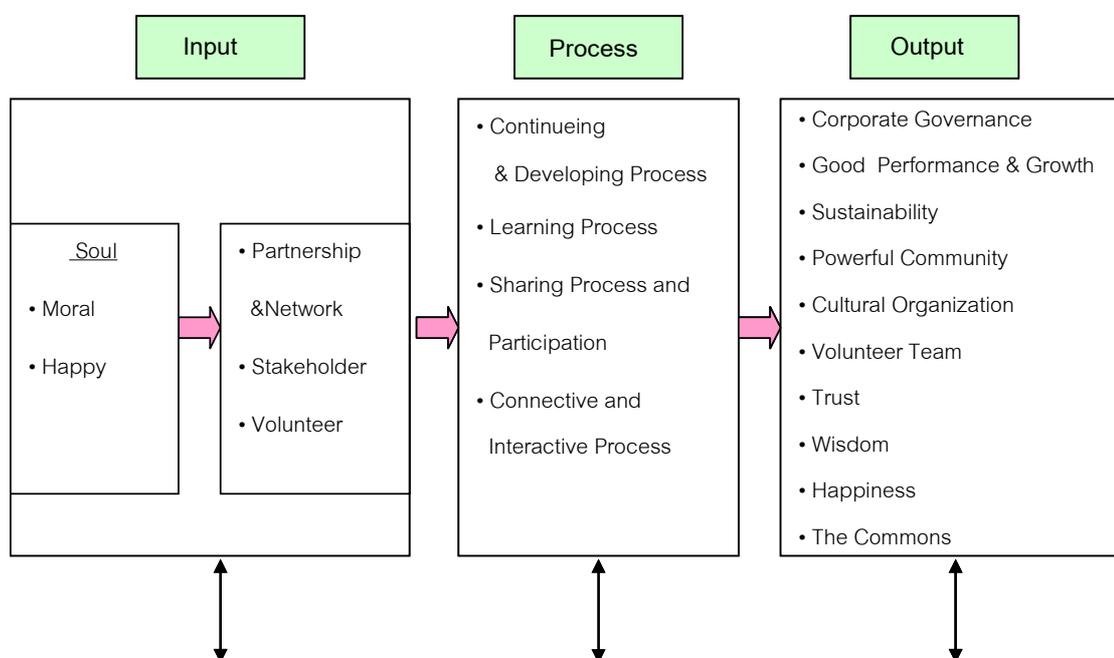
ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย จิตวิญญาณที่มีคุณธรรม (เช่น ความรัก ความปรารถนาดี ความสุขทางใจ ฯลฯ) ซึ่งเป็นเรื่องภายในสู่ภายนอก ที่มีต่อพันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกระดับ อาทิ พันธมิตรทางการค้าและเครือข่ายผู้เกี่ยวข้องในระบบธุรกิจ (Partnership & Network) ตลอดจนคนทำงานในองค์กร นำไปสู่โดยการดำเนินงานที่คำนึงถึงเป้าหมายทางสังคมไปพร้อมกัน โดยการอาสาสมัครดำเนินการเพื่อสังคมอย่างแท้จริง ภายใต้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ ที่ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับ

กระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและพัฒนา (Continueing & Developing Process) คือ มีการพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และยกระดับจิตสำนึก เกิดการดำเนินงานใหม่ที่ดีขึ้นจากกระบวนการเก่า

ประเด็นเรื่อง กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) การแลกเปลี่ยนข้อมูล มีการนำความคิด ข้อมูลเข้ามาสู่กลุ่ม เพื่อคัดสรร นำไปใช้ รวมถึงการสร้างกิจกรรมต่างๆ รองรับ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการนำไปปฏิบัติ เห็นปัญหาและข้อผิดพลาด

ก็นำไปปรับปรุงแก้ไข นำกลับไปใช้อย่างพัฒนา โดยมีการเรียนรู้โดยการเปิดรับข้อมูล และนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งตกผลึกสะสมเป็นองค์ความรู้ที่มาจากประสบการณ์ เพื่อนำกลับมาใช้อีก เช่น การให้พนักงานนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เป็นต้น ภายใต้แนวคิดกระบวนการปันส่วนและการมีส่วนร่วม (Sharing Process and Participation) ในสังคม ที่ก่อให้เกิด กระบวนการเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์กัน (Connective and Interactive Process) จากภายในสู่ภายนอก และจากภายนอกสู่ภายใน ทำให้เกิดการยกระดับจิตสำนึกเพื่อการพัฒนาสู่สังคม

ภาพที่ 4.2 กรอบความคิด วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม



ส่งผลให้เกิด (Output) กลไกกำกับดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Corporate Governance) การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ (Good Performance & Growth) ดังจะเห็นได้ว่า ทุกบริษัทที่มีการดำเนินงานในวิถีสู่ธุรกิจที่คำนึงถึงสังคม และการเติบโตทั้งด้านธุรกิจ ที่มียอดจำหน่ายเพิ่ม เนื่องจากทุกฝ่ายทำงานด้วยเต็มใจและให้ความร่วมมือ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ เช่น การบริการที่ดี การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เป็นต้น และทางด้านสังคม ที่ทำให้เกิดความเอื้ออาทรต่อกัน นำไปสู่ความร่วมมือในทุกระดับ และเกิดความสุข

ส่งผลทำให้เกิดการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและมั่นคง (Sustainability) ตลอดจนความสมดุลในสังคม เนื่องจากบริษัทมีการสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาคน ก่อให้เกิดความมั่นคงทางธุรกิจ ตามมา จากการทำให้ผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจมีคุณภาพสูงมีลูกค้า ทำให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความต่อเนื่องในการซื้อ มีผลย้อนกลับทำให้องค์กรธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน อันการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูล สมดุล เหมาะสม ระหว่างภาคธุรกิจด้วยกัน เช่น กรณีการจับมือกันระหว่างผู้ค้ากระเบื้องและเซรามิก และที่สำคัญคือ ความสมดุลระหว่างธุรกิจและสังคม เช่น กรณีค้าแสด ได้สร้างรูปแบบการบริหารและการทดสอบ พบว่า การสมดุลระหว่างธุรกิจกับสังคม ทำให้ค้าแสดมีความก้าวหน้า เติบโต และมีความสุข

ก่อให้เกิด ความเข้มแข็งชุมชน (Powerful Community) เป็นการเกื้อกูลทำให้เกิดความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ และเกื้อกูลระหว่างธุรกิจกับชุมชน เช่น กรณีค้าแสดกับการสร้างอาชีพให้ชุมชน หรือระหว่างโรงงานกับชุมชน และสร้างวัฒนธรรมผู้ให้ อันเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่ต้องการการกระทำที่สะสมและถ่ายทอดต่อกันในองค์กร และเกิดเป็นบรรทัดฐาน (Norm) ของสังคมในที่สุด ดังกรณีของบ้านวิพีพีที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกัน สร้างความเป็นทีม และการมีหัวใจบริการ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการรวมตัวของอาสาสมัครเพื่อสังคม (Volunteer Team) เกิดการทำงานและการเรียนรู้ที่จะไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเกิดจากความดีและการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมทั้งมีการสั่งสมภูมิปัญญา (Wisdom) อันเกิดจากกระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ดังกล่าว นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เช่น สร้างสรรค์กิจกรรมที่เป็นประโยชน์กับสังคม การนำเสนอความคิดในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการทำงาน ดังกรณีการหาวิธีการลดความร้อนในโรงงานเซรามิกแก้ว เป็นต้น ซึ่งความร่วมมือร่วมใจดังกล่าว ตลอดจนการเสริมสร้าง การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ย่อมนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของสังคมร่วมกัน มีความรู้สึกรักองค์กร เสมือนตนเองเป็นเจ้าของบ้านและมีหน้าที่ที่จะดูแลร่วมกัน จากบ้านขยายไปสู่สภาพแวดล้อม ธรรมชาติ และสมบัติสาธารณะ

จากความรู้ที่เพิ่มเติมจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะนำไปสู่การเรียนรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น ในประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมา ทำให้มุมมองแนวคิดนี้มีมิติใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้นำไปใช้ และผู้ที่สนใจ แต่อย่างไรก็ดี ความรู้ที่เพิ่มขึ้น ต้องศึกษาพร้อมกับองค์ประกอบที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องจิตใจ ดังนั้นการประยุกต์ใช้ ควรเทียบเคียงกับกรณีศึกษาที่เหมาะสมกับวิสาหกิจนั้น และต้องทำด้วยความระมัดระวัง เพื่อมิให้เป็นเพียงการกระทำด้วยค่านิยมของสังคม มากกว่าเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

จากกรอบแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นกรอบความคิดที่เกิดจาก
กรณีศึกษาในประเทศไทย เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับนิยามและกรณีศึกษาจากต่างประเทศได้
กล่าวมาแล้ว กรอบความคิดที่ได้จากการศึกษาในประเทศไทย ไม่มีความแตกต่างจากต่างประเทศ
แสดงให้เห็นว่า แนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีแนวคิดที่สอดคล้องกันทั่วโลก
และมีความเข้าใจที่ตรงกัน แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานด้วยคุณธรรมความดี เป็นเรื่องสากลที่มี
ความเข้าใจตรงกัน ไม่ว่าวิสาหกิจจะอยู่ในประเทศใดที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ประเพณี
ความเชื่อ หรือองค์กร ที่มีความแตกต่างกันตามลักษณะอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ ขนาดของธุรกิจ
หรือ ผู้ประกอบการที่แตกต่างกันก็ตาม ย่อมเข้าใจที่จะดำเนินธุรกิจบนคุณธรรมที่ให้กับสังคม

บทที่ 5

การศึกษารูปแบบ การออกแบบกระบวนการ และการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการและ
 เกณฑ์การวัดความสำเร็จของการนำแนวคิด วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้
 (CSR Model, Process Design, Managing People in Process and Success Factor for The
 Small and Medium Business Enterprises)

5.1 รูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

เพื่อศึกษารูปแบบ (CSR Model) ของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

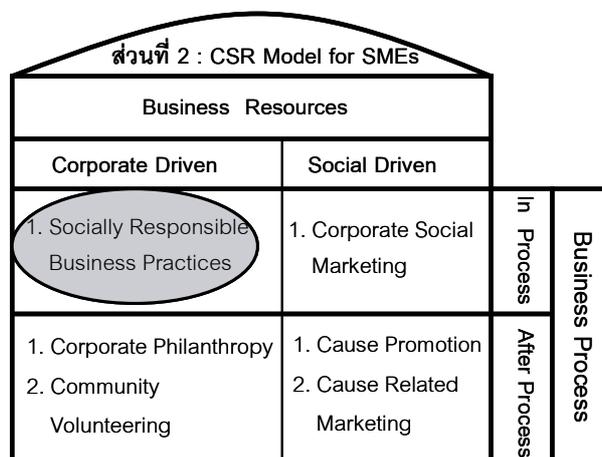
5.1.2 กรอบความคิด (Conceptual Framework)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ใช้ทรัพยากรภายในองค์กรและอยู่ในกระบวนการ
 ธุรกิจ คือ Socially Responsible Business Practices และกลุ่มที่อยู่ภายหลังกระบวนการทาง
 ธุรกิจมี 2 กลุ่มคือ Corporate Philanthropy และ Community Volunteering

ส่วนกลุ่มที่ใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กร ถ้าเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับกระบวนการทาง
 ธุรกิจคือ กลุ่ม Corporate Social Marketing สำหรับกลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มที่ไม่เกี่ยวกับทรัพยากร
 และกระบวนการทางธุรกิจคือ กลุ่ม Cause Promotion และ Cause Relate Marketing ดังภาพที่
 5.1

ภาพที่ 5.1

แสดงรูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบ่ง
 ตามกระบวนการทางธุรกิจและทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กร



5.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

อิมเม็กซ์ได้กล่าวยืนยันจากประสบการณ์ว่า รูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ รูปแบบที่อยู่ในกระบวนการธุรกิจ ซึ่งทางบริษัท ดำเนินการมา 5 ปี นับตั้งแต่ปี 2545

“..จากประสบการณ์ของผม รูปแบบที่มีการกระทำต่อเนื่อง.....กระบวนการธุรกิจ ทำให้เกิดการพัฒนาด้านอย่างต่อเนื่อง...”

อิมเม็กซ์อยู่ในกระบวนการธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เนื่องจากต้องรักษาภาพลักษณ์ หรือตราห้อยสินค้าในสายตาของลูกค้าซึ่งเป็นชาวต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลีย รวมทั้งการต้องรักษาภาพลักษณ์ในฐานะการเป็นตัวแทนผู้จำหน่ายสินค้าจากประเทศไทย

จากความสำคัญในกระบวนการผลิตดังกล่าว จะเชื่อมโยงกับบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะคนงานในโรงงาน ในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าคุณภาพทางบริษัทฯ จึงมีการพัฒนาทางด้านบุคลากร พนักงาน ให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านการผลิต ซึ่งได้ขยายไปสู่ครอบครัวของคนงานและพนักงาน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ในการส่งสินค้าไปต่างประเทศ เช่น กรมสรรพากร กรมศุลกากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตลอดจนการร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าที่ผลิตกระเบื้อง เพื่อร่วมมือกันในการจำหน่ายและการขนส่งสินค้าทางเรือ ทำให้เสียค่าระวางในอัตราที่ต่ำลง

จะเห็นได้ว่า รูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของอิมเม็กซ์ อยู่ในรูปของการบริหารธุรกิจ ที่เน้นลูกค้าเป็นหลัก ภายใต้การพัฒนาทางด้านคุณภาพการผลิต การพัฒนาศักยภาพคนทำงาน และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลัก ซึ่งเป็นรูปแบบการทำธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มองเห็นว่า ต่างต้องพึ่งพาอาศัยและเจริญเติบโตควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

กรณีของคำแสดมีรูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในกระบวนการธุรกิจ เช่นเดียวกับอิมเม็กซ์ แต่มีลักษณะเด่นอยู่ 2 เรื่องคือ การดำเนินงานในรีสอร์ท และการให้บริการ

“...คำแสดเรามีโครงการมากมาย อาทิเช่น โครงการแยกขยะ แยกขยะเปียก และขยะแห้ง โดยขยะเปียกจะนำไปหมักทำแก๊ส ส่วนขยะแห้งนำไปจำหน่าย

เป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายคนดูแลขยะต่อเดือน...ขยะสดคือ ดอกไม้ ใบไม้ กิ่งไม้ โดยนำเอาดอกไม้สด เช่น ดอกปีบ ดอกลิลาวดี ดอกกุหลาบ มาทำเจลอาบน้ำ โดยเฉพาะแชมพู ซึ่งทำจากใบหมี่...กิ่งไม้ ใบไม้ สามารถนำไปทำปุ๋ยพืชสด และยังสามารถนำหมัก....”

“...ลูกหลาน ญาติพี่น้องมาทำงานที่รีสอร์ทแห่งนี้ ด้วยพื้นฐานจิตที่ได้รับการอบรมบ่มนิสัยจากการสวดมนต์ และความเป็นญาติพี่น้องกัน ทำให้เกิดความเอื้ออาทรในทิศทางที่ดี และไม่เห็นแก่ตัว...”

“...การพัฒนาจิตให้สงบ มีความระลึกรู้ได้หรือพัฒนาสติต่อไป โดยสวดมนต์ทุกวันจันทร์และวันพฤหัสบดี ให้สัจใจเลือกไปสวดมนต์ตามความเหมาะสม ดังที่กล่าวมาแล้ว เมื่อจิตสงบ พลังปัญญาก็มี เราให้คนไม่กังวลใจ มีปัญหาที่แก้ไขได้ เมื่อมีสติปัญญา ปัญหาการให้บริการก็ไม่เกิด ลูกค้าได้รับความพอใจ มีผลต่อธุรกิจ ทำให้รุ่งเรืองขึ้น...”

“...เราเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาการทำงาน จากการทำงานแบบญาติพี่น้องตามหน้าที่สู่การเป็นมืออาชีพ โดยร่วมมือกับโรงเรียนสารพัดช่าง จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพแก่พนักงานให้มีความก้าวหน้าไกลในหน้าที่ และให้โอกาสเติบโตที่รีสอร์ท...”

เสียงสะท้อนดังกล่าว ชี้ให้เห็นได้ว่า คำแสดงถึงความสำคัญต่อการดำเนินงานในรีสอร์ท โดยเฉพาะเรื่องการให้บริการ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจบริการ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนความยั่งยืนในกระบวนการทางธุรกิจ ดังนั้นจึงให้คุณค่าในเรื่องการทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน หรือเป็นญาติพี่น้องกัน “...พนักงานเรามาจากไม่กี่ตระกูล เป็นเครือญาติของคนในชุมชนรอบรีสอร์ท ที่เข้ามาทำงาน...” ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของบ้าน และร่วมมือในการให้บริการ เหมือนมีแขกมาที่บ้าน และเจ้าของบ้านต้องดูแลต้อนรับด้วยความเต็มใจและอบอุ่น

รูปแบบของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมในกรณีของคำแสดง มีความแตกต่างจากกรณีอิมเม็กซ์ ในส่วนของอิมเม็กซ์จะมีลักษณะที่เน้นข้างในสู่ข้างนอก จากสังคมอิมเม็กซ์ที่เข้มแข็งสู่สังคมภายนอกอิมเม็กซ์ ในขณะที่คำแสดงมีลักษณะของสังคมองค์กรกับสังคมชุมชนที่สัมพันธ์กัน

อย่างใกล้ชิดเป็นเรื่องเดียวกัน ต้องพึ่งพาอาศัยกันเหมือนครอบครัวเดียวกัน ซึ่งในอนาคต ชุมชน จะพัฒนาตนเองเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวิถีชีวิต รวมทั้งเป็นแหล่งผลิตอาหารและสินค้าอื่นๆ ให้กับรีสอร์ทต่อไป

สำหรับวีพีพี มีรูปแบบของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในกระบวนการธุรกิจ เช่นเดียวกัน โดยเน้นที่การพัฒนาพนักงาน รวมทั้งชุมชนห่างไกลในพื้นที่ อ.อมก๋อย จ.เชียงใหม่ ทั้งนี้เพราะลักษณะธุรกิจเป็นผู้ส่งออกเมล็ดกาแฟไปต่างประเทศ และการทำธุรกิจฟรานไชส์ร้านจำหน่ายกาแฟในสถานบริการน้ำมันเชลลันี่ห้อย ‘ดีโอโร’ คุณภาพของเมล็ดกาแฟและการให้บริการ คือสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จของวีพีพี ซึ่งผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ประกอบการให้ความสำคัญ

“...เราดูต้นน้ำคือเมล็ดกาแฟ ซึ่งเป็นผลผลิตจากต้นกาแฟ เราได้ทำโครงการที่อมก๋อย เชียงใหม่ โดยส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกกาแฟให้มีคุณภาพ ทางบริษัทให้การสนับสนุนการปลูกกาแฟใน 3 ปีแรก มีการให้ความรู้กับเกษตรกร...”

สำหรับผู้นำทางความคิด ทุกกรณีศึกษาอยู่ในรูปแบบกระบวนการทางธุรกิจ เช่น อมรินทร์ พรินตติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง จะสนับสนุนงานเขียนวรรณกรรมไทยอย่างครบวงจร การสนับสนุนงานของนักเขียนรุ่นใหม่ โครงการให้ความรักด้วยความรู้แก่เด็กผู้ยากไร้และเยาวชน ผู้ด้อยโอกาส ให้มีโอกาสด้านหนังสือที่ดีมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต หรือกรณีแพนด้า จิวเวอรี่ มีโครงการโรงเรียนในโรงงาน เพื่อสร้างอาชีพด้านอัญมณีโดยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีการให้ทุนการศึกษาพร้อมที่พัก กรณีสวนเงินมีมา ดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติที่เป็นฝีมือชาวบ้านเพื่อเป็นการสนับสนุนรายได้แก่ชุมชน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ทุกองค์กรจะมีกิจกรรมทางสังคมที่สัมพันธ์กับลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินอยู่ เช่น อมรินทร์ พรินตติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง ดำเนินกิจกรรมในลักษณะที่สัมพันธ์กับงานเขียน การอ่านแพนด้า จิวเวอรี่ ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างอาชีพด้านอัญมณี เป็นต้น องค์กรจะเป็นผู้ดำเนินการภายใต้การใช้ทรัพยากรในองค์กรและอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ

5.1.4 สรุปผลการศึกษาและอภิปราย

รูปแบบที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดการเติบโตแบบยั่งยืนของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะอยู่ในรูปแบบกระบวนการธุรกิจ ที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะของอุตสาหกรรม ลักษณะ

ผลิตภัณฑ์ นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร ที่มีการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ

เมื่อเทียบกับประเภทของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ประเภทของ Kotler and Lee จะเห็นได้ว่า Socially Responsible Business Practices จะเป็นรูปแบบที่ตรงกับกรณีศึกษาที่ทำการศึกษา ในประเด็นที่อยู่ในกระบวนการธุรกิจ ส่วนรูปแบบอื่นจะอยู่ในลักษณะการให้กับสังคม แต่ไม่สามารถจะพัฒนาสู่ความยั่งยืนหรือให้มีคุณภาพ ได้มากเท่ารูปแบบ Socially Responsible Business Practices หรือรูปแบบในกระบวนการธุรกิจ (รายละเอียดรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ประเภทอยู่ในบทที่ 2)

5.2 การออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

5.2.1 วัตถุประสงค์

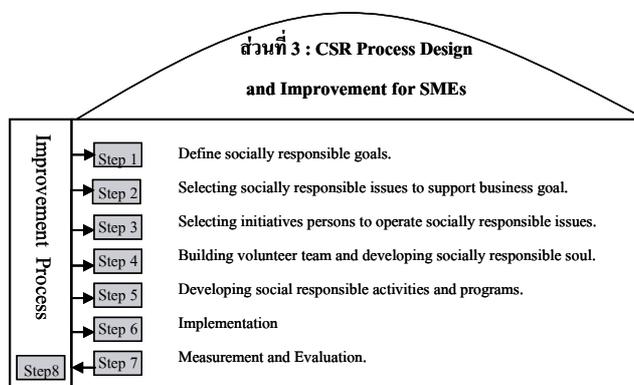
เพื่อศึกษาการออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

5.2.2 กรอบความคิด

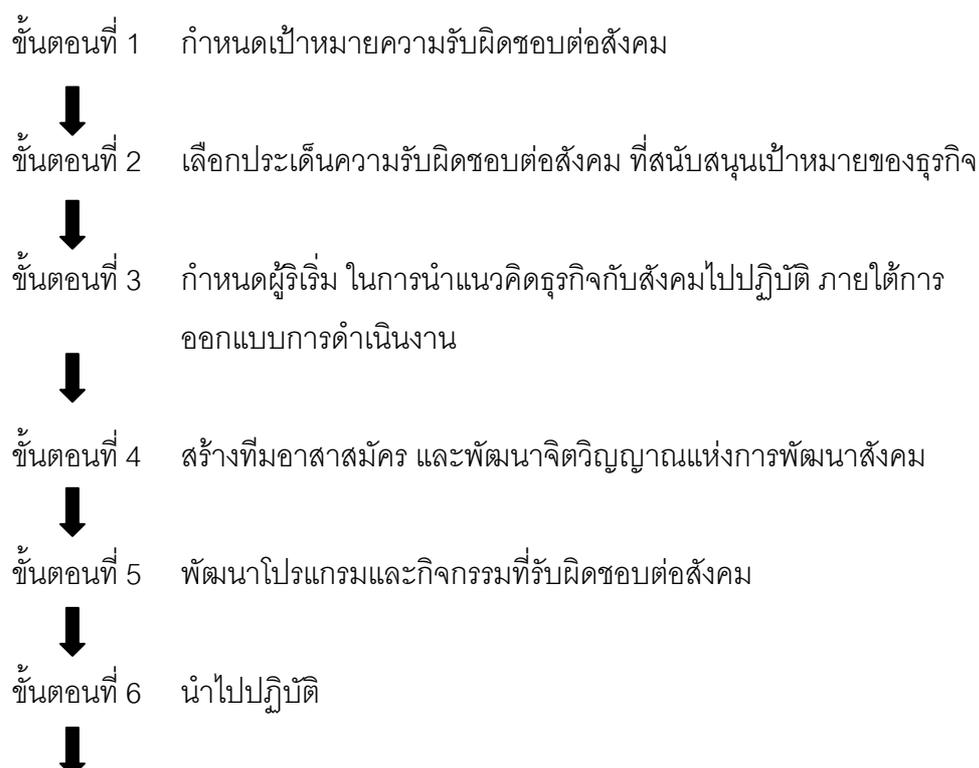
การออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Process Design) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมหรือขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นทิศทางขององค์กรที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการธุรกิจ (Business Process) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ 2) เลือกระเบียบความรับผิดชอบต่อสังคมที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจ 3) ผู้ริเริ่มในการดำเนินงาน 4) สร้างทีมอาสาสมัครและพัฒนาจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม 5) พัฒนากิจกรรมและโปรแกรม 6) นำไปปฏิบัติ 7) วัดผลและประเมินผล และ 8) การปรับปรุงกระบวนการ (ดังภาพที่ 5.2)

ภาพที่ 5.2

แสดงการออกแบบกระบวนการ CSR และการปรับปรุงกระบวนการสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม



5.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้นำทางความคิด กรณีศึกษา และทฤษฎีการออกแบบ
กระบวนการทางธุรกิจ สามารถสร้างกรอบความคิดเรื่องการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจให้
สอดคล้องกับรูปแบบและแนวคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคม
ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 7 วัดผลและประเมินผล



ขั้นตอนที่ 8 ปรับปรุงกระบวนการ

ทั้งนี้จากการศึกษากรณีผู้นำทางความคิด พบว่า มีกระบวนการที่สอดคล้องกับกรอบความคิด การออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมดังกล่าว และมีเพิ่มขึ้นอีก 1 ขั้นตอนคือ การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ

สำหรับกรณีศึกษา ทั้ง 3 กรณี เริ่มจากอิมเม็กซ์สะท้อนว่า

“...การกำหนดเป้าหมายทั้งธุรกิจและสังคมมีความสำคัญ ต้องมีการริเริ่มโครงการหาผู้สมัครเข้ามาทำ และกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้อง นำไปปฏิบัติ ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการ ส่วนคนก็ให้เกิดการตื่นความรู้ ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมที่เป็นสังคมอิมเม็กซ์ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ที่ได้รับการยอมรับและเต็มใจในการนำไปปฏิบัติ เพราะเรามาจากหลายสถานภาพ หลายสถานะครอบครัว จึงต้องให้เกิดการนำเสนอโครงการที่เหมาะสมกับองค์กร ในกระบวนการธุรกิจที่จะช่วยทำให้ธุรกิจเติบโต และได้ช่วยเหลือสังคม...”

ส่วนคำแสดงระบุถึง

“แนวบริหารของเรา เป็นการเรียนรู้ที่เรียกว่า Learning Organization เรียนรู้พร้อมกันกับการทำงานเป็นทีมอาสา ด้วยความเต็มใจ เราก็มีสายบังคับบัญชาเหมือนองค์กรอื่น เรื่องสำคัญมีในงานประจำวัน ทุกคนมีสิทธิ์ออกเสียงเท่ากัน ไม่ว่าตำแหน่งใด เพื่อนำสิ่งดีๆ มาสู่องค์กร แต่การทำงานก็เป็นไปตามสายบังคับบัญชา นำมาปฏิบัติ เมื่อมีข้อผิดพลาดต้องมีการแก้ไข โดยการประชุมและพิจารณาร่วมกัน”

กรณีวีพีพีให้ข้อมูลว่า

“กระบวนการธุรกิจของเราจะดูต้นน้ำคือ เมล็ดกาแฟ ซึ่งเป็นผลผลิตของต้นกาแฟ ได้ทำโครงการอมก๋อย ที่เชียงใหม่ ส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกกาแฟให้มีคุณภาพ ซึ่งบริษัทจะสนับสนุน ใน 3 ปีแรกของการปลูก เราให้ความรู้แก่เกษตรกร โดยเกษตรกร 1 คน จะ

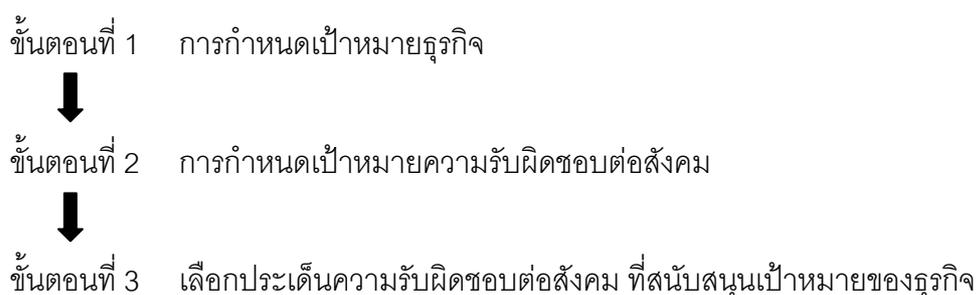
ปลูกกาแฟ 3 ไร่/ต่อครอบครัว/ต่อ 1 ปี ในปีที่ 3 กาแฟจะให้ผลผลิต สามารถนำมาจำหน่ายสร้างรายได้ 30,000 บาท/ครอบครัว/ปี ทำให้ครอบครัว 70 ครอบครัว ที่อำเภออมก๋อยไม่ตัดไม้ทำลายป่า นี่เป็นประเด็นสำคัญ

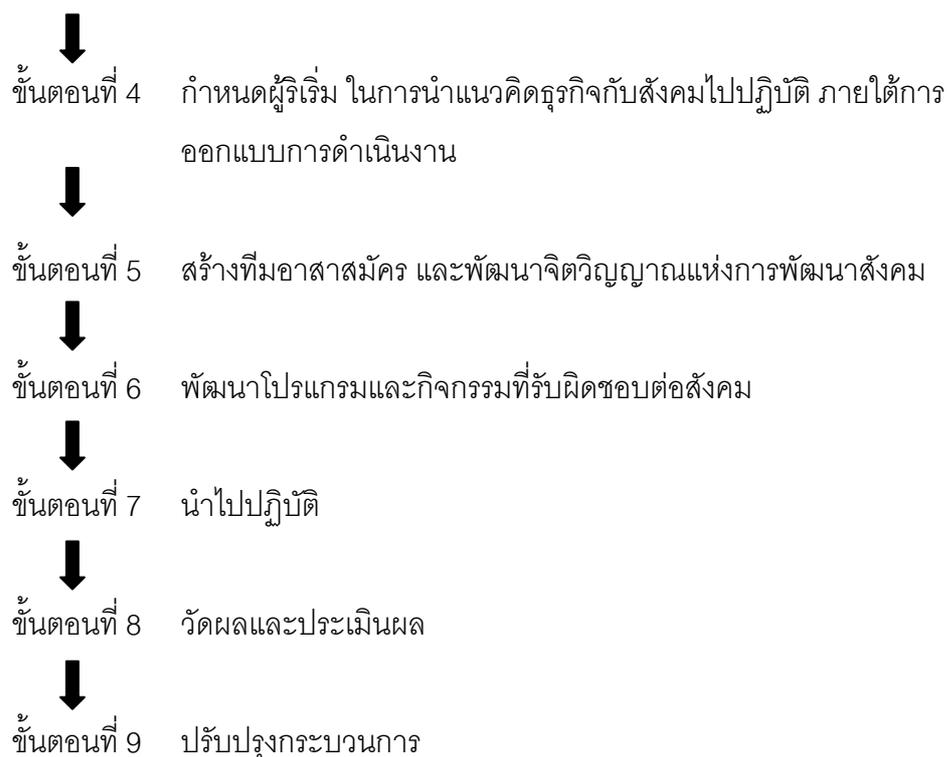
การปลูกกาแฟได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยการผลักดันของบริษัท และรัฐบาลได้สนับสนุนงบประมาณเพื่อขุดบ่อน้ำ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และสาธารณูปโภคให้ ส่วนทางบริษัทรับซื้อเมล็ดกาแฟทั้งหมด โดยไม่ต้องจำหน่ายให้ผู้อื่น ทางบริษัทจะไม่เอาเปรียบเกษตรกรชาวไร่ และไม่ทิ้งผู้ปลูกกาแฟ เพื่อให้เขาสามารถพัฒนาตนเอง มีความเข้มแข็ง มีความภูมิใจในอาชีพของเขา เป็นสิ่งที่เราได้พยายามและร่วมมือกับชาวบ้านเกษตรกร นอกจากผู้ปลูกกาแฟแล้ว บริษัทก็ได้สร้างโครงการร่วมกับนักเรียนที่อมก๋อยวิทยาคม เป็นโรงเรียนบนโลกความเป็นจริง ปลูกฝังความรู้ความรักเรื่องกาแฟให้เด็กเยาวชนที่อมก๋อย โดยให้เด็ก 1 คน ปลูกต้นกาแฟ 3 ต้น โดยจะมีการสอนให้องค์ความรู้แก่เด็กเรื่องการปลูกกาแฟทุกวันพุธ และเมื่อกาแฟมีผลผลิต ก็ให้นำมาจำหน่ายแก่บริษัท ทางบริษัทจะให้ราคาพิเศษเพื่อเป็นรายได้และทุนอาหารกลางวันแก่เด็ก”

จากการศึกษาทั้ง 3 กรณี จะเห็นได้ว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะประกอบด้วยแนวทาง 2 ประการ ประการแรกจะอยู่ในวิถีแห่งธุรกิจจากต้นน้ำสู่ปลายน้ำ (วีพีพี) ซึ่งเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนบนความสัมพันธ์ในทางธุรกิจและสังคม และอีกประการเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนบนระบบการจัดการที่มีขั้นตอนและมีกลไกการบริหารที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางธุรกิจและสังคม

5.2.4 สรุปผลการวิจัยและอภิปราย

กระบวนการธุรกิจที่เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมี 9 ขั้นตอนคือ





การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ มักสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ซึ่งเป็นการ บริหารธุรกิจทั่วไป ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งอยู่ในกระบวนการ ธุรกิจ ก็ควรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายธุรกิจ

สำหรับผู้ริเริ่มในการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในช่วงแรก ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงมักเป็นผู้ริเริ่มวางแนวทาง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร เป็นผู้ริเริ่มที่ดี โดยวางแนวทางความคิดและการปฏิบัติลงสู่องค์กร ให้เกิดความรู้ความเข้าใจใน ทิศทางเดียวกัน มีการสร้างทีมอาสาสมัครที่จะร่วมกระบวนการ และพัฒนาโปรแกรมและ กิจกรรมที่แสดงออกถึงจิตวิญญาณแห่งการพัฒนาสังคม โดยผู้บริหารยังคงมีบทบาทสำคัญใน การเป็นผู้ผลักดัน สนับสนุนกิจกรรม และให้คนในองค์กรเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการต่อไปตามขั้นตอน กระบวนการบริหาร

สำหรับการสร้างทีมอาสาสมัครในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ในรูปที่เป็น ทางการและในรูปแบบไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ขึ้นกับการออกแบบการดำเนินงานและการสร้าง กิจกรรม ซึ่งควรกำหนดเป็นโปรแกรมที่ละเอียด ระบุขั้นตอนการทำงาน วันเวลา สถานที่ ผู้รับผิดชอบ เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว ควรมีการวัดผล และประเมินผล โดยพิจารณาจากแผนงานในโครงการกับการทำงานจริง ช่วยให้เห็นข้อแตกต่าง เพื่อปรับปรุงกระบวนการต่อไป ซึ่งแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว จะทำให้การทำงานมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขปัญหายุ่ตลอดเวลา และทำให้เกิดการสะสมองค์ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์นั้น

5.2.5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

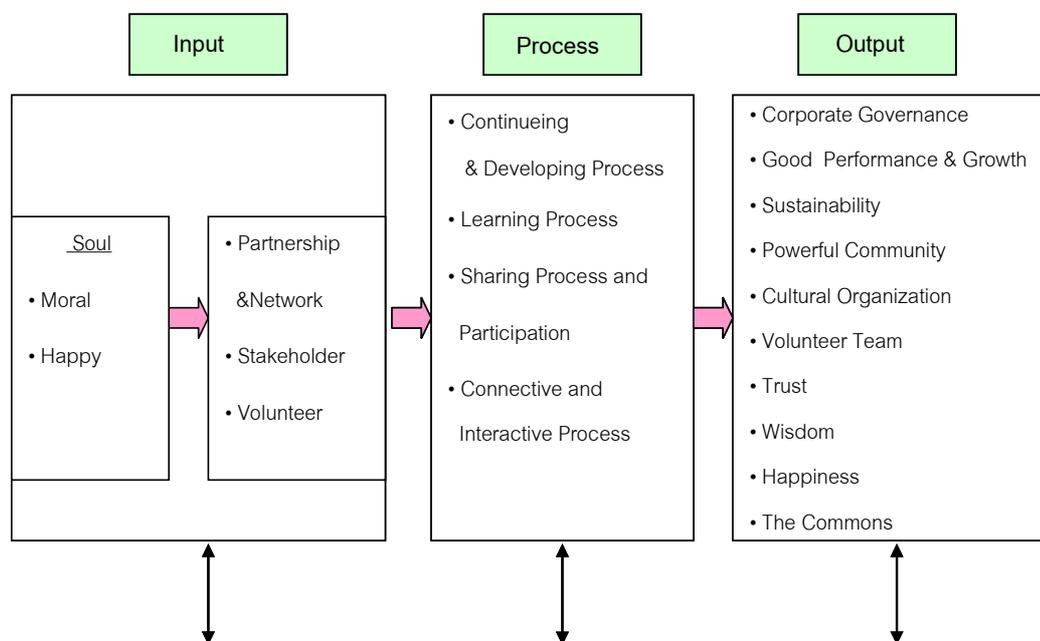
รูปแบบการดำเนินงานทั้ง 9 ขั้นตอน เป็นการดำเนินงานเหมือนการบริหารงานธุรกิจทั่วไป แต่แตกต่างตรงเป้าหมาย ที่มีแนวคิด 2 แนวคิด คือ แนวคิดด้านธุรกิจและแนวคิดด้านสังคมมา รวมกัน ภายใต้กิจกรรมที่กำหนดในกระบวนการธุรกิจอันเดียวกัน ซึ่งเป็นการออกแบบกระบวนการ ภายใต้การสะสมความรู้จากประสบการณ์ และการปันส่วนขององค์ความรู้ร่วมกัน เป็นการดำเนินงานที่ ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจให้ยั่งยืน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Process) ตลอดจนการ ปันส่วนและการมีส่วนร่วม (Sharing Process and Participation) เป็นกระบวนการหลักที่จะ สนับสนุนให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อกระบวนการมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิด ความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงาน มีการประสานความร่วมมือ ที่จะช่วยให้การทำงานมีความ รวดเร็วขึ้น และไม่เกิดความสับสนในการดำเนินงาน จากการศึกษาที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายในการ ดำเนินงานที่มาจาก 2 แนวคิดไปพร้อมๆ กัน

กระบวนการต่างๆ ที่ใช้ เช่น กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Process) การปัน ส่วนและการมีส่วนร่วม (Sharing Process and Participation) กระบวนการต่อเนื่องและพัฒนา (Continueing & Developing Process) เป็นต้น จะมีผลทำให้เกิดกลไกกำกับดูแลผลประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Coporate Governance) การดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืน ชุมชนเข้มแข็ง มี การผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทีมอาสาสมัคร ตลอดจนความไว้วางใจ สร้างความสุข การ สังสมภูมิปัญญา และการเป็นเจ้าของสังคมร่วมกัน และผลที่ได้จะนำมาสู่การสร้างกระบวนการใหม่ และจิตวิญญาณใหม่ ที่จะก่อให้เกิดพันธมิตร เครือข่ายผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการมีใจอาสาสมัคร เข้ามาช่วยเหลือสังคม มีการเชื่อมโยงภายในระบบอย่างมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแสดงในภาพ ที่ 5.3

ภาพที่ 5.3

แสดงกรอบความคิด วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม



5.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

5.3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

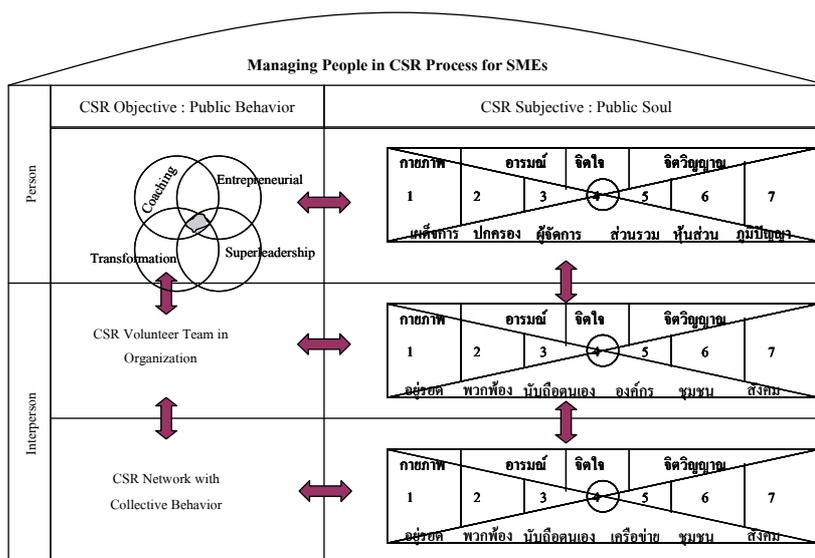
5.3.2 กรอบแนวคิด

ในระดับปัจเจกบุคคลนั้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำ 4 ประการจะสัมพันธ์กับการพัฒนาจิตทางภาวะผู้นำให้สู่ระดับขั้นที่ 7 ที่เป็นภูมิปัญญาเพื่อสังคม โดยผู้นำจะฝึกตนและมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างรูปวัฒนธรรมและแก่นวัฒนธรรมที่เป็นตัวอย่างให้พนักงานได้ประพฤติตาม (ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำทางความคิด) และสร้างกลุ่มหรือทีมอาสาสมัครให้เกิดขึ้นภายใต้การมีรูปแบบหรือตัวอย่างจากผู้นำ และทำงานร่วมกันในต่างระดับระหว่างผู้นำและพนักงานในองค์กร โดยการร่วมมือดำเนินกิจกรรมตามโครงสร้างของกระบวนการที่ได้ออกแบบให้สอดคล้องกับรูปแบบภารกิจและวิสัยทัศน์ ดังได้กล่าวข้างต้น ด้วยกิจกรรมร่วมกันในองค์กรระหว่างผู้นำและพนักงานจะก่อให้เกิดความร่วมมือและพัฒนาระดับจิตไปด้วยกันที่เรียกว่าการสร้างทีม (Team Building) เพื่อสังคม ผลจากการทำกิจกรรมและสร้างทีมอาสาสมัครเพื่อสังคมในองค์กรจะนำไปสู่

การทำงานร่วมกับวิสาหกิจหรือองค์กรอื่นที่มีกิจกรรมร่วมกัน และจะเป็นปัจจัยในการพัฒนาจิตในระดับเครือข่ายให้ก้าวไปสู่ชุมชนและสังคมต่อไป (ภาพที่ 5.4)

ภาพที่ 5.4

แสดงการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม



5.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

จากกรอบแนวคิดมี 3 ระดับคือ

ระดับที่ 1 ปัจเจกบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำกับจิตวิญญานเพื่อสังคม

ระดับที่ 2 ระหว่างบุคคล คือ ระดับองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่

จิตวิญญานผู้นำเพื่อสังคม และ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก

จิตวิญญานของพนักงาน และ พฤติกรรมของพนักงาน

จิตวิญญานและพฤติกรรมผู้นำ และ จิตวิญญานและพฤติกรรมของพนักงาน

ระดับที่ 3 ระหว่างบุคคล คือ ระดับองค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

กรณีอิมเม็กซ์ได้แสดงพฤติกรรมที่สะท้อน ให้เห็นการช่วยเหลือผู้อื่น โดยสร้างกิจกรรม Make Their Day ที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการทำให้พนักงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมกับจิตสำนึกที่ผู้บริหารมีต่อพนักงาน ผ่านพฤติกรรมที่ทำให้เห็นเป็นรูปธรรม ให้พนักงานได้สัมผัสเป็น

ความรู้สึก และเกิดพฤติกรรมทำตาม รวมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาด้านจิตใจไปพร้อมกัน ภายใต้การ
สร้างกิจกรรมให้เกิดในทิศทางเดียวกัน เช่น ให้ทุกคนเก็บขยะ ตอน 16.30 น. ให้นำน้ำห้อง ช่างโต๊ะ
ทำงาน เหมือนกับการเก็บขยะของทางกรุงเทพมหานคร ที่ทุกคนเอาขยะมาไว้หน้าบ้าน แม่บ้านจะ
ได้ทำงานรวดเร็วและกลับบ้านได้เร็วขึ้น จากความเข้าใจในการให้ผู้อื่น บันส่วนให้ผู้อื่น นำไปสู่การ
คิดโครงการเพื่อสังคมภายนอกองค์กร ดังที่ชี้ให้เห็นจากการบอกเล่าเรื่องราวว่า

“บริษัทไม่ได้เก็บสิ่งที่ดีไว้กับตัวเอง แต่กระจายให้พนักงานในสิ่งที่ดีเขาเริ่มคิดว่า
เขาพบสิ่งที่ดีเริ่มแบ่งปัน (Sharing) ให้คนอื่น ตัวเราได้รับชมตัวนี้ให้เขา และเขา
ขยายไปสู่ภายนอกให้เขายอมรับเขาเข้าใจ และนำไปสู่ผู้อื่น จุดหลักในเรื่องนี้คือ
ไม่ใช่ผู้บริหารบอกและกำหนดให้พนักงานให้เข้าใจ แก่นของวิธีนี้คือ วิธีคิด
มากกว่า พนักงานได้จากเรา เรียนรู้จากเรา จะส่งผลให้เขาคิดโครงการออกมาหรือ
แม้กระทั่งแบบฟอร์ม (Template) กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ กรอบการทำงาน
มีการทำแผนงานและอื่นๆ ที่ต้องการได้จากการทำงาน มีงบประมาณเท่าไรถ้ามี
การประเมินผล ทำแผนงานเป็นการกระทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ถ้าทำแผน
ธุรกิจก็จะแบ่งการประยุกต์ได้จากวิธีนี้ ทำให้การทำแผนเข้าใจ บางหน่วยงานเริ่ม
เห็นว่าแผนที่ดีประกอบด้วยอะไร ไม่ต้องมีอะไรบังคับ”

“ทำโครงการทำวันนี้เป็นวันของเขา ผู้บริหารทำเพื่อผู้อื่นเป็นตัวอย่าง ผมทำการ์ด
วันเกิดให้พนักงาน และทำสิ่งที่ดีให้พนักงาน เช่น เสริฟกาแฟให้พนักงาน
ผู้บริหารพูดคุยเรื่องของพนักงาน ช่วยแก้ปัญหาของเขา สอบถามการแก้ไขปัญหา
และสื่อสารสิ่งที่เขาอยากทำให้คนอื่น ความสุขของเขาที่จะทำให้อื่นด้วยเรื่อง
อะไรและนำเสนอสิ่งที่เห็น สิ่งที่ดี และอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน มีการ
พูดคุยกับเขา เสนอแนะให้แกเขา หาแนวร่วมด้วยความเต็มใจ เราทำให้เขาเป็น
ตัวอย่าง ทำให้พนักงานซึมความรู้สึกให้ผู้อื่นได้ด้วยตนเอง และรู้จักคิดทำให้คน
อื่น เป็นการแบ่งปันความดีให้ผู้อื่นบ้าง และพนักงานคิดถึงองค์กร คิดจะทำอะไร
ให้ผู้บริหารบ้าง

เราผ่านวิธีชี้ให้กับพนักงาน โดยผู้บริหารทำตัวอย่างให้เห็นในการทำให้ผู้อื่น เพื่อ
เขาจะได้ซึมความเข้าใจรักผู้อื่น เนื่องจากเรามีโรงงานที่สระบุรี พนักงานเป็น
คนงานมีการยกระดับจิตใจของคนงานจากที่เขาเห็นแก่ตัวเขา ผู้คนใกล้ชิด

ครอบครัว ผู้คนอื่นๆ เพื่อนร่วมงานให้แก่องค์กร ชุมชน และสังคมโดยรวม เราทำกิจกรรมเป็นขั้นตอน ช่วงแรกผู้บริหารทำให้พนักงานก่อนให้เขารู้จักเห็นตัวอย่าง เรียกว่าผู้นำจิตอาสา ผู้นำองค์กรทำตัวเป็นตัวอย่างแก่พนักงาน ขั้นตอนที่สอง พัฒนาจิตอาสาเต็มใจ เราเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพัฒนาจิตในระดับต้น เราเรียกว่าจิตสำนึก เราเป็นโรงงานพนักงานเป็นคนงาน ต้องปูฐานจากระดับล่าง ต้องให้รู้จักคำว่าสำนึก โดยให้คำนึงถึงเรื่องใกล้ชิดตัวเองคือ สำนึกความปลอดภัยของตน เพื่อคนอื่น ได้แก่ ปลอดภัยเพื่อลูก เพื่อครอบครัว สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันเพื่อผู้อื่น สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน และปฏิบัติตาม เช่น ความปลอดภัยในการทำงานในโรงงาน ซึ่งเราถือว่าเป็นการทำร่วมกันอย่างมีความสุข เรากำหนดในเบื้องต้นว่าสิ่งที่เขาควรทำ และไม่ควรรทำให้พนักงานรับรู้ ใช้วิธีปลูกฝังความเข้าใจมากกว่าการบังคับให้พนักงานเขาทำ โดยให้ความรู้ถึงผลที่ได้จากการไม่ปฏิบัติเขาจะได้ข้อเสนอแนะ เราก็มาดูว่าโรงงานเรื่องแรกคือ คนงานต้องใส่หมวกกันน็อค เขาไม่ชอบใส่หมวกกันน็อค ทำอย่างไร เขาจึงคิดถึงลูก เมีย กลับบ้านครอบครัวมีความสุขทุกวัน พบหน้าลูกเมียอย่างปลอดภัย ความปลอดภัย ความสุขของครอบครัว ความปลอดภัยในการทำงาน ช่วยทำให้โรงงานมีความพร้อมเพียงกันทั้งโรงงานทำงานอย่างถูกต้องเป็นความร่วมมือ เป็นการกระทำที่ดีต่อสังคมในโรงงาน เป็นสิ่งที่เราควรให้คนงานได้ตระหนักและพัฒนาจิตเบื้องต้น เป็นความร่วมมือที่ดีต่อโรงงานและเป็นบรรทัดฐานที่ทุกคนควรปฏิบัติ เป็นต้น

เราพัฒนาให้เพิ่มสูงขึ้น จากการพัฒนาระดับจิตจากเบื้องต้นมาสู่จิตเริ่มอาสา คือ คนงานเริ่มพัฒนาตนจากการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยการสวมหมวกกันน็อค มาสู่การสร้างการทำงานร่วมกันในโรงงาน เป็นกิจกรรมร่วมกันแทนเรื่องของใครของมันเพื่อครอบครัว เพื่อลูก อาสาเข้าร่วมโครงการในโรงงาน เช่น โครงการจดไม่จด คนงานที่มีปัญหาเงิน เราฝึกให้เขาร่วมโครงการกับบริษัทโดยจดยอดได้รายจ่าย ให้คำปรึกษา ให้รู้เงินเหลือไม่มากเขาควรใช้จ่ายเท่าไร โครงการงดเหล้าซื้อจักรยานให้ลูก เราให้เขาลดเหล้าเพื่อลูก อดเหล้าทั้งในโรงงานและนอกโรงงาน คิดถึงการอดเหล้าก็มีเงินเหลือให้ลูก ครอบครัวมีความสุขไม่ทะเลาะกัน สุขภาพก็ดี มีพลังทำงานให้โรงงานได้ดี เป็นแบบอย่างให้ลูก นอกจากนี้ยังมีโครงการลดบุหรี่ยี่ได้กล่าวข้างต้นมีพื้นที่จำกัดให้คนสูบบุหรี่ และให้พื้นที่อิสระแก่คนไม่สูบบุหรี่

บุหรี สร้างวัฒนธรรมว่าที่นี่ไม่สนับสนุนคนสูบบุหรี่ สำหรับโครงการกลุ่มจิตโดย อาสาเข้าร่วมโครงการอบรมกับพระพยอมและฝึกหัดปฏิบัติธรรมเพื่อกลุ่มเกลา จิตใจ ระดับที่สูงขึ้นถือว่าต่างจากที่ผ่านมา

เพราะที่ผ่านมาให้ดูนายเป็นตัวอย่าง พัฒนาขึ้นมาอีกระดับเข้าร่วมโครงการเพื่อ ลูก เพื่อครอบครัว ต่อมาเข้าโครงการเพื่อองค์กร ร่วมมือกับองค์กรไม่ว่าจะเจตเจต บุหรี กลุ่มจิต ในระดับที่สามเป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา อาสาทำ ให้โรงงานอาสาขอทำงาน เช่น พนักงานในโรงงาน เริ่มแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมใน โรงงานควรมีการแก้ไข เขาจะเสนอโครงการมาให้บริษัททุกๆ เดือน บริษัทจะให้ ทุกแผนกเสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ พนักงานที่เดิมกินเหล้า สูบบุหรี่ เงินไม่มี เริ่มคิดหาทางช่วยองค์กร มีความภูมิใจ มีส่วนร่วม เขาเสนอให้ปลูกต้นไม้แทน ฆวนนหุ่มห่อความร้อนเพื่อลดความร้อน ทำให้ลดค่ากระแสไฟฟ้าพัฒนาในโรงงาน เป็นต้น ภายใต้กระบวนการให้พนักงานคิดโครงการเสนอมาให้ องค์กรต้องมีการ ปรับระดับจิตเมื่อทุกคนพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงเป็นการคิดทำเพื่อองค์กรให้ เห็นเป็นวัฒนธรรมที่คนส่วนใหญ่ทำเป็นบรรทัดฐานขององค์กร และมีแรงจูงใจ เพิ่มคือ ประกวดคัดเลือกรายในกลุ่ม ในแผนก เสนอขึ้นมา และค่อยคิด ผลงานดีเด่นให้รางวัลประกาศเกียรติคุณ และนำไปปฏิบัติประเมิณผล ซึ่ง โครงสร้างทางการจะช่วยทำให้โครงการดำเนินไปด้วยดี ควบคุมไปกับโครงการไม่ ทางการ เมื่อกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ประสิทธิภาพของงาน สุขภาพกายใจ และองค์กรแห่งการเรียนรู้

“เป็นการพัฒนายกระดับจิตเพื่อความอยู่รอด เห็นแต่ตนเองไปสู่คนอื่น คนรอบข้าง ได้แก่ ลูก เมีย ครอบครัว เช่น งดสุราซื้อจักรยานให้ลูก จดแล้วไม่จน สู้จิตอาสา องค์กรทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่ผมกล่าวมาแล้ว เมื่อเขาเปลี่ยนจากเห็นความชอบ ตัวเองเป็นหลักดื่มสุรา สูบบุหรี่ เงินไม่ค่อยมี ปัญหาเกิด เมื่อเขาเห็นแก่ ครอบครัว ลูกเมีย เลิกบุหรี เลิกสุรา แล้วเข้าโครงการจดแล้วไม่จน เงินก็มีเหลือ ไว้ใช้มากกว่าเดิม ครอบครัวก็มีสุข ลูกเมียภูมิใจ ลูกเห็นตัวอย่างที่ดีของพ่อ เขา คิดให้องค์กรประหยัดพลังงานความร้อนเพราะเราเผาเซรามิค ความร้อนมาก เขา คิดช่วยองค์กรและเมื่อเรามีโอกาสช่วยรอบโรงงาน รอบสำนักงานใหญ่ เรียกว่า Back to School เราสะสมของใช้นักเรียน ตำราของคนในองค์กรให้โครงการรอบ

โรงงาน รอบสำนักงานใหญ่ เมื่อเรามีสุขเราปั่นความสุขปั่นความรักให้ผู้อื่น เขาเริ่มคิดถึงคนนอกองค์กร คิดถึงผู้อื่น และคิดเห็นโลกกว้างขึ้น เมื่อเกิดสึนามิ เขาก็คิดถึงคนที่รับความเสียหาย เขามีน้ำใจกับคนอื่นที่เขาไม่รู้จัก เขาช่วยสังคมไกล โดยอาสาไปหาหน่วยงานที่เขาต้องการความช่วยเหลือ เพราะองค์กรได้เงินช่วยเหลือมาจำนวนหนึ่ง เด็กในองค์กรเขาอาสาสมัครช่วยเหลือและช่วยกันในการช่วยผู้ประสบภัยพิบัติสึนามิ นับได้ว่าเป็นการค่อยๆพัฒนาจิต”

จากการสังเกต ผู้บริหารของอิมเม็กซ์มีลักษณะผู้นำครบ 4 ประเภท คือ เป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำ กล้าตัดสินใจ สอนลูกน้องทำงานได้ และให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการแสดงออกดังกล่าว มีลักษณะเป็นไปตามธรรมชาติ และได้รับการไว้วางใจ ดังสะท้อนจากกรณีที่ผู้บริหารเล่ารายละเอียดถึงวิธีการแก้ไขปัญหา การให้คำแนะนำ เมื่อพนักงานมีปัญหาคงครวญ หรือคนงานมีปัญหาเงินไม่พอใช้ เป็นต้น รวมทั้งการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานกลุ่มอาสาสมัครทำงานในโครงการผู้ประสบภัยจากสึนามิ นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้คนงานคิดริเริ่มวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ตัวอย่างเช่น การคิดระบบระบายความร้อนในโรงงาน เป็นต้น

5.3.4 ผลการวิจัยและอภิปราย

การพัฒนาบุคคลในองค์กรต้องเริ่มจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง ที่มีความต้องการให้องค์กรและสังคมอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูล จึงแสดงออกเป็นพฤติกรรมในรูปของการกำหนดนโยบายและกิจกรรมจากผู้บริหารชั้นมารองรับ เน้นการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในแต่ละระดับ ถึงการทำเพื่อผู้อื่น ด้วยการสร้างพฤติกรรมระดับปัจเจกบุคคลให้เห็นเป็นตัวอย่าง เมื่อเกิดความเข้าใจในระดับปัจเจกบุคคลแล้ว จะทำให้เกิดพฤติกรรมทำตาม เมื่อพฤติกรรมปัจเจกบุคคลได้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเรื่องของ การให้ การมีจิตวิญญาณเพื่อสังคม และมีนโยบาย มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อสังคมให้อยู่ในเป้าหมายธุรกิจ ที่มีการนำไปปฏิบัติในกระบวนการธุรกิจ ทำให้เกิดการดำเนินงานภายใต้วัฒนธรรมอันใหม่ที่ไม่ใช่ธุรกิจที่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว

กล่าวได้ว่า การดำเนินการในวิถีทางดังกล่าว ถูกกำหนดเป็นโครงการระดับองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดจิตสำนึก เกิดแรงจูงใจในการปั่นส่วนความดีให้ผู้อื่น และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ชี้แนะ เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความเป็นผู้นำในการริเริ่มดำเนินงาน โดยเริ่มต้นจากการสร้างกลุ่มอาสาสมัครที่มีการทำงานเป็นทีม และเมื่อองค์กรมีความพร้อม จึงค่อยขยายกิจกรรม

ไปสู่เครือข่ายที่เกี่ยวข้องต่อไป ภายใต้การสร้างพฤติกรรมกรรมการปันส่วน การช่วยเหลือกันและกันสู่สังคม

5.3.5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย จะเป็นวิวัฒนาการ ทั้งระบบและทรัพยากรบุคคลทางวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการแก้ไขปัญหาทางสังคม ในกรณีผู้ประกอบการที่ขาดความไว้วางใจกัน มีการรวมตัวกันอย่างไม่ยั่งยืน และมีความอ่อนแอในการแข่งขันกับคู่แข่งในต่างประเทศ ให้กลับมาร่วมมือกันบนบนหนทางของการแบ่งปันประสบการณ์ความรู้จากการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีขึ้น โดยมีตัวอย่างเป็นรูปธรรมที่พิสูจน์ให้เห็นได้จากกรณีศึกษาในประเทศไทย ซึ่งมีการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นอย่างมีทิศทาง ภายใต้ระบบทั้งหมด ซึ่งมีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือกัน ในความร่วมมืออย่างเต็มที่

ถ้าหากหน่วยงานของรัฐและผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถนำรูปแบบ กระบวนการ และการบริหารบุคคล มาจัดทำเป็นโปรแกรม คู่มือ แนะนำให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง ได้มีแนวทางการดำเนินงาน โดยถอดรูปแบบวิธีการออกมาในเชิงคู่มือการสอน จะทำให้องค์ความรู้แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว และเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ ซึ่งสามารถทำได้ทันที เป็นโครงการที่ควรเสนอให้รัฐบาลในฐานะเป็นผู้บริหารประเทศได้มีบทบาทสำคัญในเรื่องนี้

5.4 ความเข้าใจ ทักษะคนดี และการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง

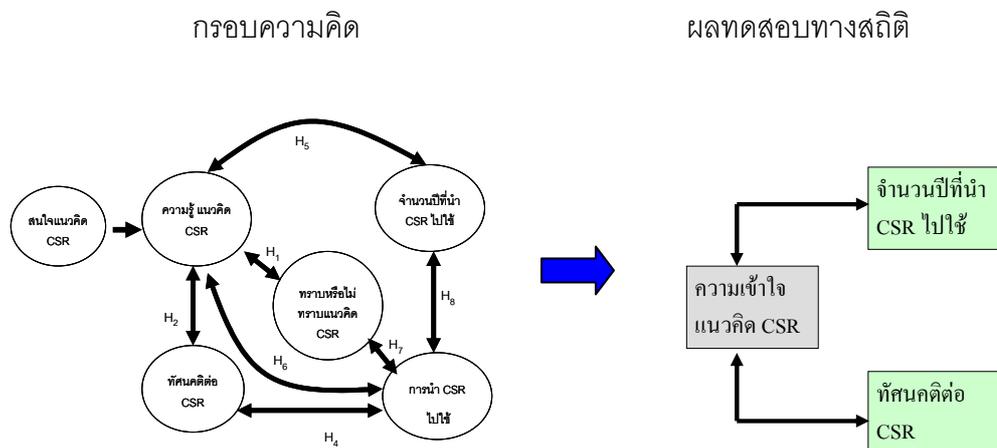
5.4.1 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเข้าใจ ทักษะคนดี และการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง

5.4.2 กรอบแนวคิด

ภาพที่ 5.5

แสดงความเข้าใจแนวคิดทัศนคติและการนำแนวความคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิง
ความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กรของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง



สมมุติฐาน

H₁: มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับการทราบว่าความเข้าใจนั้นคือ CSR

H₂: มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ กับทัศนคติต่อ CSR

H₃: มีความแตกต่างทางด้านการนำแนวคิด CSR มาใช้ระหว่างกลุ่มที่เข้าใจ และไม่เข้าใจแนวคิด CSR

H₄: มีความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับการนำ CSR มาใช้

H₅: มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับจำนวนปีที่นำแนวคิด CSR ไปใช้

H₆: มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับ การนำ CSR ไปใช้

H₇: มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำ CSR ไปใช้กับการทราบว่าให้นำแนวคิดไปใช้คือ CSR

H₈: มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำ CSR ไปใช้กับจำนวนปีที่นำ CSR ไปใช้

5.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล (รายละเอียด ผนวก ค.)

สมมติฐาน H₂ และ H₅ ได้รับการยอมรับอย่างมีนัยสำคัญ ด้วยความเชื่อมั่น 0.05 สมมติฐานนอกนั้นปฏิเสธ แสดงว่า ความเข้าใจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงจะสัมพันธ์กับจำนวนปีที่นำแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ และทัศนคติที่ดีต่อแนวคิดนี้

5.4.4 ผลการวิจัย

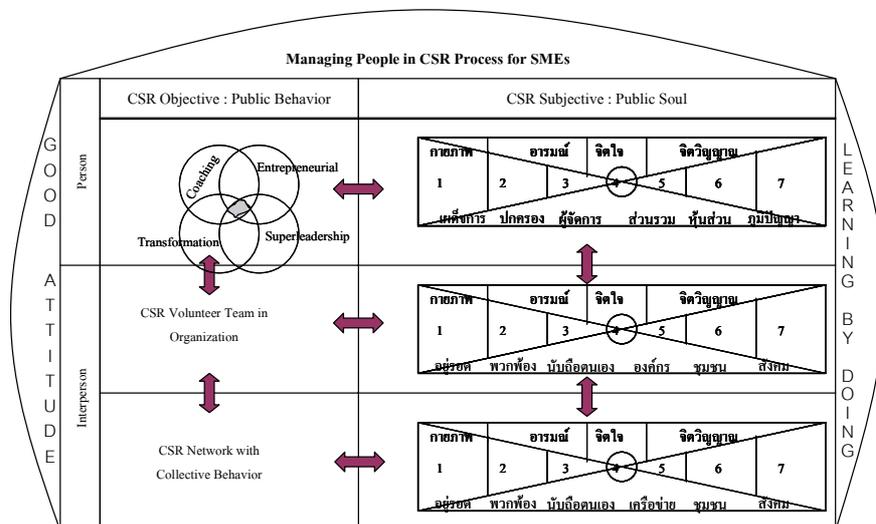
ความเข้าใจของผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารระดับสูง จะสัมพันธ์กับการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นยังมีความสัมพันธ์กับทัศนคติ แสดงว่า ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงจะเกิดความเข้าใจได้ จะต้องมาจากการการมีทัศนคติที่ดีและการปฏิบัติเท่านั้น

5.4.5 บทสรุปและเสนอแนะ

แนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะเกิดได้ต้องมีการนำไปปฏิบัติ จึงจะเห็นผล และค่อยปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งในองค์ความรู้ที่เรียกว่า Tacit Knowledge และความเข้าใจยอมประกอบด้วยการมีทัศนคติที่ดี ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ประกอบการในฐานะผู้ริเริ่มและผลักดันให้แนวคิดนี้ถูกนำมาปฏิบัติในองค์กร ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำความเข้าใจกับแนวคิดนี้ และพยายามนำมาทดลองใช้ในองค์กร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจและมีการประเมินผลเพื่อหาแนวทางในการทำความเข้าใจในระหว่างการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูง แล้วค่อยขยายความรู้ความเข้าใจสู่เครือข่ายและทีมอาสาสมัคร ภายใต้โครงการที่มีกิจกรรมรองรับ เพื่อให้แนวความคิดได้แพร่กระจาย และได้รับการนำไปปฏิบัติ เพื่อทำให้เกิดผลและก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่จะทำให้เชื่อมโยงกับองค์ความรู้เดิม ทำให้เกิดการขยายการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นจากประสบการณ์

ภาพที่ 5.6

แสดงการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ภายใต้การนำไปปฏิบัติและมีทัศนคติที่ดี



5.5 เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจรูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5.5.1 วัตถุประสงค์

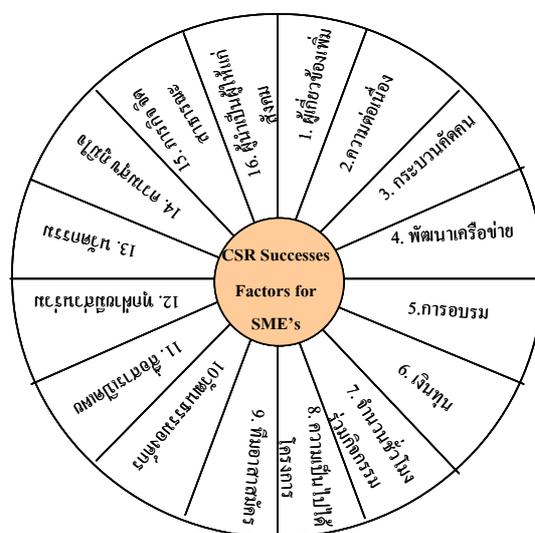
เพื่อศึกษาเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจรูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5.5.2 กรอบความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมและการสอบถามผู้นำทางความคิดพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการนำเอาแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ มีด้วยกัน 16 ปัจจัย ดังแสดงในภาพที่ 5.6

ภาพที่ 5.7

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการนำเอาแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้



5.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

อิมเม็กซ์จะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ขยายตัวออกไป ผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด ทีมอาสาสมัคร วัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ ความต่อเนื่องของโครงการ เครือข่าย การสื่อสารให้เกิดความรู้จักความเข้าใจ

“...ที่สำคัญมากที่เป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดธุรกิจกับสังคมมาดำเนินการ จะเป็นเรื่องผู้ที่เกี่ยวข้องต้องขยายวงด้วยความรู้ความเข้าใจมากที่สุด ยิ่งขยายวงเท่าไร ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้น และทีมอาสาสมัครมีความสำคัญสูง พิเศษถ้าไม่มีใครอาสาเข้ามา เท่ากับไม่ใช่เรื่องธุรกิจกับสังคมแล้ว ซึ่งแตกต่างจาก ธรรมชาติที่ทำกฎหมายข้อบังคับ แต่องค์กรเราไม่ดำเนินการเช่นนั้น เราให้อาสา เข้ามาดำเนินการเป็นทีม นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญมากอีกประการคือ วัฒนธรรมของ องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในวิถีธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนปัจจัยที่ สำคัญรองลงมาได้แก่ ความต่อเนื่องของโครงการในโอกาสที่เลือกไม่ใช่ทุกวันที่ทำ กิจกรรมสังคม เราดูกิจกรรมที่ไปพร้อมกระบวนการธุรกิจ นอกจากนี้มีเครือข่าย การสื่อสารทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ต้องมีเทคนิคและการผลักดันที่ดี การ แสดงออกมาก พนักงานคิดว่าเจ้านายเซอร์ออฟ ถ้าเราไม่แข่งขันก็ไม่เกิดการ ดำเนินการ

ขอถามท้ายอีกหน่อยว่าผู้นำได้แก่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงบางที่อาจ เป็นลูก เป็นภรรยา สามีและญาติ มีความสำคัญในการริเริ่มแนวคิดครั้งแรก และมีส่วนสำคัญในการผลักดันเมื่อโครงการได้รับทราบคนเข้าใจ มีความร่วมมือ ค่อยเปิดโอกาสให้นำเสนอแนวคิดที่ดีสู่โครงการไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องใหญ่ เช่น ปีนี้ทำทุนการศึกษาเด็กยากจน ไม่ใช่ทำปีเดียวแต่สามารถทำต่อเนื่องได้ ไม่ จำเป็นต้องมีโครงการใหม่ทุกปี

สุดท้ายนี้ผมขอล่าว่าผมทำจากข้างในสู่ข้างนอก ผมมีคติว่าทำดี คือ ดี ไม่ใช่ทำ ดีได้ดี หรือฉันทำประโยชน์ให้สังคม สังคมต้องชื่นชมฉัน ฉันทำดีสังคมต้องให้ รางวัลฉัน ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสำนึกในจิตวิญญาณที่จะทำ ธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ องค์กรเป็นคนดี เราขอให้ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ครอบครัวพนักงาน ชุมชนรอบข้าง สังคมใกล้ไกล มีความสุข ผมก็มีความสุข ตัวชี้วัดที่ผมจะกล่าวอีกเพิ่มเติมคือ ความสุขใจ ความภูมิใจ การแบ่งปัน ความ ร่วมมือสมานฉันท์ เป็นความสำเร็จทางด้านจิตใจ รวมกับปัจจัยที่กล่าวมาแล้วคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทีมอาสาสมัคร และวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในกิจกรรม และผู้นำเป็นผู้ที่ทำเพื่อสังคม โดยไม่คิดเป็นแพชั่น ไม่คิดว่าทำเพื่อถูก กฎเกณฑ์ ทำเพื่อได้ประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่ม และผลักดันได้แก่

เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง ส่วนปัจจัยรองลงมาที่สำคัญคือ ความต่อเนื่องของโครงการ การสื่อสารที่โปร่งใส เข้าใจทุกฝ่ายเพื่อความร่วมมือ...”

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยสำคัญคือ การแพร่หลายของผู้เกี่ยวข้อง ทีมอาสาสมัคร วัฒนธรรมองค์กร จะสัมพันธ์กับกระบวนการที่ได้ศึกษา เกี่ยวกับรูปแบบที่เน้นลูกค้ากับพนักงาน จึงทำให้ปัจจัยที่วัดสอดคล้องกับรูปแบบ แต่อย่างไรก็ดี ปัจจัยด้านความสุขเป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่อิมเม็กซ์กล่าวถึงในการสนทนาช่วงอาหารกลางวัน ถ้าหากพิจารณาจากโครงการที่มีอยู่ในองค์กร ก็มีการกล่าวถึงความสุขใจ สุขกาย ไว้ในนโยบายของบริษัท เป็นภารกิจที่ต้องกระทำ จึงเป็นเครื่องยืนยันได้ว่าอิมเม็กซ์ได้เน้นเรื่องความสุขเช่นกัน

คำแสดก็ให้ความสำคัญด้านจิตใจ เรื่องความสุข การร่วมทีมงานอย่างสามัคคี

“...ความสุข สำคัญมาก สุขของลูกค้าได้รับบริการที่ดี พนักงานมั่นคงภูมิใจ สุขของเจ้าของ ดูแลคนอื่นให้คนรอบข้างมีความสุข เราแบ่งปันกันและสุดท้าย กำไรรายได้ เป็นผลตามมาจากการทำงานที่เราสุขใจ ร่วมทีมงานอย่างสามัคคี สมานฉันท์ ซึ่งเป็นไปตามปรัชญาพุทธศาสนา และแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง และยังได้ป่าไม้ ธรรมชาติ ชุมชนกลับคืนมา อนาคตอันใกล้เราจะทำชุมชนเป็นชุมชนคนดีให้แผ่นดินต่อไป...”

จะเห็นว่า คำแสดเน้นปัจจัยต่างจาก อิมเม็กซ์ โดยอิมเม็กซ์ใช้ปัจจัยชี้วัดทั้งเชิงปริมาณ เช่น การเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับภายใต้จำนวนครั้งของกิจกรรมที่ทำ จำนวนทีมอาสาสมัครที่เกิดขึ้น เป็นต้น และปัจจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ความสุข เป็นต้น ขณะที่คำแสดใช้ปัจจัยเรื่องจิตใจเป็นเรื่องสำคัญ โดยเน้นในเรื่องความสุขเช่นกัน

วีพีพี ใช้ปัจจัยชี้วัดในเชิงคุณภาพเป็นหลักเช่นเดียวกับคำแสด คือในเรื่องความสุข โดยผู้บริหารจะให้พนักงานเขียนความต้องการเรื่องความสุขให้ผู้บริหารทราบ

“...เราเน้นความสุข การทำงานแล้วมีความสุขจากการทำสิ่งที่ดี ภูมิใจให้แก่งค์กรในบ้านของเราและสังคมภายนอกบ้านที่เราดูสีหน้า ให้เขียนความสุขที่ต้องการให้ผู้บริหารรับทราบเพื่อเช็คว่าคุณพนักงานมีความสุขในองค์กรหรือไม่...”

5.5.4 อภิปรายผล

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ได้แก่ ปัจจัยที่วัดได้ อาทิ การเรียนรู้และมีความเข้าใจที่แพร่หลาย ทีมอาสาสมัคร ส่วนปัจจัยที่วัดได้ลำบากเพราะเป็นเรื่องจิตใจ ได้แก่ ความสุข วัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยรองลงมา ได้แก่ ความต่อเนื่องของโครงการ เครือข่ายการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เมื่อนำปัจจัยที่ได้จากการวิจัยไปเปรียบเทียบกับกรอบความคิดพบว่า ปัจจัยทั้ง 7 ประการที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล จะอยู่ในกรอบความคิดทั้งหมด

จากเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จที่ได้จากผลการวิจัย จะสอดคล้องกับการวัดผลปัจจัยความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ ของทางฝ่ายพัฒนาบุคลากรของธนาคารแห่งประเทศไทย ในเรื่องความสุข ความภูมิใจ ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก

ถ้าจัดกลุ่มปัจจัยชี้วัดของธนาคารแห่งประเทศไทยเป็น 2 กลุ่ม จะมีปัจจัยเหมือนการวิจัยครั้งนี้ จะพบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงาน กับความเข้าใจของทีมอาสาสมัคร เป็นประเด็นหลักเช่นกัน

ภาพที่ 5.8

แสดงปัจจัยความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในองค์กร

CSR Success Factor for SME's		
	Quantitative Index	Qualitative Index
Major Factors	<ul style="list-style-type: none"> • CSR Activities for Learning & Understanding • Volunteer Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Happiness • Organizational Culture
Minor Factors	<ul style="list-style-type: none"> • Continueing Process • Network • Communication 	—

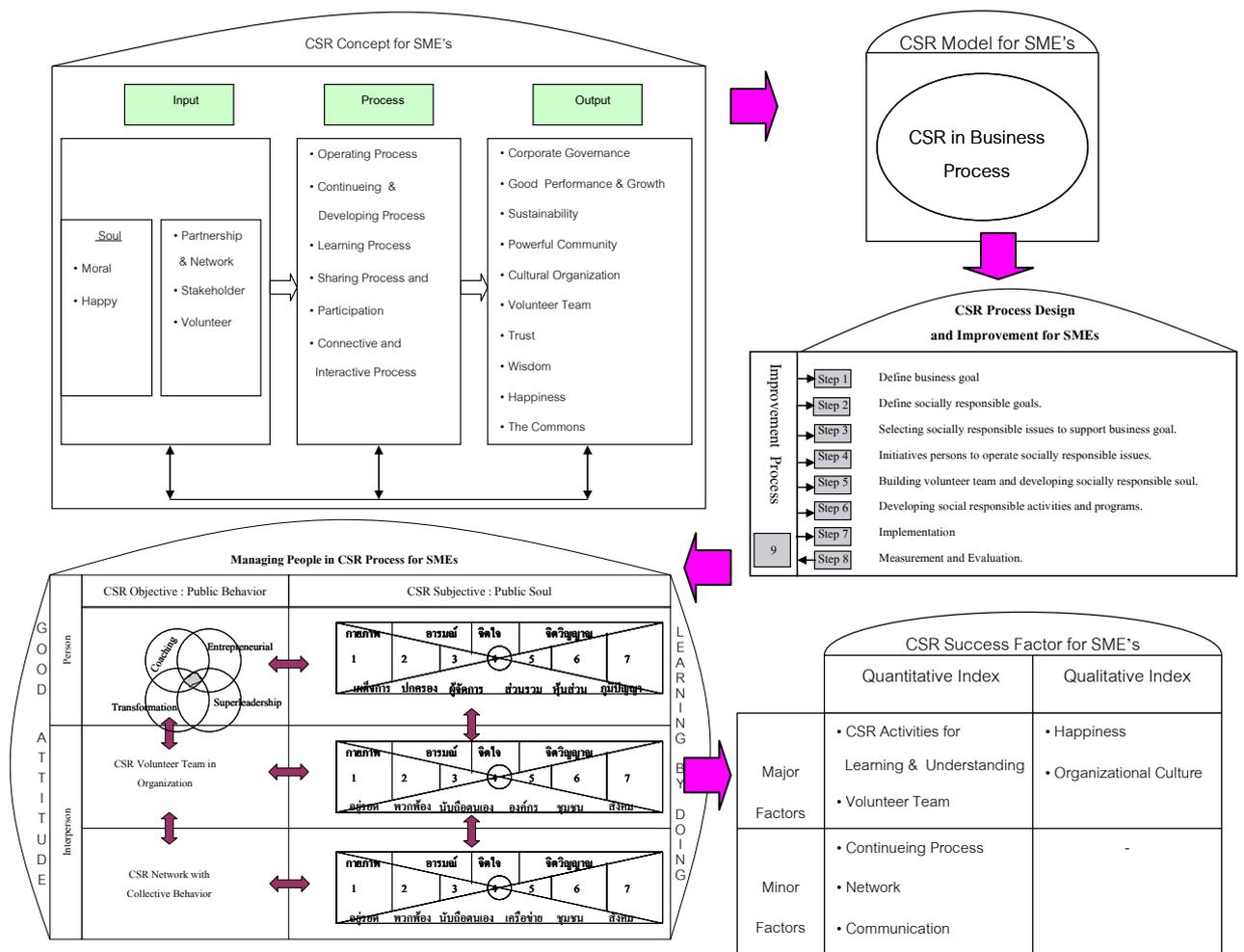
สรุปและเสนอแนะ

6.1 บทสรุป

วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อการ
พัฒนาอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 6.1

แสดงภาพรวมของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อ
การพัฒนาอย่างยั่งยืน



จากภาพที่ 6.1 แสดงให้เห็นภาพรวมของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะประกอบด้วยแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม รูปแบบและกระบวนการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ความเข้าใจและทัศนคติ ของผู้นำองค์กรในฐานะผู้ริเริ่มและผลักดันให้เกิดแนวคิดทั้งองค์กร ตลอดจนปัจจัยที่วัดความสำเร็จของแนวคิด ภายใต้แนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการกระทำจากส่วนลึกของจิตใจที่ไม่เป็นไปตามกระแสนิยมจากภายนอก เป็นเรื่องคุณธรรมและความสุขที่จะช่วยเหลือผู้ที่เกี่ยวข้อง พันธมิตรและเครือข่ายทุกระดับ ภายใต้การทำงานด้วยความสมัครใจด้วยกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและพัฒนา มีกระบวนการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการปันส่วนและการมีส่วนร่วมตลอดจนกระบวนการเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์กันจากภายนอกสู่ภายใน และจากภายนอกสู่ภายใน ทำให้เกิดการยกระดับจิตสำนึกเพื่อการพัฒนา ส่งผลให้เกิดกลไกกำกับดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสังคมและมีผลต่อการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดชุมชนเข้มแข็งทำงานร่วมกันอย่างสันติและเกื้อกูลระหว่างวิสาหกิจกับชุมชนและสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นผู้ให้แก่สังคม และเป็นบรรทัดฐานของสังคมในที่สุด ก่อให้เกิดการรวมตัวของอาสาสมัครเพื่อสังคม รวมทั้งส่งเสริมปัญญาอันเกิดจากกระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ตลอดจนเสริมสร้างการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ย่อมนำมาซึ่งความสุขและความรู้สึกในการเป็นเจ้าของสังคมร่วมกัน ด้วยแนวคิดดังกล่าวส่งผลให้รูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะอยู่ในรูปแบบกระบวนการธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะอุตสาหกรรม ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร ที่มีการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการด้วยรูปแบบที่สอดคล้องต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงนำไปสู่การออกแบบกระบวนการธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดภายใต้การกำหนดเป้าหมายความรับผิดชอบต่อสังคมสอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ วิสัยทัศน์ และภารกิจ เนื่องจากรูปแบบอยู่ในกระบวนการธุรกิจนั่นเอง ด้วยแนวคิดที่กำหนดจะต้องมีผู้ริเริ่มและผลักดันให้นำไปปฏิบัติภายใต้ที่อาสาสมัครและการพัฒนากิจกรรม รวมทั้งโปรแกรมความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ เมื่อนำไปปฏิบัติจะมีการวัดผลตลอดจนปรับปรุงเพื่อพัฒนา ภายใต้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ริเริ่มและผลักดันที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ต้องมีความเข้าใจวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริงจากประสบการณ์ ภายใต้การปฏิบัติงานและมีลักษณะเป็นผู้นำที่ให้คำปรึกษากล้าตัดสินใจสู่การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดี ตลอดจนสามารถสร้างองค์กรให้มีผู้นำทุกระดับให้มีทัศนคติที่ดีต่อแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและมีพฤติกรรมเป็นต้นแบบจากการปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการพัฒนายกระดับจิตของพนักงาน พันธมิตร

เครือข่าย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายใต้กระบวนการเรียนรู้การปันส่วน การเชื่อมโยงและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีการวัดผลความสำเร็จจากการนำแนวคิดไปปฏิบัติ คือ ปัจจัยทางด้านความสุข วัฒนธรรมองค์กร ความต่อเนื่องของโครงการ เครือข่ายและการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ทั้งหมดนี้คือภาพรวมของแนวคิดรูปแบบ กระบวนการ การบริหารทรัพยากรบุคคลและความเข้าใจทัศนคติของผู้นำองค์กร ตลอดจนการวัดผลของความสำเร็จ

จากภาพรวมดังกล่าวได้กล่าวไว้แล้วเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาในต่างประเทศอย่างเช่นสหรัฐอเมริกา พบว่ามี 6 ประเภท (Kotler and Lee; 2005) รูปแบบที่มีลักษณะสอดคล้องกับงานวิจัยคือ Socially Responsible Business Practices โดยรูปแบบนี้ในสหรัฐอเมริกาให้นิยามว่า “องค์กรปรับปรุง ควบคุมกระบวนการธุรกิจ และการลงทุนที่สนับสนุนกิจกรรมทางสังคมที่ช่วยพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น รวมทั้งป้องกันสภาพแวดล้อมเป็นการกระทำที่ไม่ใช่เกิดจากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือเกณฑ์ที่องค์กรการค้าได้ประกาศ” (คำว่าชุมชน (Community) ถูกตีความไว้กว้างหมายถึง พนักงานขององค์กร คู่ค้า หน่วยงานต่างๆ ส่วนคำว่าเป็นอยู่ดีขึ้น (Well Being) หมายถึง สุขภาพดี ประกอบด้วย ทั้งทางร่างกายและอารมณ์)

จะเห็นได้ว่าประเด็นสำคัญที่เหมือนกันคือ องค์กรปรับปรุงและควบคุมกระบวนการธุรกิจ และการลงทุนที่สนับสนุนกิจกรรมทางสังคมที่ช่วยพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้นด้วยความสมัครใจ ภายใต้ประเภทกิจกรรมที่อยู่กระบวนการธุรกิจ เช่น การเลือกผู้ผลิตและบรรพบุรุษที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ความโปร่งใสของข้อมูลเรื่องสินค้า วัตถุดิบ และแหล่งกำเนิด การปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าและสังเกตว่าประเภทของกิจกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่มีลักษณะกิจกรรมจะอยู่ในกระบวนการธุรกิจที่แตกต่างกันตามลักษณะอุตสาหกรรม ประเภทผลิตภัณฑ์และบริการรวมทั้งนโยบายของบริษัท ที่สหรัฐอเมริกาได้มีการสำรวจองค์กรที่มีแนวโน้มได้รับผลจากความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การลดต้นทุน เพิ่มความเชื่อมั่นต่อชุมชน ลูกค้ายกกลุ่มเป้าหมายและสร้างพันธมิตรทางการค้า ตลอดจนเพิ่มพูนความเป็นอยู่ของพนักงานและสร้างความพอใจ เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาในประเทศจะเห็นได้ว่ามีผลเช่นเดียวกันกับต่างประเทศ เช่น การลดต้นทุน เพิ่มความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าและชุมชน (คำแสด) การสร้างพันธมิตรทางการค้าและเพิ่มพูนความเป็นอยู่ของพนักงานตลอดจนสร้างความพอใจ (อิมเม็กซ์ และ วีพีพี) จะเห็นได้ว่ารูปแบบที่รับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ (CSR in Business Process) ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทใดหรือธุรกิจประเภทใดภายใต้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต่างกัน ส่วนใหญ่จะให้ผลเหมือนกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกรณีศึกษาของไทยกับต่างประเทศ กรณีศึกษาศาร์บัคส์และวีพีพี พบว่ามีลักษณะธุรกิจให้บริการร้านกาแฟและจำหน่ายเมล็ดกาแฟเหมือนกัน สตาร์บัคส์เปิดโอกาสให้ผู้ปลูกกาแฟร่วมกับกลุ่มเอ็นจีโอ ผลิตเมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทำให้ลูกค้าสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการของสตาร์บัคส์เพิ่มสูงขึ้น เป็นเหตุให้เกิดความภูมิใจแก่พนักงานและหุ้นส่วน บริษัททุ่มเทอย่างจริงจังในการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผลแห่งความสำเร็จของสตาร์บัคส์ เป็นเพราะการเลือกประเด็นทางสังคมในกระบวนการออกแบบธุรกิจ (Process Design) โดยการริเริ่มเชื่อมโยงกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง มีการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจแก่สาธารณะ เมื่อพิจารณาวีพีพีของประเทศไทยก็มีลักษณะรูปแบบและกระบวนการคล้ายกันมาก คือ ให้การสนับสนุนเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟที่มก้อย จังหวัดเชียงใหม่ และมีเป้าหมายเพื่อผลิตเมล็ดกาแฟให้มีคุณภาพเช่นกัน จากกรณีศึกษาศาร์บัคส์และวีพีพี จะเห็นได้ว่ารูปแบบการดำเนินกิจกรรมในกระบวนการธุรกิจ เรื่องวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมและวิสาหกิจ เช่นเดียวกับสตาร์บัคส์หรือวีพีพีจะได้มีแนวทางในการนำแนวความคิดไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

สำหรับปัจจัยความสำเร็จโดยรวมของสหรัฐอเมริกาจะพิจารณาปัจจัยที่วัดได้ เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคมมาจากการปรับปรุงในกระบวนการทางธุรกิจอย่างแท้จริง ไม่ใช่การประชาสัมพันธ์ มีการออกแบบกระบวนการโดยเจ้าของกิจการและผ่านกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ มีการสื่อสารตรงไปตรงมาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ต้องสร้างความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ จะเห็นได้ว่าเกณฑ์การวัดความสำเร็จในกรณีศึกษาของสหรัฐอเมริกาแตกต่างจากกรณีศึกษาที่เป็นตัวอย่างในประเทศไทย โดยปัจจัยของสหรัฐอเมริกาคำนี้ถึงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ประเทศไทยจะเน้นเรื่องความสุข จะเห็นได้ว่าทางตะวันตกจะให้ความสำคัญในเรื่องกระบวนการ (Process) ในขณะที่ทางตะวันออกจะเห็นความสำคัญของจิตใจ (Soul)

6.2 ข้อเสนอแนะ

ในการแก้ปัญหาความอ่อนแอในระบบและขาดศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระบบเศรษฐกิจเสรีทางการค้า (FTA) เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนที่สามารถสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจเสรีทางการค้า โดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยวิธีการออกแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by

Doing) ภายใต้การสร้างสรรค์เครือข่ายวิสาหกิจที่เข้มแข็งบนการอาสาสมัครเต็มใจช่วยเหลือมากกว่า ผลประโยชน์ทางธุรกิจ มีการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างแท้จริง ที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มใจ มากกว่าการใช้แนวคิดคลัสเตอร์ (Cluster) อย่างประเทศอิตาลี เพราะอยู่ในบริบท (Context) ที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่จะต้องมีการประชาสัมพันธ์บนโครงการที่เป็นรูปธรรมให้มีความจริงจังต่อการนำไปใช้ภายใต้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการพัฒนาตนเองเข้าสู่แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมก่อนที่จะเผยแพร่สู่สาธารณะชนมิฉะนั้นแนวคิดที่ดีไม่สามารถนำมาใช้ในประเทศไทยได้ นอกจากนี้บทบาทสำคัญของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนอกจากจะเป็นผู้ริเริ่มแล้ว ต้องเป็นผู้ผลักดันให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดจิตสำนึกการเป็นผู้ให้แก่สังคมอย่างแท้จริง

ในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรนำแนวคิดไปดำเนินการในกระบวนการธุรกิจของตนเองได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นการดูแลพนักงาน การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เป็นต้น เพราะไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเนื่องจากอยู่ในกระบวนการและสะสมประสบการณ์ให้ความรู้เพิ่มพูน พร้อมจะนำไปใช้อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือร่วมใจเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กรและสังคมควบคู่กันไปอย่างมีความสุขด้วยกลไกสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีการพัฒนาตนเองของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะเป็นพลังในการเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็ง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขปัญหาและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้แนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมีทั้งประสิทธิภาพและมีคุณธรรมควบคู่กันไป เป็นกระแสหลักในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจไทย

สำหรับการประยุกต์ใช้แนวคิดในองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ควรดำเนินการสร้างความเข้มแข็งจากภายในสู่ภายนอก โดยเริ่มจากองค์กรเป็นอันดับแรกภายใต้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ริเริ่มและผลักดันแนวคิดนี้ให้เกิดขึ้นและนำไปปฏิบัติในองค์กร เมื่อทุกฝ่ายได้มีความรู้ความเข้าใจเกิดวัฒนธรรมองค์กร ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองเป็นเพียงผู้ผลักดันและปล่อยให้กลุ่มอาสาสมัครที่มีความเข้าใจในแนวคิดเป็นผู้ริเริ่มนำความคิดเข้าสู่ระบบขององค์กรและคัดเลือกแนวคิดที่ดีและนำไปปฏิบัติ เมื่อองค์กรสามารถสร้างความเข้มแข็งจึงจะขยายสู่ชุมชนรวมทั้งสังคมใกล้และไกลต่อไป แต่อย่างไรก็ดีในการสร้างกิจกรรมเพื่อรองรับแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมนอกจากจะมีกิจกรรมที่อยู่ในกระบวนการธุรกิจเป็นหลัก ซึ่งสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรจะก่อให้เกิดกิจกรรมที่ต่อเนื่องระยะยาวแล้ว องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในระยะสั้นที่อยู่ในหรือนอกกระบวนการธุรกิจ

เพื่อเสริมสร้างการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาใช้ทั้งนี้แล้วแต่นโยบายและความเห็นชอบจาก
ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั่นเอง

ภาคผนวก

ผนวก ก

ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology)

1. ประเภทการวิจัย (Type of Research)

1. เป็นวิธีการวิจัยแบบผสม (Mix Methodology)
2. เป็นวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Method)

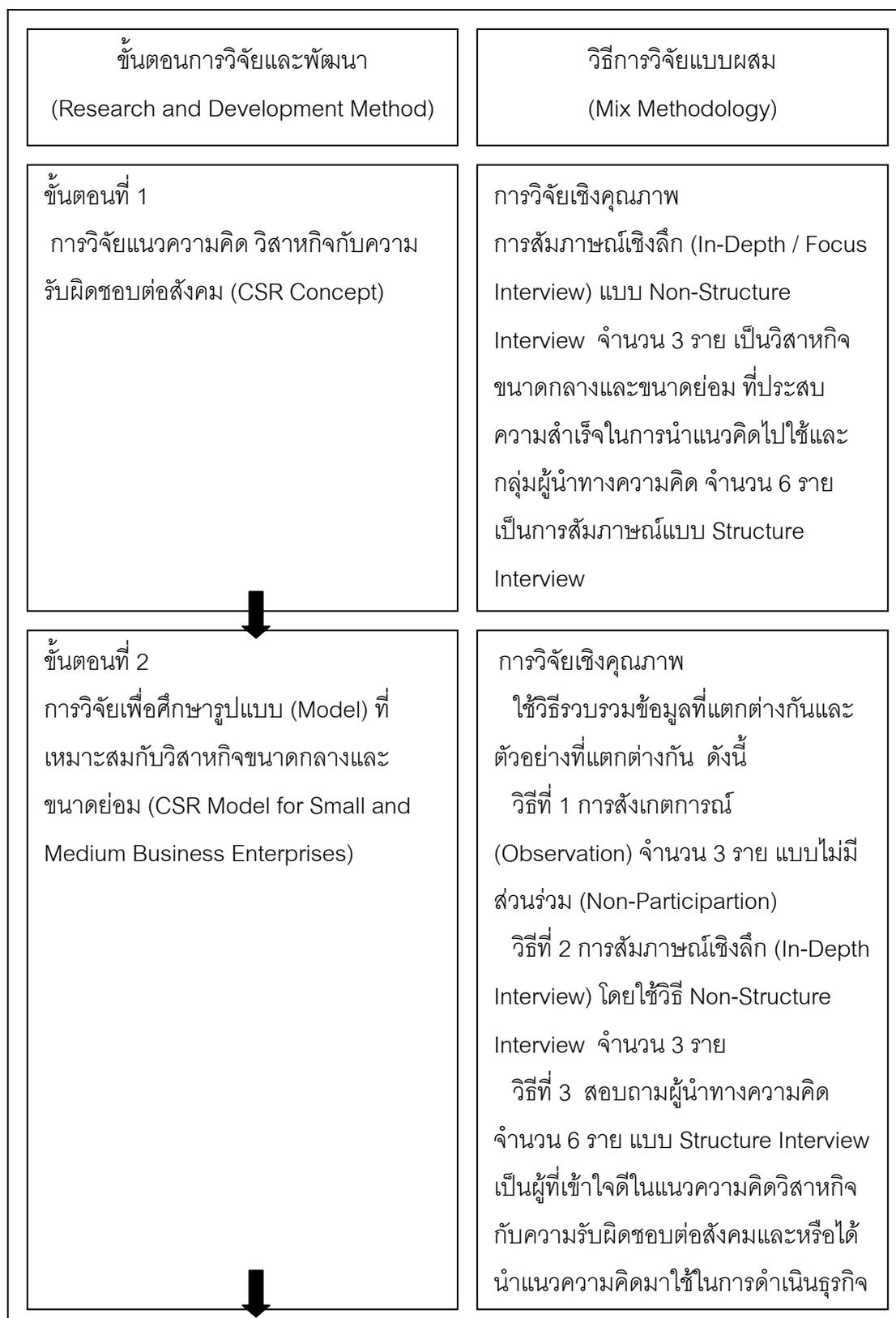
2. แหล่งที่มาข้อมูล (Sources of Information)

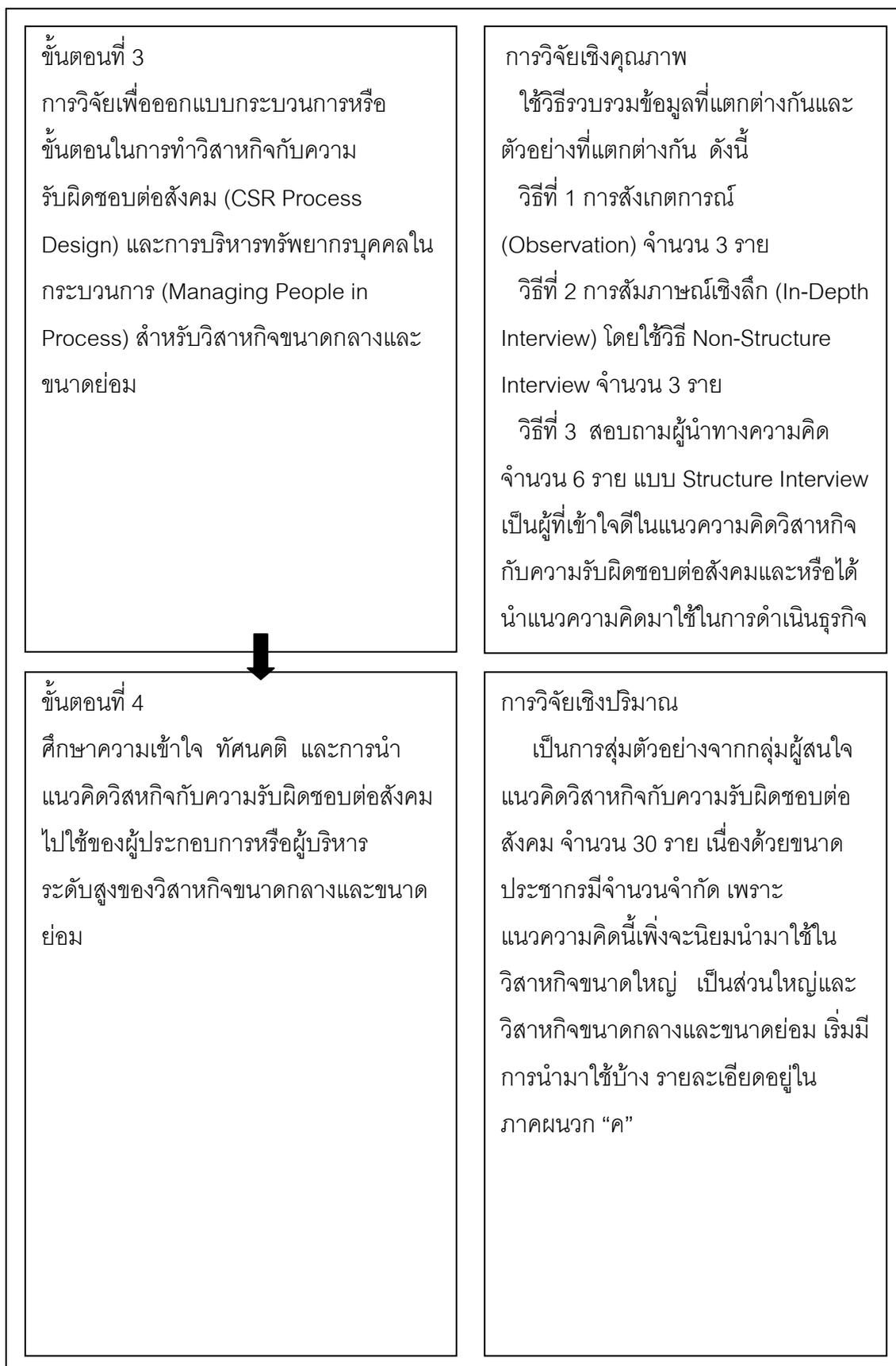
1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยแบบผสม
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาจากทฤษฎี (Theories) บทความ (Articles) กรณีศึกษา (Case Study) และวิจัย (Research) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. วิธีการวิจัยแบบผสม (Mix Methodology) และ การวิจัยและพัฒนา (Research and Development Method)

วิธีการวิจัยแบบผสมเป็นการหาข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Research) มีองค์ประกอบคือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) อย่างมีขั้นตอน(Process) และเรียงลำดับ (Hierarchy) และพิจารณาแบบองค์รวม (Holistic) ตลอดจนมีการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge) จึงเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Method) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4. วิธีการวิจัยแบบผสมเชิงพัฒนา (Development Mix Research Methodology)





<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในองค์กร (CSR Measurement)</p>	<p>การวิจัยเชิงคุณภาพ</p> <p>ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันและตัวอย่างที่แตกต่างกัน ดังนี้</p> <p>วิธีที่ 1 การสังเกตการณ์ (Observation) จำนวน 3 ราย</p> <p>วิธีที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้วิธี Non-Structure Interview จำนวน 3 ราย</p> <p>วิธีที่ 3 สอบถามผู้นำทางความคิด จำนวน 6 ราย แบบ Structure Interview เป็นผู้ที่เข้าใจดีในแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและหรือได้นำแนวความคิดมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ</p>
--	--

หมายเหตุ

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1.1 ในขั้นตอน 1-3 และ 5 ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพราะตรงกับลักษณะของวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

- เพื่อสร้างทฤษฎีและข้อเท็จจริงใหม่ เพราะทฤษฎีทางสังคมศาสตร์อยู่กับสภาพแวดล้อม (Context) มิใช่การทดลอง เช่น CSR Model เป็นต้น
- เพื่อศึกษากระบวนการ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น CSR Process จำเป็นต้องอาศัยการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์เชิงลึก
- เพื่อต้องการความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในปรากฏการณ์ เช่น การดำเนินงาน (Implementation) และการพัฒนาบุคลากร (Managing People in Process)

1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีชื่อเรียกหลายประการ ตามหนังสือวิธีวิจัยเชิงคุณภาพของ ศาสตราจารย์สุภางค์ จันทวานิช พ.ศ.2545

- Qualitative Research
- Ethnographic Research

- Anthropological Research
- Naturalistic Research
- Field Research
- Phenomenological Research

- 1.3 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) จะหมายถึงกรอบความคิดที่ได้จากกรอบนิยาม (Definition) กรณีศึกษา (Case Study) บทความ (Article) หรือการสัมภาษณ์ (Interview) อื่นๆ สำหรับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non-Structure Interview) จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
- 1.4 การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นแบบ Non-Participant Observation เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเพื่อสังคมโดยการเริ่มดำเนินการนั้นไม่ได้นำทฤษฎีมาเป็นแนวทาง แต่อาศัยความสนใจที่จะทำเพื่อสังคม จุดเริ่มต้นในการเป็นผู้ให้ ชอบช่วยเหลือผู้อื่นเป็นประเด็นหลัก และหาแนวทางให้ธุรกิจและสังคมดำเนินอยู่ร่วมกันได้ภายใต้ธุรกิจเจริญเติบโต (Growth) โดยมีการรักษาสมดุลการทำธุรกิจและทำกิจการเพื่อสังคมที่เหมาะสม เพื่อสร้างกำลังใจและแรงผลักดันร่วมกันให้ธุรกิจประสบความสำเร็จทั้งธุรกิจและสังคม
2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และความแตกต่างของตัวแปรในเรื่อง ความเข้าใจ ทศนคติ และการนำไปใช้ของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง
3. การสร้างระบบรายชื่อประชากรที่สนใจและเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจเพื่อสังคม (CSR)
 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีการดำเนินงานเกิน 1 ปีขึ้นไป ภายใต้เงื่อนไขมีความสนใจที่จะดำเนินวิสาหกิจที่เกี่ยวกับสังคม ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ดูแลโครงการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม และหรือเป็นสมาชิก SVN (Social Venture Network)
- กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บุกเบิกและดำเนินงานด้วยแนวคิด CSR ได้รับยอมรับโดยพิจารณาจาก
1. รางวัลที่ได้รับ และ หรือ
 2. ได้รับการยกย่องกล่าวถึงจากสาธารณชน และ หรือ
 3. เป็นผู้นำอภิปรายบนเวทีวิชาการต่างๆ มากกว่า 2 ครั้ง

ตาราง ก.1

รายชื่อกลุ่มผู้บุกเบิกและเป็นผู้นำทางความคิด วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง/บริษัท
1	คุณปรีดา เตียสุวรรณ	ประธานกรรมการบริหาร/บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
2	คุณระริน อุทกะพันธุ์	กรรมการผู้จัดการ /บริษัท อมรินทร์พินิจเอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด
3	คุณ วัฒนา โอภาณนท์อมตะ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ /บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด มหาชน
4	คุณวิวิธ จุญจนนท์	บ. โคคา-โคล่า (ประเทศไทย) จก.
5	คุณสุวิมล จิวาลักษณ์	บ. ปูนซิเมนต์ จก.(มหาชน)
6	คุณอดิศักดิ์ โรหิตะสุน	รองประธานกรรมการบริหารอาวุโส/บริษัท เอเชียน ฮอนด้า มอเตอร์ จำกัด
7	คุณพจนีย์ เขียนแก้ว	บริษัท บริดจ์สโตน จำกัด
8	คุณบัณฑิต ล่ำซำ	กรรมการผู้จัดการ /บมจ. ธนาคารกสิกรไทย
9	คุณประเสริฐ สลิลาไพ	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
10	คุณพิพัฒน์ ยอดพฤติการ	สถาบันไทยพัฒนา
11	คุณพรทิพา ประดิษฐ์สุภากาย์	ผู้จัดการทั่วไปบริษัท พานาโซนิค อิเล็กทริก เวิร์ดส์ (ประเทศไทย) จำกัด
12	คุณวิสุทธิ วิทฐานกรณ์	บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)
13	คุณสุทธิชัย เขี่ยมเจริญยิ่ง	กรรมการผู้จัดการ /บริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด
14	คุณวีระเดช สมบูรณ์เวชการ	บริษัท พีพีวี โปรเกรสซีฟ จำกัด
15	คุณดุลย์ บุญนาค	คำแสต รี่สปอร์ต จำกัด
16	คุณวัลลภา คุณติรานนท์	ผู้จัดการ / บริษัท สวณเงินมีมา จำกัด

กลุ่มที่ 2 กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สนใจ มีแนวโน้มที่จะนำความคิดมาใช้ หรือเริ่มนำแนวคิดมาใช้โดยพิจารณาจาก

1. การเป็นสมาชิก SVN และ หรือ
2. เข้าร่วมสัมมนาเรื่อง CSR อย่างน้อย 1 ครั้ง และ หรือ
3. เริ่มนำแนวคิด CSR มาใช้

ตาราง ก.2

รายชื่อกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความสนใจในวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง/บริษัท
1	คุณปราณี วสุตตมรัตน์	รองกรรมการผู้จัดการ / บริษัท ไทยคอนติเนนตัลแมทเทรส จำกัด
2	คุณปรีชา ส่งวัฒนา	ประธานกรรมการ / บริษัท C.R.C. ครีเอชั่น จำกัด (มหาชน)
3	คุณมณฑา ภูเพียนเลิศ	กรรมการบริหาร / บริษัท ดีดี เดคคอร์ แอนด์ ดีไซน์ (1998) จำกัด
4	คุณวิชัย พูลวรลักษณ์	บริษัท ไฟกัส โกลบอล จำกัด
5	คุณศิริไฉแสงพุ่ม	กรรมการผู้จัดการ / บริษัท IDC MARKETING SERVICE จำกัด
6	คุณสมบัติ บุญญาวาณิชย์	ผู้อำนวยการ / TAI Institute of Research & Training
7	คุณสมลักษณ์ หุตานุวัตร	บริษัท เบ็ชบิซ คอนซัลแตนท์ จำกัด
8	คุณสายรุ้ง เอกสมิทธิ์	กรรมการบริหาร / บริษัท คอมฟอร์ท เซ็นเตอร์ จำกัด
9	คุณสุนิรัตน์ วรปัญญา	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศิลาแผ่นดินทองเขาตำบล
10	คุณอนุสรณ์ หล่อวิจิตร	กรรมการผู้จัดการ / TIFFA EDI SERVICE CO.,LTD.
11	คุณMr.Alex Kaufman	Director of Operations/Global Standards
12	คุณสุธาสินี เกรียงศักดิ์พิชิต	กรรมการผู้จัดการ / บริษัท ทรีโอ คอมมิวนิเคชั่นส์ จำกัด

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง/บริษัท
13	คุณวิบูลย์ อิงคากุล	บริษัท ที่ปรึกษากฎหมายอินเตอร์เน็ต จำกัด
14	คุณมรกต วิริยะทวีชัย	บริษัท ห้องเย็นเอเซีย ซีฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
15	คุณสุวดี จงสถิตย์วัฒนา	กรรมการผู้จัดการ / บริษัท นานมีบู๊คส์ จำกัด
16	คุณสุรียน เกกะสุด	บริษัท เดอะ กอล์ฟ สเตชั่น จำกัด (ABOUT GOLF)
17	คุณมนตรี วงศ์เกษม	กรรมการผู้จัดการ / Mengrai Containers Co.,Ltd.
18	คุณชมพูนุท โทสินธิติ	หจก. ซี ที รีซอส
19	คุณไพโรจน์ โกสุมขจรเกียรติ	บริษัท สวายเรียง เชียงใหม่ จำกัด
20	คุณรสสุคนธ์ บุญมี	บริษัท ท่องโลกศิลปะและวัฒนธรรม จำกัด
21	คุณภาสชัย แจ่มขจรเกียรติ	บริษัท แอพพาเรล แอ์ฟวีนิว จำกัด
22	คุณสุดารัตน์ ศิลป์วิสุทธิ	GEM PLACE CO., LTD.
23	คุณโชฎีก คงสมของ	เฮือนกาฬสินธุ์
24	คุณธัญญา ผลอนันต์	Buzan centre Thailand
25	คุณนิคม วุฒิกานากร	บริษัท บ้านผางาม จำกัด
26	ดร.โสภณ พรโชคชัย	กรรมการผู้จัดการ / Agency for Real Estate Affairs
27	คุณคุณวิเชียร เจษฎากานต์	บริษัท ฟิก แฟมิลี่ จำกัด
28	คุณโกศล เลิศศักดิ์ดำรงกุล	กรรมการผู้จัดการ / บริษัท เน็กซ์ โปรดักส์ จำกัด
29	คุณพูนรัตน์ ดุรงค์วิริยะ	บ. บอสเทค อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
30	คุณศิริพร ทองตระกูล	บริษัท เฟสโต้ จำกัด
31	คุณประเสริฐ อังคนะวัฒนา	บริษัท ไทยแอ็กโกรเอ็กซ์เชนจ์ จำกัด
32	คุณนิศาชล ญาณะนนท์	บ.อิเทอร์เน็ลเอ็นเตอร์ไพรส์ จก. (สำนักงานใหญ่)
33	คุณธเนศ พรพิพัฒน์ไพศาล	IMEX International
34	คุณราชาวดี สงวนทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ/บริษัท เพาเวอร์ภัณฑ์ จำกัด
35	ดร.พิศมัย เอี่ยมสกุลรัตน์	บริษัท เพื่อโลกสะอาด จำกัด
36	รตอ.ทวยเทพ วิบูลย์ศิลป์	บริษัท เดอะ กาแฟ คาร์เติ้ล จำกัด

กลุ่มที่ 3 นักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณา

1. ลักษณะงานและเป็นวิทยากรในรายการที่เกี่ยวข้อง และหรือ
2. ความสนใจเข้าร่วมโครงการสัมมนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

ตาราง ก.3

รายชื่อนักวิชาการและหน่วยงานที่มีความสนใจในเรื่องวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง/บริษัท
1	ดร.สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสินี	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2	รศ.กนิษฐา นาวาร์ตน์	มหาวิทยาลัยชินวัตร
3	คุณกมล กมลตระกูล	หนังสือพิมพ์คมชัดลึก
4	ดร.เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง	วุฒิสภา
5	คุณรัชนีภรณ์ คุปรัตน์	ชมรมองค์กรพัฒนาชุมชนจังหวัดขอนแก่น
6	คุณชลิตา ขาวเจริญศักดิ์	สภาเพื่อสิทธิมนุษยชนและการพัฒนาแห่งเอเชีย
7	คุณปรีดา เตียสุวรรณ	Social Venture Network : SVN
8	อาจารย์อนันตชัย ประถมยูร	สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
9	คุณนาถฤดี นาครวจา	สำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์
10	คุณปารีดา ประยุกต์วงศ์	สถาบันคีนันแห่งเอเชีย
11	คุณพิพัฒน์ ยอดพฤติการ	มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรม ราชูปถัมภ์

ผนวก ข

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

- 1.1 เพื่อศึกษาแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Concept)
- 1.2 เพื่อศึกษารูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (CSR Model for Small and Medium Business Enterprises)
- 1.3 เพื่อออกแบบกระบวนการหรือขั้นตอนวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการ (CSR Process Design and Managing People in Process for SME's) สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- 1.4 เพื่อศึกษาปัจจัยในการวัดความสำเร็จของการนำแนวคิดมาใช้ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ขอบเขตการวิจัย

- 2.1 นำรูปแบบธุรกิจเพื่อสังคม 6 รูปแบบของ Philip Kotler และ Nancy Lee เป็นกรอบโครงสร้างทางความคิดในเบื้องต้นรวมทั้งกรณีศึกษาในและต่างประเทศ
- 2.2 ศึกษาจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม มี 4 กลุ่มคือ
 - กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำแนวคิด CSR มาใช้และทราบว่าแนวคิดนี้เรียกว่า CSR และธุรกิจดำเนินต่อเนื่อง
 - กลุ่มที่ 2 ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำแนวคิด CSR มาใช้ ในช่วงแรกดำเนินโดยความรู้สึกบ้างส่วนนี้ให้ผู้อื่นโดยไม่ทราบว่าแนวคิดนี้เรียกว่า CSR
 - กลุ่มที่ 3 ผู้นำทางความคิด เป็นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่นำแนวคิด CSR มาใช้และทราบว่าแนวคิดนี้เรียกว่า CSR ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำทางความคิด

- กลุ่มที่ 4 เป็นนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับ CSR ทราบว่าแนวคิดนี้เรียกว่า CSR เป็นผู้ได้รับการยอมรับในวงการในฐานะเป็นผู้นำทางความคิด
- 2.3 ศึกษาวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานด้วยแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทย โดยมีการดำเนินงานด้วยแนวความคิดนี้ อย่างต่ำ 1 ปี
- 2.4 มีรายชื่อในระบบรายชื่อที่จัดเก็บ (ภาคผนวก ก)

3. ตัวอย่าง (Sampling)

3.1 ลักษณะตัวอย่าง

- เป็นผู้ประกอบการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยตรง
- มีความสนใจหรือดำเนินวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่ำ 1 ปี
- มีลักษณะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งใน 4 กลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในข้อ 2.2
- เป็นกลุ่มอุตสาหกรรม อุตสาหกรรม บริการ การค้าปลีก แบ่งตามนิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.2 จำนวนตัวอย่างและการกระจายตัวอย่าง

ตาราง ข.1

แสดงการพัฒนาขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพจำนวนและการกระจายตัวอย่าง

<p>ขั้นตอนที่ 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษาแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Concept) 	<p>วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ</p> <p>ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบ In-depth Interview / Focus Interview จำนวน 3 ราย เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับความสำเร็จในการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้กระจายตามประเภทธุรกิจ สินค้าอุตสาหกรรม 1 ราย อุตสาหกรรมบริการ 1 ราย บริการและค้าปลีก 1 ราย และผู้นำทางความคิดจำนวน 6 ราย ใช้วิธี Structure Interview</p>
---	--

<p>ชั้นที่ 2 และชั้นที่ 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • ศึกษารูปแบบ (Model) และกระบวนการ (Process) ตลอดจนการดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากร (Managing People in Process) 	<p>วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> วิธีที่ 1 การสังเกตการณ์ (Observation) วิชาศึกษานานกลางและขนาดย่อมที่มีการดำเนินวิชาศึกษากับความรับผิดชอบต่อสังคม ประสบความสำเร็จมีการสังเกตการณ์ไม่มีส่วนร่วม (Non- Participant Observation) 3 ราย กระจายตามประเภทธุรกิจ สินค้าอุตสาหกรรม 1 ราย อุตสาหกรรมบริการ 1 ราย บริการและค้าปลีก 1 ราย วิธีที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview or Focus Interview) แบบ Non-Structure Interview ของวิชาศึกษานานกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 ราย และประสบความสำเร็จ วิธีที่ 3 การสัมภาษณ์แบบ Structure Interview ผู้นำทางความคิดวิชาศึกษากับความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 6 ราย
<p>ชั้นตอนที่ 5</p> <p>การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดวิชาศึกษากับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในองค์กร (CSR Measurement)</p>	<p>การวิจัยเชิงคุณภาพ</p> <p>ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันและตัวอย่างที่แตกต่างกัน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> วิธีที่ 1 การสังเกตการณ์ (Observation) จำนวน 3 ราย โดยวิธีไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) วิธีที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth) โดยใช้วิธี Non-Structure Interview จำนวน 3 ราย วิธีที่ 3 สอบถามผู้นำทางความคิด จำนวน 6 ราย แบบ Structure Interview เป็นผู้ที่เข้าใจดีในแนวความคิดวิชาศึกษากับความรับผิดชอบต่อสังคม และหรือได้นำแนวความคิดมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากกรณีศึกษา (Case Study) ทั้งในและต่างประเทศ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากตำรา (Text Book) ที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษานิยามและรูปแบบกระบวนการ และการดำเนินงานของวิสาหกิจที่มีการนำแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้
- 4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)
 - (1) สังเกตการณ์ (Observation) แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation)
 - (2) สัมภาษณ์เชิงลึกหรือสัมภาษณ์เจาะจง (Depth Interview or Focus Interview)
 - (3) สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)

5. คำถาม การสัมภาษณ์

- 5.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คำถามจะเจาะลึกและเป็นอิสระขึ้นอยู่กับคำตอบโดยคำถามนำจะเป็นคำถามหลักคือ
 - แนวคิด CSR
 - รูปแบบกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจในแนวคิด CSR
 - การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในกระบวนการ
 - ปัจจัยในการวัดความสำเร็จของการนำแนวคิดมาใช้
 - ปัญหาและอุปสรรค
- 5.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)

ช่วงที่ 1 แนวคำถามจะเป็นเรื่อง

 - CSR ตามนิยามที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อทดสอบความถูกต้อง
 - รูปแบบ CSR ในองค์กร กระบวนการและการบริหารบุคคลในกระบวนการ
 - คำสำคัญ (Keyword) ของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
 - รูปแบบการดำเนินงานด้วยแนวคิด CSR ตามความหมายของ Philip Kotler & Nancy Lee
 - ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำ CSR ไปใช้

- ประโยชน์ที่ได้จากการนำ CSR ไปใช้

ช่วงที่ 2

- ความเห็นต่อแนวคิด CSR จากการสอบถามที่ผ่านมาเพื่อปรับให้เกิดความถูกต้องมากที่สุด
- ความเห็นของรูปแบบ Socially Responsible Business Practice จะสอดคล้องกับรูปแบบในกรณีศึกษาของไทย ที่อยู่ในกระบวนการธุรกิจ (In Business Process) ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า Corporate Driven in Business Process
- ความเห็นต่อกระบวนการออกแบบการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคล
- ปัจจัยการวัดความสำเร็จขององค์กรในการนำแนวคิดมาใช้

6. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) การทำงานอยู่ในขอบข่ายของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นเจ้าของธุรกิจที่กำหนดวิสัยทัศน์ การดำเนินกิจการเพื่อสังคม ตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน เริ่มต้นด้วยวิสาหกิจขนาดเล็กมีเงินทุนจำกัดและขยายการเจริญเติบโตภายใต้การนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้

7. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีวิเคราะห์แบบสามเส้า (Triangulation) โดยวิเคราะห์ข้อมูล 3 แหล่ง คือจากการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และผู้นำทางความคิด (Triangulation) ศาสตราจารย์สุภาวศ์ จันทรวาณิช เรียกว่า สามเส้า เป็นการตรวจสอบความแตกต่างมี 3 วิธี คือวิธีการแตกต่างกัน (Methodological Triangulation) แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน (Data Triangulation) และวิธีการตรวจสอบโดยใช้ผู้เก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน (Investigator Triangulation) ซึ่งจะตรวจสอบวิธีใดก็ได้เพียง 3 ด้าน ความจริงทางสังคมศาสตร์ไม่มีลักษณะเป็นปรมาณวัตถุจะ นักวิชาการกลุ่มปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) เห็นว่าความจริงทางสังคมมี 2 ส่วน คือ ความจริงเชิงภววิสัย (Objective Reality) คือข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นให้เห็น เช่นลักษณะรูปแบบของธุรกิจ กระบวนการ และการดำเนินงาน เป็นต้น ความจริงอีกส่วนเรียกว่า ความจริงเชิงอัตวิสัย (Subjective Reality) การรับรู้จากข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นให้เห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่นผู้ประกอบการที่ดำเนินโครงการ พนักงานในบริษัทที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นในองค์กร ชุมชนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ส่วนที่ 1 นิยามความหมาย พิจารณาคำที่สำคัญ (Key Words) จากนิยามของสถาบัน องค์การ หน่วยงานและผู้ประกอบการทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดมาใช้จากการสัมภาษณ์และความเห็น ผู้นำทางความคิด

ส่วนที่ 2 รูปแบบ (CSR Model) กระบวนการ (CSR Process) และการบริหารบุคลากรใน กระบวนการ (Managing People in Process) เรียกว่า กระบวนการจากแหล่งข้อมูล 3 แหล่ง (Triangulation)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยวัดความสำเร็จของการนำแนวคิดมาใช้ ใช้การวิเคราะห์จากการ สัมภาษณ์

8. ตัวอย่าง (Sampling) ในการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์

8.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มี 3 รายเป็นผู้นำแนวคิด CSR มาใช้ ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากวงการ ได้แก่ บริษัทขนาดกลางและ ขนาดย่อม

1. คุณวีระเดช สมบูรณ์เวชการ บริษัท วีพีพี โปรเกรสซีฟ จำกัด
2. คุณดุลย์ บุนนาค คำแสต รีสอร์ต จำกัด
3. คุณธเนศ พรพิพัฒน์ไพศาล บริษัท อิมแมกซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

8.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงร่าง (Structure Interview) โดยผู้นำแนวคิดมาใช้ เริ่มแรกประสบความสำเร็จ และกำลังพัฒนาไปสู่วิสาหกิจขนาดใหญ่ นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่อง CSR

ตาราง ข.2

แสดงรายชื่อผู้นำวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง/บริษัท
1	คุณปรีดา เตียสุวรรณ	Social Venture Network : SVN
2	คุณวิสุทธิ วิทยานกรณ์	บมจ.น้ำมันพืชไทย
3	คุณสิทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง	วันเดอร์เวิร์ด โปรดักส์ จำกัด
4	คุณวัลลภา คุณติรานนท์	สำนักพิมพ์ สอนเงินมีมา
5	ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ	มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
6	คุณระวีรินทร์ อุกทะพันธ์	อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด

9. วิธีเก็บข้อมูล

ดำเนินการโดยวิธีสังเกตการณ์แบบ Non-Participant ต่อเนื่องผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) และการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structure Interview) วิธีการเก็บข้อมูล ดำเนินไปตามธรรมชาติวิธี

10. ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) หรือ Non-Structure Interview

รายชื่อ 1 บริษัท อิมเม็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
(IMEX International Co.,Ltd.)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น คุณธเนศ พรพิพัฒน์ไพศาล เจ้าของกิจการ

ที่ตั้ง สำนักงานใหญ่ บางซื่อ กรุงเทพมหานคร
โรงงาน สระบุรี

ขนาดธุรกิจ มีลูกจ้าง 180 คน ทุนดำเนิน 30 ล้านบาท

ลักษณะธุรกิจ ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้ากระเบื้องและเซรามิคแก้ว

ก่อตั้งในปี พ.ศ.2537

ภูมิหลังเจ้าของกิจการ เป็นนักการตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้เปิดตลาดสินค้าบริษัทปูนซีเมนต์ทั้งในอเมริกา ยุโรป และเอเชีย และออกจากบริษัทปูนซีเมนต์มาเปิดบริษัทนี้ตั้งแต่ปี 2537 เดิมเป็นนักศึกษาคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นนักกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นผู้ที่สนใจพุทธศาสนา ฝึกสมาธิ และสนใจการปฏิบัติตั้งแต่ยังเยาว์วัย เพราะมีครอบครัวใฝ่ธรรม พี่ชายคือคุณเมธา พรพิพัฒน์ไพศาล เป็นผู้บริหารในธนาคารแห่งประเทศไทย ก็เป็นคนใฝ่ธรรม จากภูมิหลังจะเป็นผู้สนใจคอยช่วยเหลือเพื่อน ช่วยเหลือรุ่นน้อง และคนอื่น สนใจร่วมกิจกรรมสังคมด้วยความเต็มใจ มีพฤติกรรมเปิดเผย ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

วิสัยทัศน์ เราจะบริษัทขนาดเล็กต้นแบบของเมืองไทย

ภารกิจ เราจะร่วมกันรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน และลูกค้า

เป้าหมายบริษัท

- สร้างการเติบโตธุรกิจ (ผู้ถือหุ้น)
- สร้างความพอใจในธุรกิจ (ลูกค้าและคู่ค้า)
- สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (พนักงานที่มีจิตอาสา)

เป้าหมายสู่สังคม โดยการพัฒนายกระดับจิตพนักงานในองค์กรเป็นผู้ให้แก่สังคม มี 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีจิตสำนึกร่วมกันในการเป็นผู้ให้แก่ผู้อื่น แก่ องค์กร ชุมชน และสังคมโดยรวม

ระดับที่ 2 พัฒนายกระดับจิตของบุคลากรในองค์กร ให้มีจิตอาสาที่จะทำเพื่อส่วนรวม อย่างเป็นนิสัยเป็นความเต็มใจอย่างยิ่ง

ระดับที่ 3 ให้พนักงานมีส่วนร่วมกิจการเพื่อสังคมและมีการสร้างสรรค์วิธีการร่วมกัน โดยพนักงานเป็นผู้ขับเคลื่อนโครงการไปพร้อมกับเจ้าของกิจการ

ระดับที่ 4 พนักงานมีความเต็มใจคิดโครงการด้วยตนเอง

ส่วนที่ 2 บทสัมภาษณ์

คำถาม ขอให้คุณธเนศช่วยเล่าให้ฟังทำไมจึงอยากมาทำธุรกิจเองทั้งมีงานทำอยู่แล้ว และวิธีการ สร้างธุรกิจของคุณธเนศตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน

ตอบ อยู่ปูนซีเมนต์มา 4 ปี ส่วนใหญ่จะอยู่ด้านการตลาดในประเทศทางด้านอุตสาหกรรม ก่อสร้างและไปอยู่ตลาดต่างประเทศ 2 ปี ดูทางด้านบริหารผลิตภัณฑ์ ดูลูกค้าและโรงงาน มีช่องทางอะไรก็นำเรื่องไปคุยกับโรงงานให้เขาผลิตพัฒนาสินค้าให้ เป็นเจ้าหน้าที่การค้า ต่างประเทศยุโรป ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา สินค้าของปูนซีเมนต์แทบไม่ต้องทำตลาด มีรถมา จ่อที่โรงงานก็ขายได้ ผมสนใจศึกษาความเป็นไปของกระเบื้องแก้ว ซึ่งมียอดขายไม่เกิน 10-20 ล้านบาท ขนาดธุรกิจเล็ก และขณะนั้นผมเรียนปริญญาโท MBA ที่ธรรมศาสตร์ บินบ่อยจึงไม่มี เวลาว่าง จึงลาออกมาเรียนจนจบโท ขณะนั้นอายุ 27 ปี อยากเป็นเถ้าแก่แต่มีจุดอ่อนคือไม่รู้สาย ผลิต แม้จบการตลาดปริญญาตรี ทำให้เห็นไม่ค่อยง่ายในการทำธุรกิจ 2 ปีแรกทำธุรกิจ ขลุ๊กซลัก ขาดทุน 2-3 ปี มาปีที่ 3 เริ่มมีกำไร ธุรกิจเริ่มเติบโต โตไปเรื่อยๆ จาก 2 คน ตั้งโรงงาน ทำเอง มาเป็นพนักงาน 40-50-60 คน มาเป็น 180 คนในขณะนี้ ผลประกอบการเริ่มดี ตอนแรก

ต้องมาดูว่า 15 วันมีเงินจ่ายพนักงานไหม พนักงานที่นี้เป็นคนเคยอยู่ด้วยกัน ผู้จัดการจบ การศึกษามัธยม 6 ศิลป์ฝรั่งเศส ต้องหาความรู้จากเพื่อนฝูง เมื่ออาจารย์จากเยอรมันมาที่ จุฬาลงกรณ์เรื่องเผาแก้วก็ไปศึกษา มาในปี 2539-2540 ปีที่เกิดวิกฤติบริษัทไม่มองเป็นวิกฤติ แต่ มองเป็นโอกาส ตอนนั้นจะขอร่วมทุนกับใครก็ไม่มีใครสนใจเพราะบริษัทเล็ก ซึ่งขายในประเทศก็ พอ ช่วงนั้นอุตสาหกรรมแย่ ถ้าสร้างฐานในประเทศไม่พอต้องส่งออก ต้องมองหาพันธมิตร การค้า เช่น กระเบื้องแก้วจะปูดด้วยตัวมันเองไม่ได้ต้องปูกับกระเบื้องเซรามิค การส่งออก (Shipment) อย่างสม่ำเสมอ การจะซื้อตู้คอนเทนเนอร์คนละตู้ไม่่ง่าย การส่งออกสม่ำเสมอทำได้ ยาก จึงพูดคุยในบริษัทเป็นพันธมิตรกับเซรามิคกับแก้วมาปูดด้วยกัน ถ้าแนวคิดเป็นไปได้ การ ส่งออกก็ไม่ลำบากประกอบกับค่าเงินบาทลดลง ทำให้การส่งออกช่วยได้มาก เมื่อมีวิกฤติทำให้ เราหันมาดูบ้านเรามากขึ้น เมื่อมีรายได้มาค้าชูโรงงานอยู่ได้ เมื่อมันคงก็จะมาดูภายในโรงงาน ของเรา มีนโยบายเรื่องพันธมิตรที่มาร่วมงาน ซึ่งผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทางบริษัทจะดูแล ผลประโยชน์ของผู้ลงทุน ตัวพนักงาน ล่มหัวจมท้ายกับเรา เดิมคู่ค้าเป็นแค่ลูกค้าและซัพพลายเออร์ ภาฟได้เปลี่ยนไปภายใต้ทิศทางเดียวกันของ 3 คนมากขึ้น คือ ผู้ถือหุ้น พนักงานและคู่ค้า เราก็มามองว่าถ้าเรากำไรก็แบ่งให้ผู้ถือหุ้น โบนัสให้พนักงาน เราก็มามองว่าผลกำไรแบ่งเป็น 3 ส่วนแทน ให้ปันผลให้ผู้ถือหุ้นกับเงินพนักงาน เนื่องจากอุณหภูมิเผาเซรามิคแก้วมีความร้อน ค่อนข้างสูง เป็นเรื่องที่เราเห็นคือ อุณหภูมิ เงินกำไรจึงติดตั้งชุดทำความร้อนระบายอากาศให้ พนักงาน มีการลงทุนในเครื่องมือเครื่องมือให้มีคุณภาพ มีไม่กี่โรงงานที่ผลิตตัวเซรามิคแก้ว เรามี อำนาจสูงกว่าลูกค้า ขอที่ดีและจะชีพมันก็จะจ่ายสินค้าถือว่าลูกค้าเชื่อถือมากจึงไม่ใช่แอลที เราต้องทำโรงงานให้สมกับเขายอมรับ ลงทุนเป็นเรื่อยๆไป ช่วงปี 2545-2546 ได้ตั้งวิสัยทัศน์เพิ่ม ว่า เราจะเป็นบริษัทขนาดเล็ก เป็นต้นแบบของเมืองไทย เราไปทำเวิร์คช็อปที่พัทยาในแต่ละ หน่วยงาน เพิ่มคำจำกัดความของวันหน้าใครจะทำธุรกิจขึ้นมา ไม่รู้เรื่องระเบียบบริษัท วันลา สวัสดิการเป็นอย่างไร จึงขอรูปแบบจากบริษัทใหญ่ที่ปูนซีเมนต์ไทย โดยเนื้อหาจากกรอบของ ปูนซีเมนต์ทำเท่าปูนไม่ได้ บริษัทเล็กจะทำอย่างไร อิมเม็กซ์มีระเบียบใหม่ การปรับปรุงด้วย เหตุผล จะทำให้เราเป็นต้นแบบตามวิสัยทัศน์ จะขยายตัวเป็นภารกิจ คู่ค้า และซัพพลายเออร์ รวมทั้งหน่วยงานของรัฐ เป็นเรื่องทางสังคมที่เราเกี่ยวข้อง อย่างกรมศุลกากร กรมสรรพากร เป็นต้น กรมศุลกากรเนื่องจากส่งออกและนำเข้า สำแดงราคาสินค้าตามจริง กรมสรรพากรทำงาน ไปรุ่งใส การซื้อหน่วยงานบางบริษัทไม่มีบิล เชิญสรรพากรมาตรวจขึ้นทะเบียนเป็นผู้ส่งออกของ กรมสรรพากรจะคิดต่างจากบริษัททั่วไป มาช่วยตรวจเถิดถ้าเจอบอกผม ผมไม่ทราบว่าคุณ หน้าที่ จ่าย ให้เห็นว่าผิดโดยบริสุทธิ์ใจผลที่ได้รับเป็นบริษัทส่งออกขึ้นทะเบียนของกรมสรรพากร ปรกติ

ผู้ส่งออกเมืองไทยที่มีบริษัทเป็นพันธมิตรซื้อ มีค่า VAT 7% VAT ขายเป็น 0% เท่ากับเราได้คืน 7% ทุกเดือนจากกรมสรรพากร กรมสรรพากรส่งคืนช้า ผลการขึ้นทะเบียนทำให้ตรวจได้เร็วแค่ 1-2 เดือนได้เงินคืน 400,000 บาท/เดือน เป็นข้อดีที่ทำไปรุ่งไร สำหรับธนาคารเราได้กู้บางส่วนมาขยายกิจการ เช็คห้ามแต่ง ถึงคิวต้องจ่าย แต่ง 1 ใบ เสียชื่อ เงินซื้อเครดิตผมไม่ได้ ถึงคิวต้องจ่ายให้ตรง เครดิตในธนาคารเขายกให้เราเป็นบริษัทธรรมดาภิบาล สิ่งที่ช่วยได้คือการอนุมัติเงินกู้และอัตราดอกเบี้ยดี สิ่งที่เปลี่ยนแปลงคือ เพิ่มคำจำกัดความการคิดค่านึงถึงลูกค้ากับซัพพลายเออร์ ในปี พ.ศ. 2545-2546 เปลี่ยนเป็นการสร้างเครือข่ายที่เกี่ยวข้องไปสู่รัฐบาล เช่น กรมสรรพากร และธนาคาร ให้เป็นสังคมมากขึ้น ฝ่ายการพนักงานเริ่มมีแผนชัดเจนขึ้น เริ่มจากโพลีซี (Policy) มีหลัก 3 ข้อคือ เริ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการทำงาน เรื่องสุขภาพกายใจ เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในนโยบาย 3 เรื่อง แต่ละฝ่ายต้องนำไปเขียนว่าเขาต้องการอะไร

นโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยฝ่ายพัฒนาบุคลากรไปดูเรื่องหลักการอบรมทำอะไร มีประสิทธิภาพมาก หัวหน้างานเป็นผู้จัดการที่เป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคล (Manager as HR Manger) หัวหน้าแผนกเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลไปโดยปริยายไปในตัว การประเมินผลลูกน้องอาจไม่ประเมิน 360 องศา ทุกครั้งที่ขึ้นประเมินว่าเขาเป็นอย่างไร อย่างนั้น เช่น หัวหน้าประเมินว่าภาษาอังกฤษและความรู้คอมพิวเตอร์ไม่เก่ง หัวหน้าต้องกลับไปช่วยลูกน้องเขาให้เก่ง หัวหน้าประเมินว่าภาษาอังกฤษอ่อนต้องมาตัวว่าช่วยลูกน้องอย่างไร โดยต้องไปสอนลูกน้องซึ่งเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลให้ลูกน้องพูดภาษาอังกฤษ

ส่วนสุขภาพและสุขใจ ทุกหน่วยงานมีการคิดมีการทำอะไรในลักษณะนี้ บริษัทผมประชุมเดือนละครั้ง เราเรียก 1 แผนก 1 แผนงาน เราเลียนแบบโอท็อป (OTOP) แต่ละเดือนทุกแผนกจะนำเสนอว่าแผนกจะมีแผนอะไรก็ได้ที่อยู่ในโพลีซี (Policy) เรื่องประสิทธิภาพ สุขภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดือนนี้ช่วยเที่ยงครึ่ง (12.30) เรามาฝึกแดนซ์ (เต้นรำ) ประกอบจังหวะ ส่วนพาวเวอร์พ้อยท์ (Power Point) เสริมสติภาวนาทุกเช้า 10 นาที น้ำเย็นน้ำใจ มีน้ำใจกับแม่บ้าน เช่น น้ำใจกับแม่บ้านซึ่งดูแล 2 ฝั่งทุกๆ 4 โมงครึ่งเก็บขยะ ทำเหมือนกรุงเทพมหานคร เวลา 16.30 น. ทุกคนเอาขยะมากองหน้าบ้าน แม่บ้านทำงานเร็วขึ้นแทนที่เก็บแต่ละโต๊ะ มาเก็บจุดเดียว แม่บ้านแก้ต้องขึ้น 5 ชั้นเหนื่อย พนักงานจะนำแก้วน้ำมาให้แม่บ้านล้าง

แบล็ค ตู สคูล (Black to School) เป็นโครงการรับเสื้อผ้าและของบริจาคจากพนักงานด้วยกัน เพื่อมอบให้ชุมชนใกล้สำนักงานใหญ่ก่อนเปิดเทอม เดิมได้รับการสนับสนุนจากสมเด็จพระย่าฯ มีโครงการสนับสนุนหน่วยงานข้างสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ยังมีโครงการบ้านครูน้อย

บริเวณใกล้ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ พนักงานช่วยกันเล่นนิทานและเล่นเกม ศูนย์
สังเคราะห์สัตว์พิการ

บริษัทไม่ได้เก็บตัวเอง กระจายให้พนักงานในสิ่งที่เขาเริ่มคิดว่า เขาพบสิ่งที่ดีเริ่ม
แบ่งปัน (Sharing) ให้คนอื่น ตัวเราได้รับซึ่มนี่ให้เขา และเขาขยายไปสู่ภายนอกให้เขาอมรับ
เขาเข้าใจ และนำไปสู่ผู้อื่น จุดหลักในเรื่องนี้คือ ไม่ใช่ผู้บริหารบอกและกำหนดให้พนักงานให้
เข้าใจ แก่นของวิธีนี้คือ วิธีคิดมากกว่า พนักงานได้จากเรา เรียนรู้จากเรา จะส่งผลให้เขาคิด
โครงการออกมาหรือแม้กระทั่งแบบฟอร์ม (Template) กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ กรอบการ
ทำงาน มีการทำแผนงานและอื่นๆ ที่ต้องการได้จากการทำงาน มีงบประมาณเท่าไรถ้ามีการ
ประเมินผล ทำแผนงานเป็นการกระทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ถ้าทำแผนธุรกิจก็จะแบ่งการ
ประยุกต์ได้จากวิธีนี้ ทำให้การทำแผนเข้าใจ บางหน่วยงานเริ่มเห็นว่าแผนที่ดีประกอบด้วยอะไร
ไม่ต้องมีอะไรบังคับ

โครงการออกมาก่อนรอกว่า การใช้เงินไม่รู้จักออม ฝ่ายพัฒนาบุคลากรต้องทำสุขภาพ
กายใจ ปัญหาเรื่องเงินดูที่สาเหตุ ความพอแห่งใจ แทบจะรอทรัพย์ที่วิคุณ เขาได้วิธีการ ให้จุด มี
รายได้ รายรับ รายจ่าย และเหลือเท่านี้ควรจะใช้จ่ายอย่างไร ไม่เกินตัวมากมาย

การสร้างทีม กลุ่มอาสาสมัคร ต้องเข้าใจก่อนว่ากลุ่มหรือทีมมีการทำตามหน้าที่และทำ
โดยอาสาสมัคร กลุ่มตามหน้าที่แผนงานนี้หัวหน้างานทำตามแผนธุรกิจที่ได้กำหนด มีการจัดการ
และทำการประเมินเป็นไปตามหน้าที่ของแต่ละแผนก ส่วนทีมอาสาสมัครจะมีกลุ่มในองค์กรเช่น
Smile Club ที่จะทำดีต่อองค์กร เช่น การจัดวันเกิดของพนักงาน การต้อนรับพนักงานใหม่ เป็น
ต้น

คำถาม คุณธนศมีมีการพัฒนาองค์กรอย่างไรที่จะทำให้เป้าหมายองค์กรสำเร็จทั้งทางธุรกิจและ
สังคม

ตอบ บริษัทเราขยายตัว เราก็คือโอเค เมื่อเริ่มตั้งบริษัทต้องตั้งโรงงาน เมื่อมีแล้วจะทำอะไร
ระยะสั้นๆ ดูกำไร เมื่อมีกำไรก็ยิ้ม เราแบ่งปันให้พนักงานเรา ผู้ลงทุนของเราแล้ว เราเริ่มมอง
สังคม เราเริ่มทำตั้งแต่เราขนาดเล็ก ไม่ต้องรบให้โตเหมือนปูนซีเมนต์ เราก็คือสามารถทำได้ไม่ต้อง
รอใหญ่ เป็นจุดที่เราเห็นว่าพนักงานเราควรมีโอกาสไปสัมผัสข้างนอกกว่ายังมีคนอื่นที่ด้อยกว่าเรา
ได้เห็นสังคมโลกกว้าง พนักงานในบริษัทบางคนพบปัญหาเงินไม่พอเพียง สามี่ไม่ซื่อสัตย์ มีหัวใจ
ห่อเหี่ยว ช่วงเช้าเพื่อนกระตุ้นให้มีสมาธิ พนักงานไม่สามารถทำได้ กระตุ้นให้ทำงานเพื่อสังคม
แล้วมีการกระตุ้นหลายเรื่องแนะนำหนังสือนอกเวลา เช่น ต้องเป็นหนึ่งในคุณบัณฑิต ที่ประกวด

ไวยกรณ์ของโลก ไล่ตังจันลูกชอทาน เป็นประชาชนตัวอย่างของไต้หวัน พ่อเป็นชอทาน แม่สติไม่ดี ให้อ่านหนังสือชีวิตคุณไม่เลวและร้ายที่สุด ยังมีคนอื่นแยกว่าคุณ สู้ให้ผ่านอย่าท้อแท้ ถ้าสู้ไม่ผ่านลูกก็แย้ไปด้วย มีคนรอบข้างคุณยินดีช่วยคุณ คุณต้องลุกขึ้นมาสู้ มีความเชื่อว่าเราทำได้ พนักงาน 180 ชีวิต ที่อยู่กับเราเบื่องหลังมากกว่า 180 ชีวิต มีลูก มีเมีย มีครอบครัว ผมเริ่มสังคมของผมโดยดูสังคมอิมเมิร์กก่อน ถ้าเรามีความสุขเราจะแบ่งปันความสุขและพัฒนาคครอบครัวของพนักงาน เราจะหวังว่าสังคมไทยเราเกรงใจคนอื่น ไม่เกรงใจคนในครอบครัว ดังนั้นผมจึงนำแนวคิดที่เห็นแก่ผู้อื่น สอนให้เขาเห็นใจผู้อื่น ที่อยู่ใกล้ตัว หรือรักคนในครอบครัว ผมอยากให้คนงานในโรงงานรักลูก รักครอบครัว แบ่งปันความสุขให้ครอบครัว ผมจึงทำโครงการที่มีอยู่แล้วคือ ลด เลิก ละ บุหรี่ ที่โรงงานมีคนสูบบุหรี่ 20-30 คน ถ้าสามารถให้ความรู้ ให้เขาทราบว่าเป็นค่านิยมเป็นบรรทัดฐานสังคมที่ไม่สนับสนุนคนสูบบุหรี่ เราให้อิสระเขาสูบโดยทำพื้นที่ให้ 2 จุด จำกัดพื้นที่ให้อยู่เป็นพื้นที่เขตการสูบบุหรี่ คนปรกติทั่วไปอยู่ที่ใดก็ได้ แต่คนสูบบุหรี่มีพื้นที่จำกัด ขอให้คน 10 คน ลด เลิก ละ บุหรี่ก็เป็นเป้าหมายที่พอใจ

ลักษณะการของโครงการเช่นนี้ผลมิได้แต่โรงงานมีคนลดสูบบุหรี่ลง 10 คน แต่มีผลต่อตัวเขาเองในคนสุขภาพดีขึ้น ตามนโยบายบริษัท เพื่อร่วมงานมีสมาธิทำงาน ครอบครัวมีความสุข มีเงินเหลือไปทำอะไรให้ลูกเมีย ลูกเมียไม่ต้องเจอควันบุหรี่ ลูกเห็นตัวอย่างพ่อจะซึมเอาความดีไปด้วย เท่ากับบริษัทสร้างคนที่ดีขึ้นให้แผ่นดิน ให้มีสุขภาพแข็งแรงขึ้น

นอกจากโครงการสร้างการป็นใจจากสิ่งที่มีให้ผู้อื่นอีกมากมาย

คำถาม การปันส่วนความสุข ความดี ทั้งหลายให้ผู้อื่นให้สังคม คุณธเนศ เริ่มอย่างไรและให้พนักงานพัฒนาตามคุณธเนศอย่างไร พนักงานเขาจะพัฒนาตนเองได้หรือไม่ เพื่อให้สังคม

ตอบ ทำโครงการทำวันนี้เป็นวันของเขา ผู้บริหารทำเพื่อผู้อื่นเป็นตัวอย่าง ผมทำการ์ดวันเกิดให้พนักงาน และทำสิ่งที่ดีให้พนักงาน เช่น เสริฟกาแฟให้พนักงาน ผู้บริหารพูดคุยเรื่องของพนักงาน ช่วยแก้ปัญหาของเขา สอบถามการแก้ไขปัญหาและสื่อสารสิ่งที่เขาอยากทำให้คนอื่น ความสุขของเขาที่จะทำคนอื่นด้วยเรื่องอะไรและนำเสนอสิ่งที่เห็น สิ่งที่ดี และอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน มีการพูดคุยกับเขา เสนอแนะให้แก่เขา หาแนวร่วมด้วยความเต็มใจ เราทำให้เขาเป็นตัวอย่าง ทำให้พนักงานซึมความรู้สึกให้ผู้อื่นได้ด้วยตนเอง และรู้จักคิดทำให้คนอื่นเป็นการแบ่งปันความดีให้ผู้อื่นบ้าง และพนักงานคิดถึงองค์กร คิดจะทำอะไรให้ผู้บริหารบ้าง

เราผ่านวิธีชี้มาให้กับพนักงาน โดยผู้บริหารทำตัวอย่างให้เห็นในการทำให้ผู้อื่น เพื่อเขาจะได้ซึมความเข้าใจรักผู้อื่น เนื่องจากเรามีโรงงานที่สระบุรี พนักงานเป็นคนงานมีการยกระดับจิตใจของคนงานจากที่เขาเห็นแก่ตัวเขา สู่คนใกล้ชิด ครอบครัว สู่คนอื่น ๆ เพื่อนร่วมงานให้แก่องค์กร ชุมชน และสังคมโดยรวม เราทำกิจกรรมเป็นขั้นตอน ช่วงแรกผู้บริหารทำให้พนักงานก่อนให้เขารู้จักเห็นตัวอย่าง เรียกว่าผู้นำจิตอาสา ผู้นำองค์กรทำตัวเป็นตัวอย่างแก่พนักงาน ขั้นตอนที่สอง พัฒนาจิตอาสาเต็มใจ เราเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพัฒนาจิตในระดับต้น เราเรียกว่าจิตสำนึก เราเป็นโรงงานพนักงานเป็นคนงาน ต้องปฏิฐานจากระดับล่าง ต้องให้รู้จักคำว่าสำนึก โดยให้คำนึงถึงเรื่องใกล้ชิดตัวเองคือ สำนึกความปลอดภัยของตน เพื่อคนอื่น ได้แก่ความปลอดภัยเพื่อลูก เพื่อครอบครัว สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันเพื่อผู้อื่น สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน และปฏิบัติตาม เช่น ความปลอดภัยในการทำงานในโรงงาน ซึ่งเรากลัวว่าเป็นการทำร่วมกันอย่างมีความสุข เรากำหนดในเบื้องต้นแล้วว่าสิ่งที่เขาควรทำ และไม่ควรทำ ให้คนงานรับรู้ ใช้วิธีปลูกฝังความเข้าใจมากกว่าการบังคับให้คนงานเขาทำ โดยให้ความรู้ถึงผลที่ได้จากการไม่ปฏิบัติเขาจะได้ข้อเสนอแนะ เราก็มาคิดว่าโรงงานเรื่องแรกคือ คนงานต้องใส่หมวกกันน็อค เขาไม่ชอบใส่หมวกกันน็อค ทำอย่างไรเขาจึงคิดถึงลูก เมีย กลับบ้านครอบครัวมีความสุขทุกวัน พบหน้าลูกเมียอย่างปลอดภัย ความปลอดภัย ความสุขของครอบครัว ความปลอดภัยในการทำงาน ช่วยทำให้โรงงานมีความพร้อมเพียงกันทั้งโรงงานทำงานอย่างถูกต้องเป็นความร่วมมือ เป็นการกระทำที่ดีต่อสังคมในโรงงาน เป็นสิ่งที่เราควรให้คนงานได้ตระหนักและพัฒนาจิตเบื้องต้น เป็นความร่วมมือที่ดีต่อโรงงานและเป็นบรรทัดฐานที่ทุกคนควรปฏิบัติ เป็นต้น

เราพัฒนาให้เพิ่มสูงขึ้น จากการพัฒนาระดับจิตจากเบื้องต้นมาสู่จิตเริ่มอาสา คือคนงานเริ่มพัฒนาตนจากการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยการสวมหมวกกันน็อค มาสู่การสร้างการทำงานร่วมกันในโรงงาน เป็นกิจกรรมร่วมกันแทนเรื่องของใครของมันเพื่อครอบครัว เพื่อลูก อาสาเข้าร่วมโครงการในโรงงาน เช่น โครงการจัดไม่จัด คนงานที่มีปัญหาเงิน เราฝึกให้เขาช่วยโครงการกับบริษัทโดยจดยายได้รายจ่าย ให้คำปรึกษา ให้รู้เงินเหลือไม่มากเขาควรใช้จ่ายเท่าไร โครงการงดเหล้าซื้อจักรยานให้ลูก เราให้เขาลดเหล้าเพื่อลูก อดเหล้าทั้งในโรงงานและนอกโรงงาน คิดถึงการอดเหล้าก็มีเงินเหลือให้ลูก ครอบครัวมีความสุขไม่ทะเลาะกัน สุขภาพก็ดี มีพลังทำงานให้โรงงานได้ดี เป็นแบบอย่างให้ลูก นอกจากนี้ยังมีโครงการลดบุหรี่ที่ได้กล่าวข้างต้นมีพื้นที่จำกัดให้คนสูบบุหรี่ และให้พื้นที่อิสระแก่คนไม่สูบบุหรี่ สร้างวัฒนธรรมว่าที่นี่ไม่สนับสนุนคนสูบบุหรี่ สำหรับโครงการกลม่อมจิตโดยอาสาเข้าร่วมโครงการอบรมกับพระพยอมและฝึกหัดปฏิบัติธรรมเพื่อกลม่อมเกลาคิดใจ ระดับที่สูงขึ้นถือว่าต่างจากที่ผ่านมา เพราะที่ผ่านมาให้ดูนายเป็นตัวอย่าง

พัฒนาขึ้นมาอีกระดับเข้าร่วมโครงการเพื่อลูก เพื่อครอบครัว ต่อมาเข้าโครงการเพื่อองค์กร ร่วมมือกับองค์กรไม่ว่าจุดไม่จน งบประมาณ ก่อผลึกจิต ในระดับที่สามเป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหา อาสาทำให้โรงงานอาสาขอทำงาน เช่น พนักงานในโรงงาน เริ่มแสดงให้เห็นว่ากิจกรรม ในโรงงานควรมีการแก้ไข เขาจะเสนอโครงการมาให้บริษัททุกๆ เดือน บริษัทจะให้ทุกแผนกเสนอ โครงการที่เป็นประโยชน์ พนักงานที่เดิมกินเหล้า สูบบุหรี่ เงินไม่มี เริ่มคิดหาทางช่วยองค์กร มีความภูมิใจ มีส่วนร่วม เขาเสนอให้ปลูกต้นไม้แทนฉนวนหุ้มท่อความร้อนเพื่อลดความร้อน ทำให้ ลดค่ากระแสไฟฟ้าพัดลมในโรงงาน เป็นต้น ภายใต้กระบวนการให้พนักงานคิดโครงการเสนอมา ให้ องค์กรต้องมีการปรับระดับจิตเมื่อทุกคนพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงเป็นการคิดทำเพื่อ องค์กรให้เห็นเป็นวัฒนธรรมที่คนส่วนใหญ่ทำเป็นบรรทัดฐานขององค์กร และมีแรงจูงใจเพิ่มคือ ประกวดคัดเลือกจากภายในกลุ่ม ในแผนก เสนอขึ้นมา และค่อยคิดผลงานดีเด่นให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ และนำไปปฏิบัติประเมิณผล ซึ่งโครงสร้างทางการจะช่วยทำให้โครงการ ดำเนินไปด้วยดี ควบคู่ไปกับโครงการไม่ทางการ เมื่อกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ประสิทธิภาพ ของงาน สุขภาพกายใจและองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำถาม ทำกิจกรรมมานานใหม่ ในการคิดถึงพนักงาน คิดถึงสังคม

คำตอบ ทำมา 5 ปี ทำสังคมอิมเมจซีให้มีความพร้อมเพื่อสังคมก่อน และทำกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจของเราอย่างเต็มที่ให้ฟัง ทั้งพนักงาน คนงาน ครอบครัวของเขา ทำกับภายนอกในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยซีนามิ ผมคิดว่าผมไม่รอองค์กรผมโต เราสร้าง วัฒนธรรมการเป็นผู้ให้เราภูมิใจ ผมต้องการสร้างสังคมอิมเมจซีให้มีความพร้อม ภายใต้ผมต้อง ริเริ่มทำเป็นตัวอย่าง สร้างสังคมพนักงานคนงานผม ให้พร้อมเป็นทีมอาสาเพื่อสังคม และค่อย ขยายสู่เครือข่ายที่ผมทำอย่างคู่ค้าของผม ผู้ถือหุ้น กรมศุลกากร กรมสรรพากร และขยายสู่ ชุมชนรอบสำนักงาน โรงงานต่อไป สำหรับสังคมอันไกลผมช่วยเหลือผู้ประสบภัยซีนามิขอความ ร่วมมือกับชาวต่างชาติช่วยเหลือประเทศไทย ผมภูมิใจที่ชาวสวีเดนตอนซีนามิเสียชีวิตมาก ถ้าม เขาว่าจะมาเที่ยวอีกไหมเขาจะมาอีก เขาบอกว่าเป็นเรื่องภัยธรรมชาติไม่เกิดบ่อย พวกที่รอดชีวิต คนไทยช่วยเหลือเขามากเขาภูมิใจและเขาให้เกียรติเรา เขาบอกว่าประเทศคุณหัวใจพัฒนาแล้ว คนรอดชีวิตเขาร่วมลงขันกันทำโฆษณาบอกว่า “ประเทศนี้มีรายได้จากการท่องเที่ยว ถ้าจะช่วย ประเทศนี้ไม่เพียงให้เงินเท่านั้น ให้ช่วยมาเที่ยวประเทศไทย”

คำถาม มาถึงตรงนี้แล้วควรจะถามคุณเนศว่า ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีแนวคิด ใดตามที่คุณเนศได้ปฏิบัติและทำมาถึง 5 ปี คุณเนศเข้าใจอย่างไร

ตอบ ● คิดว่าอยู่ร่วมกันช่วยเหลือกันได้รับประโยชน์ร่วมกัน มีการปันส่วนกัน เช่น การที่ผู้บริหารมีความสุขแบ่งปันความสุขให้พนักงาน เมื่อพนักงานมีความสุขเริ่มแบ่งปันให้ผู้อื่นในสังคม อย่างที่เราทำวันนี้เพื่อพนักงาน (Make Their Day) พนักงานภูมิใจที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญมีความสุขเริ่มมองหาที่จะปันความสุขให้ผู้อื่น

● เป็นสำนึกจิตวิญญาณความรับผิดชอบของคนๆ หนึ่ง หรือองค์กรหนึ่งที่มีให้กับสังคมรอบตัวเรา ทั้งใกล้และไกล ในการค้าระหว่างประเทศ ส่วนหนึ่งเราไปในนามองค์กร อีกส่วนเราไปในนามประเทศ ซึ่งเรียกว่า Country Reputation เช่น ประเทศอิตาลี ได้ชื่อว่าเป็นเมืองเซรามิคมีคุณภาพสุดยอดของโลกพอลูกค้าพลิกด้านหลังกระเบื้องเห็น Made in Italy โดยไม่ได้ดูว่ามาจากโรงงานใดของก็ขายได้ เพราะลูกค้าเชื่อถือในคุณภาพ ในขณะที่ประเทศจีน Country Reputation เป็นอีกแบบของมีคุณภาพต่ำ สำหรับประเทศไทย ผมส่งสินค้าไปออสเตรเลียเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา เขาเห็นป้ายคำว่า Made in Thailand เขาเริ่มตรวจสอบดูคุณภาพดีจริงหรือไม่ ผมต้องทำการตลาดให้เกิดความเชื่อถือ 10 ปี อิมเม็กซ์ทำให้ตลาดออสเตรเลียเชื่อว่าผมไม่ด้อยกว่าอิตาลี

● เป็นการพัฒนาระดับจิตเพื่อความอยู่รอด เห็นแก่ตนเองไปสู่คนอื่น คนรอบข้าง ได้แก่ ลูก เมีย ครอบครัว เช่น งดสุราซื้อจักรยานให้ลูก จดแล้วไม่จน สู้จิตอาสาองค์กรทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่ผมกล่าวมาแล้ว เมื่อเขาเปลี่ยนจากเห็นความชอบตัวเองเป็นหลักดื่มสุรา สูบบุหรี่ เงินไม่ค่อยมี ปัญหาก็เกิด เมื่อเขาเห็นแก่ครอบครัว ลูกเมีย เลิกบุหรี่ เลิกสุรา แล้วเข้าโครงการจดแล้วไม่จน เงินก็มีเหลือไว้ใช้มากกว่าเดิม ครอบครัวก็มีสุข ลูกเมียภูมิใจ ลูกเห็นตัวอย่างที่ดีของพ่อ เขาคิดให้องค์กรประหยัดพลังงานความร้อนเพราะเราเผาเซรามิค ความร้อนมาก เขาคิดช่วยองค์กรและเมื่อเรามีโอกาสช่วยรอบโรงงาน รอบสำนักงานใหญ่ เรียกว่า Back to School เราสะสมของใช้นักเรียน ตำราของคนในองค์กรให้โครงการรอบโรงงาน รอบสำนักงานใหญ่ เมื่อเรามีสุขเราปันความสุขปันความรักให้ผู้อื่น เขาเริ่มคิดถึงคนนอกองค์กร คิดถึงผู้อื่น และคิดเห็นโลกกว้างขึ้น เมื่อเกิดชีนามิ เขาก็คิดถึงคนที่รับความเสียหาย เขามีน้ำใจกับคนอื่นที่เขาไม่รู้จัก เขาช่วยสังคมไกลโดยอาสาไปหาหน่วยงานที่เขาต้องการความช่วยเหลือ เพราะองค์กรได้เงินช่วยเหลือมาจำนวนหนึ่ง เด็กในองค์กรเขาอาสาสมัครช่วยเหลือและช่วยกันในการช่วยผู้ประสบภัยพิบัติชีนามิ นับได้ว่าเป็นการค่อยพัฒนาจิต

● การทำกิจกรรมเพื่อสังคมผมต้องคิดถึงธุรกิจผมด้วย การจะทำให้ยั่งยืนได้ผมต้องให้สัมพันธ์กับกระบวนการธุรกิจทั้งกิจกรรมของธุรกิจและเพื่อสังคมโดยกิจกรรมธุรกิจจะดำเนินไป และกิจกรรมสังคมจะร่วมดำเนินการหลอมกันเป็นเรื่องเดียวกันสู่เป้าหมาย ที่ถูกกำหนดอย่างมี

วิสัยทัศน์ และภารกิจ เราต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ โดยมีกิจกรรม ภารกิจและสังคมดำเนินไปอย่างสมดุลบนกระบวนการธุรกิจ โดยตัวผมเองผมจะไม่เน้นด้านใดด้าน หนึ่ง ไม่เน้นกำไรอย่างธุรกิจ และไม่ใช้ทำเพื่อสังคมแบบมูลนิธิไม่หวังกำไร ผมยังทำธุรกิจแต่เป็น ธุรกิจที่สมดุลทั้งแง่ธุรกิจและเป็นคนดีของสังคม

- ผมยังคำนึงถึงความเหมาะสมที่บอกไว้แล้ว ยังคิดว่าเราจะต่อเนื่องความคิดนี้ได้ อย่างไร ผมจึงให้กิจกรรมดำเนินอยู่ในกระบวนการธุรกิจเป็นไปตามหลักการบริหารทั่วไป ที่มี นโยบายธุรกิจกับสังคมอย่างสมดุล และอยู่ในสายบังคับบัญชาให้หัวหน้าแผนก ผู้จัดการ นำไป วางแผนเพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นไปตาม วิสัยทัศน์และภารกิจแล้ว ผมยังคงทำกิจกรรม ที่ไม่เป็นทางการ เช่น Smile Club กิจกรรมที่สนใจตามนโยบาย สุขภาพใจ ประสิทธิภาพ และองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ความสำคัญของธุรกิจ ผมไม่โตแบบก้าวกระโดด ผมไม่ต้องการส่วนแบ่งตลาด มากมาย แต่อยากโตแบบยั่งยืน มีคนให้ผมทำคำปรึกษา เห็นว่าองค์กรเติบโต ผมไม่ถนัดถ้าเกิด Conflict of Interest ผมก็ไม่ไป อย่างผมร่วมมืออีกโรงงานหนึ่งผลิตรถกระบี่ร่วมกันนำจุดเด่นมา ทำร่วมกันผมทำ เราร่วมงานกันเติบโตด้วยกัน

- ถ้าถามผมว่า เราควรมีการสร้างเครือข่ายใหม่ ผมว่าสำคัญในกิจกรรมทั้งธุรกิจ หรือ ธุรกิจกับสังคม ผมว่าเครือข่ายสำคัญ แต่ผมทำธุรกิจกับสังคมผมค่อยๆ ซึมความรู้สึกนี้ให้คนเขา รับรู้อะไรองค์กรผม อิมเม็กซ์ ของผมเป็นอย่างไร ถ้าถามว่าเครือข่ายใดใครร่วมวงการ ผมทำ ระดับซัพพลายเออร์ก่อน ให้คนที่จะร่วมผลิตรถกระบี่กับผม เขามีส่วนร่วมในความเป็นองค์กร อิมเม็กซ์ ผมจะต้องตรวจโรงงาน ความคิดของเขาว่าเหมาะสมทำงานกับผมไหม เราต้องการให้ มาตรฐานสินค้าและพนักงานเสมือนพนักงานผม ในเครือข่ายผมทำด้านธุรกิจจะเป็นเครือข่ายที่ ผมเน้นคุณภาพสินค้าให้ลูกค้าพอใจ ผมจะซื้อสต็อกต่อลูกค้า และให้เขาภูมิใจผมเหมือนที่ผมไป เปิดตลาดที่ออสเตรเลีย จะสร้างความนิยมเกิดขึ้นได้ ส่วนด้านสังคมผมมีเครือข่าย ชุมชนรอบข้าง โครงการสังคมอื่นๆ เช่น บ้านครูน้อย สงเคราะห์สัตว์พิการ และเครือข่ายที่ผมช่วยผู้ประสบภัย ชีนาไม นอกจากนี้ผมสร้างเครือข่ายกรมสรรพากร กรมศุลกากร ดังได้กล่าวไว้ กรมสรรพากรให้ ผมเป็นสมาชิกและดูแลการเสียภาษี กรมศุลกากรได้รับการยอมรับในเรื่องการจัดส่งไปจำหน่าย ต่างประเทศ

- ธุรกิจก็เป็นระบบหนึ่งของการบริหารจัดการ การทำธุรกิจกับสังคมก็เป็นระบบ เหมือนกัน มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง กำหนดกลยุทธ์ตามเป้าหมายและดำเนินการ ประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงก็เป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งเป็นกระบวนการที่มีรูปแบบของธุรกิจกับ

สังคม มีการกำหนดเป้าหมายธุรกิจ กำหนดเป้าหมายของสังคมให้สอดคล้องสมดุลกับเป้าหมายธุรกิจ อย่างที่เคยพูดไว้เรายังทำธุรกิจ แต่เป็นการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จบนความเก่งและความดี เรามีการกำหนดผู้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ผู้ที่ริเริ่มและนำแนวคิดไปดำเนินการ ปรกติผู้ประกอบการหรือผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดริเริ่มช่วงแรกและผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ เมื่อกิจกรรมได้รับการยอมรับมากขึ้นจะปล่อยให้เกิดการอาสาสมัครนำเสนอแนวคิดและนำแนวคิดเสนอที่ประชุม ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่คัดเลือกแนวคิดที่ดีที่สุดและผลักดันให้นำไปปฏิบัติ ทีมอาสาจะเป็นผู้ดำเนินการและมีการพัฒนาความรับผิดชอบผ่านโครงสร้างของโปรแกรมมาและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและนำไปสู่การดำเนินการ เมื่อมีการดำเนินการก็จะนำผลที่ได้ไปประเมินกับเป้าหมายและหาสาเหตุเพื่อปรับปรุง ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นระบบของการพัฒนาการทำธุรกิจบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม

- สำหรับพนักงานเราถือว่าเป็นทรัพยากรค่าของเรารวมทั้งเงินทุนและวัตถุดิบเราต้องการคุณภาพที่ดี เราต้องไม่แคบเมียมใบตะกั่วต้องเป็นธรรมชาติเฝ้าโดยไม่ใช้ถ่านหิน ทุนมาจากผู้ถือหุ้น ส่วนกำไรและการกู้ยืมจากสถาบันการเงินก็เป็นทรัพยากรที่สำคัญ ส่วนพนักงานบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญอย่างมากในระบบการบริหารการจัดการสมัยใหม่ เรามีการพัฒนาให้เป็นองค์กรเรียนรู้ เราทำกิจกรรมเดิมเป็น Sport Day มาเป็น Spirit Day และส่งสำนักงานใหญ่กับโรงงาน และกำลังส่ง Family Day ให้สู่ครอบครัว เราให้ความสำคัญแก่พนักงาน เราให้พนักงานเรียนรู้โดยการมีระบบที่เรียกว่า Share File โดยเราสอนพนักงาน Share Doc ดึงข้อมูลเป็นการเรียนรู้ในองค์กร เราเอากำไรบริษัทมาลงทุน เราให้หัวหน้าเป็นผู้สอนแก่ลูกน้อง ถ้าประเมินว่าอ่อนภาษาอังกฤษต้องหาทางแก้ไขช่วยเราเติบโต ลูกน้องมีโอกาสเรียนรู้ และสามารถพัฒนาโปรแกรมให้จัดหัวข้อที่น่าสนใจ เช่น การทำ Power Point จัดอาจารย์สอนให้แก่ผู้ที่สนใจ เป็นต้น

- การนำแนวคิดเพื่อสังคมต้องมีผู้ริเริ่ม โดยผมจะคิดวิธีและถ่ายทอดให้ฝ่ายจัดการตามสายบังคับบัญชา และรวมทั้งผ่านกระบวนการประชุม ไม่ต้องผ่านฝ่ายต่างๆ เราเล่าให้ทุกฝ่ายฟังสิ่งที่เราอยากบอก อยากเล่าให้เขาฟัง มีการ Open Mail ให้ได้ตอบเชิงปรึกษาได้ ส่วนหนึ่งผู้บริหารคิดริเริ่ม บางส่วนเปิดโอกาสในคนในองค์กรเสนอและคัดเลือก

- ผมจะบอกพนักงานทุกคนอย่างชัดเจนก่อนช่วงแรก ผมนำแนวพระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในประเด็นเราทำให้ทุกคนเป็นคนดีไม่ได้ แต่อย่าเปิดโอกาสให้คนไม่ดีมีอำนาจ และส่งเสริมคนดีให้มีโอกาส วิธีการของผมยึดแนวทางพระองค์มาดำเนินการคือ เปิดโอกาสให้สมัครเข้ามาในกลุ่มนั้น กลุ่มนี้ ใช้วิธีจูงใจตามแต่จะเป็นกลุ่มใด ที่สำนักงานอยากได้คำ

ชมเชย การตบมือ บอร์ดสรรเสริญ เป็น Employee of the year. จากพรรคพวกที่เสนอเข้ามาติดไว้ที่เสาที่พนักงานผ่านทุกวัน ส่วนโรงงานเรื่องเงินเพราะเป็นคนงานจะมีผลกำไรจากสหกรณ์ใส่ให้เขา และเขามารับมอบบทเวทีเป็นสินน้ำใจที่เขาภูมิใจ

- พูดถึงการมีจิตวิญญาณให้ยั่งยืนสู่ระบบใหม่ที่ให้สังคมด้วย เราควรสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพราะพื้นฐานคนมาจากหลายครอบครัว มาจากหลายที่ เราควรปรับให้อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกัน โดยทุกคนต้องคิดว่านี่คือบ้านอิมเม็กซ์ คุณอยากให้บ้านเป็นอย่างไรมาช่วยกันสร้าง ให้คิดเป็น โครงการแต่ละมุมมองที่คิดนำมาสู่กิจกรรมสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายใต้เป้าหมายทั้งธุรกิจและสังคมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ

คำถาม รูปแบบที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน คุณธนศได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ว่า อยู่ในกระบวนการธุรกิจ เป็นคำพูดที่ถูกต้องหรือไม่

ตอบ จากประสบการณ์ของผม รูปแบบที่มีการทำต่อเนื่องและยั่งยืนดำเนินในกระบวนการธุรกิจ ไม่ว่าจะอยู่ในกระบวนการใด เช่น การผลิตผมร่วมทุนกับหุ้นส่วนในมาตรฐานเดียวกับผม เพื่อสินค้าที่มีคุณภาพและทำให้เกิดการยอมรับในตราयीห่อ ในส่วนพนักงานทั้งสำนักงานใหญ่ ผมมีกระบวนการพัฒนาคนให้เข้าใจการทำงานร่วมกัน มีการคิดการอาสาสมัครทำกิจกรรมทั้งทางธุรกิจและสังคมไปด้วยกันอย่างสมดุล เช่นทำให้เกิดการเรียนรู้การปันส่วนความรู้ในการช่วยเหลือชุมชนรอบข้าง ที่โรงงานยอมประเด็นยกระดับจิตคนงานจากอยู่รอดเอาแต่ตัว เขามาสู่ครอบครัว มาสู่องค์กร มาสู่ชุมชนและสังคม ในกระบวนการเสียภาษีและส่งออกผมทำให้กรมสรรพากรยอมรับจัดผมอยู่ในสมาชิกของสรรพากร ผมให้ข้อมูลโปร่งใสให้มีการตรวจสอบก่อน ส่วนกรมศุลกากรผมทำโปร่งใสและให้ความร่วมมือดังได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่ารูปแบบที่ผมทำกับกระบวนการธุรกิจทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

คำถาม เมื่อได้รูปแบบแล้ว Porter ได้กล่าวปี ค.ศ.2002 ว่า ต้องมีการออกแบบกระบวนการ และการบริหารทรัพยากรบุคคล คุณธนศ คิดอย่างไร

ตอบ การออกแบบดังได้พูดไปแล้วที่ผ่านมา คงจะไม่คุยเรื่องนี้แต่สรุปว่าการกำหนดเป้าหมายทั้งธุรกิจและสังคมสำคัญ ต้องมีการริเริ่มโครงการหาผู้สมัครเข้ามาทำและกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้อง นำไปปฏิบัติ ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการ ส่วนคนก็ให้เกิดการปันความรู้ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมที่เป็นสังคมอิมเม็กซ์เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันภายใต้เรามาจากหลายสถานภาพ หลายครอบครัว ให้เกิดการนำเสนอ

โครงการที่เหมาะสมกับองค์กรในกระบวนการธุรกิจที่จะช่วยทำให้ธุรกิจเติบโตและช่วยเหลือสังคมตามได้กล่าวมาแล้ว

คำถาม การส่งผ่านการสร้างวัฒนธรรมเพื่อทำให้เกิดการรับรู้วงกว้างให้เกิดความเข้าใจ คุณ
ธเนศ ทำอย่างไร

ตอบ เริ่มแรกการสร้างวัฒนธรรมเราต้องคิดโครงการและเราต้องมีพฤติกรรมเป็นรูปธรรมให้
ลูกน้องเห็นทำตามได้ เราค่อยเปิดโอกาสให้คนดีนำเสนอแนวความคิดที่ดีๆ เข้ามา เราผ่าน
กระบวนการที่เป็นโครงสร้างทางการในรูปแบบโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาในกระบวนการ
บริหารจัดการ เมื่อรับนโยบายประสิทธิภาพ ความสุขกายสุขใจ องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ละ
แผนกก็ไปคิดหาวิธีโดยพิจารณา 3 เรื่องนี้ เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเป็นเรื่องภาษา
คอมพิวเตอร์ และความรู้ต่างๆ สุขภาพการเดินร่าออกกำลังกาย เป็นต้น ทุกฝ่ายต้องคัดเลือก
ความคิดดีๆ ของแต่ละฝ่ายเสนอที่ประชุมเพื่อคัดเลือกที่เหมาะสม และอีกช่องทางสำหรับการใช้
เป็นช่องทางติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่กลุ่มเป็นทางการตามสายบังคับบัญชา และกลุ่มไม่
ทางการที่ทำกิจกรรมที่สนใจ เช่น Smile Club เป็นต้น อีกกรณีหนึ่งผมลืมไปเช่น การทำเรื่องการ
ปลดหนี้ ผมใช้การเล่านิทานโดย “บอกว่าปีที่แล้วกองทุนปลดหนี้เขาทำอย่างไร เขาค้นพบวิธีแก้ไข
อย่างไร และเรามีโอกาสเงินไม่พอไปกู้ยืมตลาดมืด เราจะทำการแก้ไขอย่างไร” เราปล่อยประเด็น
ให้พนักงานที่เป็นคนงานคิดและหาทางนำเสนอเข้าที่ประชุม เราพยายามสร้างองค์กรการเรียนรู้
และปันส่วนความรู้กัน

คำถาม ที่นี้มีการประเมินผลการทำงานเมื่อเปลี่ยนแนวคิดมาสู่ธุรกิจเก่งงานและเป็นคนดี
หมายถึงการทำธุรกิจกับสังคมไทย

ตอบ การประเมินเป็นเรื่องปกติของทุกองค์กร แต่ผมให้ความสำคัญ ความสุข เป็นเป้าหมาย
สูงสุด เพราะถ้าผมสุขผมอยากให้พนักงานผมสุข ถ้าพนักงานเขาสุขใจเขาอยากปันให้คนอื่นใน
สังคม แต่ละหน่วยงานนอกจากจะได้ผลประโยชน์จากทางธุรกิจแล้วเขามีความสุขความภูมิใจที่ได้
ทำงานที่นี้ นอกจากสุขแล้วเราประเมินตามนโยบายว่าเกิดการเรียนรู้หรือไม่ เมื่อสร้างการเรียนรู้
ในหน่วยงานใดหน่วยงานอื่นก็เรียนรู้ด้วย และจะทำให้ต่อยอดการพัฒนาบางที่เราไม่สามารถ
ริเริ่มได้ เราอาจจะทำ Copy and Development ก็ได้ เช่น โครงการลดค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่า
โทรศัพท์ มาจากโครงการเดิมคือ ลดค่าใช้จ่ายในโรงงาน

ถาม การปรับปรุงกระบวนการจะอย่างไร

ตอบ เกิดได้ต่อเมื่อเจ้าตัวต้องประเมินเอง ถ้าไม่กำหนดทิศทางให้เขา ให้กรอบสัมฤทธิ์ผลของการทำงาน และให้เขาแก้ไขด้วยตัวเองเป็นกระบวนการที่ทุกฝ่ายทุกคนประเมินและสอนด้วย ควรแก้ไขอย่างไร เป็นการปรับปรุงตนเองที่เรียกว่า Self Improvement ภายใต้มีผู้ให้คำปรึกษาและผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางกรอบแห่งความสำเร็จ

ถาม ในหนังสือโดย Certo: 2005 เป็นการบริหารสมัยใหม่ เขาวัดคุณภาพของผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นผู้นำในองค์กร ว่าควรมี 4 ประเภท คือ ผู้นำเชิงพี่เลี้ยง ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงผู้นำ และผู้นำเชิงประกอบการ (อธิบายแต่ละข้อให้คุณธเนศฟัง) คิดว่าคุณธเนศ เห็นด้วยหรือไม่และผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ จะรับผิดชอบต่อสังคมควรเป็นผู้มีภูมิปัญญา (อธิบายให้ฟังว่า Certo แบ่ง 7 ระดับมีเผด็จการ ปกครอง ผู้จัดการ การเปลี่ยนแปลง ส่วนรวม หุ่นส่วน ภูมิปัญญา)

ตอบ ความเห็นของผมผู้นำควรมีลักษณะตามที่ Certo กล่าวนั้นเป็นไปได้ ควรจะให้คำแนะนำเป็นผู้นำเชิงพี่เลี้ยง กล่าวตัดสินใจเอาแนวคิดธุรกิจและสังคมใดมาดำเนินการซึ่งมีลักษณะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ เป็นผู้นำเชิงผู้นำนั้นต้องสอนให้ลูกน้องเป็นผู้นำได้ที่อิมเม็กซ์เราฝึกให้คิดและให้เสนอเข้ามาเปิดโอกาสคนดี ซึ่งผมยึดตามแนวพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสอนให้เขาปรับปรุงตนเองให้เกิดการพัฒนา ตามที่กล่าวไว้แล้ว ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงให้เขาคิดโครงการใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการธุรกิจและเขาอาสาสมัครคิดสิ่งใหม่ที่ดีต่อองค์กรอย่างลดความร้อนในโรงงาน ทำให้ประหยัดพลังงานเพราะโรงงานผมเผากระเบื้องใช้ความร้อนสูง ข้อเสนอแนะเขาทำให้ประหยัดพลังงานไม่ทำให้สภาพแวดล้อมเสีย สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น เป็นการคิดให้คนอื่นมีความสุขและเรามีความสุขด้วย

สำหรับผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ต้องมีภูมิปัญญาเป็นระดับที่ 7 เป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้ด้วยปัญญาเป็นสิ่งสำคัญ ผมเห็นว่าภูมิปัญญาทั้งเก่งและเป็นคนดีที่มาทำธุรกิจเป็นสิ่งที่ดีต้องมีสำหรับองค์กร ธุรกิจกับสังคมอย่างเช่น ผมจัดกลุ่มหรือเลขถนบนบนทางด่วนให้พนักงานผม ให้เป็นถนนคู่ขนานและเลนใน คนจิตตศิษยันขันแข็งใจคืออยู่เลนขวา คนเรื่อยๆ เอื่อยๆ อยู่เลนซ้าย คนเกเรเกตุ อยู่เลนในพักไว้ก่อน เมื่อปรับสภาพปรับปรุงตัวเองได้ค่อยกลับมาใหม่ แต่เรื่องที่ผมให้ความสำคัญสูงคือ ค้ายาเสพติด ทูจริต 2 เรื่องนี้ผมไม่มีพื้นที่ให้อยู่ต้องออกไป

ถาม ปัจจัยที่ชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่นำแนวคิดธุรกิจกับสังคมมาดำเนินการ ควรมีปัจจัยอย่างไร

ตอบ ที่สำคัญมากที่เป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดธุรกิจกับสังคมมาดำเนินการ จะเป็นเรื่องผู้ที่เกี่ยวข้องต้องขยายวงด้วยความรู้ความเข้าใจมากที่สุด ยิ่งขยายวงเท่าไร ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้น และที่มอาสาสมัครมีความสำคัญสูงพิเศษถ้าไม่มีใครอาสาเข้ามาเท่ากับไม่ใช่เรื่องธุรกิจกับสังคมแล้ว ซึ่งแตกต่างจากธรรมเนียมปฏิบัติที่ทำกฎหมายข้อบังคับ แต่องค์กรเราไม่ดำเนินการเช่นนั้น เราให้อสาเข้ามาดำเนินการเป็นทีม นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญมากอีกประการคือ วัฒนธรรมองค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในวิถีธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนปัจจัยที่สำคัญรองลงมาได้แก่ ความต่อเนื่องของโครงการในโอกาสที่เอื้อไม่ใช่ทุกวันที่ทำกิจกรรมสังคม เราดูกิจกรรมที่ไปพร้อมกระบวนการธุรกิจ นอกจากนี้มีเครือข่าย การสื่อสารทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ต้องมีเทคนิคและการผลักดันที่ดี การแสดงออกมาก พนักงานคิดว่าเจ้านายโซวออฟ ถ้าเราไม่แข่งขันก็ไม่เกิดการดำเนินการ

ขอถามท้ายอีกหน่อยว่าผู้นำได้แก่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงบางที่อาจเป็นลูกเป็นภรรยา สามีและญาติ มีความสำคัญในการริเริ่มแนวคิดครั้งแรก และมีส่วนสำคัญในการผลักดันเมื่อโครงการได้รับทราบคนเข้าใจ มีความร่วมมือ ค่อยเปิดโอกาสให้นำเสนอแนวคิดที่ดีสู่โครงการไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องใหญ่ เช่นปีนี้ทำทุนการศึกษาเด็กยากจน ไม่ใช่ทำปีเดียวแต่สามารถทำต่อเนื่องได้ ไม่จำเป็นต้องมีโครงการใหม่ทุกปี

สุดท้ายนี้ผมขอกล่าวว่าผมทำจากข้างในสู่ข้างนอก ผมมีคติว่าทำดี คือ ดี ไม่ใช่ทำดีได้ดี หรือฉันทำประโยชน์ให้สังคม สังคมต้องชื่นชมฉัน ฉันทำดีสังคมต้องให้รางวัลฉัน ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสำนึกในจิตวิญญาณที่จะทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ องค์กรเป็นคนที่เราขอให้ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ครอบครัวพนักงาน ชุมชนรอบข้าง สังคมใกล้ ไกล มีความสุข ผมก็มีความสุข ตัวชี้วัดที่ผมจะกล่าวอีกเพิ่มเติมคือ ความสุขใจ ความภูมิใจ การแบ่งปัน ความร่วมมือสมานฉันท์ เป็นความสำเร็จทางด้านจิตใจ รวมกับปัจจัยที่กล่าวมาแล้วคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทีมอาสาสมัคร และวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกิจกรรม และผู้นำเป็นผู้ที่ทำเพื่อสังคม โดยไม่คิดเป็นแพชั่น ไม่คิดว่าทำเพื่อถูกกฎเกณฑ์ ทำเพื่อได้ประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่ม และผลักดันได้แก่ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง ส่วนปัจจัยรองลงมาที่สำคัญคือ ความต่อเนื่องของโครงการ การสื่อสารที่โปร่งใส เข้าใจทุกฝ่ายเพื่อความร่วมมือ

ผู้สัมภาษณ์ ขอขอบคุณอยากจะฝากอะไรเพิ่มหรือไม่คะ

ผู้ตอบ ขอขอบคุณที่ให้เกียรติองค์กรของผม หวังว่าคงเป็นประโยชน์นะคะ ผมจึงขอกล่าวว่าทำดีคือดี มีใจทำดีต้องได้ดี ครับ

ส่วนที่ 3 การสังเกตการณ์บริษัท อิมเม็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นการสังเกตการณ์แบบ Non-Participant Observation

1. พนักงานจะเป็นคนหนุ่มสาวส่วนใหญ่ แต่เป็นผู้มีน้ำใจ สังเกตจากการดูแลผู้มาเยี่ยมแม้จะเป็นผู้ที่อยู่แผนกอื่นไม่ทราบว่าเป็นใคร สำคัญอย่างไร จะมีการเอื้อเฟื้อโดยนิตย เช่น การเปิดประตูเข้าออกให้โดยมีจิตใจบริการและสังเกตว่าพนักงานไม่วุ่นวายใจ สังเกตการเดินและการติดต่อกัน รวมทั้งการทำงานตรงใจวิธุม สำนักงานใหญ่ การติดตั้งอุปกรณ์จะมีการทำงานเป็นทีมที่ดี สังเกตการปรึกษากันก่อนเมื่อติดตั้งไม่ถูกต้อง เขาจะปรึกษากันหาทางออกที่ดี สังเกตจนงานติดตั้งอุปกรณ์สำเร็จ จะใช้วิธีการปรึกษากันและทำร่วมกันเห็นได้ชัด

2. ทางองค์กรมีโปรแกรมฝึกสมาธิช่วงเช้าสำหรับผู้สนใจ โปรแกรมเสริมความรู้การเข้าร่วมกิจกรรมสังคมที่ชอบ เช่น เดินรำออกกำลังกายให้สุขภาพดีตามนโยบายขององค์กร ทำให้เราสังเกตได้ว่าพนักงานมีความสุขโดยดูจากสีหน้าท่าทางที่สังเกตได้ จากอาการที่แสดงออก

3. ผู้นำคือคุณธนศ มีบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำเชิงผู้นำ ชอบสอนให้ลูกน้องเป็นผู้นำได้ เป็นผู้นำเชิงผู้ประกอบการ คุณธนศกล้าตัดสินใจ กล้าดำเนินการที่ถูกต้องตามแนวทางที่วางไว้ เป็นผู้นำเชิงที่เลี้ยงอบรมให้กล้าแสดงออก นอกจากนี้เป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ให้พนักงานคิดค้นเองในโครงการใหม่ๆ นำเสนอและเสนอความเห็น ทั้งนี้คำว่าใหม่ไม่ใช่ไม่ทุกครั้ง แต่เป็นการต่อยอดโครงการเดิมที่มีประสิทธิภาพก็ได้ เช่น การให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

4. ผู้บริหารอายุยังน้อย ประมาณ 40 ปี แต่ความคิดความอ่านก้าวไกล นำสมัย บนคุณธรรมนำความชอบใจ ทำให้องค์กรมีกรอบการพิจารณาให้เรื่องที่ดีมากกว่าถูกใจนาย

5. ความเป็นระเบียบเรียบร้อยด้วยความเต็มใจ ดูจากการจัดเก็บเอกสาร การจัดโซฟารวมชัดเจนมีความเป็นระเบียบดูง่าย สวยงาม สะอาด

6. ความเห็นกันเองของคุณธนศ ความเป็นผู้นำชัดเจนคนไม่กลัวคุณธนศ แต่คนเกรงใจคุณธนศ

7. พนักงานสุขใจในงาน สภาพแวดล้อม สำนักงาน และโรงงานอยู่ในจุดศูนย์กลางที่สะดวกสบาย โดยเฉพาะที่สำนักงานอยู่ใกล้เทสโก้โลตัสและชุมชนที่เกี่ยวข้องกับโครงการสมเด็จ

ยา ซึ่งเป็นโครงการเกี่ยวข้องกับเด็กนักเรียน อยู่ในวิถีครบเครื่องแสนสะดวกสบายไม่ต้องเจอรถติด ยิ่งทำให้องค์กรน่าอยู่ อบอุ่น และมีความสุขมาก

8. พนักงานระดับปฏิบัติการ คนขับรถยิ้มแย้มแจ่มใส มากกว่าที่เห็นมาจากที่องค์กรอื่น เพราะต้องนำรถจัดเก็บให้ดี เนื่องจากที่จอดรถคับแคบ เป็นน้ำใจโดยเขามากกว่าคนขับรถบริษัท คือ อาสาเต็มใจช่วยเหลือทุกคนที่เข้ามาในบริษัท เป็นน้ำใจแบ่งปันที่ดี เป็นต้น เมื่อคนจิตใจงาม จะมีเสน่ห์ให้คนแปลกใจว่าบริษัทดูแลคนอย่างไรจึงได้คนดี คำว่าคนดีปรากฏในใจคนมากกว่าคำว่าคนเก่ง ดังนั้นบริษัทพยายามทำคนให้เป็นคนดี สร้างคนดีที่ยืนยันหาความรู้ปรับปรุงงานแก้ไขข้อบกพร่องเพราะเชื่อว่าความดี คือดี คนดีคือดี ไม่ใช่คนดี ความดีต้องให้คนรู้จัก ยกย่อง และได้รับรางวัลจากสังคม

9. เป็นองค์กรที่หาพันธมิตรเครือข่ายด้านการผลิต โดยคัดเลือกบริษัทที่มีคุณภาพ เหมือนการต่อรูปภาพ (Jigsaw) และการสร้างเครือข่ายไปข้างหน้าเพื่อรวมพลังการขนส่งเพื่อการส่งออก (Shipment) ตลอดจนเครือข่ายหน่วยงานวัตถุประสงค์อย่างกรมสรรพากรและกรมศุลกากร ล้วนเป็นการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ศูนย์กลางการผลิตที่อิมเม็กซ์ที่มีประสิทธิภาพเหมือนคลื่นน้ำ เวลาขว้างก้อนหินลงไปหรือคลื่นขึ้นมา จะขยายวงออกเป็นกลมๆ เป็นวง เป็นวงอย่างมีระดับชั้น ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้นำองค์กร ผู้เครือข่าย ชุมชนและสังคม ใกล้ ใกล้ ดังได้กล่าวมาแล้ว คือคุณธนศรีเริ่มผลักดัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่เครือข่ายและสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เช่น โครงการสมเด็จย่า และผู้สังคมใกล้ ใกล้ เช่น ศูนย์สงเคราะห์สัตว์พิการ บ้านครุฑน้อย รวมทั้งชนาที่เกิดขึ้นในประเทศไทยวงจรรอบๆ ขยายวงออกไป เป็นระบบเปิดให้คนแสดงความเห็น ให้มีการระดมองค์ความรู้ที่คนเกิดการเรียนรู้และให้มีความสุขกับการทำกิจกรรมเพื่อคนอื่นที่มีความภูมิใจ และมีแรงจูงใจจากองค์กรในการทำงาน มีผลตอบแทน โบนัส ค่าชมเชย มีเงินเพียงพอในการดำรงชีพ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐาน เมื่อพนักงานมีความสุขบรรลุขั้นพื้นฐาน จะปันความสุขให้ผู้อื่นไปสู่ความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งและได้รับคำชมเชยจากใจโดยไม่หวังว่าสังคมจะยกย่อง แต่เป็นการภูมิใจจากการทำด้วยตัวเราให้ผู้อื่นนั่นเอง

ตัวอย่างโครงการของอิมเม็กซ์

บริษัท อิมเม็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด แผนงานประจำเดือน.....มกราคม.....พ.ศ.2550
--

สำนักงาน	ฝ่าย	การตลาด	แผนก	ส่งเสริมการขาย
ชื่อแผนงาน	มูลนิธิบ้านสงเคราะห์สัตว์พิการ			
วัตถุประสงค์	เพื่อช่วยเหลือสัตว์พิการ โดยรวบรวมทุนทรัพย์ สิ่งของเหลือใช้และอาหารจากบุคลากรในสำนักงาน เพื่อเป็นการแบ่งปันน้ำใจแก่สัตว์พิการในมูลนิธิ			
วิธีการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมทุนทรัพย์จากการติดตั้งกล่องบริจาค บริจาคที่เดินผ่านโดยมีระยะเวลาการติดตั้งประมาณ 1 เดือน เพื่อให้ผู้ที่เดินผ่านไปมาสามารถร่วมบริจาคได้ - รวบรวมสิ่งของเหลือใช้ เช่นกระดาษหนังสือพิมพ์ที่อ่านแล้ว ผ้าขนหนูที่ขาดและไม่ใช้แล้ว (ที่ไม่ใช่ผ้าเช็ดตัว) เป็นต้น โดยการติดตั้งกล่องรับบริจาคตามจุดต่างๆ ทั่วสำนักงาน - รวบรวมอาหารและอื่นๆ จากผู้ประสงค์ที่จะบริจาค - หลังจากระยะเวลารวบรวมทุนทรัพย์และสิ่งของบริจาคแล้ว ก็ได้นำไปมอบให้แก่มูลนิธิบ้านสงเคราะห์สัตว์พิการ ปากเกร็ด ในวันที่ 6 ม.ค. 2550 			
ระยะเวลา	1 เดือน			
งบประมาณ (ถ้ามี)				
วิธีการประเมินผล				

บริษัท อิมเมจกซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด แผนงานประจำเดือน.....เมษายน....พ.ศ.2550

สำนักงาน	สนญ.	ฝ่าย	กรรมการผู้จัดการ	แผนก	ชายในประเทศ
ชื่อแผนงาน	ออม ก่อน รวย กว่า				
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการออมเงิน - รู้จักควบคุมและดูแล การใช้จ่ายให้สมดุลกับรายได้ - ให้ความรู้และวิธีการในการออมเงิน หรือการดูแลค่าใช้จ่ายตัวเอง 				
วิธีการดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> - แนะนำและสาธิตวิธีการดูแลค่าใช้จ่าย (แบ่งสอนเป็น 2 รอบ) วันที่ 26 เม.ย. กับ 27 เม.ย. ผู้แนะนำ คุณศรทิพย์ เป็นการแนะนำวิธีการลงค่าใช้จ่ายในฟอร์ม (File ใน Excel) โดยจะแชร์ File ไว้ใน Doc Shared 				
ระยะเวลา	1 เดือน (เมษายน)				
งบประมาณ (ถ้ามี)	ไม่มี				
วิธีการประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินผลด้วยตนเอง ว่าในแต่ละวันเราสามารถดูแลเรื่องค่าใช้จ่ายได้หรือไม่ มีการใช้จ่ายส่วนไหนเป็นของฟุ่มเฟือย - สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ด้วยตนเอง เมื่อรู้วิธีในการทำรายรับ-รายจ่ายแล้ว สามารถนำไปปรับลดได้เอง เพื่อให้มีส่วนเหลือ ที่สามารถออมเพิ่มเติมได้ 				

บริษัท อิมเม็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด แผนงานประจำเดือน.....พฤษภาคม.....พ.ศ.2550

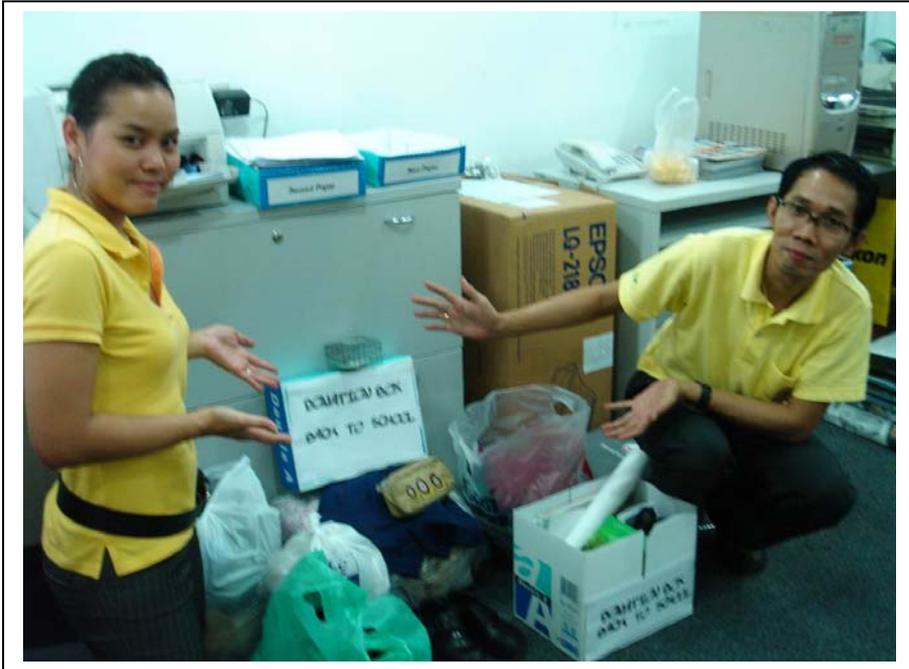
สำนักงาน	ฝ่าย	สนง.กจก.	แผนก	ขายต่างประเทศ
ชื่อแผนงาน	Back to School			
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียนในถิ่นกันดาร - เพื่อให้พนักงานมีความสุขกับการเป็นผู้ให้ - เพื่อให้เด็กๆ มีความสุขกับการเป็นผู้รับ - เพื่อผลักดันให้พนักงาน Imex มีส่วนในการช่วยเหลือสังคม 			
วิธีการดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> 1.ประกาศขอรับของบริจาค เสื้อผ้านักเรียน หนังสือ อุปกรณ์ที่ใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน รวมถึงเงินบริจาค 2.รวบรวมและคัดแยกประเภทของที่ได้รับบริจาค 3.นำของรับบริจาคที่ได้ไปมอบให้กับสมาคมส่งเสริมการศึกษาในถิ่นกันดาร 			
ระยะเวลา	ตลอดเดือนพฤษภาคม ถึง วันที่ 8 มิถุนายน			
งบประมาณ (ถ้ามี)				
วิธีการประเมินผล	ความสุขทางใจที่เป็นผู้ให้			

ภาพที่ ข.1

ภาพตัวอย่างโครงการ บริษัท อิมเม็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด







รายชื่อ 2 คำแสดง วีรเวอร์แคว รีสอร์ท
(Comrade Rever Kwae Resort)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

ผู้บริหาร	คุณ ลัดดาวัลย์ เผ่าวิบูลย์ เจ้าของกิจการ คุณ ตฤย์ บุณนาค ผู้จัดการทั่วไป
ที่ตั้ง	ตำบล ลาดหญ้า จังหวัดกาญจนบุรี 71190 เนื้อที่ 100 ไร่
ลักษณะธุรกิจ	ธุรกิจบริการ
ภูมิหลังเจ้าของกิจการ	เป็นนักศึกษาคณะรัฐศาสตร์ ธรรมศาสตร์ ในช่วงเกิดเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 ได้มีโอกาสทำกิจกรรมและเรียนรู้สังคม มีความเข้าใจในสังคมแห่งการดำรงชีวิตจึงมีแรงบันดาลใจในการคิดพัฒนาที่ดิน 100 ไร่ ที่กาญจนบุรี เป็นเมืองในอุดมคติ ที่มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมแห่งการพอเพียงโดยพัฒนาพนักงานให้รู้จักการใช้ชีวิต และคำนึงถึงสังคมไทยโดยรวม ภายใต้อุปการะมีความยุติธรรม มีความรัก ความเข้าใจในพนักงาน นอกจากความรู้จักพอเพียงและดูแลสังคมแล้ว ยังมีความรัก ธรรมชาติ โดยเฉพาะการดูแลป่า การเข้าใจถึงคำสอนของพระพุทธองค์ในเรื่องการมีสติและปัญญาให้อยู่อย่างมีความสุข ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความมีสติและปัญญา โดยผู้บริหารได้ฝึกหัดการมีสติและปัญญาตามคำสอนไปด้วยในระบบการทำงาน
ปรัชญาการบริหารงาน	ธุรกิจบนความพอเพียงดูแลสังคม มีความสุขในงาน มีความรักและความเข้าใจและปฏิบัติงานด้วยสติและปัญญาตามคำสอนในพระพุทธศาสนา

ส่วนที่ 2 บทสัมภาษณ์

คำถาม ลองเล่าการทำงานที่นี้ให้ฟังหน่อยค่ะ

ตอบ ผู้บริหารคือ เจ้าของกิจการ มีความสนใจในคำสอนพุทธศาสนา และมีความเชื่อว่าวิธีการบริหารที่ดีที่สุด คือ ตามแนวคำสอนของพุทธองค์ ทุกข์ ก็หาสาเหตุและแก้ไขทุกข์เต็มไปหมด ก็หาเหตุ แก้ไขปรับปรุง เราเลิกซึ่งเพราะเราให้พนักงานสวดมนต์ให้วัพระใน 1 อาทิตย์ ตอนเช้า 4 ครั้ง หมุนเวียนกันไปจนเป็นสิ่งที่ซึมซับ ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน ต่อมาได้นำแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารธุรกิจ และคำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อมมากขึ้น ตลอดจนเราเป็นริสอร์ทเล็กๆ ต้องบริหารอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารในระบบเป้าหมายของธุรกิจที่มีการดำเนินงานตามแนวพระราชดำริส เศรษฐกิจแบบพอเพียง มีการดูแลสังคม การดูแลธรรมชาติ และการดูแลพนักงานในองค์กร บนพื้นฐานความพอเพียง ความรัก ความเอาใจใส่ผู้อื่น และปฏิบัติงานด้วยสติและปัญญา เป็นเป้าหมายหลักของเราในการบริหารงานดังนั้นเราจึงมีวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยอันดับแรกผู้ริเริ่มโครงการได้แก่ เจ้าของกิจการเป็นผู้เริ่มความคิด และสร้างพฤติกรรมเป็นตัวอย่างในกระบวนการทำงานบนพื้นฐานภูมิหลังที่เป็นผู้ต้องการพัฒนาสังคม ความพอเพียง ความรักธรรมชาติและผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่แสดงเป็นตัวอย่างแก่พนักงาน การอยู่ร่วมกับพนักงานเหมือนเครือญาติ เป็นต้น เป็นสิ่งที่เราคำนึงเราจึงมีพนักงานมาจากไม่กี่ตระกูลเป็นเครือข่ายในชุมชนรอบริสอร์ทมาทำงาน ต่อมามีการนำแนวคิดและวิธีการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ริเริ่มโครงการลงสู่การปฏิบัติการภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมในองค์กรเป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายได้ดำเนินการโดยมีแก่นการปฏิบัติงานร่วมกันในทิศทางเดียวกัน ภายใต้การดำเนินงานของผู้บริหารเป็นตัวอย่างซึ่งเราเห็นว่าท่านทำตัวอย่างเป็นแบบอย่างให้เรา และถ่ายทอดสู่ระบบการบริหารในระดับปฏิบัติการเป็นไปตามระบบของการบริหารเราจะพิจารณากระบวนการผลิตและบริการจาก ต้นน้ำสู่ปลายน้ำถึงมือลูกค้าชาวไทย และชาวต่างประเทศทั้งนี้เราเป็นบริการผู้ให้บริการ ผู้บริหารได้กำหนดโครงสร้างการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพ โดยคิดโครงการที่เอื้อต่อกันมีผลประโยชน์ร่วมมือกัน และเกื้อกูลกันเพราะเราขนาดเล็ก เพื่อให้ค่าใช้จ่ายลดลง และมีความผูกพัน สัมพันธ์ เราต้องทำงานร่วมกันบริการเป็นสิ่งที่เราต้องพร้อมกับการรับปัญหาที่ทุกข์ก็แก้ไข ด้วยความพอเพียงมีจิตรักธรรมชาติและสังคม โดยปฏิบัติในกระบวนการบริการ (Service Process) ของคำสวดเราประกอบด้วยโครงการมากมายอาทิเช่น โครงการแยกขยะ แยกขยะเปียกและขยะแห้ง โดยขยะเปียกจะนำไปหมักทำแก๊ส ส่วนขยะแห้งนำไปจำหน่าย เป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายคนดูแลขยะต่อ

เดือน และนำรายได้มาใช้ประโยชน์ ไม่ก่อมลพิษการเผาขยะ คำว่าขยะเปียกในที่นี้คือ ขยะสด คือ ดอกไม้ ใบไม้ กิ่งไม้ โดยนำเอาดอกไม้สด เช่น ดอกปีบ ดอกสลาวดี ดอกกุหลาบ มาทำเจลอาบน้ำ โดยเฉพาะแชมพู ซึ่งผลิตจากใบหมี่ซึ่งใช้ในห้องฟักลูกค้า ทดแทนการสั่งซื้อจากภายนอก และสามารถจำหน่ายได้ดีพอสมควร ส่วนใบไม้และกิ่งไม้สามารถนำไปทำปุ๋ยพืชสด และยังได้น้ำหมัก กิ่งไม้ใช้เผาเป็นถ่าน และไม่น้ำส้มควันไม้ซึ่งเกิดจากการระเบิดของการควั่นจากการเผาถ่าน สามารถทำน้ำไล่แมงได้เป็นอย่างดี โครงการแก๊สสูงดื่มต่อเนื่องจากแยกขยะจะได้ ขยะเปียก เช่นเศษอาหาร จะนำไปหมัก เป็นแก๊สกลับมาใช้ในครัวของรีสอร์ท เป็นการลงทุนเริ่มแรกจำนวนมาก แต่คุ้มทุนระยะยาว ไม่ก่อให้เกิดควั่นมลพิษจากการเผาขยะ หรือ ขจัดขยะ รวมทั้งเรามีโครงการได้ชีวิต โค กระบือตามโครงการพระราชดำริ หรือโครงการต่างๆ ส่วนหนึ่งเราถวายเป็นทาน โค กระบือ ส่วนหนึ่งนำมาเลี้ยงในรีสอร์ท และรักษาความเป็นธรรมชาติของรีสอร์ท โคจะเทียบเกวียนเก็บใบไม้ที่ตกหล่นหรือตัดแต่งสวนเป็นภาพที่เกิดความประทับใจนักท่องเที่ยวมาก จะมีการถ่ายรูป การเดินไปดูคอยช่วยเหยียบหรือชื่นชม โดยเฉพาะชาวต่างประเทศ นอกจากนี้เมื่อเราได้ใบไม้เราจะนำใบไม้มาจัดทำปุ๋ย ส่วนกระบือมีโครงการทำนาข้าวต่อไป อีกหน่อยเราจะกินข้าวจากโคกระบือของเรา ซึ่งโครงการปลูกสวนครัวและนาข้าวได้รับความร่วมมือจาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำแพงแสน จัดทำแปลงผักปลอดสารพิษ และมีการจัดทำซุ้มสลัดผักให้นักท่องเที่ยวมาทำสลัดด้วยตนเอง และเริ่มแรกให้พนักงานมีผัก พืชสวนรับประทานเองอย่างปลอดสารพิษ ค่อยขยายผลสู่ธุรกิจไว้บริการลูกค้าต่อไป ภายใต้การนำปุ๋ยหมัก ยาไล่แมลงจากควั่นน้ำหยดในโครงการมาใช้

โครงการนำหยดจากควั่นเพื่อไล่แมลงเราได้คุยกันที่ผ่านมาก็ขอย้ำว่าเศษไม้จากการตัดแต่งสวน นำมาเผาเป็นถ่าน ควั่นจากการเผาถ่านจะมีน้ำหยดจากควั่นไว้ไล่แมลงในสวนผักสวนครัว โดยไม่ต้องใช้ยาฆ่าแมลงเป็นการลดค่าใช้จ่ายอีกทางหนึ่ง รักษาสภาพแวดล้อมที่ดีเยี่ยม เราได้ใช้ประโยชน์จากตัวนี้มาก ส่วนโครงการปุ๋ยหมักก็สืบเนื่องโครงการเก็บใบไม้จากการหล่น ตัดแต่งสวน โดยเกวียนเทียบโค จะนำใบไม้ไปทำปุ๋ยหมัก เป็นการสร้างปุ๋ยอินทรีย์สู่โครงการปลูกสวนครัว และต้นไม้รอบรีสอร์ทนั่นเอง ทุกตารางเมตรเราใช้ประโยชน์ได้หมด ในโครงการปลูกต้นไม้รอบรีสอร์ทเพื่อสร้างป่าโดยเป็นต้นไม้ไทยที่มีกลิ่นหอม เช่นต้นปีบ และได้ปุ๋ยหมักมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความงอกงามของต้นไม้ ต้นไม้เราหลากหลายต่างชาติชอบว่าเรารักษาดินไม้ไว้ได้ นอกจากนี้พนักงานยังเสนอทำสบู่ แชมพู น้ำหอม โดยนำต้นไม้รอบรีสอร์ท มีกลิ่นหอมและบางอย่างมีประโยชน์ เช่นต้นปีบ ต้นหมี่ เป็นต้น ได้อาศัยภูมิปัญญาพนักงาน ผลิตเป็นสบู่ ทำแชมพู เพื่อใช้ในรีสอร์ท ทำให้ลดค่าใช้จ่ายและมีความเป็นเฉพาะหาซื้อที่อื่นไม่ได้ กลิ่นมีความหอมถูกใจชาวไทย

และชาวต่างประเทศมาก เราเอาไว้ในห้องอาบน้ำแขกชอบมากเลย ถ้ามีมากเราเปิดร้านค้าปลีก เล็กๆ ของเราในรีสอร์ทจากผลผลิตของโครงการต่างๆ เช่น น้ำหอม สบู่ เป็นต้น ที่เหลือจากการใช้ ในรีสอร์ทได้จำหน่ายให้ผู้ที่สนใจ เป็นการได้คืนกลับมาในรูปธุรกิจภายหลัง

นอกจาก 2 ขั้นตอนที่กล่าวมา คือ ผู้เป็นเจ้าของริเริ่มโครงการแล้ว นำแนวคิดวิธีปฏิบัติ ลงสู่องค์กร โดยพัฒนาให้เกิดความเข้าใจในกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 3 เป็น ขั้นตอนการบริหารพนักงานในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร เราทำได้โดยอาศัยการพัฒนาจิตให้สงบมีความระลึกได้ เพื่อพัฒนาสติต่อไป โดยการสวดมนต์ทุกวันจันทร์ และพฤหัสบดี ให้สมัครใจเลือกไปสวดมนต์ตามความเหมาะสมตามที่กล่าวมาแล้ว เมื่อจิตสงบพลังปัญญาก็มี เราให้คนไม่ยุ่งวุ่นวายใจมีปัญหาก็กแก้ไขได้ เมื่อมีสติมีภูมิปัญญา ปัญหาการให้บริการไม่เกิด ลูกค้ำ ได้รับความพอใจมีผลต่อธุรกิจที่รุ่งเรืองขึ้น จากจิตที่สงบทำให้พนักงานทุกคนมีการอยู่ร่วมกัน ดูแลกัน เป็นระบบเครือข่ายโดยกำเนิดคือ เป็นลูกหลาน ญาติพี่น้องมาทำงานที่รีสอร์ทแห่งนี้ ด้วยพื้นฐานจิตที่ได้รับการอบรมบ่มนิสัยจากการสวดมนต์ และความเป็นญาติพี่น้องกัน ทำให้เกิดความเอื้ออาทรในทิศทางที่ดี และไม่เห็นแก่ตัวเป็นพื้นฐานติดตัวปรับสภาพกายแล้วมีการปลุกฝัง ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรตามปรัชญา และเป้าหมายขององค์กรโดยสร้างโครงการต่างๆ ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเข้ามาดำเนินงานระดับปฏิบัติการ และ คิดหาวิธีผลิตให้เกิดผลสำเร็จ เช่น การผลิตของใช้สบู่ การผลิตปุ๋ยหมัก เป็นต้น ได้อาศัยภูมิปัญญาพนักงาน และความร่วมมือ การแทรกปรัชญาและเป้าหมายในกิจกรรม ตามโครงการต่างๆ ภายใต้งานยังคงต้อนรับแขก ต้องดูแลบริการลูกค้าตามปกติ ทำให้พนักงานคุ้นเคยการทำงานด้านรีสอร์ทให้บริการลูกค้า และ พัฒนาจิตใจ ให้เห็นความสำคัญของการดูแลทุกฝ่าย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงานด้วยกัน ผู้ร่วมงานจากภายนอกโครงการ ชุมชนโดยรอบในฐานะที่ ชุมชนเป็นญาติพี่น้องของตนเอง แต่อยู่บนพื้นฐานความดี เข้าใจผู้อื่น การทำงานในองค์กรพนักงานเราก็เป็นมนุษย์ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานก็ยังคงมีแม้เราจะเอาหลักปรัชญาพุทธศาสนาและเศรษฐกิจพอเพียงเป็น แนวปฏิบัติ การจูงใจพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นภายใต้ครอบครัวใหญ่ที่มีไม่กี่นามสกุล เช่น พิสุทธิ และฝ่องใส เป็นต้น มีความเป็นญาติกันจริง และอยู่บนพื้นฐานการเป็นผู้ให้ช่วยเหลือกันให้มีความรักไม่เห็นแก่ตัว เป็นแรงผลักดันที่เพิ่มพูนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าปกติ มีความไว้วางใจกันด้วยฐานเดิมความเป็นพี่น้อง สามี ภรรยา จากฐานที่สนิทแนบแน่นเช่นนี้ ถ้าคิดดีจะดี เยี่ยม ถ้าคิดไม่ดีเราก็แย่ นอกจากนี้เราเปิดโอกาสพัฒนาการทำงานจากการทำงานแบบญาติพี่น้องตามหน้าที่สู่มืออาชีพ โดยร่วมมือกับโรงเรียนสวธพัฒน์ช่าง จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพแก่พนักงานให้มีความก้าวไกลในหน้าที่ และให้โอกาสเติบโตที่รีสอร์ทและไปทำงานที่แห่งอื่น

ได้ตามต้องการ เราให้เขาสัมผัสใจอยู่ทำงานที่นี่ เราสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี โดยวิธีสอร์ตดูแลเหมือนญาติพี่น้อง มีความเป็นสับปายะตามหลักคำสอนในพุทธศาสนา คือ มีที่อยู่ที่ดี มีระบบนิเวศที่ดี มีผักอาหารปลอดสารพิษ อากาศดี ได้พัฒนาจิต สวดมนต์ไหว้พระ ได้มีโอกาสช่วยเหลือสังคม ได้ทำของใช้ได้ด้วยตนเอง เป็นความสุขแบบพอเพียงบนฐานของศาสนาได้มีส่วนร่วมในการใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหา ได้รู้จักเหตุและการตัดสินใจด้วยตนเองว่าทำไมถึงตัดสินใจ เช่นนั้น เป็นการพิจารณาการทำงานด้วยปัญญา การเรียนรู้ มีสติระลึกถึงการทำงานที่ดี และผิดพลาด เพื่อรักษาการทำงานที่ดี และหาทางแก้ไขข้อผิดพลาด เป็นกลไกการพัฒนาบุคลากรของเราเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและการรับใช้สังคมภายใต้การดำเนินงานดังกล่าว ในขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาธุรกิจเพื่อเป็นศูนย์กลางแห่งการขยายองค์ความรู้สู่ชุมชนด้วยระบบธุรกิจพอเพียง ดูแลสังคม การรักษารวมชาติ การรักษามนุษย์ที่อยู่ร่วมกัน การฝึกการตัดสินใจด้วยการมีสติ และปัญญา สิ่งนี้จะทำให้การขยายความดีสู่ผู้อื่น สู่ชุมชน ช่วยเหลือชุมชนและมีโครงการแบ่งปันงานการสร้างธุรกิจเล็กๆ มาสนับสนุนเรา เราต้องการให้ชุมชนได้มีงานทำและเลิกการเป็นประปรักษ์ และลักขโมย โดยการให้เขาช่วยปลูกข้าว เผาถ่านหรืออย่างอื่น ที่เขาสามารถทำได้ เพื่อความร่วมมือกับชุมชนได้เหนียวแน่นมากยิ่งขึ้น ภายใต้โครงการที่ 1 ความรู้สู่ชุมชนด้วย มิติ ธุรกิจ สังคม ธรรมชาติ ผู้ที่สนใจเข้ามาศึกษาในระดับปริญญาตรี และอาชีวะ โดยพัฒนาจากโครงการมืออาชีพที่ทำกับพนักงานพัฒนาเป็นหลักสูตรที่ทุกคนมีโอกาสเข้าศึกษา โดยได้ฝึกเรียนรู้ภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติได้มีโอกาสซึมซับความเข้าใจ ในมิติธุรกิจ สังคม ธรรมชาติอย่างองค์รวม และโครงการที่ 2 ชุมชนรอบวิสัยทัศน์ เป็นดั่งใจมีลักขโมยของ เมื่อธุรกิจได้สร้างโอกาสทำงานให้แก่พี่น้องของชุมชน และคนในชุมชนมาร่วมสร้างการงาน พัฒนาระบบจิต ปรับฐานจิตให้เป็นคนเห็นแก่ผู้อื่น และมีงานทำมีความมั่นคงในชีวิต จึงละทิ้งสิ่งที่ไม่ดีทั้งปวง หันมาทำสิ่งที่ดี มีคุณธรรม แม้นวิสัยทัศน์ไม่ได้ทำโครงการ ณ ชุมชนโดยตรง แต่ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการธุรกิจ ในกระบวนการโดยการเป็นพนักงาน และอบรมพื้นฐานจิตตลอดจนวิชาความรู้

จะเห็นได้ว่า เรามีทุนดำเนินงาน 50 ล้านบาท มีพนักงาน 160 คน ธุรกิจเราเริ่มเปิดมา 12 ปี ตามแนวพุทธให้ใช้หลักหาเหตุแก้ไขปัญหาอย่างมีสติและเริ่มทำให้สังคมสิ่งแวดล้อมอยู่ 5 ปี ทั้งนี้ เราสังเกตว่ารายได้ของเราเพิ่มขึ้นสวยงามกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ผมเลือกผลลัพธ์ขายได้น้อยหน่อย แต่มีกำไร เคยทดลองทั้ง 2 รูปแบบ ขายมาก และขายเหมาะสม เราไม่จำเป็นต้องขายมาก คนไม่มีความสุขกับงาน แต่เราขายน้อยกำไรน้อย เราดูแลต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ดีเราเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ทำให้เรารู้ว่าควรทำอย่างไร สอดคล้องกับปรัชญาพุทธศาสนาและแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง

ปัจจุบันจากการทำในสิ่งที่เราเชื่อ เราได้ผลลัพธ์ คือ ได้ธรรมชาติได้พนักงานที่ดี เราได้ลูกค้าที่ชื่นชมเรา ทุกคนได้รับประทานอาหารผักปลอดสารพิษ พนักงานมีความสุข เราใช้ปุ๋ยไม่มีเคมี เราได้นิเวศศึกษา นัก กลับมาที่เรามากกว่า 40 ชนิด แฟนพันธ์แท้บอกผม ได้ปลามาที่แม่น้ำ เป็นเขตอภัยโทษเวลามีคนลักลอบมาจับปลา พนักงานของเรารู้จักคนในชุมชนจะบอกให้เขาเลี้ยงไปจับที่อื่น ปลาที่นี้ปลาเราตัวโตอ้วนสวยงามดี ตอนนี้เราเข้าถึงสมาคมเกี่ยวกับGreen Hatel ซึ่งเราเข้าไปในเว็บไซต์ของเขา มีคนสนใจ 10 ล้านคนโดยประมาณ เป็นตลาดหนึ่งที่เราสนใจ

สำหรับเครือข่าย เรามีพลังงานสะอาด มีแก๊สชีวภาพ มีการจัดขยะสมบูรณ์ ปัจจุบันประเทศไทยปล่อยพลัง แดด ลม น้ำ ให้เปล่าประโยชน์ ผมกำลังศึกษา ตะบันน้ำ เป็นไฮโดลิกแบบง่ายๆ นำน้ำจากแม่น้ำขึ้นมาใช้โดยไม่ใช้ไฟฟ้า เป็นโครงการที่น่าสนใจ

คำถาม ความสำเร็จที่นี้เกิดจากอะไร

ตอบ พื้นฐานความร่วมมือร่วมใจ เราเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจพอเพียง เราเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และให้มีส่วนร่วม ผมให้ลูกน้องออกรายการให้เขาดำเนินงานต่อไป โดยผมดูแลอยู่เบื้องหลัง ให้ดูรายการคนชีวิตคิดให้คม ช่อง 11 ด้วยรูปแบบขอการบริหารงานตามปรัชญาพุทธศาสนาและเศรษฐกิจพอเพียง ผลผสมผสานการรักษาป่าไม้ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและชุมชน เป็นสิ่งที่เราทำในกระบวนการธุรกิจของเรา ด้านหนึ่งเราทำธุรกิจ ไม่หวังกำไรสูงอย่างเดียว เรายินดีเดินอย่างมั่นคงยั่งยืนและทำสิ่งที่ถูก เผยแพร่สิ่งที่ดีและสอดคล้องแนวปรัชญาของเราที่กล่าวมาแล้ว และคำนึงถึงสังคมชุมชนรอบข้างให้อยู่อย่างสันติ มีความสุข ร่วมเย็น

คำถาม กระบวนการดำเนินธุรกิจที่นี้เป็นอย่างไร

ตอบ แนวบริหารเราเป็นการเรียนรู้ที่เรียกว่า Learning Organization เรียนรู้พร้อมกันกับทำงานเป็นที่อาสาเต็มใจ เราก็มีสายบังคับบัญชาเหมือนองค์กรอื่น เรื่องสำคัญมีใช้งานประจำวันทุกคนมีสิทธิ์ออกเสียงเท่ากันไม่ว่าตำแหน่งใดนำสิ่งดี ๆ มาสู่องค์กร แต่การทำงานเป็นไปตามสายบังคับบัญชา นำมาปฏิบัติเมื่อมีข้อผิดพลาดต้องมีการแก้ไข โดยการประชุมและพิจารณาร่วมกัน

คำถาม การพัฒนาคนของที่นี่ทำอย่างไร

ตอบ จูงใจเหมือนกับที่อื่น และมีการสร้างคนให้คิดให้เป็น คิดให้ถูก ผมเป็นผู้ที่เจ้าของกิจการอบรมให้ความรู้ให้คิดถูกต้อง ถ้าพนักงานสงสัยเราต้องอธิบายได้แนะนำได้ให้เขารู้เขา

เข้าใจ เต็มใจปฏิบัติ แม้นสิ่งนั้นจะถูกต้องก็ตามต้องให้เขา^{รู้}และปฏิบัติได้ กระบวนการเรียนรู้เป็นการพัฒนาคนที่ยั่งยืน กระบวนการและเนื้อหาของการบริหารงานก็เหมือนกับทุกที่ แต่การพัฒนาพนักงานแตกต่างกัน เราเปิดระบบให้มีการนำความรู้เข้าสู่องค์กร ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น บางอย่างพนักงานอาจจะมีความรู้ที่เราไม่ทราบ พนักงานอาจคิดถูกทำให้เกิดการพัฒนา จุดนี้และที่เรียกว่าการพัฒนาและถ้าทำอย่างต่อเนื่องเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการทำให้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติภายใต้กระบวนการบริหารที่มีเป้าหมายสู่ธุรกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมอย่างพอเพียง และใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาด้วยสติปัญญา นับเป็นการพัฒนาที่เราคิดว่าทำให้เกิดความยั่งยืน เราต้องทำให้เกิดในองค์กรให้เกิดการยอมรับปฏิบัติเป็นประเพณี เป็นค่านิยมในองค์กร ซึ่งถ้าเรียกตามหลักวิชาการคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

คำถาม ผู้นำหรือผู้ประกอบการ ควรมีความรู้ ความเข้าใจและการนำแนวคิดนี้มาใช้มากน้อยขนาดใด

ตอบ จำเป็นที่ผู้นำต้องริเริ่มและผลักดันสู่การปฏิบัติผู้นำต้องรู้เข้าใจก่อนจึงเป็นแบบอย่างได้ และต้องทดลองทำด้วยก่อนจะผลักดันสู่องค์กรให้ถูกต้อง จะได้ไม่แก้ไขภายหลัง ด้วยปรัชญาศาสนาพุทธ ต้องทำด้วยตนเอง ช่องทางการปรับปรุงการบริหารจะผ่านทีมที่ประชุม ถ้าผิดก็ผิดทั้งทีม เราได้ข้อคิดเห็นที่ดีจากพนักงาน เราไม่ต้องเปิดห้องอบรม บรรยาย สอนซ้ำ เราสอนไปในตัว ปฏิบัติได้เลยวิธีนี้ทำให้เข้าใจง่าย

คำถาม องค์กรที่เป็นแบบอย่างอย่างที่ดี ปัจจัยใช้วัดความสำเร็จจะใช้ปัจจัยอะไรดี

ตอบ ความสุข สำคัญมาก สุขของลูกค้าได้รับบริการที่ดี พนักงานมั่นคงภูมิใจ สุขของเจ้าของ ดูแลคนอื่นให้คนรอบข้างมีความสุข เราแบ่งปันกันและสุดท้าย กำไร รายได้ เป็นผลตามมาจากการที่เราสุขใจ ร่วมทีมงานอย่างสามัคคี สมานฉันท์ ซึ่งเป็นไปตามปรัชญาพุทธศาสนา และแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง และยังได้ป่าไม้ ธรรมชาติ ชุมชนกลับคืนมาอนาคตอันใกล้เราจะทำชุมชนเป็นชุมชนคนดีให้แผ่นดินต่อไป

ลืมบอกไปวิสัยทัศน์ของเราคือ เราเป็นโรงแรมห้าดาวที่ดำเนินการโดยพุทธวิธี แบบเศรษฐกิจพอเพียง อีกด้านหนึ่งเราต้องการให้ที่นี่เป็นแผ่นดินธรรม แผ่นดินทอง ส่วนภารกิจของเรา เราจะให้ความสนใจจากตลาดเพื่อสร้างรายได้เป็นอันดับแรก เราจะควบคุมต้นทุนและ

ค่าใช้จ่ายเป็นอันดับต่อมา แต่เราจะไม่ยอมให้มีการควบคุมนั้นมีผลกระทบต่อมาตรฐานการบริการ เพราะมาตรฐานการบริการนี้ส่งผลต่อลูกค้า พนักงาน และเจ้าของกิจการในระยะยาว

ส่วนที่ 3 การสังเกตการณ์ แบบ Non-Participant คือการไม่มีส่วนร่วมจะสังเกตเห็นปรากฏการณ์ ดังนี้

1) ป่าไม้ต้นไม้ อุดมสมบูรณ์ (ดังในรูป) มีเสียงนกร้องเต็มไปหมด มีแม่น้ำที่มีธารน้ำไหลลงดงม มีปลาแหวกว่าย สภาพของรีสอร์ทที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติที่ได้รับการดูแลจากคำสวดตามโครงการที่กล่าวมา

2) มีหอสวดมนต์ (ดังรูป) สะท้อนให้เห็นว่ามีการทำกิจกรรมที่ผู้บริหารกล่าวไว้คือ ไหว้พระ สวดมนต์ ให้เกิดสมาธิสัปดาห์ละ 4 ครั้งหมุนเวียนกันไป และหลายจุดในพื้นที่มีพระพุทธรูปบูชาด้วยรูป เทียน ดอกไม้

3) พนักงานที่นี่ไม่ยิ้มง่ายอย่างอิมเม็กซ์ แต่จะนุ่มนวลในการให้บริการ

4) มีนักเรียนฝึกงานซึ่งเป็นการส่งเสริมวิชาชีพของชุมชนในท้องถิ่นให้เยาวชนมีงานทำ และมีอนาคต

5) สภาพชุมชนเปลี่ยนไปเจริญขึ้นเมื่อเทียบกับหมู่บ้านที่ผ่านไปตามเส้นทางไป ไทโรโยค กาญจนบุรี

6) วันที่ไปสัมภาษณ์พนักงานที่เสิร์ฟน้ำพร้อมผลไม้ ทำแก้วน้ำหั่นแตงปฏิบัติกริยาผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงจะไม่แสดงอารมณ์ แต่จะแนะนำให้เก็บและปิดบว่าไม่เป็นไร ลักษณะพนักงานเป็นผู้หญิงอายุไม่เกิน 20 ปี มีท่าทางตกใจและรีบดำเนินการ อย่างนุ่มนวลไม่มีอาการเสแสร้งว่าต้องทำให้ดูดีหรือรีบทำแบบเกรงกลัว ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงการอยู่ร่วมกัน การทำงานเหมือนเครือญาติ ครอบครัว คือ ช่วยเหลือทำงาน มีปัญหาช่วยกันแก้ไข

7) ลูกค้ำามีจำนวนมากโดยเฉพาะเสาร์ อาทิตย์ มีทั้งลูกค้ำคนไทยและชาวต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นลูกค้ำที่ต้องการสงบสุขกลางบรรยากาศ เพราะไม่มีการร้องเพลงหรือส่งเสียงดัง หรือมีพฤติกรรมสร้างความวุ่นวายให้กับรีสอร์ท เนื่องจากที่นี่บรรยากาศสงบและร่มรื่น

8) ภายใต้วางความสงบร่มรื่นมีโครงการหลายๆ โครงการที่อยู่ในรีสอร์ท ไม่ว่าจะการทำแก๊ส หุงต้มจากขยะสด ปล่อยจากการหมักไปไม้ของรีสอร์ท น้ำคั้นไฟไล่แมลง เป็นต้น จะไม่รบกวนสภาพภายในรีสอร์ท มีการใช้บริเวณอย่างเหมาะสมกลมกลืนจนไม่ทราบว่ามีโครงการต่างๆ อยู่ในบริเวณรีสอร์ท

9) ในอนาคตชุมชนบริเวณรอบรีสอร์ท จะเป็นชุมชนคนดี คนขยัน แทนการลักเล็กขโมยน้อย เมื่อมีการสะสมทุนทางสังคมรูปแบบใหม่ มีการเอื้ออาทร มีการช่วยเหลือในวิชาชีพกัน ในหมู่บ้านแทนการช่วยเหลือกับรูปแบบการลักเล็กขโมยน้อย สังคมเดือนร้อน ชุมชนและรีสอร์ทจะเอื้อประโยชน์กันด้วยวิถีชีวิตธรรมชาติที่เกิดขึ้นของชุมชน จะกลายเป็นหมู่บ้านที่มีนักท่องเที่ยวเข้าชมวิถีชีวิต ชื่อของที่ระลึกที่สะสมวัฒนธรรมของชุมชนแห่งนี้ และที่ชุมชนแห่งนี้จะเป็นแหล่งปลูกพืชปลอดสารพิษ และโครงการอื่นๆ เพิ่มเติม เพราะรีสอร์ทที่กำลังคนไม่เพียงพอ และปริมาณนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

ภาพที่ ข.2

ภาพถ่ายตัวอย่างโครงการ คำแสด รีเวอร์แคว รีสอร์ท







รายชื่อ 3 บริษัท วีพีพี โปรเกรสซีฟ จำกัด
(VPP Progressive Ltd.)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

ผู้บริหาร	คุณวีระเดช สมบูรณ์เวชชการ MD และเจ้าของกิจการ
ที่ตั้ง	บุคคลโล ถนนบุรี กรุงเทพฯ 10600
ลักษณะธุรกิจ	จำหน่ายกาแฟสดและเครื่องทำกาแฟ เป็นเวลามากกว่า 10 ปี (Fresh Cup Coffee & Espresso Machine)
รางวัลที่ได้รับ	เช่นบริษัทที่มีธรรมาภิบาล ปี 2547 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น
ภูมิหลังของกิจการ	มีภูมิหลังเป็นนักกิจกรรมในสมัยที่เป็นนักศึกษาและเป็นผู้ที่นำเอาหลัก พุทธศาสนามากล่อมเกลาจิตใจในระดับการใช้ชีวิตประจำวันคือ สวด 5 นำมาใคร่ครวญสามารถทำให้มีสติไม่โลภ มีการวินิจฉัยการตัดสินใจไม่ พลาด มีจิตเริ่มต้นอยู่อย่างมีความสุข(สังหัตถุ 4) จึงเป็นแรงผลักดันให้ เห็นความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อระบบการค้าที่เป็นผู้ส่งออกเมล็ด กาแฟ เป็นเวลา 15 ปี โดยเห็นความไม่ยุติธรรมในกลไกซื้อกาแฟของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะราชการ ทำให้เกษตรกรได้รับความไม่ เป็นธรรม
วิสัยทัศน์	ที่สุดของผู้เชี่ยวชาญด้านกาแฟ หนึ่งเดียวในใจลูกค้า
ภารกิจ	1. ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและวิจัย เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ ใหม่ๆ ที่ลูกค้าต้องการโดยใช้ความรู้ความชำนาญในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจกาแฟ และให้ความสนใจในการรักษา มาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้คงที่และดีอยู่เสมอ

2. เราจะยืนหยัดในความเป็นผู้นำ โดยการส่งออกผลิตภัณฑ์กาแฟสู่ตลาดโลก โดยมุ่งมั่นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าสูงสุดตามความต้องการของผู้บริโภค
3. เราจะให้ความสนใจในการทำธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่ม ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างเหมาะสม
4. เราจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องทางด้านการจัดการและการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการบริหารและจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร

ส่วนที่ 2 บทสัมภาษณ์

คำถาม อยากเรียนถามคุณวีระเดชว่า อะไรเป็นแรงผลักดันให้คิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะการส่งออกทำกำไรให้บริษัทได้ก็อยู่แล้ว และมีวิธีการดำเนินงานอย่างไรที่จะทำให้องค์กรรับผิดชอบต่อสังคม

ตอบ เห็นความไม่ยุติธรรม มีหน่วยงานราชการไปรับซื้อผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ ในราคาที่เกษตรกรลำบาก อยากช่วยเหลือให้มีรายได้เหมาะสม และมีสินค้าที่มีคุณภาพให้ลูกค้า จึงได้ค้นหาแนวทางที่จะนำสิ่งที่ดีให้ผู้ปลูกและลูกค้าของเรา ด้วยทุนจำกัดเราต้องคำนึงถึงการลงทุนที่คุ้มค่าในการดำเนินงานที่นี้ เราจะทำงานเป็นทีมโดยผู้บริหารคิดริเริ่มและสร้างความรู้สึกให้เขามีส่วนร่วมเป็นทีมอาสาสมัครที่เข้าใจวิถีของการทำงานขององค์กร เราจึงทำบ้านวีพีพี ที่มีการกำหนดให้พนักงานทราบเข้าใจและเดินตามคุณค่าที่เราสร้างร่วมกัน เห็นได้ว่าเราทำภายในและคำนึงถึงภายนอก คือ ผู้ปลูกกาแฟและลูกค้า

 การจะให้พนักงาน ผู้ร่วมงานเข้าใจ ต้องมีการสร้างความเข้าใจแนวคิดนี้ให้เกิดขึ้น พนักงานส่วนใหญ่เรามีแนวทางที่เรียกว่าบ้านวีพีพีและมีแนวทางจากผู้บริหารที่เป็นตัวอย่างที่พนักงานจะเรียนรู้ สังเกต ประพฤติตาม เรียนรู้ได้ง่าย การที่พนักงานมีพฤติกรรมตามอย่างผู้บริหาร เพราะเขามีศรัทธา เขามีความเชื่อมั่นอยู่แล้ว ความยินดีจะร่วมมือและอาสาทำให้นายจะมีความเป็นไปได้มาก จึงมีการแนะนำ อบรมและคอยชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือ จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่ายและเข้าใจปฏิบัติได้ เมื่อพนักงานสามารถดำเนินการได้ตามแนวทางที่วางไว้ จะต้องให้เขามีส่วนร่วม ริเริ่มสิ่งที่ดีเพื่อบ้านของเรา เพราะองค์กรเติบโตไปพร้อมกับพนักงาน ผลักดันให้เขาทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพ และเขาต้องมีคุณธรรม เมื่อบ้านวีพีพีมีความรู้สึกที่ดีต่อ

การทำงานร่วมกันสร้างคุณค่าความเป็นวีพีพีเกิดขึ้นแล้ว จึงไปช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟได้ ต้องการให้เขาได้ค่าตอบแทนยุติธรรมเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่เขาผลิต ผู้ปลูกมีรายได้แน่นอนไม่ขึ้นลงตามราคากาแฟในอนาคตเพื่อไม่ให้มีกาแฟมากเกินไป จะขอความร่วมมือจากรัฐแบ่งความรับผิดชอบเป็นเขตให้จดทะเบียน และให้ค่าดูแลต้นกาแฟระหว่าง 5-50 บาทต่อต้น ซึ่งมีค่าดูแลต้นกาแฟมีคุณภาพ เราต้องกำหนดลักษณะเมล็ดกาแฟที่ต้องการให้ชัดเจน เพื่อนำส่งต่างประเทศ ให้ลูกค้ายินดีกับผลิตภัณฑ์ของเรา

คำถาม คุณวีระเดช มีวิธีการดูแลน้องๆ วีพีพี อย่างไรบ้างเพื่อให้เขาเต็มใจทำงานมีความสุขกับงาน

ตอบ การบริหารงานที่นี้ก็เหมือนทั่วไป มีภารกิจที่ต้องทำ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพและคนมีความสุข ภูมิใจอยู่ที่บริษัทนี้ ที่บริษัทมีภารกิจที่เขียนไว้เป็นกฎบ้านวีพีพี เพื่อสร้างค่านิยม 7 ประการคือ

- 1) ต้องสร้างมืออาชีพ มีความรู้ในระบบบริหารและการจัดการ ความรู้ด้านสินค้า และมีการทำงานอย่างมีระบบแบบแผนตลอดจนชอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่ชัดเจน
- 2) พนักงานต้องซื่อสัตย์จริงใจต่อลูกค้าเพื่อนร่วมงาน องค์กร และตนเองทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- 3) มีการทำงานเป็นทีมทั้งนี้ต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่และเป็นกันเอง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลให้เกียรติ และมีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์
- 4) ใฝ่เรียนรู้จะต้องขวนขวายหาความรู้ด้วยตนเอง ใส่ใจรับฟังเรียนรู้อจากประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- 5) สื่อสารชัดเจน จะต้องสื่อความรู้สึกอย่างจริงใจตรงไปตรงมาเชิง สร้างสรรค์ มุ่งประเด็นที่ปัญหาไม่มุ่งที่ตัวบุคคล ต้องสม่าเสมอทันเหตุการณ์และทั่วถึง
- 6) คล่องตัว ทุกคนต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ อีสระในการทำงานและมีเหตุผล
- 7) หัวใจบริการ มีความเข้าใจลูกค้า ให้บริการด้วยความห่วงใย ให้บริการด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส

เมื่อกฎบ้านวีพีพีที่กำหนดขึ้นมาได้มีการนำไปปฏิบัติและต่อยอดเป็นค่านิยมขององค์กรที่จะเป็นวัฒนธรรมปฏิบัติตามกัน ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ประกอบการต้องทำก่อน ทำให้เห็นทำให้รู้

เป็นตัวอย่งที่ดีให้ลูกบ้านปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ลูกบ้านได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะอยู่ในภารกิจของเราที่กำหนดไว้

เราปรับโครงสร้างรากฐานบ้านวีพีแล้ว เรามีโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นและผ่านไปให้พนักงานระดับกลางได้ดูแลและควบคุมต่อไป ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้แนะนำ ชี้แนะ ทำให้เกิดการพัฒนาไปที่ละขั้น สู่พนักงานระดับล่าง เราเน้นความสุข การทำงานแล้วมีความสุขจากการทำสิ่งที่ดี ภูมิใจให้แก่สังคมในบ้านของเราและสังคมภายนอกบ้านที่เราดูสีหน้า ให้เขียนความสุขที่ต้องการให้ผู้บริหารรับทราบเพื่อเช็คว่างานมีความสุขในองค์กรหรือไม่

คำถาม โครงการภายนอกบ้านวีพี มีโครงการอะไรที่มีผลต่อคุณภาพสินค้าตามภารกิจที่กำหนด

ตอบ กระบวนการธุรกิจของเราจะดูต้นน้ำคือ เม็ดกาแฟ ซึ่งเป็นผลผลิตของต้นกาแฟ ได้ทำโครงการอมก๋อย ที่เชียงใหม่ ส่งเสริมเกษตรกรปลูกกาแฟให้มีคุณภาพ บริษัทสนับสนุนการปลูกกาแฟ ใน 3 ปีแรกของการปลูกกาแฟ เราให้ความรู้แก่เกษตรกร โดยเกษตรกร 1 คน จะ ปลูกกาแฟ 3 ไร่/ต่อครอบครัว/ต่อ 1 ปี ผลผลิตเมื่อปีที่ 3 ของต้นกาแฟจะสามารถนำเม็ดกาแฟมาจำหน่ายสร้างรายได้ 30,000 บาท/ครอบครัว/ปี ทำให้ครอบครัว 70 ครอบครัวที่อำเภออมก๋อยไม่ตัดไม้ทำลายป่านี้เป็นประเด็นสำคัญ การปลูกกาแฟได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลโดยการผลักดันของบริษัทและรัฐบาลได้สนับสนุนงบประมาณเพื่อขุดบ่อน้ำ สิ่งอำนวยความสะดวกและสาธารณูปโภคให้ ส่วนทางบริษัทรับซื้อเม็ดกาแฟทั้งหมดโดยไม่ต้องจำหน่ายให้ผู้อื่น โดยบริษัทไม่เอาเปรียบเกษตรกรชาวไร่ และไม่ทิ้งผู้ปลูกกาแฟเพื่อให้เขาสามารถพัฒนาตนเองและเข้มแข็งมีความสุขในอาชีพของเขา เป็นสิ่งที่เราได้พยายามและร่วมมือกับชาวบ้านเกษตรกร นอกจากผู้ปลูกกาแฟแล้วบริษัทก็ได้สร้างโครงการร่วมกับนักเรียนที่อมก๋อยวิทยาคม เป็นโรงเรียนบนโลกความเป็นจริง ปลูกฝังความรู้ความรักเรื่องกาแฟให้เยาวชนเด็กที่อมก๋อย โดยให้เด็ก 1 คน ปลูกต้นกาแฟ 3 ต้น ภายใต้มือการสอนให้องค์ความรู้แก่เด็กเรื่องการปลูกกาแฟทุกวันพุธ และเมื่อกาแฟมีผลผลิตให้นำมาจำหน่ายแก่บริษัท ทางบริษัทให้ราคาพิเศษเพื่อเป็นรายได้และทุนอาหารกลางวันแก่เด็ก ต้นกาแฟทุกต้นเด็กๆ จะมีป้ายชื่อผู้รับผิดชอบต้นกาแฟเป็นการปลูกฝังความรับผิดชอบให้เด็กนักเรียน และยังมีน้องรหัสดูแลต้นกาแฟอย่างต่อเนื่องบูรณาการอย่างยั่งยืน เป็นระบบที่เลี้ยงที่คอยช่วยน้องอีกที่

ส่วนที่ 3 การสังเกตการณ์ แบบ Non-Participant คือการไม่มีส่วนร่วมจะสังเกตเห็นปรากฏการณ์
ดังนี้

1. วีพีพี มีการปรับระดับพนักงานซึ่งเป็นผู้หญิงจำนวนมากให้มีคุณค่านิยมร่วมกัน
ด้วยกฎบ้านวีพีพี เป็นการปรับระดับการอยู่ร่วมกันให้คนเก่งงานก่อนแล้วค่อยสอนเขาแข่งกันทำ
ต่อไป
2. การเน้นคุณภาพผลผลิตเม็ดกาแฟส่งให้ลูกค้า เป็นภารกิจหลักตามการกำหนด
วิสัยทัศน์และภารกิจ ทำให้โครงการที่อ้อมก้อยเป็นโครงการหลักที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้เวลา
ทุ่มเท เพื่อสินค้าและชุมชนอ้อมก้อย สังเกตจากคำพูดของผู้บริหารที่เดินทางไปอ้อมก้อยบ่อยมาก
ขณะไปสัมภาษณ์เมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้วจะต้องไปที่อ้อมก้อย ซึ่งเป็นโครงการที่อยู่ไกลจากสถานที่ตั้ง
ของบริษัท ซึ่งต่างจาก 2 กรณีศึกษาที่ผ่านมา การประสานงานของกรณีศึกษาอิมเม็กซ์ และ
คำแสด ประสานงานได้ง่ายกว่า
3. การที่มีทุนจำกัด ความร่วมมือหน่วยงานราชการ เช่น การแบ่งเขตการปลูก การ
ดูแลไร่กาแฟ เป็นต้น บางครั้งต้องพึ่งพาเงินงบประมาณลงไปในพื้นที่ ซึ่งหน่วยงานราชการมี
งบประมาณส่วนนี้อยู่แล้ว
4. ลักษณะธุรกิจที่อยู่สถานีสถานีบริการน้ำมันต้องมีการดูแลเพราะอยู่ห่างไกลกัน
โดยเฉพาะถ้าขยายตัวตามสถานที่บริการ ซึ่งมีการแข่งขันสูงมาก (ในสถานีสถานีบริการจะมีธุรกิจ
กาแฟ คือ บ้านไร่กาแฟและ แบล็ค แคนยอน มาเปิดประกบคู่กับบ้านไร่กาแฟ) การที่วีพีพี ใน
นามตราयीหอดิโอรุ ต้องเปิดธุรกิจกาแฟที่สถานีสถานีบริการน้ำมันเชลล์ จะต้องดูแลพื้นที่ที่ขยายกว้าง
ไปตามสาขาปั้มน้ำมัน และดูแลโครงการอ้อมก้อย ซึ่งการประสานงานของวีพีพีเป็นสิ่งสำคัญ

ส่วนที่ 2 การสังเกตการณ์

จากการสังเกตการณ์ บริษัท อิมเม็กซ์ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล และคำแสดงวิเวอร์แคร์วี สอริต ตลอดจนบริษัทวีพีพี โปรเกรสซีฟ จำกัด พบประเด็นที่เหมือนและแตกต่างดังนี้

ประเด็นที่เหมือนกัน

1. การพัฒนาอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3 ตัวอย่างของ แนวคิดธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมจะอยู่ในกระบวนการธุรกิจทั้ง 3 ตัวอย่าง เช่น อิมเม็กซ์ พัฒนาที่กระบวนการธุรกิจสู่พนักงานภายในก่อน เป็นสังคมอิมเม็กซ์ ให้เข้มแข็ง ค่อยสู่ภายนอก องค์กร เช่นเดียวกับคำแสดง เมื่อภายในเข้มแข็งโดยการพัฒนาวิชาชีพ ความรู้ความเข้าใจ จึง ขยายตัวสู่ชุมชนคำแสดงได้แก่ ชุมชนที่ต้องอยู่รอบๆ คำแสดง ส่วนวีพีพี สร้างภูมบ้านวีพีพี ให้เกิด คุณค่าเมื่อส่วนที่เกี่ยวพันให้บริการลูกค้าคือ พนักงานเข้มแข็ง จึงจะทำให้โครงการสู่ภายนอก องค์กรคือโครงการอ้อมค่อยเข้มแข็งไปด้วย และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารงานจะผ่านกลไกการทำงานเหมือนธุรกิจทั่วไป ตามสายบังคับบัญชา เพียงแต่กิจกรรมเพื่อสังคมจะเป็นที่อาสาสมัครด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาจิตให้มีความเสียสละ คิดถึงผู้อื่นๆ ได้แก่ ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน องค์กร ชุมชนและสังคม การสังเกตการณ์เหมือนการให้คำสัมภาษณ์

3. ผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ริเริ่มแนวคิด ผลักดันให้เกิดในทางปฏิบัติภายในองค์กร และอบรมให้หัวหน้าแผนก หัวหน้างานให้เข้าใจตามสายบังคับบัญชาเพื่อรองรับงาน และเปิดเวทีให้ทุกฝ่ายเสนอความเห็นที่เป็นประโยชน์และคอยคัดเลือกความเห็นที่ดีในที่ประชุม และนำมาทำกิจกรรมรองรับแนวคิดนั้นให้เกิดผล และมีการประเมินผล เป็นหลักการทั่วไปเพียงแต่รายละเอียดในการบริหารงานแตกต่างกันทั้งนี้เพราะลักษณะธุรกิจ ปัญหาในองค์กร ความพร้อมของคนในองค์กรแตกต่างกันต้องมีการปรับระดับ

4. ผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าของกิจการมีความรู้ความเข้าใจเรื่องแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างดี สังเกตจากการตอบคำถามรวมทั้งการอธิบายและให้รอบข้อความถูกและข้อความผิด เรื่องแนวคิดนี้ในแบบสอบถามเชิงปริมาณเพื่อความเข้าใจ ทักษะคติ และการนำแนวคิดมาใช้ ทั้ง 3 ตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ที่เข้าใจดีมากและมีทัศนคติที่ดีให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีจึงจะนำองค์กร ประสบความสำเร็จในแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

5. เงินทุนจำกัดทั้ง 3 ตัวอย่าง เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กิจกรรมที่ดำเนินการจะอยู่ในกระบวนการธุรกิจทำให้มีค่าใช้จ่ายต่ำและดำเนินการได้ทันที นอกจากนี้เวลาจะทำกิจกรรมสังคมภายนอกองค์กรจำเป็นต้องหาพันธมิตรช่วยเหลือ เช่น โครงการของรัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาหมู่บ้าน (คำแสด) กรมสรรพากร กรมศุลกากร (อิมเม็กซ์) โครงการวิทยาคมอมก๋อย เกี่ยวข้องการศึกษา (วีพีพี)

6. ทั้ง 3 กรณีศึกษา เจ้าของกิจการเป็นนักกิจกรรมสมัยเรียนอยู่ในระดับปริญญาตรีและกรณีคำแสด นำปรัชญาเชิงพุทธมาใช้ในการบริหารงานชัดเจน ส่วนอิมเม็กซ์และวีพีพีประยุกต์คำสอนมาใช้ สืบเนื่องจากการสัมภาษณ์จะมีแนวทางพุทธศาสนา เช่นเรียนรู้ด้วยตนเองตนเป็นที่พึ่งของตน อภัยเข้าใจผู้อื่น เมตตาผู้อื่น เป็นต้น

ประเด็นที่มีความแตกต่าง

1. การปรับฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงานในองค์กรไม่เหมือนกัน อิมเม็กซ์มีฐานเป็นคนงาน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องจะเป็นเรื่องของคนงานส่วนใหญ่ เช่น ละเลิกบุหรี่ ฯลฯ เก็บเงินเป็นปัญหาหลัก ต้องค่อยพัฒนาฐานจิตใจจากการเห็นแก่ตัว ความอยู่รอดมาให้ผู้อื่น ส่วนคำแสดมีพื้นฐานมาจากชุมชนเดียวกัน มีวัฒนธรรมและค่านิยมไม่แตกต่างกัน การปรับฐานความรู้จะเป็นเรื่องวิชาชีพ จึงมีโครงการโรงเรียนฝึกวิชาชีพ เพื่อให้ชุมชนได้เรียนรู้ไปด้วย ส่วนวีพีพี เป็นผู้หญิงจำนวนมาก เนื่องจากเป็นตลาดบริการ ส่วนคำแสดเป็นตลาดบริการแกมีทั้งชายและหญิงมาจากหมู่บ้านซึ่งมีเพียง 3 ตระกูลใหญ่ ทางวีพีพี ต้องมีภูมิลำเนาวีพีพีเพื่อให้พนักงานปรับตัวให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการพัฒนาที่ไปพร้อมกันด้วยความเข้าใจและมีการปันส่วนความรู้ซึ่งกันและกัน

2. รูปแบบของการพัฒนาแบบยั่งยืนเหมือนกัน คือ อยู่ในกระบวนการธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อรับผิดชอบต่อลูกค้า พนักงาน และคู่ค้า ชุมชนและสังคม แต่รายละเอียดแตกต่างกัน เช่น วีพีพีขยายกิจกรรมออกสู่โครงการอมก๋อย โรงเรียนอมก๋อยวิทยาคม เรียกว่า Backward Integration เพื่อให้ได้เมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพสู่ลูกค้าในต่างประเทศ และกาแฟแต่ละแก้วที่จำหน่ายโดยดิโอโรให้แก่ลูกค้า ตามสถานบริการเซลล์ ส่วนอิมเม็กซ์พัฒนาไปกับคู่ค้าในซัพพลายเออร์ คือ โรงงานกระเบื้องร่วมกับเซรามิคแก้วทางอิมเม็กซ์เพื่อการขนส่งเป็นลำเรือ (Shipment) ที่มีประสิทธิภาพไปต่างประเทศ ส่วนคำแสด ขยายความร่วมมือสู่ชุมชนเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างรีสอร์ทกับชุมชนในธุรกิจท่องเที่ยว โดยต่อไปชุมชนอาจมีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ มีวัฒนธรรมเก่าแก่จะถูกหรือฟื้นขึ้นมาเพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยว

3. รูปแบบของการพัฒนาแบบยั่งยืน อยู่ที่กระบวนการธุรกิจเป็นหลักและมีกิจกรรมผสมผสาน เป็นกิจกรรมเพื่อสังคมภายนอกด้วย เช่น อิมเม็กซ์มีโครงการช่วยเหลือผู้ประสบภัยชื่อนามิ โครงการสงเคราะห์สัตว์พิการ โครงการบ้านครูน้อยสงเคราะห์คนยากจน คำแสดงไถ่วัดกระปือ วีพีพี โรงเรียนอมก๋อยวิทยาคมให้ปลูกกาแฟตามได้กล่าวมาข้างต้น

4. รูปแบบรางวัลสิ่งจูงใจในกระบวนการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน ที่อิมเม็กซ์ผลตอบแทนจูงใจคนงานเป็นเงิน ส่วนสำนักงานใหญ่เป็นค่าชมเชยยกย่อง ส่วนคำแสดงเน้นวิชาชีพ เป็นต้น

ส่วนที่ 3 การวิจัยผู้นำทางความคิดแบบมีโครงร่าง (Structure Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบมีโครงร่าง (Structure Interview) ซึ่งมี 3 ส่วน ส่วนแนวคิด (Concept) กับช่วงรูปแบบ (Model) และกระบวนการทางธุรกิจ

ผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นผู้นำความคิด CSR ทั้งวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่นำแนวคิดไปปฏิบัติประสบความสำเร็จได้รับรางวัลและหรือการยอมรับเป็นผู้นำ และหรือการอภิปรายในระดับประเทศและหรือต่างประเทศ หรือเป็นนักวิชาการที่มีความรู้เรื่อง CSR บางรายพัฒนาไปสู่บริษัทขนาดใหญ่

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง/บริษัท
1	คุณปรีดา เตียสุวรรณ	Social Venture Network : SVN
2	คุณวิสุทธิ วิทยฐานกรณ์	บมจ.น้ำมันพืชไทย
3	คุณสิทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง	วันเดอร์เวิร์ด โปรดักส์ จำกัด
4	คุณวัลลภา คุณติรานนท์	สำนักพิมพ์ สอนเงินมีมา
5	ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ	มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
6	คุณระรินทร์ อุทกะพันธ์	อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด

ผลการสัมภาษณ์ช่วงที่ 1 การสัมภาษณ์แบบ Structure Interview

สร้างแบบสอบถามโดยมีโครงร่างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

ข้อ 1 จากการศึกษาแนวคิดและจากการสอบถามผู้ประกอบการที่นำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ สรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) เพื่อนำประเด็นหลักมาสอบถามต่อเนื่องดังนี้

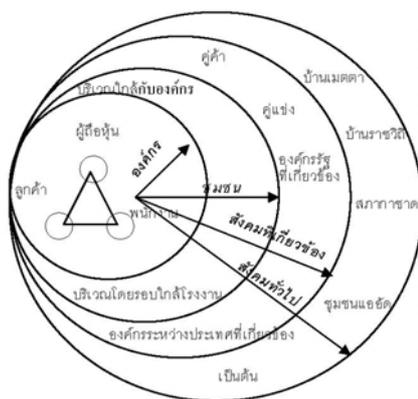
1.1 ลักษณะของกิจกรรมคือ มุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก มากกว่าคำนึงถึงประโยชน์ของธุรกิจและต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ เห็นความสำคัญในการช่วยเหลือโดยไม่ถูกกำหนดจากจารีตประเพณี (Culture) หรือบรรทัดฐานของสังคม (Social Norm) หรือตามหน้าที่ (Duty) หรือตามกฎหมาย (Law) หรือตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้นจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ (Standard)

ตอบ การมุ่งประโยชน์ต่อสังคมเป็นหลัก เป็นเรื่องที่ถูกต้องตามแนวคิด แต่ในทางปฏิบัติแต่ละธุรกิจมีความแตกต่างกัน การเริ่มต้นธุรกิจควรจะอยู่ที่สำนึกมากกว่าธุรกิจสามารถเริ่มต้นได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงเงินทุน และต้องรอให้พร้อม การเริ่มที่ดีเริ่มในกระบวนการผลิต เป็นวิธีง่ายสำหรับ SME's เป็นวิธีที่เริ่มจากภายในสู่ภายนอก (Inside Out) และต้องดูแลสุขภาพทั่วไปของธุรกิจว่าควรจะเริ่มอย่างไรจึงเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน

1.2 การริเริ่มโครงการควรเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ ผลักดันสร้างทีมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะ และศักยภาพของผู้มีส่วนร่วมในโครงการ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อขยายผลสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดระบบเครือข่าย (Network System) มีประสิทธิภาพ

ตอบ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ริเริ่มโครงการและผลักดัน ส่วนการสร้างทีมเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือระดับรองลงไปหรือเป็นที่งานที่ได้ก่อตั้ง กรณีองค์กรมีความพร้อมแต่ถ้าบริษัทมีขนาดเล็กผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการต้องเป็นทั้งผู้ริเริ่มโครงการผลักดัน สร้างทีมงานและพัฒนาความคิด ตลอดจนจัดทำกิจกรรม เพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนทักษะและศักยภาพของผู้มีส่วนร่วมในโครงการ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ที่เกี่ยวข้อง สังคมที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องเพื่อสะสมความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสะสมประสบการณ์ร่วมกันในการทำงานเพื่อสังคม มีความสัมพันธ์อย่างมั่นคงของการทำความ

ดีร่วมกันและสร้างความภูมิใจทำให้เกิดเครือข่าย (Network) ที่มีนัยยาวนานด้วยความร่วมมือบนพื้นฐานความจริงใจ ศรัทธาซึ่งกันและกัน มีจุดร่วมกันคือการทำให้ดีให้สังคม ทั้งระดับองค์กร ได้แก่ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ระดับชุมชน ได้แก่ บริเวณรอบโครงการ สำนักงาน สังคมอันใกล้ ได้แก่ ส่วนเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจ เช่น คู่ค้า คู่แข่ง องค์กรรัฐบาล ภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสังคมอันไกล ได้แก่ สังคมโดยรวม เช่นมูลนิธิ สถานกาชาด เป็นต้น



- 1.3 กิจกรรมดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก เช่นพนักงานของบริษัท เรียกว่า Corporate-Driven CSR และถ้าหากกิจกรรมใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กรเป็นหลัก เรียกว่า Social Driven CSR

ตอบ การใช้พนักงานเป็นสิ่งที่ทำได้และเป็นการสร้างทัศนคติ ความร่วมมือเบื้องต้นที่เข้มแข็ง เพื่อพุงโครงการให้อยู่ในกระบวนการของธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้โครงการดำรงอยู่ได้ เป็นสิ่งที่เริ่มต้นได้ง่ายและกระทำได้ทันที เพื่อปลูกจิตสำนึกให้เกิดขึ้น เรียกว่า Inside-Out ส่วนการทำภายนอกสู่ภายใน Outside-In เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่องค์กรมีจิตสำนึก แต่เริ่มต้นการผลักดันโดยใช้หน่วยงานภายนอกองค์กร เช่น บ้านเมตตา สถานสงเคราะห์ เป็นต้น เป็นผู้ดำเนินการโดยองค์กรมีส่วนร่วมสนับสนุนทางด้าน ความคิด แรงงาน เงินทุน การประสานผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือดำเนินโครงการของตนเองและ มอบหมายให้หน่วยงานภายนอกมาร่วมกิจกรรม เช่น จัดหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนที่ โรงงานเกี่ยวกับธุรกิจ เช่นโรงเรียนในโรงงานเปิดสอนเป็นหลักสูตร ให้นักเรียนที่สนใจ สมัครใจเข้ามาเรียนในภาคปฏิบัติ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนในหลักสูตรที่ได้รับรองมาตรฐาน จากกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

1.4 กิจกรรมดำเนินงานโดยใช้กระบวนการธุรกิจ (Business Process) เป็นหลักสามารถจำแนกเป็นวิสาหกิจกับสังคมที่อยู่ในกระบวนการของธุรกิจ (CSR in Process) กับวิสาหกิจที่แยกกิจกรรมสังคมต่างหากจากกระบวนการธุรกิจโดยกิจกรรมสังคมเกิดขึ้นภายหลัง (CSR after Process)

ตอบ การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในประเภทที่ดำเนินการโดยใช้กระบวนการธุรกิจ (Business Process) เป็นสิ่งที่สามารถทำได้โดยง่าย ถ้ามีจิตสำนึกดังได้กล่าวข้างต้น กิจกรรมหลักสามารถจำแนกเป็น CSR ในกระบวนการธุรกิจ (CSR in Process) เช่นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีให้กับลูกค้า มีสำนึกที่ดีไม่เอาสารปนเปื้อนใส่ในอาหารที่ผลิต เป็นต้น การจัดตั้งโรงเรียนสอนอัญมณีในองค์กรโดยความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา การสอนหลักสูตรการบริหารจัดการรีสอร์ท ซึ่งเป็นธุรกิจขององค์กรให้กับผู้ที่สนใจ และนักเรียนที่สมัครเข้ามาด้วยความสมัครใจ เพื่อเรียนเป็นวิชาชีพเป็นการเรียนจากการปฏิบัติ (Learning by Doing) และได้รับประกาศนียบัตรเทียบเท่าหลักสูตรกระทรวง ซึ่งมีบางชั่วโมงต้องมาเรียนปฏิบัติงานจริงในองค์กร

1.5 การวัดสามารถวัดได้ 3 มิติ คือ วัดผลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งประโยชน์ให้กับคน ชุมชน และสังคมท่านคิดเห็นอย่างไรต่อ แนวการวัด CRS ดังได้กล่าวข้างต้น

ตอบ การวัดผลแบบองค์รวมที่พิจารณาผลที่เกิดขึ้นจากระบบการยังไม่มีมีการดำเนินการชัดเจน และในปัจจุบันมีการพยายามสร้างเกณฑ์ ISO 26000 เพื่อให้ธุรกิจได้ดำเนินการตาม ถ้าเป็นนิยามของ CSR จะมาด้วยความสมัครใจ มาด้วยจิตสำนึกมากกว่าการถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือข้อบังคับ แต่ผลที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่วัดได้พอจะกล่าวได้คือ ความร่วมมือพนักงานดีขึ้น มีความสามัคคี ความสุขและภูมิใจในองค์กร ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น เป็นผลดีต่อธุรกิจในด้านการผลิตสินค้า การให้บริการลูกค้า ซึ่งมีผลต่อความภักดีของลูกค้าและความตั้งใจในสินค้ามาเป็นความซาบซึ้งในตราหือ (Brand) ต่อไป

ข้อ2. หลักการดำเนินงานและรูปแบบ CSR ขององค์กรท่านเป็นอย่างไร

ตอบ โดยสรุปอยู่ในข้อ 1 คือ 1.3 และ 1.4

ข้อ3. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม

ตอบ 1. จิตสำนึก (Consciousness) ต่อสังคม

1. อาสา (Volunteer)
2. สร้างทีม (Team Building)
3. สมดุล (Balance) ผลประโยชน์ทางสังคมและธุรกิจไปด้วยการอย่างสมดุล เหมาะสมกับองค์กร โดยการมุ่งเน้นผลประโยชน์ต่อสังคมและทางธุรกิจ
4. เครือข่าย (Network) เป็นเครือข่ายความรับผิดชอบต่อสังคม Socially Responsible Network
5. ผู้ริเริ่มหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (Initiative)
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders)
7. ความต่อเนื่อง (Consistency)
8. ทักษะ (Skill)
9. ระบบ (System) และการใช้ทรัพยากร (Resources)
10. การมีส่วนร่วม (Participation)
11. ผู้นำ (Leadership) เป็นผู้นำจิตอาสาที่มีสำนึกต่อสังคม (Socially Responsible Leadership)
12. ผลักดันด้วยทรัพยากรภายในองค์กร เรียก Corporate Driven CSR
13. ผลักดันด้วยทรัพยากรภายนอกองค์กร เรียก Social Driven CSR
14. อยู่ในกระบวนการของธุรกิจ เรียก CSR in Process
15. อยู่ในกระบวนการภายหลังธุรกิจ เรียก CSR after Process
16. Socially Responsible Business Practice เป็นเรื่องเดียวกันกับ Corporate Driven in Process

ข้อ 4 องค์กรของท่านดำเนินการด้วย CSR รูปแบบใดตาม Philip Kolter and Nancy Lee

ตอบ Corporate Driven ได้แก่ Socially Responsible Business Practice (In Process),

Corporate Philanthropy (After Process), Community

Volunteering (After Process) เป็นการใช้ทรัพยากรในองค์กร

Social Driven ได้แก่ Cause Promotion, Cause-Related Marketing and

Corporate Social Marketing เป็นการใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กร

และจะเป็นกิจกรรมที่อยู่ในกระบวนการหรือภายหลังกระบวนการ

ธุรกิจ (Social Driven in/after Process)

ข้อ 5 ตัวชี้วัดของความสำเร็จในการนำ CSR มาใช้

ตอบ ตัวชี้วัดทางสังคม ได้แก่ ความสุข ความสามัคคี ความภูมิใจ ความภาคภูมิใจ เป็นต้น เป็นตัวชี้วัดที่ยังไม่ได้สร้างกรอบการวัดและนำไปใช้ในการวัด ไม่ปรากฏข้อมูลวิธีการในประเทศไทย

ตัวชี้วัดทางธุรกิจ มีการชี้วัดตามปกติ เช่น ส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย กำไร แต่ไม่สามารถแยกได้ว่าเกิดจากปัจจัยทางสังคม มีส่วนผลักดันทางธุรกิจมากน้อยขนาดใด แต่อย่างไรก็ดีธุรกิจอยู่ได้ คนมีความสุข มีความรักสามัคคีกัน เป็นตัวชี้วัดอันหนึ่ง โดยการใช้การสังเกตพฤติกรรม ไม่สามารถวัดสู่กระบวนการธุรกิจในรูปแบบตัวเงิน กำไร ส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น ได้ชัดเจน

ข้อ 6 ประโยชน์ที่ได้จากการนำ CSR มาใช้

ตอบ อรรถประโยชน์ทางสังคม ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าสังคมในองค์กร สังคมที่เกี่ยวข้องของวิสาหกิจและสังคมทั่วไป จะมีชีวิตการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ความร่วมมือ รักใคร่ เห็นใจกัน ซึ่งเป็นสัมพันธภาพในเชิงบวก จะนำไปสู่ความร่วมมือทุกด้านในระยะยาว

อรรถประโยชน์ทางธุรกิจ เมื่ออรรถประโยชน์สังคมไปด้วยดี ส่งผลให้เกิดอรรถประโยชน์ทางธุรกิจที่ประสานผลประโยชน์สอดคล้องกันทั้ง 2 มิติ เป็นการทำธุรกิจที่มีจิตสำนึกถึงสังคมส่วนรวม จะมีผลต่อธุรกิจทางตรงคือ ความร่วมมืออย่างจริงจัง อาสาทำเพื่อองค์กร ทำเพื่อชุมชน ทำเพื่อลูกค้า ทำเพื่อผู้อื่น จะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จภายใต้ต้นทุนต่ำ มีคนรักและมีคนอุดหนุน โดยเฉพาะลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ทั้งหมดที่กล่าวเป็นวงจรธุรกิจทั้งสิ้นที่ให้ความร่วมมือจะทำให้องค์กรอยู่ด้วยการเกาะเกี่ยวในด้านจิตใจมากกว่าผลประโยชน์ด้านวัตถุคือ ตัวเงิน กำไร แต่อย่างไรก็ดี มีการวิจัยในต่างประเทศมีข้อสังเกตว่า ผู้บริโภคที่ตระหนักถึงบริษัทควรรับผิดชอบต่อสังคม แต่ผู้บริโภคจะซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสิ่งที่ควรศึกษาต่อไปในประเทศไทย

ผลการสัมภาษณ์ ช่วงที่ 2 การสัมภาษณ์แบบ Structural Interview

เป็นการต่อเนื่องการสัมภาษณ์แบบ Structural Interview ช่วงที่ 1 และกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) มาจัดทำรูปแบบในการศึกษา (CSR Model) เพื่อสอบถามผู้นำทางความคิดซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME's) ที่นำแนวคิด CSR มาใช้ประสบความสำเร็จได้รับรางวัลและเป็นผู้นำอภิปรายดังนี้

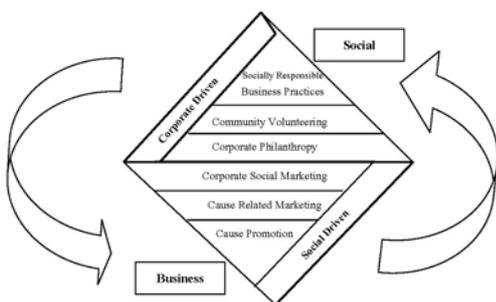
ข้อ 1. จากแนวคิด CSR ที่ปรากฏอยู่ตามรูป ท่านมีความเห็นเป็นอย่างไร โปรดกรุณาเสนอแนะ



ตอบ เห็นด้วย แต่ Business Growth ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญสำหรับ Initiative มีใช่ผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าของกิจการควรเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงาน เป็นต้น โดยเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ผลักดันให้โครงการเกิดอย่างต่อเนื่องในการสนับสนุน (Influencer) ส่วนการสร้างความสมดุลหรือดุลยภาพ นั้นส่วนใหญ่จะใช้คำว่าสมดุล (Balance) หามลประโยชน์ของธุรกิจเหล่านั้น โดยเน้นประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก แต่การดำเนินงานควรให้ธุรกิจอยู่ได้ และไปพร้อมกับกิจกรรมทางสังคม ส่วนทีมต้องมีการสร้างทีมจิตอาสา

(Volunteer Team) ระดับใกล้ ได้แก่ ชุมชนโดยรอบ ส่วนสังคมไกล ได้แก่ สังคมโดยรวมในระดับประเทศและสากล การดำเนินธุรกิจในกระบวนการทางธุรกิจ (In Process) หรือภายหลังธุรกิจ (After Process) ให้พิจารณาทรัพยากรในองค์กร (Resources) และความพร้อมขององค์กร นอกจาก CSR การดำเนินการได้โดยไม่ต้องรอการเจริญเติบโตของสังคม เช่น ธุรกิจก๋วยเตี๋ยว มีสำนึกไม่ทิ้งน้ำลงคลอง ไม่เอาน้ำเส้นก๋วยเตี๋ยวลดลงแม่น้ำ ไม่ผลิตลูกชิ้นใส่สารกันบูดเกินอัตรา ไม่ผลิตสินค้าไม่ได้ขนาด ไม่ปลอดภัย ไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ข้อ 2. ท่านมีความเห็นต่อ Model นี้อย่างไร จาก Dimond Model ท่านคิดเห็นว่า SME's ควรเริ่มจาก Socially Responsible Business Practice หรือไม่



ตอบ เห็นด้วย เหมาะสมและรูปแบบ Corporate Driven ประกอบด้วย Corporate Philanthropy, Community Volunteering,

Socially Responsible Business Practice. สำหรับ Social Driven ได้แก่ Cause Promotion, Course Related Marketing and Corporate Social Marketing

ข้อ 3 กระบวนการทำ CSR ของบริษัทท่านเป็น Socially Responsible Business Practice หรือไม่ หรือเป็น CSR ในกระบวนการทางธุรกิจ CSR in Business process

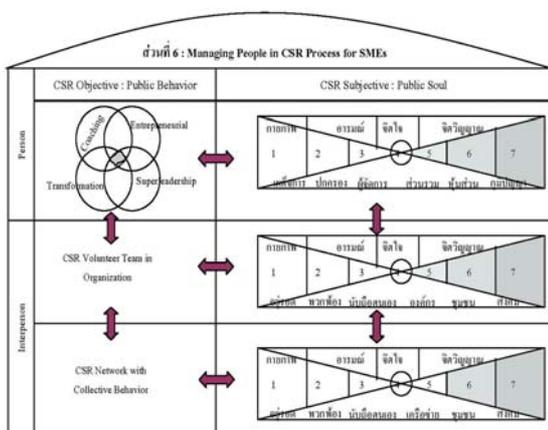
ตอบ เป็น CSR แบบ Socially Responsible Business Practices หรือ Corporate Social Responsibility in Business Process หมายถึง การเริ่มแนวคิดควรเริ่มในกระบวนการทางธุรกิจเป็นหลัก และขยายเครือข่ายให้เข้มแข็งเข้าสู่วงกว้าง

ข้อ 4 ท่านมีความเห็นต่อการออกแบบกระบวนการ CSR สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างไร



ตอบ ขั้นตอนที่ 3 ไม่ควรเกี่ยวกับการเลือกผู้ริเริ่ม เพราะผู้ริเริ่ม อาจไม่มีอำนาจ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการผลักดันโครงการให้เกิดผลต่อเนื่อง ดังนั้นผู้ริเริ่มจึงแตกต่างจากผู้มีอิทธิพล (Influence)

ข้อ 5 ท่านมีความเห็นต่อการบริหารบุคลากรในกระบวนการ CSR สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างไร

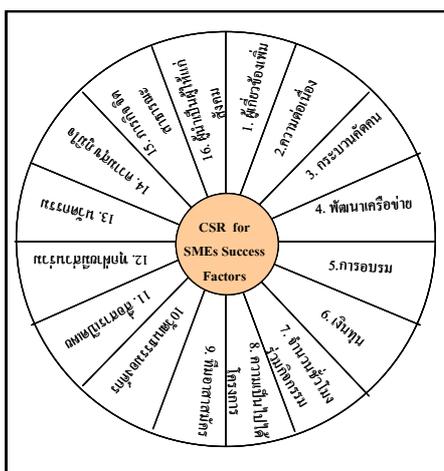


ตอบ มี 3 ระดับ คือ ผู้นำเป็นปัจเจกบุคคลที่มีงาน และเครือข่าย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจากความต้องการพื้นฐานคือความอยู่รอด ในขณะที่ผู้นำมีความต้องการมีอำนาจเป็นการอยู่ร่วมกันบนความไม่ร่วมมือกัน ภาวะจิตของคน 3 ระดับต้องพัฒนาไปด้วยกัน โดยเฉพาะผู้นำซึ่งเป็นผู้สร้างแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกสัมพันธ์กับจิตวิญญาณ

ต้องยกระดับจิตตนเอง เห็นความสำคัญต่อสังคม ต้องพัฒนาตนเองสู่กระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมให้เกิดประสบการณ์ มีความเข้าใจจริงต่อการให้ต่อการเป็นจิตเพื่อสังคม เมื่อมีความเข้าใจจะได้กำหนดพฤติกรรมเป็นตัวอย่างที่มั่นคง ไม่ฉาบฉวย มีเป้าหมายต่อสังคมที่ชัดเจนจะได้เป็นแบบอย่างของพนักงานต่อไป และผู้นำจะผลักดันให้เกิดทีมอาสาพัฒนาจิตอย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้ทุกฝ่ายมีการพัฒนาระดับจิตที่ทัดเทียมสู่สังคม โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กร ชุมชน และสังคม การพัฒนาระดับจิตต้องอาศัยกิจกรรมที่ต่อเนื่อง ต้องมีทีมอาสาสมัครพัฒนา จะทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้การยกระดับจิตคนในองค์กรกับภายนอกองค์กรเพื่อก้าวไปสู่จิตวิญญาณแห่งสังคมอย่างพร้อมเพรียงกันภายใต้

- ผู้นำพัฒนาจิตวิญญาณตนเองสู่จิตเพื่อสังคมและสร้างพฤติกรรมตัวอย่าง
- ผู้นำให้ความรู้ ผู้ร่วมงานเพื่อความเข้าใจในการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ระบบ ด้วยทีมงานจิตอาสา และยกระดับองค์กรสู่วัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม
- ขยายองค์กรความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การพัฒนามูลฐานในองค์กรภายนอกบริษัท สู่ระบบเครือข่ายยกระดับจิตส่วนตนสู่ส่วนรวม

ข้อ 6 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรต่อภาพรวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับปัจจัยความสำเร็จของ CSR



ตอบ ภาพรวมในความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับการนำไปใช้ ทิศนคติ จำนวนปีที่นำไปใช้ การทราบและไม่ทราบไม่ชัดเจนที่จะวัดส่วนในประเด็นที่ต้องการวัด ปัจจัยทั้ง 16 ข้อ เป็นปัจจัยที่ครอบคลุมนิยามที่กำหนดความเป็น CSR



โครงร่างในการสัมภาษณ์ (Structure Interview) # 1

เนื่องด้วยแนวความคิด Corporate Social Responsibility (CSR) ได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน และยังไม่มีการรวบรวมรูปแบบ กระบวนการ และการจัดการที่เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อยของประเทศไทย ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของระบบเศรษฐกิจ SME's มีจำนวนประมาณร้อยละ 99 ของธุรกิจในประเทศไทย ทางผู้วิจัยมีความประสงค์จะทราบแนวทางของผู้นำแนวความคิดนี้มาปฏิบัติ เพื่อหาแนวทางที่จะนำรูปแบบ CSR (CSR Model) ที่เหมาะสมไปใช้กับ SME's ทางผู้วิจัยเห็นว่า การทำธุรกิจที่มีความสามารถและรับผิดชอบต่อสังคม น่าจะเป็นแนวทางแก้ไขปัญหา SME's แบบยั่งยืน ผู้วิจัยเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนี้

จึงขอเรียนสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการศึกษาปริญญาเอกสหวิทยาการ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

รศ.ธัญมนัสธนัญญ์ พาณิชภัค

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มธ.

1. จากการศึกษาแนวคิดและจากการสอบถามเบื้องต้นจากผู้ประกอบการที่นำแนวคิดธุรกิจ กับ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ สรุปได้ประเด็นสำคัญ ดังนี้
 1. การทำ CSR มุ่งทำด้วยจิตที่ดี เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ขององค์กร (Socially Responsible Soul / Public Soul)
 2. ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้ริเริ่มทำให้เกิด CSR ผลักดันให้สร้างทีมและ กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพของผู้ร่วมโครงการ
 3. ทีมงานในองค์กร CSR ควรเป็นทีมจิตอาสา (Volunteer Team)

4. องค์กรท่านมีการดำเนินงานด้วยแนวคิด CSR รูปแบบใดของ Philip Kotler และ Nancy Lee
- A. Cause Promotion เป็นการสร้างความตระหนักรู้(Awareness) เช่น The Body Shop มีการต่อต้านการทดลองเครื่องสำอางค์กับสัตว์ เป็นต้น
 - B. Cause-Related Marketing รูปแบบการจัดสรรเงินบางส่วนให้กับสังคม เช่น Avon เป็นตัวแทนการวิจัยเรื่อง Breast cancer
 - C. Corporate Social Marketing การตั้งงบประมาณบางส่วนเพื่อมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดูแลสังคม เช่น Pampers ทำโลโก้ เพื่อเด็กทารก
 - D. Corporate Philanthropy ลักษณะการสร้างมูลนิธิ ในการบริจาคหรือทำบุญ เช่น Microsoft เป็นศูนย์การเรียนรู้ทางเทคโนโลยีให้กับชุมชน
 - E. Community Volunteering พนักงานภายในองค์กร เป็นอาสาสมัครทำกิจกรรม สู้สังคมภายนอก เช่น Shell จัดโปรแกรมและทำกิจกรรมเพื่อสังคม
 - F. Socially Responsible Business Practices เป็นการทำให้สังคมโดยตรง เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง และปกป้องสิ่งแวดล้อมเช่น Starbucks ทำเรื่องป้องกันเรื่อง Tropical rainforests and supplier relations
5. องค์กรท่าน มีการเริ่มต้นโครงการ และมีขั้นตอนการพัฒนาโครงการอย่างไร และแนวคิด CSR อยู่ในขั้นตอนการบริหารงานของธุรกิจหรือไม่
-
-
-
-
-
-
6. ตัวชี้วัดของความสำเร็จในการนำ CSR มาใช้
- 1.....
 - 2.....
 - 3.....
 - 4.....
 - 5.....

7. ประโยชน์ที่ได้จากการนำ CSR มาใช้

- | อรรถประโยชน์ทางสังคม | อรรถประโยชน์ทางธุรกิจ |
|----------------------|-----------------------|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| 5. | 5. |



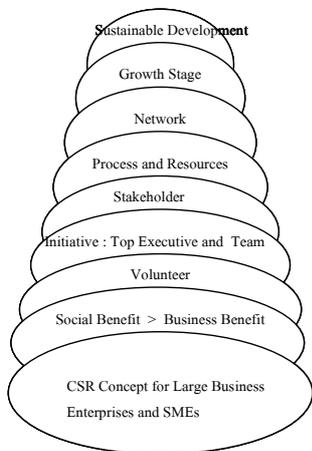
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 2 ถนนพระจันทร์ พระนคร กรุงเทพฯ 10200 โทร. 0 2226 4502 - 4 โทรสาร 0 2225 2109

การสัมภาษณ์แบบ Structure Interview # 2

เพื่อยืนยันแนวคิดของการทำ CSR และรูปแบบ กระบวนการ ตลอดจนระบบ
 การบริหารบุคคลและการวัดผลของ CSR ใคร่ขอความกรุณาท่านให้คำแนะนำจะเป็น
 พระคุณยิ่ง เพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก สาขาวิทยาการ
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง
 รัศมีสนธิ์ณัฐย์ พาณิชภัค
 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มธ.

1. จากแนวความคิดที่ปรากฏอยู่ ท่านมีความเห็นโปรดกรุณาเสนอแนะ



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

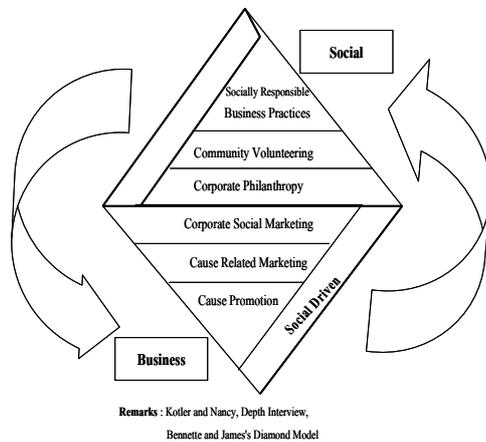
.....

.....

.....

Remarks: Case Study, WBCSD, Thaipat, ECG, UNCTAD, ISO, Observation, Depth Interview

2. ท่านมีความเห็นต่อ Model นี้อย่างไร จาก Dimond Model ท่านคิดเห็นว่า SME's ควรเริ่มจาก Socially Responsible Business Practice หรือไม่



.....

.....

.....

.....

.....

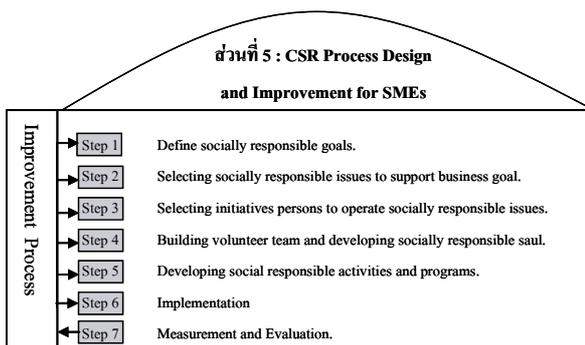
.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (อธิบายรูปภาพและสอบถาม)



.....

.....

.....

.....

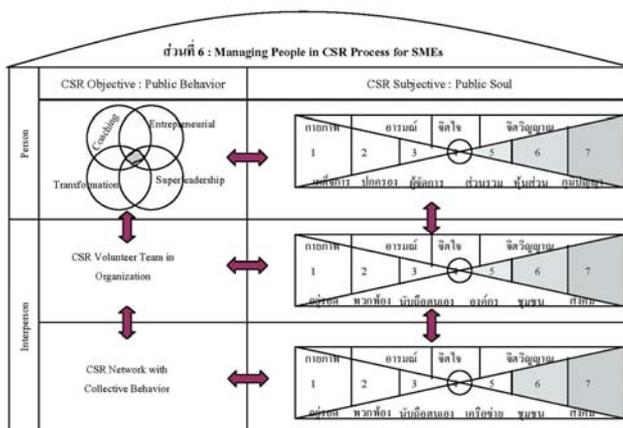
.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อการบริหารบุคลากรในกระบวนการ (อธิบายและสอบถาม)



.....

.....

.....

.....

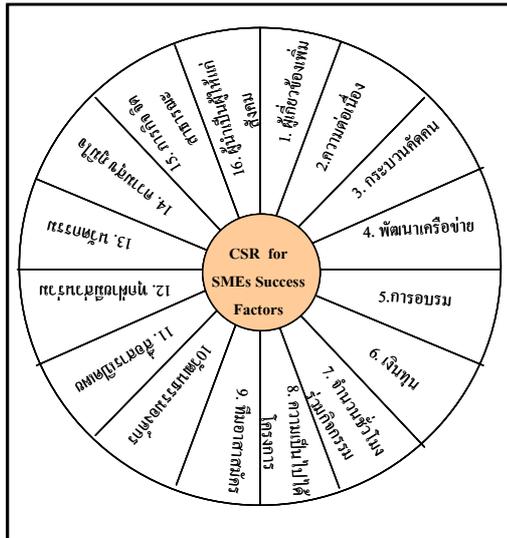
.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อการวัดผล CSR



การวัดผลรวม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ปัจจัยที่ใช้วัดผล 16 ปัจจัย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป สมกับท่านคือ องค์กรผู้มีความรับผิดชอบต่อ
สังคมที่แท้จริง

ขอขอบคุณ
ธัญมณีสถนัญญ์ พาณิกภัค

ผนวก ค

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

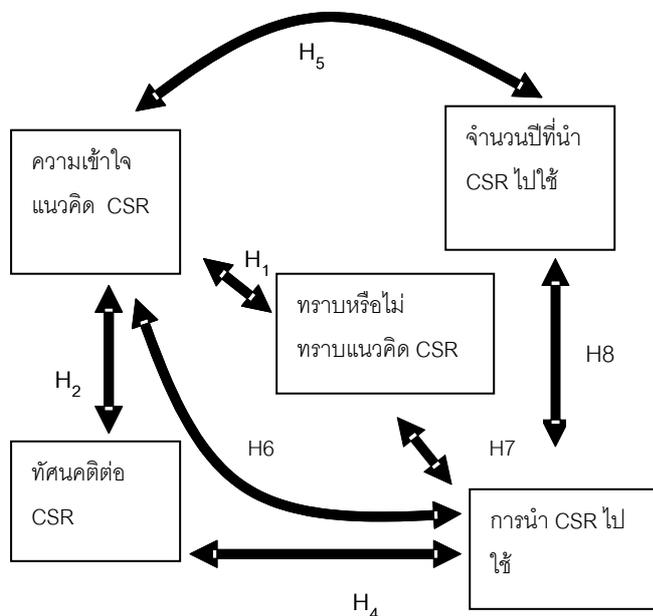
- 1.1 เพื่อศึกษาระดับความรู้และความเข้าใจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สนใจแนวความคิดธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
- 1.2 เพื่อศึกษาทัศนคติและการนำแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มาใช้ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง

2. ขอบเขตการวิจัย (Scope)

- 2.1 เป็นผู้มีความสนใจและเข้าร่วมสัมมนาแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2.2 เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีรายชื่อคัดสรร โดยพิจารณาการเป็นสมาชิก SVN (เครือข่ายธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม) และหรือเข้าร่วมสัมมนา CSR อย่างน้อย 1 ครั้ง
- 2.3 เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ไม่ได้เป็นสมาชิก SVN แต่นำแนวคิดมาใช้ โดยพิจารณาจากนิยามของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2.4 อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดโดยมุ่งเน้นบริเวณกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และจังหวัดข้างเคียงเป็นหลัก เนื่องจากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2548 และแนวโน้มปี 2549 หน้า 1-4 ระบุว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากที่สุด

3. กรอบความคิด (Conceptual Framework)

ภาพที่ ค.1 กรอบความคิดการวัดผลวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม



4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

4.1 ตัวอย่าง (Sampling)

4.1.1 ลักษณะตัวอย่าง จากรายชื่อที่ได้กำหนดไว้ ((Listing) (ภาคผนวก "ก")

4.1.2 จำนวนตัวอย่าง นำรายชื่อ (Listing) ในภาคผนวก "ก" คัดจำนวน 30 ตัวอย่าง

4.1.3 การกระจายตัวอย่าง

เนื่องจากมีจำนวนจำกัดตัวอย่างจึงกระจายทุกประเภท
เท่าที่จะมีผู้สนใจแนวคิดนี้

4.1.4 วิธีสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

4.2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ จำนวนปีที่นำแนวคิดไปใช้

4.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความเข้าใจแนวคิด ทักษะคนติดต่อ การทราบแนวคิด การนำไปใช้

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้วิธีสำรวจ (Survey Method) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยมีลักษณะแบบสอบถามดังนี้

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) คือ

- 1) การวัดความเข้าใจแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2) ศึกษาทัศนคติและการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้
- 3) จำนวนปีที่น่าแนวคิดมาใช้
- 4) การทราบและไม่ทราบว่ากรดำเนินการเรียกว่า วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
- 5) เกณฑ์การวัด คือ มูลเหตุที่น่าแนวคิดมาใช้ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เป็นคำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถระบุความคิดเห็น ได้แก่ข้อเสนอแนะ เป็นต้น

3. การวัดข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Level of Measurement)

จากแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายปิด (Closed Question) จะใช้วิธีการวัดข้อมูลด้วย

- การวัดระดับกลุ่ม (Nominal Scale) เป็นการวัดคุณลักษณะของวิสาหกิจ เช่น ประเภทธุรกิจ เป็นต้น
- การวัดอันดับ (Ordinal Scale) เป็นการวัดข้อมูลโดยเรียงลำดับตามความมากน้อยของประเภทที่วัด เช่น เรียงลำดับความสำคัญ เป็นต้น
- การวัดระดับช่วง (Interval Scale) เป็นการวัดข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบได้มากกว่าหรือน้อยกว่า โดยระยะห่างระหว่างหน่วยจะเท่ากัน ระยะดังกล่าวเป็นเชิงเส้นตรง เช่น ระยะการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน เป็นต้น
- การวัดระดับอัตราส่วน (Ratio Scale) เป็นการวัดความสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างมากกว่าหรือน้อยกว่า และสามารถเปรียบเทียบในลักษณะเป็นเท่าได้ เช่น การวัดความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ เป็นต้น

4. สมมุติฐาน

H_1 : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับการทราบว่าความเข้าใจนั้นคือ CSR

H_2 : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ กับทัศนคติต่อ CSR

H₃ : มีความแตกต่างทางด้านการนำแนวคิด CSR มาใช้ระหว่างกลุ่มที่เข้าใจ และไม่เข้าใจแนวคิด CSR

H₄ : มีความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับการนำ CSR มาใช้

H₅ : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับจำนวนปีที่นำแนวคิด CSR ไปใช้

H₆ : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับ การนำ CSR ไปใช้

H₇ : มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำ CSR ไปใช้กับการทราบดีว่าการนำแนวคิดไปใช้คือ CSR

H₈ : มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำ CSR ไปใช้กับจำนวนปีที่นำ CSR ไปใช้

5. การประมวลข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรม SPSS Window 11.5 และใช้สถิติ T-Test และ ANOVA รวมทั้ง Chi-Square

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติจะเป็นเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นค่าร้อยละและเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยดูความสัมพันธ์และความแตกต่างของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

6. คำถามในการวิจัย

ส่วนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ

- ระยะเวลาดำเนินงาน
- ประเภทของธุรกิจ
- ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ
- จำนวนพนักงานในองค์กร

ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจแนวคิดธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

- ความเข้าใจในแนวคิดโดยการตรวจสอบจากประโยคที่ถูกและผิด
 - ตอบถูก 7-8 ข้อ เข้าใจดีมาก
 - ตอบถูก 6 ข้อ เข้าใจดี
 - ตอบถูก 5 ข้อ เข้าใจ

ตอบถูก 3-4 ข้อ พอเข้าใจ

ตอบถูก 2 ข้อ เข้าใจน้อย

ตอบถูก 1-0 ข้อ ไม่เข้าใจเลย

- ทักษะคิดต่อแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
- การนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กร
- ระยะเวลาในการนำแนวคิดไปใช้ในองค์กร
- ทราบหรือไม่ว่าองค์กรดำเนินวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
- มูลเหตุของการนำแนวคิดนี้มาใช้

11. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

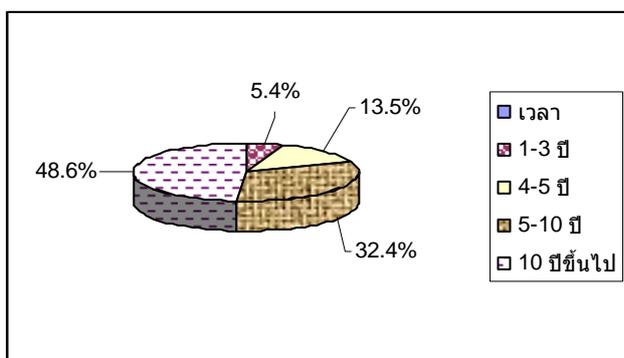
การรายงานผลแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 1) การรายงานผลแบบแจกแจงความถี่ เป็นร้อยละ
- 2) การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ T-Test และ Chi-Square Tests

ส่วนที่ 1 ภาพรวมของตัวอย่าง

แผนภูมิที่ ค.1

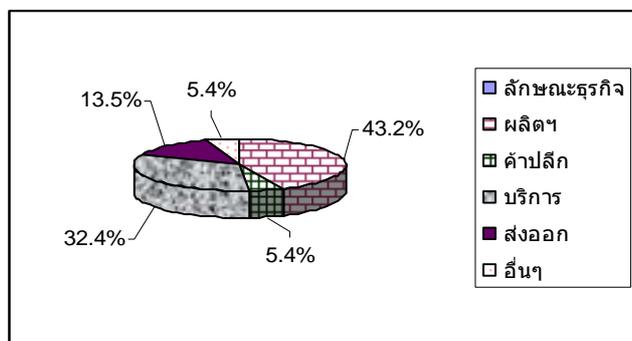
จำนวนและแสดงร้อยละของระยะเวลาการดำเนินงาน



ข้อ 1. จากตัวอย่างที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไป รองลงมา 5-10 ปี และน้อยสุด 1-3 ปี

แผนภูมิที่ ค.2

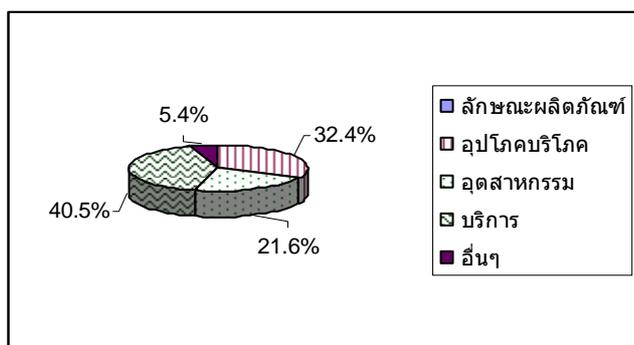
จำนวนและแสดงร้อยละของลักษณะวิสาหกิจ



ข้อ 2. จากตัวอย่างที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่ มีลักษณะวิสาหกิจของการผลิตและจัดจำหน่าย รองลงมา วิสาหกิจให้บริการและน้อยสุด ธุรกิจอื่นๆ

แผนภูมิที่ ค.3

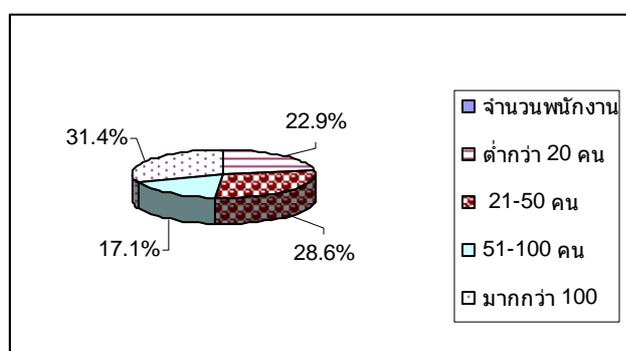
แสดงร้อยละของลักษณะผลิตภัณฑ์



ข้อ 3. จากตัวอย่างที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่ มีลักษณะผลิตภัณฑ์เป็นการบริการ รองลงมา สินค้าอุปโภคบริโภคและน้อยสุด ผลิตภัณฑ์อื่น

แผนภูมิที่ ค.4

แสดงร้อยละของพนักงานในวิสาหกิจ

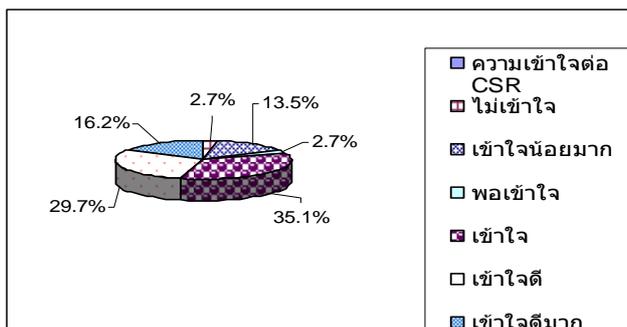


ข้อ 4. จากตัวอย่างที่ทำการศึกษา ส่วนใหญ่ มีพนักงานมากกว่า 100 คน รองลงมา 21-50 คนและน้อยสุด 51-100 คน

ส่วนที่ 2 ความเข้าใจแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

แผนภูมิที่ ค.5

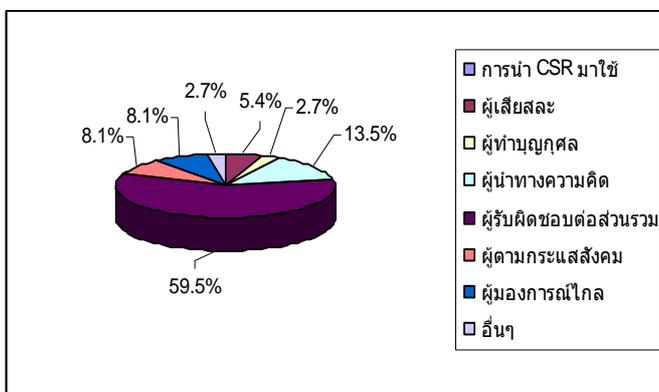
แสดงร้อยละของความเข้าใจแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม



ข้อ 5. จากตัวอย่างที่ทำการ
ศึกษาส่วนใหญ่มีความเข้าใจ
รองลงมา เข้าใจดีและน้อยสุด
ไม่เข้าใจและพอเข้าใจ

แผนภูมิที่ ค.6

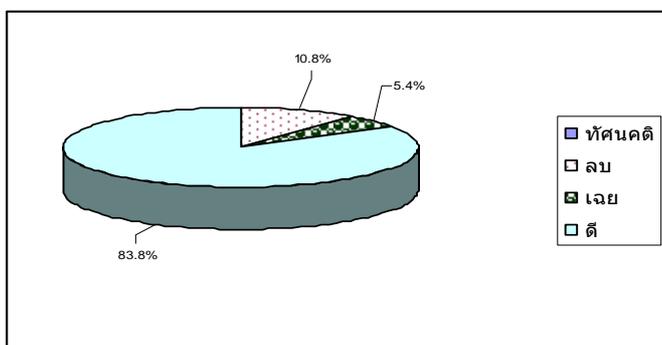
แสดงร้อยละของความคิดต่อวิสาหกิจที่นำแนวความคิด CSR มาใช้ในองค์กร



ข้อ 6. จากตัวอย่างที่ทำการศึกษา
ความคิดต่อวิสาหกิจที่นำแนวความคิด
ของ CSR มาใช้ในองค์กร ส่วนใหญ่
เห็นว่าเป็นผู้รับผิดชอบต่อส่วนรวม
รองลงมา เป็นผู้นำทางความคิด และ
น้อยสุด เป็นผู้นำบุญกุศล

แผนภูมิที่ ค.7

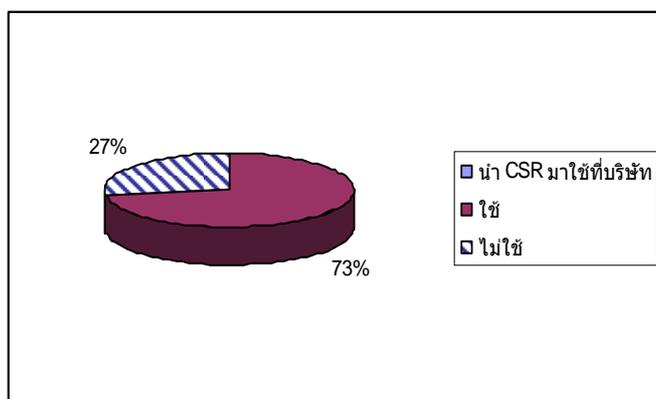
แสดงร้อยละของทัศนคติที่ดีต่อแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม



ข้อ 7. จากตัวอย่างที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดี รองลงมา มีทัศนคติเชิงลบ

แผนภูมิที่ ค.8

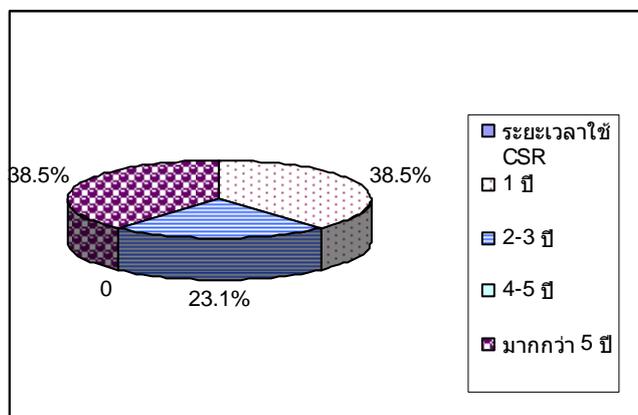
แสดงร้อยละของการนำแนวคิด CSR มาใช้ที่บริษัท



ข้อ 8. จากตัวอย่างที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่มีการนำแนวคิด CSR มาใช้ที่บริษัท

แผนภูมิที่ ค.9

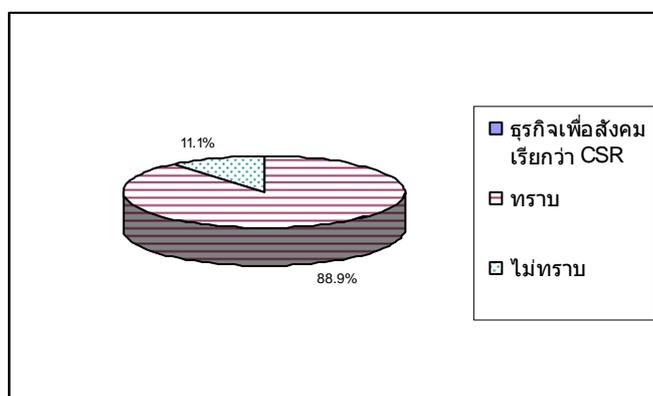
แสดงร้อยละของระยะเวลาที่นำแนวคิด CSR มาใช้ที่บริษัท



ข้อ 9. จากตัวอย่างที่ทำการ
ศึกษาส่วนใหญ่มีระยะเวลา
มากกว่า 5 ปีและ 1 ปี รองลงมา
คือ 2-3 ปี

แผนภูมิที่ ค.10

แสดงร้อยละของการทราบว่าในการดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคม วิธีการนี้เรียกว่า CSR หรือ
Corporate Social Responsibility



ข้อ 10. จากตัวอย่างที่ทำการ
ศึกษาส่วนใหญ่ทราบว่าในการ
ดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคม
วิธีการนี้เรียกว่า CSR หรือ
Corporate Social
Responsibility

ส่วนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ต่อไปนี้เป็นคำจำกัดความ CSR หมายถึง วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

สมมติฐานข้อ 1

H1 : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับการรับทราบว่า แนวคิดนี้เรียกว่า CSR

ตารางที่ ค.1

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ โดยใช้ Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.483(a)	5	.915
Likelihood Ratio	2.194	5	.822
Linear-by-Linear Association	.777	1	.378
N of Valid Cases	36		

a 9 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษา จากตาราง (1.1) พบว่า ค่า Pearson Chi-Square เท่ากับ 0.915 มีค่ามากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ (Reject) H1 ด้วยระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับการรับทราบว่า แนวคิดนี้เรียกว่า CSR คำว่า CSR คือวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม(Corporate Social Responsibility)

สมมติฐานข้อ 2

H2 : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับทัศนคติต่อ CSR

ตารางที่ ค-2

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับทัศนคติต่อ CSR โดยใช้ Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.891(a)	10	.004
Likelihood Ratio	15.843	10	.104
Linear-by-Linear Association	6.156	1	.013
N of Valid Cases	37		

a. 15 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษา จากตาราง (1.2) พบว่า ค่า Pearson Chi-Square เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับ (Accept)H2 ด้วยระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีความเข้าใจเรื่อง ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อ CSR

สมมติฐานข้อ 3

H3 : มีความแตกต่างทางการนำแนวคิด CSR มาใช้ระหว่างกลุ่มที่เข้าใจและไม่เข้าใจแนวคิด CSR

ตารางที่ ค.3

ผลการทดสอบความแตกต่างการนำแนวคิด CSR มาใช้ระหว่างกลุ่มที่เข้าใจและไม่เข้าใจ แนวคิด CSR โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA)

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17.157	1	17.157	4.858	.034
Within Groups	123.600	35	3.531		
Total	140.757	36			

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

* การทดสอบความแตกต่างโดยใช้ T-Test กับ ANOVA ให้ผลเท่ากัน ในที่นี้ใช้ ANOVA (มีมากกว่า 2 กลุ่ม)

ผลการศึกษา จากตาราง (1.3) พบว่า ค่า Between Groups เท่ากับ 0.034 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับ (Accept)H3 ด้วยระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ มีความแตกต่างของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำแนวคิด CSR มาใช้ในองค์กร ระหว่างกลุ่มที่เข้าใจและไม่เข้าใจแนวคิด CSR

สมมติฐานข้อ 4

H4 : มีความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับการนำ CSR มาใช้

ตารางที่ ค.4

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับการนำ CSR มาใช้

โดยใช้ Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.719(a)	2	.057
Likelihood Ratio	5.564	2	.062
Linear-by-Linear Association	3.506	1	.061
N of Valid Cases	37		

a 4 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .54.

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษา จากตาราง (1.4) พบว่าค่า Pearson Chi-Square มีค่าเท่ากับ 0.057 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ(Reject)H4 ด้วยระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ ไม่มี ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับการนำ CSR มาใช้ในองค์กร

สมมติฐานข้อ 5

H5 : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับ จำนวนปีที่นำแนวคิด CSR มาใช้

ตารางที่ ค.5

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับจำนวนปีที่นำแนวคิด CSR มาใช้
โดยใช้ Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.309(a)	8	.038
Likelihood Ratio	19.524	8	.012
Linear-by-Linear Association	1.229	1	.268
N of Valid Cases	26		

a 15 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .23.

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษา จากตารางที่ (1.5) พบว่า ค่า Pearson Chi-Square มีค่าเท่ากับ 0.038 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับ(Accept)H5 ด้วยระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับจำนวนปีที่นำแนวคิด CSR มาใช้

สมมติฐานข้อ 6

H6 : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับการนำ CSR ไปใช้

ตารางที่ ค.6

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับการนำ CSR มาใช้

โดยใช้ Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.705(a)	5	.058
Likelihood Ratio	12.426	5	.029
Linear-by-Linear Association	4.388	1	.036
N of Valid Cases	37		

a 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .27.

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษา จากตารางที่ (1.6) พบว่าค่า Pearson Chi-Square มีค่าเท่ากับ 0.058 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ (Reject) H6 ด้วยระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ ไม่มี ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับการนำ CSR มาใช้โดยใช้ Chi-Square Tests

สมมติฐานข้อ 7

H7 : มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไปใช้กับการทราบว่า แนวคิดนี้ เรียกว่า CSR

ตารางที่ ค.7

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไปใช้กับการทราบว่าแนวคิดนี้เรียกว่า CSR

โดยใช้ Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	.000(b)	1	1.000		
Continuity Correction(a)	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.000	1	1.000		
Fisher's Exact Test				1.000	.745
Linear-by-Linear Association	.000	1	1.000		
N of Valid Cases	36				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.00.

ผลการศึกษา จากตารางที่ (ค.7) เนื่องจากผลการศึกษา H7 พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับการรับทราบว่าแนวคิดนี้คือ CSR ทำให้การพิสูจน์ความสัมพันธ์ที่ H7 คือความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไปใช้กับการทราบว่าแนวคิดนี้เรียกว่า CSR ไม่สามารถพิสูจน์ได้ ดังรายละเอียดในตารางที่ (ค.7)

สมมติฐานข้อ 8

H8 : มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไปใช้กับจำนวนปีที่นำ CSR ไปใช้

ตารางที่ ค.8

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไปใช้กับจำนวนปีที่นำ CSR ไปใช้
โดยใช้ Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.664(a)	2	.435
Likelihood Ratio	1.976	2	.372
Linear-by-Linear Association	1.470	1	.225
N of Valid Cases	26		

a 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .23.

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษา จากตารางที่ (1.8) พบว่าค่า Pearson Chi-Square มีค่าเท่ากับ 0.435 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ (Reject) H8 ด้วยระดับนัยสำคัญ 0.05 กล่าวคือ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไปใช้กับจำนวนปีที่นำ CSR ไปใช้โดยใช้ Chi-Square Tests

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

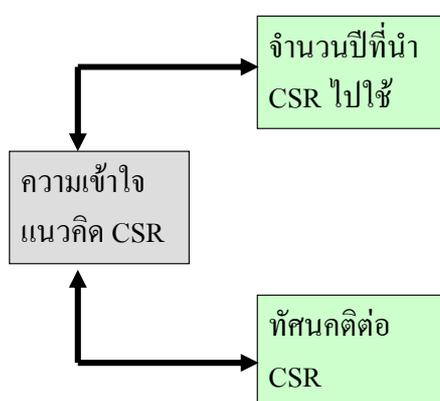
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความสนใจความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนใหญ่มียุทธศาสตร์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป รองลงมา 5-10 ปี เป็นผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและการบริการ มีพนักงาน 100 คน เป็นธุรกิจขนาดกลางและรองลงมา มีพนักงาน 21-50 คน เป็นวิสาหกิจขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มีความเข้าใจวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) ดี และมีทัศนคติที่ดีต่อแนวความคิดนี้และเห็นว่าเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นผู้นำทางความคิด ส่วนใหญ่ได้

นำแนวคิด CSR มาใช้ที่องค์กรของตนประมาณ 1 ปี และ 5 ปีขึ้นไป รองลงมา 2-3 ปี และรู้ว่าการดำเนินงานนี้เรียกว่า วิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR : Corporate Social Responsibilities)

จากผลการทดสอบสมมติฐานมีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับทัศนคติต่อ CSR และมีความสัมพันธ์ต่อการนำไปใช้ จำนวนปีที่นำแนวคิดนี้ไปใช้ นอกจากนี้มีความแตกต่างการนำแนวคิด CSR มาใช้ระหว่างกลุ่มที่เข้าใจและไม่เข้าใจ จากผลการศึกษาสรุปในกรอบการวิจัยได้ดังนี้

ภาพที่ ค.2

ผลการทดสอบสมมติฐานความสำเร็จวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม



สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ความเข้าใจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงจะสัมพันธ์กับจำนวนปีที่นำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ และความเข้าใจจะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงว่าแนวคิดนี้จะเกิดความเข้าใจได้อยู่ที่การนำไปปฏิบัติและส่งผลต่อทัศนคติของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง

ผนวก ง

ความเป็นมาการรับผิดชอบต่อสังคม

(Corporate Social Responsibility –CSR)

การให้เพื่อสังคมโดยภาคธุรกิจนั้นสามารถทำได้อย่างหลากหลาย การให้เงินบริจาค ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นเพียงลักษณะหนึ่งที่มีมานานแล้วเท่านั้น ปัจจุบันแนวคิดที่ได้รับความนิยมรับมากที่สุดด้านการให้ต่อสังคมโดยภาคธุรกิจนั้นก็คือสิ่งที่เรียกว่า *'การรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility)'* ซึ่งเป็นแนวคิดทางธุรกิจที่กำลังกลายเป็นกระแสไปทั่วโลก อย่างไรก็ตามเราจำเป็นต้องทำความเข้าใจรูปแบบ กลไก และประโยชน์ของ CSR อย่างแท้จริง เพื่อไม่ให้ CSR กลายเป็นเพียงกระแสฮิตทางธุรกิจที่เกิดขึ้นแล้วก็ดับไปอย่างรวดเร็ว หรือการที่ภาคธุรกิจอาจจะเข้าใจ CSR ว่าเป็นลักษณะการสร้างภาพชนิดหนึ่งหรือเป็นมาตรฐานอุตสาหกรรมอีกอย่างหนึ่งเท่านั้น

จุดกำเนิด CSR จาก 4 ทิศทาง

1. CSR จากกระแสเรียกร้องของประชาชนอันที่จริงการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) มีมานานกว่า 200 ปีแล้ว (ประมาณ พ.ศ. 2333) แต่ยังไม่มีการนิยามคำว่า CSR ขึ้นมาอย่างเป็นทางการ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท อีสท์ อินเดีย ในประเทศอังกฤษ ถูกคว่ำบาตรจากประชาชนในประเทศ เนื่องจากพบว่าบริษัทใช้แรงงานทาส จึงทำให้บริษัทจำเป็นต้องหันมาใส่ใจกับสวัสดิการแรงงานและสิทธิมนุษยชนมากขึ้น และยังมีตัวอย่างการทำ CSR ในประเทศอื่นๆ ในยุคแรกเริ่ม ได้แก่ บริษัท เบียร์กินเนส ประเทศไอร์แลนด์ บริษัท เฮิร์ชทอเลย์ สหรัฐอเมริกา หรือแม้แต่ บริษัท "ทาทา" บริษัทยักษ์ใหญ่ ที่เป็นเจ้าของธุรกิจเกือบทุกประเภทในประเทศอินเดีย

ในปี พ.ศ. 2527 (ค.ศ.1984) Nestle' ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม ได้ออกกิจกรรมรณรงค์ให้เด็กทารกดื่มนม เนสเล่ แทนนมแม่ ก่อให้เกิดความไม่พอใจอย่างมากต่อประชาชน จนคว่ำบาตรสินค้าของ เนสเล่ ซึ่งถือว่าเป็นครั้งแรกที่ประชาชนรวมตัวกันเป็นจำนวนมาก เพื่อบีบบังคับองค์กรยักษ์ใหญ่ อย่าง เนสเล่ เปลี่ยนนโยบาย แต่ก็ได้ผลดี

ถึงแม้ว่าการทำ CSR ในยุคแรกๆ นั้น ไม่ได้เกิดขึ้นจากเจตนาที่ดีขององค์กรเอง (มักก่อให้เกิดปัญหา แล้วค่อยมาแก้ไขด้วยการทำ CSR ที่หลัง) แต่นั่นก็เป็นการจุดประกายการทำ

CSR ขึ้นในสังคม เพราะหลายบริษัทจะพบว่า การรอให้เกิดปัญหา การประท้วงเรื่องแรงงาน สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ก่อน แล้วจึงค่อยหันมาใส่ใจประเด็นเหล่านี้ ไม่เป็นผลดีอีกต่อไป ทำไมไม่เป็นฝ่ายรุก หันมาดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และมีความปรารถนาที่ดีที่จะทำสิ่งดีตอบแทนสังคมที่ตนอยู่ (Corporate Citizenship)

แต่จะอย่างไร ธุรกิจก็คือธุรกิจ การรักษามูลประโยชน์ (กำไร) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในสายตาของผู้ถือหุ้น ซึ่งการนำส่วนหนึ่งของผลกำไรที่ผู้ถือหุ้นควรจะได้รับแบบเต็มเม็ดเต็มหน่วย ไปลงทุนในการทำ CSR ซึ่งเป็นอะไรที่ไม่สามารถเห็นผลได้ชัดเจนในระยะสั้นๆ ย่อมเกิดความไม่พอใจต่อหลายฝ่ายที่รู้สึกว่าคุณเสียผลประโยชน์ การทำ CSR จึงจำเป็นต้องผสมผสานประโยชน์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะต้องใช้งบประมาณจำนวนไม่น้อยในการทำ CSR แต่ในขณะเดียวกัน องค์กรที่ทำ CSR จะทำให้ประชาชน รู้สึกดีต่อองค์กร และเลือกที่จะบริโภคผลิตภัณฑ์และ/หรือ บริการขององค์กรนั้นๆ แทนที่จะไปใช้ของคู่แข่ง ที่ไม่ได้ทำ CSR หรือเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Royalty) ซึ่งทำให้รายได้ขององค์กรเพิ่มขึ้นมาก และยั่งยืนอีกด้วย และนั่นก็เปรียบเสมือน "License to Operate" ในเชิงสัญลักษณ์ เมื่อประชาชนสนับสนุนองค์กร ก็เปรียบเสมือนการอนุญาตให้องค์กรนั้นๆ ดำเนินธุรกิจอยู่ในสังคมของพวกเขา ในทางกลับกัน หากองค์กรที่ไร้จรรยาบรรณ ถึงจะเปิดกิจการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย หากประชาชนไม่สนับสนุน หรือคว่ำบาตรสินค้าขององค์กรนั้นๆ ธุรกิจก็คงดำเนินต่อไปไม่ได้

จากการทำ CSR แบบตกกระไดพลอยโจนในอดีต พัฒนามาสู่ แนวคิดที่ว่า "ทุกองค์กรควรมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม" โดยเฉพาะภาคธุรกิจ ที่เป็นที่มาของความกินดีอยู่ดีในสังคม เพราะมีทั้งกำลังทรัพย์และความสามารถในการจัดการบริหารต่างๆ จนเกิดข้อถกเถียงขึ้นในปัจจุบันว่า อันที่จริงแล้ว "ใคร" กันแน่ที่มีหน้าที่ในการทำ CSR โดยตรง เพราะแต่เดิมนี่นี้เป็นของภาครัฐบาลและ NGO แต่ในความเห็นส่วนตัวของผู้เขียน มันเป็นหน้าที่ของทุกคนทุกองค์กร ที่จะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน"

2. CSR จากกลุ่มนักลงทุนประมาณปี พ.ศ. 2471 เริ่มมีแนวทางการลงทุนทางธุรกิจเพื่อสังคมแนวใหม่ขึ้น หรือที่เรียกว่า "Social Responsibility Investment" ในปัจจุบัน คือการจัดตั้งกองทุนเพื่อไปลงทุนในบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งถือว่าเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการทำ CSR ซึ่งมีนัยยะที่สำคัญเพราะนักลงทุนนั้นมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการผลักดันให้ธุรกิจที่ตนเองถือหุ้นหรือลงทุนอยู่นั้นมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น โดยมีพัฒนาการตามลำดับดังนี้

2.1 Pioneer Fund จัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มนักลงทุนผู้นับถือศาสนาคริสต์นิกายโปรเทส

แทนท์ โดยใช้หลักคำสอนของศาสนาเข้ามาวัดความชอบธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยจะนำทุนไปลงทุนในกลุ่มธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอบายมุขทั้งหลาย เช่น สุรา นาฬิกา ยาเสพติด ฯลฯ

2.2 Green Fund กองทุนที่เน้นลงทุนในธุรกิจที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

2.3 Social Responsible Investment หรือ Social Responsible Funds เป็นกองทุนที่ลงทุนในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในหลายๆ ด้านในขอบเขตที่ไกลออกไป ตั้งแต่เรื่องสิทธิมนุษยชน แรงงาน สวัสดิการของคนและสัตว์ ห่วงใยชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีอัตราเติบโตสูงมากในช่วงปี 2542-2544 มีอัตราเติบโตสูงถึง 36% มีมูลค่าการลงทุนในสหรัฐอเมริกามากถึง 17.9 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐฯ นับว่าเป็นตลาดที่น่าจับตามองอย่างมาก

3. CSR จากมุมมองของนักวิชาการในวงการ วิชาการต่างประเทศ ก็มีการพัฒนางานเขียนที่มีแนวคิดเรื่อง CSR ขึ้นมาเรื่อยๆ ดังนี้

ปี พ.ศ.2483 (ค.ศ.1940) ศาสตราจารย์ ทีโอดอร์ เครปส์ Professor Theodor Kreps จากสแตนฟอร์ด บิสซิเนส สคูล ใช้คำว่า “Social Audit” เป็นครั้งแรก ซึ่งกล่าวว่างค์กรธุรกิจควรมีการทำรายงานการกระทำที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ทว่ากระแสเรื่อง CSR ก็ยังไม่เป็นที่สนใจอยู่ดี

ปี พ.ศ.2496 (ค.ศ.1953) หนังสือเรื่อง “Social Responsibilities of Business Man” โดย ไฮเวิร์ด โบเวนด์ Howard Bowend กล่าวถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมของนักธุรกิจ

ปี พ.ศ.2503 (ค.ศ.1960) หนังสือเรื่อง “The Responsible Corporation” หรือความรับผิดชอบต่อสังคมโดยนักธุรกิจ โดย จอร์จ กอยเดอร์ George Goyder ได้พัฒนาแนวคิดการทำ CSR อย่างชัดเจนขึ้นมาในปีเดียวกัน เป็นช่วงที่ผลพวงจากการใช้ “DDT” ซึ่งอเมริกาเป็นผู้ผลิตและส่งออก อย่างไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อด้านลบที่เกิดจากการใช้ DDT เป็นผลให้สภาพแวดล้อมปนเปื้อนสารพิษ นำไปสู่กระแสเรียกร้องด้าน “สิ่งแวดล้อม” ขึ้น

4. CSR กับสถาบันและกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ หลังจากกระแสด้านสิ่งแวดล้อม เป็นประเด็นที่ทั่วโลกจับตามองจากเรื่อง DDT ในช่วงปี พ.ศ.2503 (ค.ศ.1960) ก็เกิดการประชุมที่มุ่งช่วยแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นเรื่อยๆ

ปี พ.ศ.2515 (ค.ศ.1972) มีการประชุม UN Conference on the Human Environment

ที่ Stockholm Sweden ที่นำมาสู่ “Stockholm Declaration on the Human Environment” ซึ่งเป็นที่มาของการก่อตั้ง UNEP: United Nation Environment Program ขึ้น โดยเป็นหน่วยงานที่ดูแลสิ่งแวดล้อม ในภาคต่างๆ รวมถึงภาคธุรกิจ

ปี พ.ศ.2519 (ค.ศ.1976) กลุ่มประเทศพัฒนา OECD ตั้ง Guideline for Multinational Enterprises เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนระหว่างประเทศ ให้ดำเนินธุรกิจโดยมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้รับการตอบรับจากบริษัทต่างๆ ดีมาก แต่ก็ยังจำกัดอยู่เฉพาะในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว นำไปสู่การปรับปรุง Guideline อีกครั้งในปี พ.ศ. 2543 (ค.ศ.2000) เกิดเป็นกระแสการทำ CSR ระหว่างประเทศ เพราะเน้นการนำไป *ปฏิบัติ* จริง ในทุกประเทศ ไม่จำกัดเฉพาะในกลุ่มประเทศสมาชิก OECD

ปี พ.ศ.2530 (ค.ศ.1987) UN Brundtland Commission ผลิตเอกสารสำคัญสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยนิยามคำว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนยุคปัจจุบันได้ โดยไม่ทำให้ความต้องการของคนยุคต่อมาเกิดปัญหา” โดยตั้งชื่อให้กับเอกสารนี้ว่า “Our Common Future”

ปี พ.ศ.2532 (ค.ศ.1989) หลังจากเหตุการณ์ เรือบรรทุกน้ำมันดิบของ Exxon Valdez ล่มบริเวณทะเลอลาสก้า ซึ่งก่อผลกระทบอย่างรุนแรงต่อสิ่งแวดล้อม และสัตว์น้ำแถบทะเลอลาสก้าเป็นวงกว้าง กลุ่มธุรกิจ SRI (social Responsible Investment) ซึ่ง Exxon เป็นหนึ่งในนั้นจึงร่วมกันบัญญัติกฎ 10 ประการที่เรียกว่า “Waldez Principle” ซึ่งกำหนดความประพฤติ ขององค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อบัญญัติ เป็น CERES Principle

ปี พ.ศ.2535 (ค.ศ.1992) มีการประชุม UN Earth Summit ที่ ริโอ เดอ จาเนโร ประเทศบราซิล เกิด RIO Declaration ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืนขึ้น

ปี พ.ศ.2538 (ค.ศ.1995) มีการประชุม UN World Summit for Social Development ที่ โคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก ซึ่งสาระสำคัญของการประชุมเน้น การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กันไป โดยเฉพาะประเด็นเรื่องแรงงาน ที่ควรได้รับการจ้างงานเต็มอัตรา มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงาน ตามกฎขององค์กรแรงงานระหว่างประเทศแห่งสหประชาชาติ (ILO)

ปี พ.ศ.2539 (ค.ศ.1996) ผลจาก Rio Summit นำมาสู่การเกิดมาตรฐาน ISO 14000 ซึ่งเน้นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั่วโลกนำไปใช้ เพื่อให้เกิดมาตรฐานของธุรกิจร่วมกัน ณ ปัจจุบัน มีองค์กรธุรกิจ กว่า 50,000 องค์กร ทั่วโลกที่ได้รับมาตรฐาน ISO 14000 แล้ว และกว่า 500,000 รายที่ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 ซึ่งเน้นด้านสิทธิและสวัสดิการแรงงาน

ช่วงปลายทศวรรษ 90 (ประมาณ พ.ศ. 2524-2534) เกิด GRI: Global Reporting

Initiative ซึ่งมุ่งหามาตรฐานการรายงานผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้ง 3 มิติ คือ การวัดผลทางด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อให้แต่ละองค์กรธุรกิจรายงานผล ที่เป็นจริงในทุกมิติ ไม่ใช่เน้นเขียนเขียนลอยๆ โดยไม่ได้ทำจริง ซึ่งขณะนี้บริษัทขนาดใหญ่กว่า 400 บริษัทที่นำหลักการนี้ไปใช้

ปี พ.ศ.2542 (ค.ศ.1999) ผู้คนเริ่มให้ความสนใจเรื่อง CSR เป็นที่สนใจอย่างมาก มีการประชุม World Economic Forum นำโดยนายโคฟี อันนัน เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ (UN) ร่วมกับ 5 หน่วยงานของ UN (ILO, UNDP, UNEP, UNCHR, UNIDO) และภาคธุรกิจ ได้ออก “UN Global Compact” หรือหลัก 9 ประการที่บริษัทในโลก โดยเฉพาะธุรกิจข้ามชาติ ให้ทำ CSR ในหลักการทั้ง 9 นี้ ได้รวมเอาแนวคิดเรื่อง Corporate Citizenship, สิทธิมนุษยชน สิทธิแรงงาน การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่กระจัดกระจายจากหลายๆ แนวคิดเข้าด้วยกัน เป็นบรรทัดฐานการทำ CSR ขององค์กรธุรกิจที่ชัดเจนที่สุด ต่อมา OECD จึงได้ปรับผลการดำเนินงานในกลุ่มประเทศสมาชิกของตนให้สอดคล้องกับ “UN Global Compact”

ปี พ.ศ.2545 (ค.ศ.2002) UN World Summit on Sustainable Development ที่เมืองโจฮันเนสเบิร์กนั้นก็เป็นที่เกิดของความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนของความรับผิดชอบของภาคธุรกิจต่อสังคม และการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีหลักการที่ว่า การตอบสนองของความต้องการของคนยุคนี้ต้องไม่ไปทำลายโอกาสของคนรุ่นหลังในการตอบสนองของความต้องการของตน

กระแสที่ผลักดันให้เกิด CSR

1. โลกาภิวัตน์ องค์กรธุรกิจแผ่ขยายไปทั่วโลก ถ้าไม่มีหลักการควบคุมด้านมนุษยธรรม หรือมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน ก็จะทำให้เกิดกรณี อย่าง NIKE ที่ไปผลิตสินค้าในประเทศยากจน กดราคาแรงงานให้ต่ำสุดขีด เพื่อมาขายในประเทศพัฒนาแล้ว ในราคาสูงลิบ ขาดจรรยาบรรณขององค์กรที่ดี ในด้านสิทธิและสวัสดิการแรงงาน เป็นต้น หากจะมองในด้านบวก บริษัทข้ามชาติ ต่างก็มีซีพีพลายเออร์ และ/หรือ สาขาท้องถิ่น อยู่ทั่วโลก หากบริษัทแม่ นำหลักการด้าน CSR ไปใช้กับซีพีพลายเออร์ และ/หรือ สาขาท้องถิ่นนั้นๆ ด้วย เศรษฐกิจ และสังคมโลก ก็จะพัฒนาไปพร้อมๆ กัน

2. การเปิดเสรีการค้า และการปฏิรูปด้านกฎหมายต่างๆ เนื่องจากปัจจุบัน โลกเปิดเสรีทางการค้า แต่ในแง่ของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ อาจยังไม่ครอบคลุม หรือเพียงพอที่จะคุ้มครองให้องค์กรธุรกิจดำเนินการอยู่ภายใต้จรรยาบรรณที่ดี ดังนั้นหากภาคธุรกิจ มีผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ก็จะเป็นตัวสร้างกระแส CSR ให้เกิดขึ้น อุดช่องโหว่ที่ฝ่ายรัฐบาลเข้าไป

ดูแลไม่ถึง

3. กระแสเรื่องสิ่งแวดล้อม และสังคม นับจาก RIO Summit ในปี พ.ศ.2503 (ค.ศ. 1960) ที่นำประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในกระแสสังคมโลก ต่อมากกระแสด้านสังคม ก็เพิ่มขึ้น เนื่องจากเกิดปัญหาสังคม ทำให้เกิดแนวคิดเรื่อง Triples Bottom Line กล่าวคือ การบริหารจัดการ ที่ใส่ใจ ผลกำไร สิ่งแวดล้อม และสังคมไปพร้อมๆ กัน เนื่องจากกระแสเรื่องสิ่งแวดล้อม และสังคม เป็นประเด็นร้อน บีบให้องค์กรธุรกิจต้องหันมาใส่ใจ แต่ก็ยังคงต้องรักษาผลกำไรขององค์กรไว้เป็นหลัก ดังนั้นการทำ CSR จึงเป็นทางออกที่ดีที่สุดที่จะประสานประโยชน์ทั้ง 3 เข้าด้วยกันได้ องค์กรธุรกิจหลายองค์กรที่มีทัศนวิสัย กว้างไกล จึงเริ่มหันมาทำ CSR กันอย่างพร้อมหน้า

CSR ในมุมมองของนักธุรกิจ แต่ละยุคสมัย

เราได้พิจารณาประเด็นด้านวิวัฒนาการของ CSR ในมุมมองเชิงมหภาคมาแล้วไม่ว่าจะเป็นการเรียกร้องของประชาชน นักลงทุน รัฐบาลหรือองค์กรระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตามความสำเร็จของ CSR จะเกิดขึ้นได้จริงก็ต่อเมื่อนักธุรกิจนั้นเห็นประโยชน์และความจำเป็นที่จะต้องประยุกต์ CSR เข้ากับธุรกิจของตน ดังนั้นความเข้าใจพัฒนาการของ CSR จากมุมมองของนักธุรกิจเองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด

เมื่อหลายศตวรรษมาแล้ว ในยุคที่อังกฤษ ทำการปฏิวัติอุตสาหกรรม วิธีชีวิตของคนเปลี่ยนไป อุตสาหกรรมนำมาซึ่งการผลิตสินค้าจำนวนมากแต่ราคาถูก ซึ่งยิ่งลดต้นทุนได้มากเท่าไร นั่นหมายถึงผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงไม่มีใครคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ประชาชนรวมถึงรัฐบาลก็ไม่ใส่ใจกับปัญหามลพิษที่เป็นผลพลอยได้จากการทำอุตสาหกรรมเพราะว่า ข้อดีของการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมมีมากกว่า จนกระทั่งเกิดประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมขึ้น ในปีช่วงทศวรรษที่ 70 จึงนำมาสู่ยุคเริ่มของการทำธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและชุมชน จากนั้น การทำธุรกิจกับ CSR จึงค่อยๆ พัฒนาขึ้นต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งสามารถแบ่งยุคของ ธุรกิจกับการทำ CSR ออกเป็น 3 ช่วง ได้ดังต่อไปนี้

1. ยุค “ได้อย่างเสียอย่าง” หรือขยายความได้ว่า “อยากช่วยสิ่งแวดล้อมและชุมชน ก็ต้องยอมเสียผลกำไร” ซึ่งเป็นยุคแรกเริ่ม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2343 (ค.ศ.1800) ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ถึงสถานการณ์ช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมที่นำมาสู่ปัญหาสิ่งแวดล้อมอย่างรุนแรง มลพิษทางน้ำ และอากาศแผ่ขยายไปทั่ว เพราะนักธุรกิจมุ่งแต่แสวงผลกำไร ยึดหลัก “ เอา สร้าง เสีย ” (Take, Make, Waste)” เป็นแนวคิดในการจัดการโรงงาน จนกระทั่งปี 1970 ปัญหาสิ่งแวดล้อม

จากของเสียและมลพิษอุตสาหกรรมส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทางรัฐบาล จึงต้องออกมาตราการมาบังคับภาคธุรกิจเกี่ยวกับมาตรฐานโรงงาน และการปล่อยสารพิษต่างๆ ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องทำตามเพื่อความอยู่รอด นำไปสู่การคอร์รัปชัน ให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่รัฐบาล ดังนั้นการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคมในยุคแรกๆ นี้ จึงเป็นไปอย่างจำยอม ขาดการจัดการที่ดี ทำให้ธุรกิจเองต้องลงทุนสูงแต่ได้ผลตอบแทนต่ำบรรดานักธุรกิจจึงฝังค่านิยมที่ว่า “อยากช่วยสิ่งแวดล้อมและชุมชน ก็ต้องยอมเสียผลกำไร” ได้อย่างเสียอย่าง สืบต่อแนวคิดอย่างนี้เรื่อยมาเป็น 10 ปี แต่ในสังคมก็ยังมีองค์กรธุรกิจที่มีจรรยาบรรณอยู่บ้าง แต่ในยุคนี้เน้นไปที่การบริจาคมากกว่าจะทำ CSR อย่างจริงจังในระดับนโยบาย

2. ยุคปฏิวัติการจัดการเชิงคุณภาพ ในช่วงทศวรรษที่ 80 เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคอุตสาหกรรมครั้งใหญ่ เมื่อวงการอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่น พัฒนาแนวคิดเรื่อง “ปฏิบัติการจัดการเชิงคุณภาพ Qualities Management” คือ การจัดการการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดของเสีย (Muda หรือ Waste) น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย โดยจะมีกระบวนการตรวจสอบทุกขั้นตอนซึ่งชาวญี่ปุ่นเรียกว่ากระบวนการจัดการการผลิตแบบนี้ว่า KAIZEN Process เพื่อให้เกิด คุณภาพการจัดการ 100% (Total Quality Management (TQM)) เมื่อใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าที่สุด เกิดของเสียและความผิดพลาดน้อยที่สุด ย่อมนำมาสู่การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง ในต้นทุนที่ต่ำกว่าเดิมและไม่เพียงแค่นั้นผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นคือการไม่ทิ้งขยะ/สารพิษกลับสู่สิ่งแวดล้อม เพราะทรัพยากรถูกนำมาใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ใช้แล้วนำกลับมาใช้อีก Reuse, Recycle และนี่คือเหตุผลให้ในทศวรรษนั้น เศรษฐกิจญี่ปุ่นเจริญเติบโตอย่างมาก เอาชนะสหรัฐอเมริกา และยุโรปอย่างขาดลอย อีกทั้งยังได้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เป็นผลพลอยได้ แต่สร้างชื่อเสียงและแรงสนับสนุนจากประชาชนอย่างมาก

การประสบความสำเร็จอย่างงดงามในอุตสาหกรรมญี่ปุ่น ทำให้ทั่วโลก เปลี่ยนมุมมองด้านการทำ CSR จาก “ได้อย่างเสียอย่าง” เป็น “การดำเนินธุรกิจกับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ดำเนินไปด้วยกันได้” และทำให้องค์กรธุรกิจทั่วโลกหันมาพัฒนาการจัดการเชิงคุณภาพตามแบบอย่างญี่ปุ่น ซึ่งต่อมาได้พัฒนามาถึง มาตรฐานอุตสาหกรรมอย่าง ISO 14000 นั่นเอง ในขณะเดียวกันหน่วยงานรัฐบาลหรือประชาสังคมในประเทศต่างๆ ก็เปลี่ยนมุมมองจากการเข้าไปควบคุมด้วยกฎระเบียบต่างๆ มาเป็นการร่วมมือด้วยความสมัครใจหรืออาสาสมัคร เช่น ใช้ระบบการวัดผลที่เรียกว่า “Toxic Release Inventory” ในปี 1988 คือองค์กรธุรกิจที่สมัครใจจะทำรายงานการปล่อยสารพิษออกสู่สิ่งแวดล้อมประจำปี แล้วจะมีการจัดลำดับองค์กรที่ปล่อยสารพิษสู่สิ่งแวดล้อมน้อยไปมาก ออกสู่สายตาสาธารณชน ซึ่งเป็นเสมือนการประชาสัมพันธ์และ/หรือ

ประธานตนเอง ให้โลกรับรู้ ซึ่งองค์กรที่ให้ความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมมาก ก็จะได้แรงสนับสนุนจากประชาชนด้วยการใช้สินค้า/บริการของพวกเขา ทำให้เกิดการแข่งขันและพยายามที่จะลดการทำลายสิ่งแวดล้อมโดยองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นับเป็นครั้งแรกที่ภาคธุรกิจมีการจัดการประเด็นเชิงสิ่งแวดล้อมที่วัดผลและเปรียบเทียบได้ แต่จะอย่างไรก็ดี ในยุคที่ 2 นี้ ประเด็นด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจ ยังคงจำกัดอยู่ในวงของ “สิ่งแวดล้อม” เท่านั้น

ในปี 1980 ในกลุ่มประเทศยุโรป ก็เกิดแนวคิด “Extended Producer Responsibility” ริเริ่มโดยประเทศเยอรมัน เป็นแนวคิดที่เน้นความรับผิดชอบต่อบริษัทต่อสินค้าใดๆ ที่ผลิตขึ้นตลอดอายุสินค้า (Product Life Cycle) หรือตั้งแต่จุดเริ่มต้นการผลิต จนถึงการทิ้งสินค้านั้นหรือถูกใช้หมดไป โดยจะมีการตีมูลค่าของผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นตลอด อายุสินค้านั้นๆ ว่ามีมูลค่าเท่าไร ซึ่งหมายถึงบริษัทต้องพร้อมที่จะรับมือกับผลเสียนั้นๆ ได้ ซึ่งการที่จะลดความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลเสียจากสินค้าของตนสู่สังคมนั้น ทำให้บริษัทพยายามออกแบบกระบวนการผลิตสินค้าที่ CLEAN ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (คล้ายๆ กับแนวคิดของประเทศญี่ปุ่น)

ยกตัวอย่าง เช่น บริษัท ซีรอกซ์ ผู้ผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร พัฒนาสายการผลิตรูปแบบใหม่ เอาเครื่องเก่ามาแลกเครื่องใหม่ ผู้ใช้ก็จะได้ใช้ของคุณภาพดี ราคาประหยัดขึ้น ในขณะที่บริษัทฯ ก็สามารถนำอุปกรณ์ อะไหล่จากเครื่องเก่า มาใช้ใหม่ หรือดัดแปลง นำกลับไปใช้แล้วใช้อีกให้คุ้มค่าที่สุด ลดต้นทุน ลดขยะสู่สิ่งแวดล้อม แนวคิดนี้ ทำให้ ซีรอกซ์ ลดค่าใช้จ่ายได้ถึง 500 ล้านดอลลาร์ ต่อปี ซึ่งถือเป็น 2.5% ของยอดขายของบริษัท และด้วยแนวคิดนี้ทำให้ ซีรอกซ์ สามารถดำรงอยู่รอดมาได้จนถึงทุกวันนี้ ทั้งๆ ที่นวัตกรรมเครื่องพิมพ์ ออกมาแย่งส่วนแบ่งตลาดไปมาก (ซึ่งถ้ายังใช้วิธี ใช้แล้วทิ้ง เก่าแล้วเลิกใช้ ไม่รับเปลี่ยนหรือคืน ประชาชนคงเลิกใช้ และบริษัท ซีรอกซ์คงล้มละลายไปนานแล้ว)

จากกรณี ซีรอกซ์ พบว่า การที่บริษัทถือประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นจุดขายที่พิเศษ Unique Advantage ของบริษัทที่ยากจะมีใครมาโจมตี หรือแข่งขัน เพราะ การเน้นที่คุณภาพสินค้าอย่างเดียวนั้นเมื่อถูกพัฒนามาจนถึงที่สุดแล้ว ก็ต้องมาแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ด้วยราคา Pricing แต่ถ้าเราแข่งที่ “นวัตกรรม” ซึ่งยากที่คู่แข่งจะตามได้

10. ยุคแห่งการรับผิดชอบต่อมากกว่าด้านสิ่งแวดล้อม หลังทศวรรษที่ 90 จนถึงปัจจุบัน บริษัทต่างๆ แข่งขันกันทั้งด้านคุณภาพและนวัตกรรม แต่ก็มีปัญหาเพราะตลาดเดิมมีการแข่งขันที่สูงอย่างมาก ทั้งนี้เป็นเพราะตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อที่มีจำนวนจำกัดประมาณ 800 ล้านคนจากประชากรทั้งสิ้นกว่า 6,500 ล้านคนทั่วโลก ทำให้ธุรกิจเริ่มเบนทิศทางไปสู่กลุ่ม

ลูกค้าใหม่ นั่นคือกลุ่มประชากรยากจนที่เป็นคนส่วนใหญ่ของโลก หรือประมาณ 4,000 ล้านคน ซึ่งถึงแม้ว่าตลาดกลุ่มนี้ จะมีกำลังซื้อน้อย(หรือยังไม่มีเลย) แต่ก็ยังเป็นตลาดกลุ่มใหญ่ มาก ที่พร้อมจะเพิ่มกำลังซื้อได้มากขึ้นในอนาคต ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงเริ่มหันมามองและพัฒนา ตลาดฐานปิรามิดหรือที่เรียกว่าแนวคิดการขยายฐานลูกค้าแบบ BOP Strategy หรือ Bottom Up Strategy หรือกลยุทธ์เจาะกลุ่มตลาดล่างนั่นเอง

โดยเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาให้คนกลุ่มนี้พร้อมที่จะเป็นลูกค้าของพวกเขาในอนาคต แต่ ทว่าการที่จะเจาะตลาดกลุ่มนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะเป็นตลาดใหม่ที่ค่อนข้างล่าช้า ยึดติดกับ ประเพณีค่านิยมท้องถิ่น ไม่ไว้วางใจนักธุรกิจ ดังนั้น การที่จะเข้าไปทำความรู้จักคุ้นเคย หรือสร้าง ความไว้วางใจ เชื่อใจ จึงต้องอาศัย CSR เป็นการแสดงความปรารถนาดีต่อพวกเขา พัฒนาพวกเขา ให้มีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จนพร้อมที่จะเป็นลูกค้าของบริษัทพวกเขาในอนาคต

ผนวก ๑

องค์ประกอบของ CSR ที่ยอมรับในปัจจุบัน

แม้วิวัฒนาการของ CSR นั้นจะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อนและไม่มีมาตรฐานตายตัว อย่างไรก็ตามในการประยุกต์ CSR เข้ากับธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมในทุกขนาดไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ หรือระหว่างประเทศนั้น ก็ได้มีการรวบรวมลักษณะรูปธรรมในการดำเนินการด้าน CSR ไว้ โดยเฉพาะจาก European commission on CSR ซึ่งกล่าวว่า CSR นั้นมีอยู่สองมิติหลักๆ ก็คือมิติภายในอันเป็นการดูแลกิจกรรมต่างๆที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่และจัดการได้โดยตรงเช่นการจัดการแรงงาน กระบวนการผลิต หรือการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และมีมิติด้านนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจที่บริษัทอาจจะควบคุมไม่ได้โดยตรงเช่นการดูแลลูกค้า การรับผิดชอบต่อ supplier และการสนับสนุนกิจกรรมด้านการพัฒนาสังคม เป็นต้น ดังนี้

มิติภายใน

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กรต่างๆ ปัจจุบันมีความท้าทายที่จะต้องดึงพนักงานที่มีความสามารถ ดังนั้นธุรกิจจึงควรส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต Life-long learning การให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับพนักงานในทุกๆ ด้าน การให้ความสมดุลระหว่างงาน ชีวิตครอบครัว และการพักผ่อน การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมทั้งด้าน การคัดเลือกเข้าทำงาน รายได้และความก้าวหน้าทางการงานโดยเฉพาะกับผู้หญิงและผู้พิการ การดูแลเอาใจใส่พนักงาน โดยเฉพาะที่ได้รับบาดเจ็บ และ/หรือ เกิดปัญหาสุขภาพจากการงาน นอกจากนั้นในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ธุรกิจควรที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในระดับต่างๆ หรือแม้แต่การมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ เช่น การสนับสนุน ช่วงต่อระหว่าง โรงเรียนมาสู่พนักงานสำหรับคนรุ่นใหม่ โดยการให้การฝึกอบรมพิเศษสำหรับคนกลุ่มนี้ นอกจากนั้นที่สำคัญที่สุดคือการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงานให้ได้

2. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายควบคุมดูแลด้าน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน แต่กระแสการกระจายงานไปสู่ Supplier ทำให้บริษัทควบคุมไม่ทั่วถึง จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่ควรจะช่วยกันดูแล หรือตั้งเป็นนโยบายขององค์กรฯ เช่น เลือกร่วมทำธุรกิจ หรือเลือกใช้ Supplier ที่

มีคุณธรรม จรรยาบรรณ ต่อพนักงาน เพื่อเป็นการควบคุมดูแลอีกทางหนึ่ง อีกทั้งยังเป็นการบีบให้ บริษัทอื่นๆ ที่ต้องการจะทำธุรกิจกับเราต้องพัฒนาตนเองตามไปด้วย เพราะมีเช่นนั้น หากเกิดผลร้ายจากการที่ใช้ Supplier ที่ไม่ใส่ใจสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้าง เมื่อเกิดกรณี ขึ้นมา ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีก็จะกลับขึ้นมาถึง บริษัทแม่บริษัทผู้ว่าจ้างด้วย

ในต่างประเทศ ได้มีการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยของอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ทั้งในออฟฟิศ และโรงงาน ตั้งแต่เครื่องเขียนไปจนถึงเครื่องจักร เพื่อลด และป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานให้ได้มากที่สุด ซึ่งประเทศไทยน่าจะนำมาประยุกต์ใช้

3. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

การบริหารองค์กร ที่มีนโยบายที่จะรับผิดชอบพนักงานในกรณีที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง หรือแม้แต่การปรับโครงสร้างภายในขององค์กรเอง โดยเฉพาะการควบรวมกิจการต่างๆซึ่งมักจะนำมาสู่การเลิกจ้างพนักงานจำนวนมาก ซึ่งไม่ส่งผลดีต่อองค์กรเอง นอกเสียจากจะสุดวิสัยจริงๆ เพราะทำให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ฯ ต้องเสียไป ทั้งนี้ในช่วงที่เกิดวิกฤตในองค์กรฯ นั้นๆ การปรึกษาหารือ และสร้างความร่วมมือกันในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน หรือแม้แต่ลูกค้า ย่อมนำมาซึ่งการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากกว่า

4. การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร

การลดการใช้ทรัพยากรและการปล่อยสารพิษ/ของเสีย ซึ่งเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ย่อมเป็นผลดีต่อองค์กรนั้นๆ เอง ในอันที่จะจัดการการผลิตสินค้า/บริการ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็นการลดต้นทุนด้านพลังงาน และการจัดการของเสียต่างๆ อีกด้วย ซึ่งนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท ถือว่าได้ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (Win-Win)

5. บรรษัทภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ

ปัจจุบัน ความเชื่อมั่น ที่มีต่อบริษัทฯ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นความโปร่งใส และขั้นตอนการตัดสินใจต่างๆ ของบริษัทที่มีความชัดเจน ตรวจสอบได้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดทั้งต่อ ความมั่นคงของบริษัท ในมุมมองของนักลงทุน และความมั่นคงในสังคม ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส ทางบัญชี และกระบวนการตัดสินใจในทุกๆระดับนั้นย่อมนำไปสู่ ข้อมูลที่มีความชัดเจน ซึ่งสามารถเข้าถึงได้โดย นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เกิดระบบการลงทุนในสังคมโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ ความผิปกติทางการเงิน หรือกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ย่อมจะสามารถถูกพบและจัดการได้โดย

องค์กรที่เกี่ยวข้อง และลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในด้านการเงินและทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องเสียไปกับการคอร์รัปชันอีกด้วย ซึ่งนำไปสู่สังคมที่มีความยั่งยืนและแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจในที่สุด

มิติภายนอก

1. การจัดการกับ Supplier และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ที่รับผิดชอบต่อสังคม กล่าวคือการเลือก Supplier และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ควรคำนึงถึงบทบาทการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นๆ เพื่อเป็นการขยายความรับผิดชอบต่อสังคม จากองค์กรของตนไปสู่องค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และป้องกันปัญหาที่อาจจะตามมาจากความซับซ้อนของระบบธุรกิจสมัยใหม่ ที่ยากต่อการควบคุมให้ครอบคลุมไปทั้ง Supply Chain ซึ่งอาจจะมึนโยบายหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมประเด็นเหล่านี้ อาทิ ส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเป็น Supplier ด้วยการส่งที่ปรึกษาไปช่วยพัฒนาระบบการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

2. การดูแลผู้บริโภค

ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อสินค้า / บริการขององค์กร เป็นแหล่งที่มาของรายได้ ดังนั้นจึงต้องมีระบบการดูแลผู้บริโภคในทุกๆ กระบวนการของสินค้า/บริการ ตั้งแต่การผลิต การขาย ไปจนถึงการทิ้ง ให้ปลอดภัย มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงคุณภาพและราคา และมีจริยธรรม นอกจากนี้ยังสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคด้วยการ เลือกผลิต/จำหน่าย สินค้า/บริการเฉพาะด้าน ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค หรือแม้แต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สามารถใช้ได้กับทุกกลุ่ม ที่รวมถึงผู้พิการด้วย (Design for All) เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีอักษรเบรลล์ และ/หรือ ส่งการด้วยเสียง สำหรับคนปกติและคนตาบอดใช้ได้

3. ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง (Local Communities)

บริษัทฯ ต่างๆ ตามปกติจะให้ประโยชน์ต่อชุมชนอยู่แล้ว เช่น จ้างแรงงานชุมชน ซึ่งนำสู่รายได้สู่ชุมชน และรายได้ ภาษีของพื้นที่ ซึ่งนำไปสู่ทุนสาธารณะที่สามารถนำมาสร้างประโยชน์แก่ชุมชนได้อีก นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังต้องพึงชุมชนรอบข้าง ในรูปแบบของ แรงงาน และอื่นๆ ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรมีส่วนช่วยเหลือทั้งด้านสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมชุมชน (และใกล้เคียง) ผ่านการบริจาค หรือกิจกรรมสาธารณประโยชน์ใดๆ ที่จะช่วยพัฒนาชุมชน และนำไปสู่ความแข็งแรงของชุมชนนั้นๆ ซึ่งผลตอบแทนที่บริษัทจะได้รับ คือภาพลักษณ์ที่ดี นำไปสู่ความร่วมมือและพร้อมจะช่วยเหลือบริษัทฯ

4. ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

บริษัทฯ ต่างๆ ที่อยู่ในเมืองหรือ บ.ใหญ่ อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับพื้นที่ในบริเวณ

นั้นๆ มากนัก หรือ เป็นบริษัทที่มีสาขามากมายทั่วประเทศ ดังนั้นบริษัทเหล่านี้จึงควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง โดยการบริจาค ทำกิจกรรม หรือสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เพื่อแก้ไข และพัฒนาสังคม ในประเด็นที่ บริษัทเกี่ยวข้อง สนใจ ซึ่งถือเป็นการแสดงบทบาทผู้นำทางธุรกิจ ต่อการสร้างความปลอดภัยเปลี่ยนแปลงต่อสังคมอย่างชัดเจนและควรเป็นอย่างยิ่งที่จะวัดผลได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผน และการหาพันธมิตรในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะนำมาสู่ภาพลักษณ์ที่ดี Corporate Citizenship ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและคุณค่าของบริษัท ในมุมมองของผู้บริโภคและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. การรับผิดชอบต่อโลก

ในมิติต่างๆ เช่น สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และประเด็นสำคัญอื่นๆ ในระดับภูมิภาค และ/หรือ ระดับโลก ตามความเหมาะสม และศักยภาพขององค์กร บริษัทสามารถร่วมมือกับ องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น รัฐบาล NGO สถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจอื่นๆ เพื่อร่วมมือกัน

ประโยชน์การทำ CSR สำหรับภาคธุรกิจ

บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของโลก Arther D Little ได้ทำการศึกษาพบว่า การทำ CSR มีผลดีต่อธุรกิจถึง 8 ประการ คือ

- การบริหารความน่าเชื่อถือ

การบริหารความน่าเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจ จากการสำรวจการทำ CSR ในหลายประเทศพบว่า CSR เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ที่สำคัญที่สุดอันหนึ่ง ในช่วงเวลาเพียง 10 ปี จากทศวรรษ 80-90 พบว่ามูลค่าของ Intangible Asset เป็นตัวขับเคลื่อนมูลค่าของบริษัท จาก 17% ในทศวรรษ 80 เพิ่มขึ้นเป็น 71% ในทศวรรษ 90 ซึ่งความน่าเชื่อถือของบริษัทถูกกำหนดด้วยความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท (Stakeholder) และยังมีการศึกษาอีกมากมายทั้งในกลุ่ม บริษัทที่ปรึกษาตนเอง และมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ใช้เวลากว่า 41 ปี ค้นพบว่า มีความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งระหว่างความน่าเชื่อถือและความสามารถในการประกอบการของบริษัท (Financial Performance) ซึ่งพบว่าบริษัทที่สามารถจัดการความสัมพันธ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นองค์รวมได้นั้นจะส่งผลต่อยอดขายมากขึ้นถึง 4 เท่า และการเจริญเติบโตของการจ้างงานมากขึ้นถึง 8 เท่าเมื่อเทียบกับบริษัทที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว

ในนิตยสาร Fortune พบว่าความน่าเชื่อถือของบริษัทช่วยเพิ่มระยะเวลาที่บริษัทจะสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

หลายบริษัท โดยเฉพาะเสื้อผ้าชื่อดังในสหรัฐอเมริกาที่ถูกประท้วงเรื่องการกดค่าแรง และใช้แรงงานเด็กจากโรงงานผลิตในประเทศกำลังพัฒนา CEO ของบริษัทฯ จึงทำการ Re-brand และพัฒนากิจกรรมที่เน้นด้าน CSR อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขปัญหาภาพลักษณ์

- ประโยชน์ในการจัดการความเสี่ยง

ความซับซ้อนของเศรษฐกิจสมัยใหม่นำไปสู่ความเสี่ยงใหม่ๆ ที่ยากจะคาดเดา ดังนั้น การจัดการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล จึงมีความสำคัญมาก ในการป้องกันปัญหาอันอาจเกิดจากความเสี่ยงที่ควบคุมได้ยาก ในสหรัฐอเมริกา ได้ทำการสำรวจบริษัทใหญ่ๆ กว่า 300 บริษัทที่ประกอบการด้านอุตสาหกรรม พบว่า บริษัทที่ได้ลงทุนด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม สามารถลดความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดการณ์ของนักลงทุน ทำให้มูลค่าในตลาดหุ้นของบริษัทนั้นๆ เพิ่มขึ้นถึง 5% และมีการศึกษาอื่นๆ ที่แสดงว่าบริษัทที่ทำ CSR มักได้กำไรสูงกว่า บริษัทที่ไม่ได้ทำ

- ประโยชน์ด้านการคัดเลือกและสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาพนักงานดีๆ ให้อยู่กับบริษัท

จากการวิจัยในปี 1997 ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า 42% ของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพิจารณาประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในการเลือกสมัครเข้าทำงาน และพนักงานในบริษัทก็ให้ความสนใจด้านการรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และใช้เป็นตัวตัดสินใจในการเลือกที่จะทำหรือเปลี่ยนไปทำกับบริษัทอื่นที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่า

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดตัวอย่างหนึ่ง เกิดขึ้นบริษัทค้าน้ำมันรายใหญ่แห่งหนึ่งของโลกที่เสียชื่อเสียงจากการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี หลังจากเกิดวิกฤต ปรากฏว่าหลังจากนั้นบริษัทไม่สามารถดึงดูดให้ผู้จบการศึกษาใหม่ๆ ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานกับบริษัทได้ เนื่องจากความผิดพลาดในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทเอง

- ประโยชน์ด้านความสัมพันธ์ของนักลงทุนและการเข้าถึงเงินทุน

แต่เดิมนักลงทุนจะถูกมองว่าไม่มีศีลธรรม ไม่สนใจสิ่งแวดล้อมและสังคม แต่จากการวิจัยพบว่าไม่จริงเสียทั้งหมด จากงานเขียน “Built to Last” ของ James C. Collins. & Jerry J. Porras. พบว่าเมื่อเทียบ 18 บริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในระยะ 50 ปีที่ผ่านมา พบว่าสิ่งที่เป็นปัจจัยหลักในการแยกความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูง และต่อเนื่องยาวนานกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จบ้างเป็นบางครั้งบางครา คือการที่บริษัทเหล่านี้มีเป้าหมายที่ไกลกว่าการมุ่งแสวงหากำไรอย่างเป็นรูปธรรม หรือมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบในเชิงมูลค่าได้ คือเงินมูลค่า 1 ดอลลาร์

สหรัฐ ในปี 1926 ในบริษัทที่ทำกิจกรรมเพื่อสังคม นำมาสู่ผลตอบแทนมหาศาลถึง 6,356 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 1990 ในขณะที่บริษัทที่มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก จะมีสถิติความสำเร็จแบบขึ้นๆ ลงๆ และไม่ประสบความสำเร็จในเชิงรายได้สูงเท่ากับบริษัทกลุ่มแรก คือ 1 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 1926 นำมาสู่ผลตอบแทน 955 ดอลลาร์สหรัฐในปี 1990

นอกจากนี้การที่ตลาดหลักทรัพย์เข้ามาสร้างมาตรฐาน หรือนวัตกรรมทางการเงิน SRI: Socially Responsible Investment ทำให้นักลงทุนทั่วไปตื่นตัวและเห็นประโยชน์ของการลงทุนที่รับผิดชอบต่อสังคม ทั้งประโยชน์ทางสังคมที่จะเกิดขึ้นและประโยชน์ทางการเงิน เมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ อย่างกรณี Dow Jones Group Sustainability Index (DJGSI) หรือแม้แต่ FTSE4good เป็นการรวม ดัชนีการลงทุนของบริษัทที่มีมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างเป็นทางการในอังกฤษและสหรัฐอเมริกา พบว่ากลุ่มบริษัทใน DJGSI มีผลประกอบการสูงกว่าบริษัทอื่นๆ ถึง 36.1% ซึ่งถ้ามองแค่กลุ่มบริษัทด้านพลังงานที่อยู่ในกลุ่มดัชนี DJGSI เปรียบเทียบกับกลุ่มพลังงานที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่ม กลุ่มที่อยู่ มีผลประกอบการสูงกว่า 45.3% ดังนั้น SRI จึงมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และเป็นที่น่าสนใจในหมู่นักลงทุน ที่เล็งเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทอื่นๆ

- การเรียนรู้และนวัตกรรม

บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถให้เป้าหมายดังกล่าวส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปในแนวที่ยั่งยืนได้ เช่นกลุ่มบริษัทด้านเคมี ร่วมมือกับกลุ่มบริษัทด้านเกษตรอุตสาหกรรม ในการพัฒนาไฟเบอร์ที่เกิดจากการใช้พลังงานที่นำมา Renewable หรือทำใหม่/ใช้ใหม่ได้ นำไปสู่การพัฒนา โพลีเมอร์ใหม่ๆ ที่เกิดจากอุตสาหกรรมเกษตร ไปจนถึงการผลิตเส้นใย และเฟอร์นิเจอร์ต่างๆ ซึ่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสามารถลดการใช้พลังงานฟอสซิล และลดการปล่อยสารคาร์บอนไดออกไซด์สู่สิ่งแวดล้อมได้ถึง 20-50% เมื่อเทียบกับวิธีการผลิตแบบเดิมๆ นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าประเภทดังกล่าวให้ต่ำลงมาก ในขณะที่คุณภาพสินค้าเพิ่มขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย

- ความสามารถทางการแข่งขันและจุดยืนในตลาด (Market Positioning)

ในประเทศอังกฤษ 92% ของผู้บริโภค เชื่อว่าบริษัทควรมีมาตรฐานแรงงานสำหรับซัพพลายเออร์ด้อย และ 14% เชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้า ซึ่งแนวคิดเช่นนี้กำลังแผ่ขยายไปทั่วโลก ในการวิจัยด้านทัศนคติของผู้บริโภคต่อการรับผิดชอบต่อสังคม ได้ทำการวิจัยกลุ่มคนกว่า 25,000 คนใน 26 ประเทศ พบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่พัฒนาความ

คาดหวังและความประทับใจต่อบริษัทต่างๆ โดยมาจากปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท มากกว่าการสร้างตราสินค้า หรือความสำเร็จทางการเงินของบริษัทนั้นๆ

- ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operational Efficiency)

คือการมุ่งเน้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ด้วยการลดการใช้วัตถุดิบ ลดการเกิดของเสียในกระบวนการผลิต ซึ่งจะนำไปสู่การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

- การยอมรับของสังคมต่อการดำเนินงานของบริษัท (License to Operate)

ความคาดหวังหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท มีผลอย่างมากต่อการยอมรับให้บริษัทดำเนินธุรกิจในสังคมได้ ในขณะที่บริษัทที่ดำเนินกิจการโดยไม่ใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม มักจะพบปัญหา ความขัดแย้งอยู่เสมอๆ จากประชาชน และกลุ่มต่อต้านต่างๆ อย่างไรก็ตามพบว่า เมื่อบริษัทยอมรับฟังเสียงจากประชาชน อันนำไปสู่การเจรจาและปรับปรุงนโยบายของบริษัท บริษัทนั้นๆ จะได้รับโอกาสจากประชาชนเสมอ ในขณะที่เดียวกับบริษัทที่ดำเนินกิจการโดยไม่ใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมเสมอมา แต่ต้องประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง บริษัทยังคงได้รับโอกาสแก้ตัวจากประชาชนเช่นกัน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีทุนสังคม (Social Capital)

1. นิยาม ทุนทางสังคมเป็นความปรารถนาพร้อมมือกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน (Interpersonal Trust) พึ่งพาอาศัยกันและตอบแทนกัน (Norms of Reciprocity) ทุนทางสังคมมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละสังคม (Putnam : 1995, Coleman : 1988 กล่าวอ้างในงานวิจัยของดร. วรวิทย์ โรมรัตนพันธ์ : 2546) ทุนสังคมอาจหมายถึงเครือข่าย สถาบัน นโยบาย จารีต ประเพณี ความสัมพันธ์ก่อให้เกิดการสร้างพลังและภาคร่วมกัน (Coleman : 1990) มีลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) (World Bank) เกี่ยวกับวัฒนธรรมค่านิยมอย่างไม่เป็นทางการมีความสอดคล้องกับศีลธรรมอันดี (Fukuyama) และสามารถสร้างด้วยกระบวนการหรือระบบถ่ายทอดสืบต่อกันมีการสะสมและขยายตัวของทุนทางสังคมได้

2. ลักษณะทุนทางสังคม ทำให้เกิดความเชื่อถือ สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานทางธุรกิจ (Transaction Cost in the Market Economy) ลดความยุ่งยาก ยับยั้งการฉ้อโกง ลดขั้นตอนการประสานงาน ซึ่งทุนทางสังคมจะเป็นธรรมชาติที่อยู่บนการกระทำที่ก่อประโยชน์ร่วมกัน ได้แก่ ข่าวสาร การไว้วางใจกัน จารีตที่เกี่ยวกับข้อมูลการวางใจกัน การพึ่งพากันและต่างตอบแทนกัน (Information, trust and norms of reciprocity inhering in one's social network) (Fukuyama : 1997) ทุนทางสังคมเป็นบรรทัดฐาน (Norms) และเครือข่าย (Networks) ที่ทำให้เกิดกิจกรรมร่วมกัน (Social Capital : Implications for development theory, research and policy by Woolcock and Deepa Narayan:1999)

ทุนสังคมยังเป็นสิ่งที่พบเห็นในชีวิตประจำวันเป็นเรื่องความเห็นอกเห็นใจโดยเริ่มจากปัจเจกบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่สร้างขึ้นและสะสมไว้จนสามารถนำไปใช้ได้ (Lyda J.Hanifan, ในงานวิจัยของดร. วรวิทย์ โรมรัตนพันธ์ กับคณะ) ส่วนลักษณะทุนทางสังคมในลักษณะของความสัมพันธ์ 4 ทิศนะหลัก (Woolcock and Narayan :1999) คือ ชุมชนนิยม (Communitarian View) เป็นทุนทางสังคมที่สัมพันธ์กับท้องถิ่นเช่น สมาคม สโมสร ชุมชนองค์กรประชาชน ส่วนเครือข่ายนิยม (Network View) เป็นความสัมพันธ์ของคนในชุมชนเดียวกันมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Bonding) และความสัมพันธ์ ระหว่างชุมชนกับองค์กรภายนอก ชุมชนเป็นความสัมพันธ์จากภายนอก (Bridging) ส่วนสถาบันนิยม (Institutional View) เป็น

ความสัมพันธ์เครือข่าย และชุมชนเป็นบรรยากาศทางการเมือง กฎหมาย สถาบันที่เอื้อต่อการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการและไม่ทางการที่ต้องอาศัยสถาบันทางราชการ สำหรับกลุ่มสุดท้ายการรวมพลัง (Synergy View) เป็นการผสมผสานเครือข่ายและสถาบันเข้าด้วยกัน จะเกิดผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในทิศทางเดียวกันทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และชุมชน เป็นเจ้าของทรัพยากรร่วมกันมีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary) เป็นหุ้นส่วนกัน (Partnership) จัดเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) (ซึ่งทัศนะ 4 ประการของ Woolcock and Narayan สอดคล้องกับ Francis Fukuyama ในบทความ Social Capital and Civil Society: 1999) สำหรับบทความของ Christiaan Grootaert and Thierry Van Bastelaer ในบทความ Social Capital : From Definition to Measurement ได้จำแนกทุนเป็น 2 กลุ่ม คือ ทุนทางสังคมด้านโครงสร้าง (Structural Social Capital) เช่น กลุ่มเครือข่าย องค์กร และสถาบันซึ่งมีกฎเกณฑ์และระเบียบที่สมาชิกพึงปฏิบัติ และอีกกลุ่มเป็นสังคมด้านภูมิปัญญา (Cognitive Social Capital) เป็นลักษณะนามธรรมไม่สามารถตีค่าได้ เช่น ทัศนคติที่ได้รับการยอมรับเป็นบรรทัดฐาน ในการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับจุลภาค (Micro Level) เช่น องค์กร ธุรกิจ เป็นต้น ระดับกลาง (Meso Level) เช่น ชุมชน และเครือข่าย เป็นต้น และระดับมหภาค (Macro Level) เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น ซึ่ง Jenny Onyx and Paul Bulley (ในบทความ Measuring Social Capital in Five Communities in NSW : 1998) มีปัจจัยวัดอยู่ 5 ประการคือ การมีส่วนร่วมในเครือข่าย การต่างตอบแทน ความไว้วางใจกัน บรรทัดฐานของสังคม และสาธารณะร่วมกันเป็นเจ้าของ

สรุป ทุนทางสังคมเป็นความร่วมมือกันบนพื้นฐานการไว้วางใจกัน พึ่งพาอาศัยกัน และต่างตอบแทนกัน ตามพื้นฐานธรรมชาติหรือสร้างด้วยกระบวนการหรือระบบมีการถ่ายทอดสืบต่อกัน มีการสะสมและขยายตัว ตลอดจนมีความแตกต่างกันในแต่ละสังคม การสะสมทุนทางสังคม มี 3 ระดับ ระดับจุลภาค (Micro) ระดับกลางไปถึงระดับมหภาค (Macro) โดยมีการวัดอยู่ 2 ส่วนคือ

การวัดด้วยปัจจัยทางภูมิปัญญา (Cognitive Social Capital) ได้แก่

1. การพึ่งพาอาศัยกัน ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norms of Reciprocity)
2. ความไว้วางใจระหว่างกัน (Interpersonal Trust)
3. เป็นบรรทัดฐานของสังคม (Social Norms)
4. ส่งเสริมกันเพื่อการพัฒนา (Complementation) และเป็นหุ้นส่วนกัน (Partnership)

การวัดด้วยปัจจัยของโครงสร้าง (Structural Social Capital) ได้แก่

1. กฎระเบียบที่สมาชิกพึงปฏิบัติ
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Participation)
3. สาธารณะร่วมกันเป็นเจ้าของ (The Commons)

ผลของการสะสมทุนทางสังคมทำให้ต้นทุนการประสานงานและดำเนินงานต่ำลง สร้างความเข้มแข็งและความสามัคคีในทุกกระดับ มีความมั่นคงในการขยายระบบ ทุกโครงสร้างมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy)¹

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นทฤษฎีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชทรงแนะนำให้กับปวงชนชาวไทย และได้รับการสดุดีโดยองค์การสหประชาชาติ ว่าเหมาะสมที่จะนำไปเป็นแบบอย่างในการพัฒนาโลกในอนาคตเป็นหลักที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับ และในทุกภาคในส่วนที่เป็นภาคสังคม ภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคธุรกิจ ด้วยหลักการที่ว่า

- 1) ความพอประมาณ
- 2) ความมีเหตุผล
- 3) ความมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว
- 4) การใช้ความรู้
- 5) การมีคุณธรรม

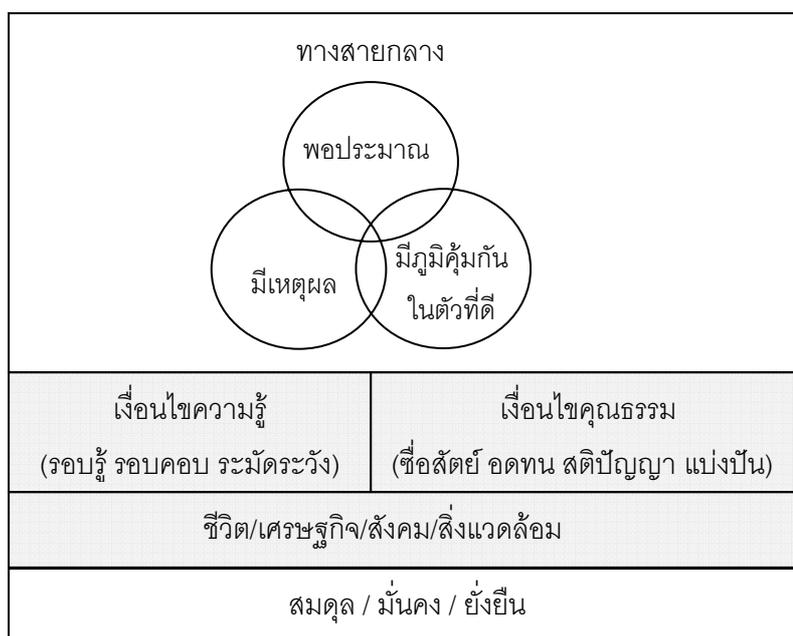
เป็นหลักการที่เน้นความพอดีความสมดุล ที่จะนำไปสู่ความมั่นคง และความยั่งยืน เป็นหลักการที่รวมถึงความรอบคอบ ความระมัดระวัง ความไม่โลภ หลักการดังกล่าวจึงเหมาะสมในการใช้กับทุกภาคดังได้กล่าวข้างต้น ซึ่งธุรกิจต้องมีความอยู่รอดอย่างมั่นคง แม่นในสถานการณ์ยากลำบาก ภายใต้การดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญต่อคุณธรรม คุณภาพ และประสิทธิภาพไปพร้อมกัน ภายใต้คุณธรรมคือความดี ความสุจริตเป็นธรรม ถูกต้อง เหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดความ

¹ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร พิมพ์ครั้งที่ 1 มีนาคม 2549 และ

เสียหายต่อผู้อื่น ต่อส่วนรวม ส่วนสังคมในฐานะธุรกิจเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ธุรกิจที่ประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง จะเป็นธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม²

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นสามห่วงสองเงื่อนไข จะเชื่อมโยงสู่ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างดีภายใต้เงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วยความซื่อสัตย์ ชยัน อดทน สติ ปัญญา การแบ่งปัน³

สรุปทฤษฎีพอเพียง



ที่มา : เวทีเสวนา “ซีเอสอาร์สไตล์ไทย” โดย ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา พุทธที่ 2 สิงหาคม 2549 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2549, หน้า 15

² สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา ในฐานะผู้นำความคิดธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ได้นำเสนอแนวคิดใน <http://www.suan-spirit.com> และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก วันที่ 15 สิงหาคม 2549.

³ ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา เสวนา ซีเอสอาร์สไตล์ไทย อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พุทธที่ 2 สิงหาคม 2549 และ http://www.tei.or.th/tbcd/csr/sharing/sharing_csr_HealthySociety_1.htm. และคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร พิมพ์ครั้งที่ 1 มีนาคม 2549 หน้า 14-15

ผนวก ข

กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดใหญ่กับความรับผิดชอบต่อสังคม

กรณีศึกษาบริดจสโตน ในประเทศไทย

บริดจสโตน (ประเทศไทย) จำกัด⁴ ผลิตยางรถยนต์ รถยนต์นั่ง ก่อตั้งบริษัท 22 มิถุนายน 2510 บริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น

ปรัชญาบริษัท (Business Philosophy) : สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีเยี่ยมเพื่อรับใช้สังคม (Serving Society with Product of Superior Quality)

กิจกรรม (Activities)

1. โครงการลดอุบัติเหตุในท้องถนน เป็นการร่วมมือกับกรมขนส่งจัดอบรมไปรษณีย์แก่ มือใหม่หัดขับ

Cause	Target Audience	Sample Activity	Major Partners
ลดอุบัติเหตุบนท้องถนน	ผู้ต้องการสอบใบขับขี่	โครงการอบรมสำหรับผู้ขอใบอนุญาตขับขี่รถยนต์ - ประชาสัมพันธ์ - เว็บไซต์	กรมการขนส่งทางบก

2. โครงการบริดจสโตนต่อเนื่องด้วยกิจกรรมรณรงค์ “ตรวจเช็คสภาพยางรถยนต์ และลมยางเพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการเดินทาง” โดยให้ความรู้ความเข้าใจและมีช่างเทคนิค ตรวจเช็คตรวจสภาพยางภายนอก วัดความลึกร่องดอกยาง ตรวจเช็คความดันลมยางด้วยวิธีง่ายๆ ที่สามารถนำกลับไปปฏิบัติด้วยตนเอง

⁴ <http://www.bridgestone.co.th> และสัมภาษณ์คุณพจณี เขียนแก้วในเดือน ธันวาคม 2549.

Desired Behavior	Target Audience	Sample Activity	Major Partners
สร้างพฤติกรรมตรวจเช็คลมยาง และสภาพยางก่อนออกเดินทาง เพื่อความปลอดภัยในการขับขี่รถยนต์	ผู้ใช้รถยนต์	- เว็บไซต์ - กิจกรรมตรวจสภาพยางและเช็คลมยาง	ชมรมแรลลี่ไทย

3. โครงการทุนการศึกษาจราจรจักรยาน โครงการ Bridgestone Rides the Future ร่วมกับมูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา (EDF) มอบจักรยาน 300 คัน ทุนการศึกษา 300 ทุน แก่นักเรียนยากไร้ในจังหวัดอุดรธานี ชัยภูมิ และเลย พร้อมมอบชมด้านความปลอดภัยในการขับขี่และการเรียนรู้ เพื่อการซ่อมบำรุงจักรยานยนต์ด้วยตนเองให้นักเรียน เมื่อวันที่ 27-29 มิถุนายน 2549

Cause	Major Partners	Recipient	Major Partners
การศึกษา	ทุนการศึกษาของนักเรียนเรียนดี ความประพฤติดี แต่ขาดทุนทรัพย์	นักศึกษา	มหาวิทยาลัย
การศึกษา	ทุนการศึกษานักเรียนยากจนในชนบท	นักเรียน	มูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา (EDF)

4. โครงการเรียนรู้โลกกว้างไปกับไทยบริดจสโตน และ WWF ประเทศไทย หรือเรียกว่า Green Hands II โดยมีลูกหลานของพนักงานบริดจสโตน นักเรียนจากโรงเรียนสุเหร่าใหม่ เจริญ และโรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี จำนวน 48 คน เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้ชมโรงงานกระบวนการผลิตยางรถยนต์ และการจัดของเสียถูกกลับนำมาใช้ใหม่ เช่น ยาง เศษกล่อง กระดาษ เศษโลหะ เป็นต้น

Cause	Target Audience	Sample Activity	Major Partners
รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	พนักงานและครอบครัว ชุมชนรอบข้าง	Green Hands II เยี่ยมชมโรงงานและเรียนรู้การจัดของเสียและธรรมชาติ	WWF ⁵

⁵ <http://www.wwf.thai.org.th>

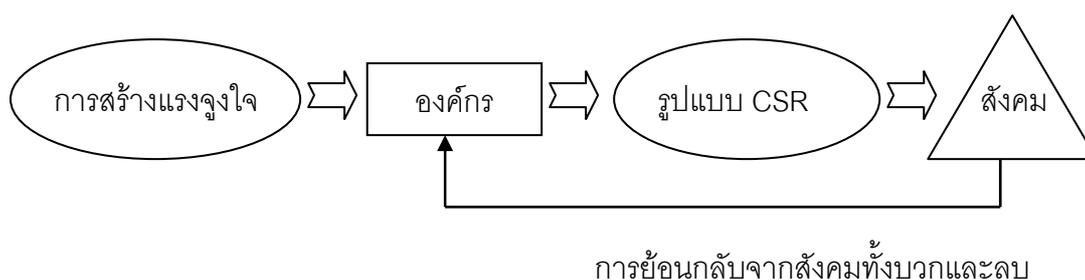
บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)⁶

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย หรือ เครือซีเมนต์ไทย เป็นบริษัทของคนไทยมานานกว่า 93 ปี ธุรกิจหลักมีหลายประเภท ตั้งแต่อุปกรณ์ก่อสร้าง กระดาษ เป็นต้น แนวคิดของปูนซีเมนต์ภายใต้ภารกิจ (Mission) รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีอยู่ 3 ประการคือ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ต่อสังคม บรรษัทภิบาล

บริษัทได้รางวัล 140 รางวัล และเป็นบริษัทยอดเยี่ยมของประเทศไทย ปี 2547 และปี 2548 และ Best Thai Investor Relations จาก IR Magazine สิงคโปร์ และรางวัลระดับโลก แสดงว่าการดำเนินธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นปัจจัยหลักที่มีส่วนทำให้บริษัทได้รับรางวัลระดับประเทศและระดับโลก

ภาพที่ ซ.1

แสดงให้เห็นองค์กรรับผิดชอบต่อสังคม มีผลต่อสังคม มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร



ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหนึ่งในอุดมการณ์ของบริษัท จึงได้ก่อตั้งมูลนิธิเครือซีเมนต์ไทย เพื่อดำเนินอุดมการณ์ คุณภาพ และเป็นธรรม สร้างสรรค์กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ทางด้านการศึกษา กีฬา สิ่งแวดล้อม กิจกรรมสาธารณประโยชน์ กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ ดังนี้

ด้านการศึกษา เช่น โครงการจัดประกวดหุ่นยนต์กู้ภัย (Thailand Rescue Robot Champion-ship) การจัดวิทยาสตรีเยาวชนช่างเผือกซีเมนต์ไทย (Young Thai Artist Award) สนับสนุนพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

ด้านกีฬา โครงการแข่งขันชายเบดมินตันชิงชนะเลิศเยาวชนแห่งประเทศไทย จัดต่อเนื่อง 24 ปี เบดมินตันเครือซีเมนต์ไทย ไทยแลนด์โอเพ่น วอลเลย์บอลเครือซีเมนต์ไทยชิงชนะเลิศชุมชนแห่งประเทศไทยจัดต่อเนื่องนานถึง 17 ปี

⁶ <http://www.thaichement.com> และสัมภาษณ์คุณสุวิมล จิวาลักษณ์ ตุลาคม 2549

ด้านสิ่งแวดล้อม โครงการจัดระเบียบขยะ Do It Clean โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกในการคัดแยกขยะ และนำกลับมาใช้ให้แกพนักงาน ชุมชนรอบโรงงาน นักเรียน นิสิต นักศึกษา ประชาชนทั่วไปผ่านกิจกรรมทั่วทุกภูมิภาค เช่น ทอดผ้าป่าขยะรีไซเคิล คอนเสิร์ตพื้นที่ชุมชนรอบโรงงาน เป็นต้น

กิจกรรมสาธารณประโยชน์ เช่น มอบเงินสนับสนุนองค์การสาธารณกุศลอย่างต่อเนื่องช่วยเหลือผู้ประสบภัยทั่วประเทศ จัดสร้างสาธารณสมบัติเพื่อชุมชน บริจาคสิ่งของผู้ประสบธรรมชาติสึนามิ นอกจากนี้สนับสนุน ปูน วัสดุก่อสร้างให้นิสิต นักศึกษา ออกค่ายอาสาสมัคร เป็นต้น

กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นของชุมชน บริเวณโดยรอบโรงงานและบริษัท เช่น จัดอบรมให้ทักษะความรู้ด้านอาชีพ เป็นต้น

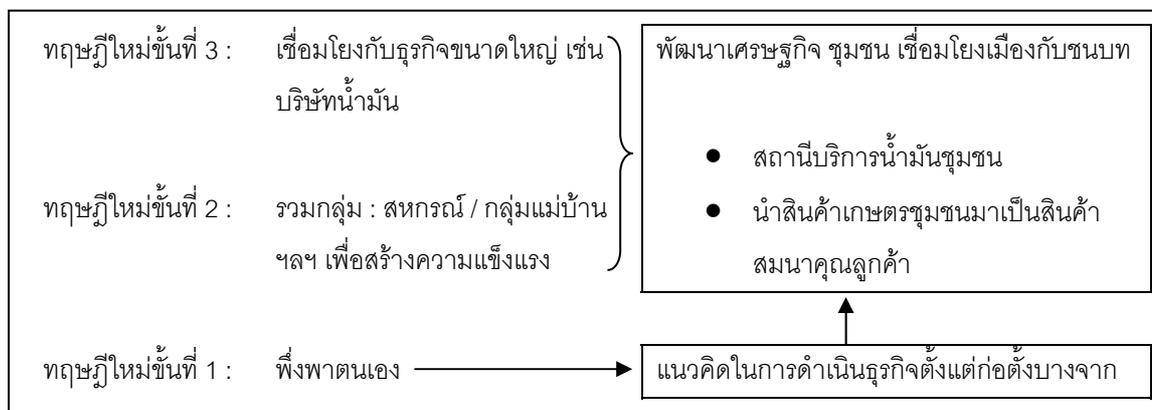
ด้วยความมีชื่อเสียงด้านงานบริหารบุคคลของบริษัท จึงมีการจัดอบรมสร้างความรู้ อยู่เสมอด้วยแนวคิด การบริหารสมรรถนะความสามารถ (Competency-Bases Management) ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และปลูกฝังพนักงานให้ความรู้สึกร่วมกับองค์กรให้ตระหนักต่อสังคม เช่น การให้พนักงานมีส่วนสำรวจพื้นที่เพื่อค้นหาเด็กที่เรียนดี นิสิตนักศึกษา แต่ยากจนได้มีโอกาสรับทุน ซึ่งเป็นวิธีการสามารถตรวจสอบและวัดผลได้ เป็นต้น

บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)⁷ (The Bangchak Petroleum Public Company Limited)

บริษัท บางจากปิโตรเลียม มีการดำเนินงานธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องทำให้ได้รับรางวัล The Best Corporate Social Responsibilities (CSR) Awards ในปี 2549 ที่ผ่านมา บริษัทเห็นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นบริษัทคนไทยที่จะสร้างความยั่งยืนให้กับสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยไม่ใช้เงินทุนมาก นอกจากนี้ยังได้รางวัลเกียรติคุณคณะกรรมการแห่งปีดีเลิศ ประจำปี 2547-48 และ The Best Corporate Governance Report เป็นต้น

⁷ www.bangchak.co.th, www.tei.or.th และสัมภาษณ์เชิงลึกคุณวัฒนา โอภาณนท์ อมตะ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่สายงานด้านบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ 19 กรกฎาคม 2549

ปรัชญาขององค์กร เศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อม
และสังคม



การดำเนินงาน ภายใต้แนวคิดธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม มี 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และด้านสังคม

ด้านเศรษฐกิจ บุกเบิกตลาดพลังงานทดแทนด้วยแก๊สโซฮอล์ออกเทน 95 และ 91 รวมทั้งไบโอดีเซล ช่วยให้เกษตรกรมีทางเลือกในการขายสินค้าเกษตร เพิ่มรายได้ และแบ่งแยกผู้ใช้น้ำมันระดับหนึ่ง

สิ่งแวดล้อม

- ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม ภายใต้วัฒนธรรมพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม เช่น ระบบความปลอดภัยที่กระทบตนเอง ผู้เกี่ยวข้อง ป้องกันภาวะมลพิษรั่วไหล อุบัติเหตุในทุกคน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

- ระบบบัญชีสิ่งแวดล้อม จะเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์ อุปกรณ์ การป้องกัน การจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

- ด้านสังคม จะประกอบด้วย การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมไทย ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความทันสมัยในการจัดการและธรรมาภิบาล มีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจที่เป็นธรรมอย่างยั่งยืนในระดับสากล การศึกษา และฝึกอบรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ มีห้องสมุดไว้ค้นคว้า มีสวัสดิการพนักงานครอบคลุมพนักงานและครอบครัว มีห้องแพทย์ สถานพยาบาล รถรับส่ง เงินช่วยเหลือ มีการสร้างพนักงานสัมพันธ์ด้วยสโมสรพนักงานและสหภาพแรงงาน จัดระบบสุขภาพความปลอดภัยให้ได้มาตรฐานสากล จัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ เช่น โครงการอาหารกลางวัน โรงเรียน ทุนการศึกษา เป็นต้น พัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพเพื่อสิ่งแวดล้อม

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความในหนังสือ

กวิณ ชูติมา, บรรณาธิการ. ปลดปล่อยวิญญาณธุรกิจสู่การเป็นยอดองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด, 2546.

เดวิด ซี คอว์ตัน. The Post-Corporate World. แปลโดย เจษณี สุขจิรัตติกาล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา, 2541.

ณัฐพล ขวลิตชีวัน และคณะ. เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานอินเพอร์มิตีเดียบุ๊กส์, 2545.

ทาคาโอะ คิโยนาริ. ทฤษฎีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. แปลโดย ไฉ จามรรมาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิรุแจ้ง, 2542.

ธานินทร์ ทรัพย์วิเชียร. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร. โครงการปริญญาโททางการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

ธารพรรณ สัตยารักษ์, บรรณาธิการ. Human Resource Management. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิสเน็ต จำกัด, 2548.

ปกรณ วิชยานนท์. สินเชื่อนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และการปรับโครงสร้างหนี้ในประเทศไทย. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2545

นิทัศน์ วิเทศ. Working Knowledge: How Organization Manage What They Know. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เออาร์พีซิเนส เพลส จำกัด, 2542.

นวลคำ จันภา. วิถีสู่ธรรมชาติ. เล่ม 1 และ 2. แปลโดย มาซาโนบุ ฟูกุโอกะ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เม็ดพาย, 2543.

ปริญญา ปราชญานุพร. การพัฒนาบนรอยต่อแห่งวัฒนธรรม : ภูมิปัญญาตะวันออก-วิทยาการตะวันตก. กรุงเทพมหานคร: โครงการจัดพิมพ์คบไฟ, 2539.

ผ่องพรรณ ตริยมงคลกุล และ สุภาพ จัตุราภรณ์. การออกแบบการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543.

Samual C. Certo. การจัดการสมัยใหม่, แปลและเรียบเรียงโดย ผศ. พชณี นนทศักดิ์ และคณะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2550.

ไพโรจน์ ภูมิประดิษฐ์. Visionary Business : An Entrepreneur's Guide to Success. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา, 2544.

Richard Barrett. Liberating the Corporate Soul. แปลโดย ไพโรจน์ ภูมิประดิษฐ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา, 2546.

โรเจอร์ อีเวน และ พีเตอร์ รัสเซล. The Creative Manager. แปลโดย เจษณี สุขจิรัตติกาล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา, กรกฎาคม 2542.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. Management Best Practices. กรุงเทพมหานคร: บีบีอาร์ แอนด์ ที่คิวเอ็ม คอนซัลแทนท์ จำกัด, 2545.

ศิลปพร ศรีจันเพชร, บรรณารักษ์. การกำกับดูแลกิจการที่ดี. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: ปิ่นเกล้าการพิมพ์, 2545.

สุภาวงศ์ จันทวานิช. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

_____. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2545.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม ปี 2544. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด
ย่อม, 2548.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. SME's Good Practices. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ, 2548.

_____. Excellence Company. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,
2548.

บทความ

ทะคะโอะ คิโยนาริ. “แนวทางพัฒนาอุตสาหกรรมแนวหน้าท้องถิ่น.” วารสารบริหารธุรกิจ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ธรรมศาสตร์ SMEs. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (มีนาคม 2542).

ฮิเดฮิโร นากามูระ. “Venture Business: Strategic SMEs.” วารสารบริหารธุรกิจ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ธรรมศาสตร์ SMEs. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (มีนาคม 2542).

เอกสารอื่นๆ

เกศินี วิฑูรชาติ และคณะ. “รายงานการวิจัยเชิงคุณภาพ การสำรวจสภาพปัญหาปัจจุบันและ
ปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบสานกิจการต่อพร้อมช่องทางกำกับการปรับตัวของกิจการ

ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ.” เสนอสายพัฒนาองค์กรและเครือข่าย บริษัทเงินทุน
อุตสาหกรรมขนาดย่อม โดยสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
และสถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ, 30 มิถุนายน 2545.

โครงการข่าวสารทิศทางการประเทศไทย, “สังคมความรู้และจุดยืนไทยบเวทีโลก สำนักงานกองทุน
สนับสนุนวิจัย,” รายงานฉบับที่ 13, วันที่ 15 พฤษภาคม 2545, น. 54-55.

ทวี บุตรสุนทร. “ก้าวสู่ยุคแห่งคุณภาพมาตรฐานสากล.” <www.thaienvironment.net>

ธรรมวิทย์ เทอดอุดมธรรม. “การพัฒนาอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีของไทยในรอบศตวรรษ.”
สัมมนาทางวิชาการประจำปี 2545 เรื่อง 5 ทศวรรษภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติของไทย คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 12 มิถุนายน
2545.

นิพนธ์ พัวพงศกร. “การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยกับแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง.” เอกสาร
ประกอบการสัมมนา เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ
(TDRI) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

ประยูร บุญประเสริฐ และคณะ. “รายงานการวิจัยโครงการสร้างระบบเชื่อมโยงผู้ผลิตกับผู้ค้าราย
ย่อยเพื่อส่งเสริมธุรกิจขนาดย่อมแบบครบวงจร.” ศูนย์พัฒนาธุรกิจชุมชน ธุรกิจขนาด
กลางและขนาดย่อม คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดย
การสนับสนุนของทบวงมหาวิทยาลัย, กรกฎาคม 2542.

ไพฑูริย์ วิบูลชุตติกุล และคณะ. “การประเมินประสิทธิภาพและขีดความสามารถ SMEs ไทยในภาค
การผลิต.” คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ The Brooker Group,
สิงหาคม 2544.

ศุภชัย ศุภชลาศัย และคณะ. “รายงานวิจัยเรื่องการดำเนินมาตรการสนับสนุน SMEs ของ
ต่างประเทศ.” เสนอกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยได้รับความ

ร่วมมือจาก Chukyo University, Chung-Hua Institution for Economic Research, Shih-Hsin University of Law, Bocconi University, University of Melbourne, 2546.

สมบูรณ์ ศิริประชัย. “เศรษฐศาสตร์สถาบัน : ทางเลือกใหม่ในการวิเคราะห์สังคมเศรษฐกิจไทย.”
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 22 กรกฎาคม 2545.

สิทธิโชค วรรณสันติกุล. “รายงานวิจัยเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการปฏิบัติงานของ
พนักงาน.” โครงการเสริมหลักสูตรวิชาด้านจิตวิทยา, 2545.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม “รายงานสถานการณ์
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2548 และแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมของประเทศไทย (พ.ศ.2545-2549).”

อภิชัย พันธเสน. “การวิเคราะห์อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมตามแนวพระราชดำริ
เศรษฐกิจพอเพียง.” เอกสารวิจัยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว) สิงหาคม
2545.

แอดวานซ์รีเสิร์ช จำกัด. “อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย.” เสนอต่อกรม
ส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, กันยายน 2540.

Book

Baken, Wayne. Achieving Success through Social: Tapping Hidden Resource in your
Personal and Business Network. San Francisco: Jessey – Bass, 2000.

Bennis, Warren and Nanus, Burt. Leaders : The Strategies for Talking Charge. University
of California, 1998.

Brislin, Richard. Understanding Culture's Influence on Behavior. 2nd ed. Honolulu:
University of Hawii, Wadsworth Thomson Learning, 2000.

- Coleman, James. Foundation of Social Theory. Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press ,1990.
- Covey R. Stphen. The Seven Habits of High Effective People. New York: Covey Leadership Center and the Institute for Principle Centered Leadership, 1989.
- Dave Ulrich and Wayne Brockbank. HR the Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- Derek F. Abell. Managing with Dual Strategies. New York: The Free Press, 1993.
- Elizabeth C.Hirschman and Morris B. Holbrook. Post Modern Consumer Research. London: SAGE Publications, 1992.
- Geert Hofstede. Cultures and Organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, 1991.
- Harriss, John and Others. The New Institutional Economics and Third World Development. 1st ed. London: Somerset Printed Great Britain,1997.
- Hofstede, Geert. Cultures and Organization Software of the Mind. Netherlands: IRIC, University of Limburg at Maasstricht, 1980.
- Irving Seidman. Interviewing as Qualitative Research, A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences. 3rd. New York: Columbia University, Teachers College Press, 2006.
- Jon R. Katzenbach. Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of your employees. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.

- Jones, Oswald and Tilley, Fiona. Competitive Advantage in SMEs. New York: Wiley Press, 2003.
- Kaplan S. Robert and Norton P David. The Strategy Focused Organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.
- Ken Wilber. A Brief History of Everything. 2nd. Boston: Shambhala, 2000.
- Khun, Thomas S. The Structure of Scientific Revolutions. 2nd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1970.
- Lewis P., James. Project Leadership. Singapore: McGraw-Hill, 2003.
- Lisa Hoecklin. Management Cultural Differences Strategies for Competitive Advantage. Singapore: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- Manuel E. Contreras. Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development, Experiences from Asia and Latim America. Washington: Free Hand Press, 2004.
- Maurik, John van. Writes on Leadership. London: Penguin Books Limited, 2001.
- Meyer w., Marshall. Rethinking Performance Measurement : Beyond the Balanced Scorecard. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- Moley, Donald C. and Others. Management Leadership in Action. 5th ed, New York: Harpu Collins College, 1996.

Momoko Kawakami. "Development of the Small and Medium Sized Manufacturers in Taiwan's Pc Industry." Discussion Paper Series No9606, November, 1996.

N.E. Renton. Learn More About Family Trusts. Queensland: Wrightbooks, 2003.

Patrick Lencioni. Overcoming the Five Dysfunctions of a Team. New York: Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2005.

Paul Strelbel. The Change Pact: Building Commitment to Ongoing Change. Boston: Prentice Hall, 1998.

Peter F.Drueker. Management Challenges for the 21st Century. New York: A Division of Harper Collins Publicshers, 1999.

Peter Levin. Successful Team Work. Singapore: McGraw Hill Education Published, 2005.

Philip Kotler and Nancy Lee. Corporate Social Responsibility. New York: John Wiley & Sons, 2005.

Rick kash. The New Law of Demand and Supply: The Revolutionary New Demand Strategy for Faster Growth and Higher Profits. Currency: Doubleday, 2001.

Robert S. Kaplan and David P. Norton. Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Massachusetts: Harvard Business School Press Boston, 2004.

Samuel A. DiPiazza Jr. and Robert G.Eccles. Building Trust. New York: John Wiley & Son, 2002.

Seidman Irving. Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researches in Education and the Social Science. Teachers College Press, 2006.

Unger, Danny. Building Social Capital in Thailand. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

Williamson, Oliver E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, A Study in the Economies of Internal: Organization, The Free Press, New York, 1975.

William M.K. Jrochim. Concept Mapping : Concept Mapping for Organizational Creativity. New York: Cornell University and Concept Systems Incorporated.

William P. Alston and George Hakhnikian. The Idea of Phenomenology. New York: Springer, The Hague Martinus Nijhoff, 1997.

Research

Asian Productivity Organization. "SMEs in Competitive Markets Asian Productivity Organization." Japan, July, 2002.

Chamornmarn, Wai and Other. "Survey on Roles and Adaptation of Thai SMEs Caused by the Changing Industrial Structure." Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, April 2001.

Hoppel Wilhelm, Michael. "Best Practices: Current Innovative Models of SME Promotion in Europe." Department of Industrial Promotion, Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit (GIZ), January, 2002.

Kawakami, Momoko. "Development of the Small and Medium Sized Manufacturers in Taiwan's PC Industry." Chung - Hua Institution for Economic Research, No 9606, 1996.

Levy, Brain and team. "Technical and Marketing Support Systems for Successful Small and Medium – Size Enterprise in Four Countries." The World Bank , Policy Research Department Finance and Private Sector Development Division, December 1994.

Terdudomtham. "Thamavit Industrial Policy in Thailand and Japan: A Case Study of SME Policy." No337 Mar 2000, Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization, Mar 2000.

Article

Bass, Bernard M. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." European Journal of Work and Organizational Psychology. January, 1999.

Chinese Taipei. "From Income Generation To Patent Creation : Incubating Innovative Micro-Enterprises." Growing the APEC.SME Exporter Community A Business Perspective, Thailand. August, 2003.

Dasgupta Partha. Social Capital and Economic Performance: Analytics. First ersion : Dec, 2001 and revised:Jan,2002;University of Cambridge and Beijer, International Institute of Ecological Economics, Stockholm.

Grootaert, Christiaan. "Social Capital : The Missing Link ?.Social Development Family Environmentally and Socially Sustainable Development Network." <<http://sassaf@worldbank.org>>. April, 1988.

Keenan, Ella. Chair. "Council of Small Business Organization of Australia." Growing the APEC.SME Exporter Community A Business Perspective, Thailand. (August, 2003).

Woolcock,Micheal and Narayan, Deepa. "Social Capital :Implications for Development Theory." <<http://www.nesdb.go.th>>.

Woolcock,Micheal. "Managing Risk,Shock,and Opportunity in Developing Economics : The Role of Social Capital." <[http:// mwoolcock@worldbank.org](http://mwoolcock@worldbank.org)>.

Yakl and Others. "Theory and Research on Leadership in Organization." Handbook of Industrial and Organizational Psycholog. Vol 3, 1992.

Other Materials

Alchain, Armen A. and Susan Woodward. "The Firm is Dead; Long Live the Firm : A Review Of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism Journal of Economic Literature." <<http://econgeog@u.washington.edu>>.

Butcher, Benjamin Spies. "Social Capital Economics: Why Social Capital Does Not Mean the End of Ideology." <<http://bbutcher@mail.usgd.edu.au>>.

Fukuyama,Francis. "Social Capital and Development: The Coming Agenda." <<http://www.nesdb.go.th>>.

Grootaert, Christiaan and Bastelaer, Thierry Van. "Social Capital: From Definition to Measurement, 1998." <<http://www.nesdb.go.th>>.

Narayan, Deepa. "Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty." <<http://nesdb.go.th>>. July, 1999.

Nuijten, Monique. "Institution and Organizing Practices: Conceptual Discussion." <<http://www.fao.org/sd/ROdirect/ROan OO20.htm>>. September, 1999.

Putnam, Robert D. "Tuning In, Tuning Out : The Strange Disappearance of Social Capital in America." <<http://apsanet.org/ps/dec 95/putnam/cfm>>. December, 1994.

Williamson, Oliver E. "The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach." Nov., 1981, PP 548-577. <<http://econgeog@u.washington.edu>>.

กิจกรรมเพื่อสังคม. <<http://www.bangchak.co.th>>.

_____ . <<http://www.thaichement.com>>.

_____ . <<http://www.bridgestone.co.th>>.

กระบวนการบริหารความรู้. <<http://www.briut.com>>.

ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง. <<http://www.bma.go.th/save>>.

ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม. <<http://www.suan-spirit.com>>.

ระดมสมอง. "การพัฒนาที่ยั่งยืน." <<http://www.thaicrs.com>>.

_____ . <<http://www.pipat.thaiurl.com>>.

รูปแบบธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม. <<http://www.thaicrs.com>>.

_____ . <<http://www.nidamball.net>>.

เศรษฐกิจพอเพียง. “เสวนาซีเอสอาร์สไตส์ไทย.” <<http://www.tei.or.th/tbed/csr/sharing>>.

Corporate Social Responsibility Model. <<http://www.mallenbaker.net>>.

Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business.

<<http://www.strategic.ic.go.ca>>.

European Commission on CRS. <<http://www.unodc.un.or.th>>.

Figaro Coffee. <<http://www.figaro.coffee.com>>.

Save the barako. <<http://www.save.the.barako.org>>.

The Centre of Urban Planning and Environmental Management.

<<http://webboard.mthai.com>>.

_____.

<<http://www.en.wikipedia.org>>.

_____.

<<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>>.

The Small and Medium Business Enterprises Development. <<http://www.dfat.gov.au>>.

_____ . <<http://www.ita.doc.gov>>.

_____ . <<http://www.jetro.go.jp>>.

_____ . <<http://www.meti.go.jp>>.

_____ . <<http://www.minindustria.it>>.

_____ .
<<http://www.moeasmea.gov.tw>>.

ประวัติการศึกษา

ชื่อ	นางสาวธัญมณีสรรณัญญ์ พาณิชัก
วันเดือนปีเกิด	14 มกราคม 2500
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี พณบ. (พาณิชยศาสตร์บัณฑิต) ปริญญาโท พณม. (พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต)
ทุนการศึกษา	<ul style="list-style-type: none">- ทุนปริญญาเอก สหวิทยาการ ธรรมศาสตร์ด้วยทุนคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์- ทุนศึกษาเพิ่มเติมในระดับปริญญาโท โครงการเอมปีเออร์ระยะสั้นที่มหาวิทยาลัยเท็กซัส แอท ออสติน ประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยทุนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์- ทุนสัมมนา เรื่อง การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยเมคกริล ประเทศแคนาดา ด้วยทุนสมาคมศิษย์เก่าพาณิชยสัมพันธ์- ทุนสัมมนา เรื่อง ช่องทางการจัดจำหน่าย ที่โกเบ ประเทศญี่ปุ่น ด้วยทุนคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์- ทุนดูงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการค้าในต่างประเทศ ที่โตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ด้วยทุนบางส่วน ของ บี.ไอ.ไอ- ทุนอบรมและดูงาน เรื่องเขตการค้าใหม่ของจีน ที่ฉินเจินและเซียงไฮ้ ประเทศจีน ด้วยทุนคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์- ทุนอบรม เรื่องการออกแบบหีบห่อและการตลาด ที่ชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา ด้วยทุนคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์- ทุนอบรม เรื่องธุรกิจอาหาร ที่ฮ่องกง ด้วยทุนคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ทุนสัมมนา เรื่องวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ซิดนีย์และเมลเบิร์ด ประเทศออสเตรเลีย ด้วยทุนคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ทุนสัมมนา เรื่องธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและการค้าปลีก ที่ลอนดอน ประเทศอังกฤษ ด้วยทุนคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ทุนอบรม เรื่องการส่งออก ด้วยทุน ยู เอ็น ดี พี (UNDP) องค์การสหประชาชาติ ที่ฟิลิปปินส์
- ทุนอบรม เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้วยทุน ยู เอ็น ดี พี (UNDP) องค์การสหประชาชาติ ที่อินเดีย