

## 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 ผู้ที่เริ่มนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กรและประสบความสำเร็จได้รับรางวัลการยอมรับในวงการ มีจำนวน 4 รายประกอบด้วยวิสาหกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งเติบโตมาจากวิสาหกิจขนาดกลาง ที่มีการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้เป็นเวลามากกว่า 5-10 ปี

### 3.1.3 วิธีการเก็บข้อมูล

เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก(Depth Interview)<sup>57</sup>

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

<sup>57</sup> บทสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) ผู้นำทางความคิด 4 ท่าน และพนักงานบริษัทที่เกี่ยวข้องอีก 2 ท่าน (รายชื่อผนวก “ก”)

1) คุณปรีดา เตียสุวรรณ คุณกันชิง เทพหัสดิน ณ อยุธยา และ คุณสมพร หิรัญรัตน์ 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 และการบริหารภายในโครงสร้างโดยคำนึงถึงการให้ทรัพยากรภายใน และภายนอกองค์กร

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

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

1.9 ความสมดุล (Balance) หรือดุลยภาพ (Equilibrium) เป็นการดูแล สันนิบาสนุนซึ่งกันและกันให้อยู่อย่างพอเพียง และพอดี ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพอใจ มีความสุข ธุรกิจอยู่ได้ บนความยั่งยืน ภายใต้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เอื้ออาทร สันนิบาสนุนกันแบบสามัคคี (ซึ่งบางท่านเห็นว่า ความสมดุลจะอยู่บนวิถีธรรมและวิธีทศน์ หมายถึง ความสมดุลบนความเป็นธรรมชาติ ตามปรัชญาพุทธศาสนาและวิธีทศน์ คือทศน์นิยมที่มีความโลก เป็นการบัญญัติ และครอบคลุมด้วยมนุษยมิใช่ความเป็นธรรมชาติ 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 ตัวอย่างที่สัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมด จะเน้นกิจกรรมที่ดำเนินการผลักดันด้วยบริษัท (Corporate Driven) ไม่มีรูปแบบผลักดันด้วยองค์กรทางสังคม (Social Driven) เช่น

บริจาคให้มูลนิธิเช่นนี้ ผู้นำทางความคิดไม่มีกิจกรรมประเภทนี้เป็นกิจกรรมหลัก แต่ทำผสมผสานในบางโอกาส

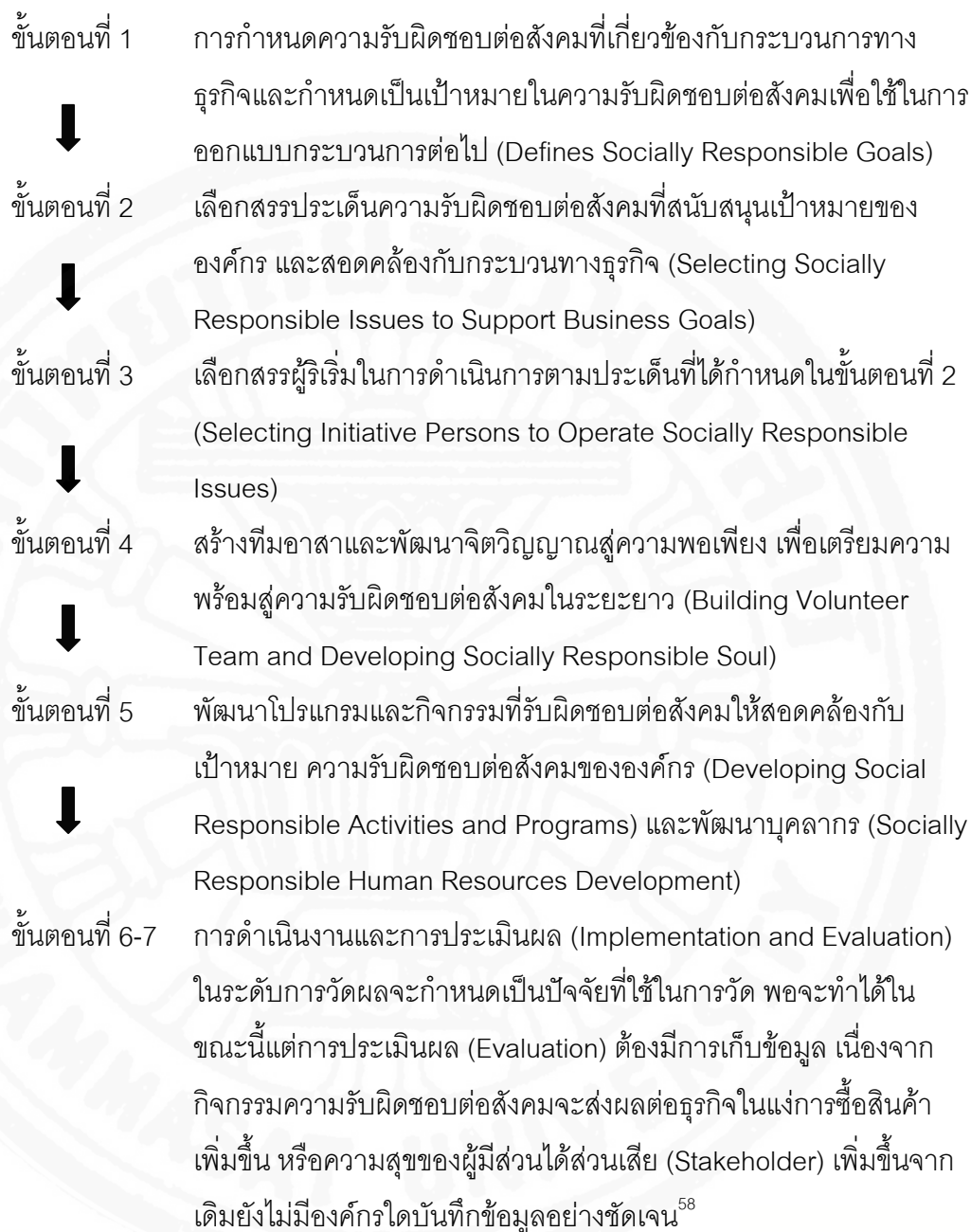
2.3 รูปแบบทางธุรกิจ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจ ปัญหา และสภาพสังคมทั้งใกล้และไกลที่เกี่ยวข้อง เช่น น้ำมันพืชไทย จะเป็นโครงการภายหลังกระบวนการธุรกิจ โดยจัดทำโครงการภูมิปัญญาอาหารไทย ปลูกพืชปลอดสารพิษ และสร้างจิตสำนึกกับชาวบ้าน โดยความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง บริษัททางด้านอัญมณีจะสร้างความรู้ และทักษะในระบบการเรียนรู้ 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 จะเป็นการพัฒนาขีดความสามารถทางธุรกิจไปพร้อมกับการพัฒนายกระดับจิตวิญญาณเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมควบคู่กันไป

### 3. การออกแบบความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ (CSR Business Process Design)

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



<sup>58</sup> ธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทย เพิ่งได้รับความนิยม ที่ผ่านมาจากบริษัทได้ดำเนินธุรกิจกับสังคมมาเป็นเวลานาน อย่างเช่น บริษัทแพนด้า จิวเวลรี่ จำกัด จากการสัมภาษณ์คุณปริดา เตียสุวรรณ ได้ใช้แนวคิดนี้มานานกว่า 33 ปี ตั้งแต่บริษัทก่อตั้งในปี 2517 โดยบริษัทดูแลพนักงานเสมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน เหมือนพี่ดูแลน้อง และถ่ายทอดเป็นวัฒนธรรมสู่ระบบในองค์กรในการประเมินความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อการซื้อสินค้ายังไม่เป็นรูปธรรมและในต่างประเทศกำลังศึกษาในประเด็นนี้อยู่



#### 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 เพื่อมีจิตวิญญาณสู่ผู้อื่น 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
- รวมซื้อสินค้าราคาถูก
- เรียนรู้ทำอาชีพเสริมมาขายที่โรงงาน เช่น เพาะเห็ด เป็นต้น
- ทำบัญชีรายจ่าย พิจารณาซื้อสิ่งไม่จำเป็นออก
- มีสถาบันการเงินร่วมมือช่วยเหลือปลดดอกเบี้ย เพื่อป้องกันกู้ยืมนอกระบบ

ถ้าต้องการพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางธุรกิจจะจัดทำโครงการโรงเรียนในโรงงาน เพื่อเตรียมคนก่อนเข้าทำงานจริง โดยให้นักเรียนผู้สนใจประสงค์จะเข้าโครงการโรงเรียนในโรงงานมีทุนการศึกษา ที่พัก และอาหารให้ผู้เรียนได้รับความสะดวกเพื่อสร้างคนมีคุณภาพสูงสุดสาทรกรรม 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 สังคมใกล้เคียงได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องใน ระดับชุมชน สังคมใกล้เคียงได้แก่ 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 เพื่อลดหนี้อันเกิดจากความไม่รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท”

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)

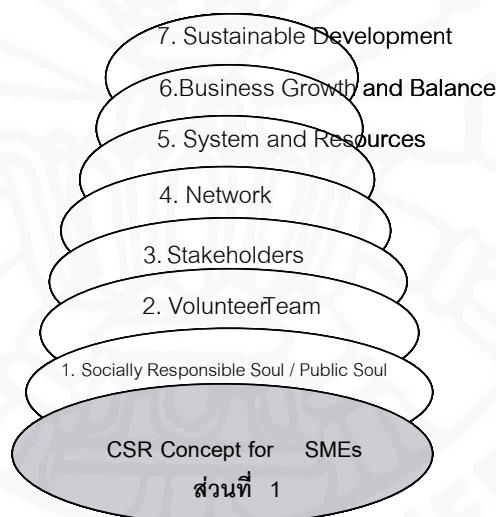
- แอนติคราฟท์เพื่อคนพิการในอินโดนีเซีย โดยมีความเชื่อว่าคนพิการสามารถทำงานบางประการได้ดีกว่าคนปกติ และให้โอกาสฝึกทักษะสร้างอาชีพแก่คนพิการ
- ช่วยเหลือชาวไร่กาแฟพันธ์พื้นเมืองในฟิลิปปินส์ พ้นจากความยากจน โดยความช่วยเหลือสายพันธ์ สนับสนุนการวิจัยรับซื้อให้ชาวไร่มีรายได้โดยไม่ตัดต้นกาแฟพื้นเมืองทิ้ง ซึ่งก่อความเสียหายแก่ประเทศ
- ไอสครีมรับผิดชอบต่อสังคมในอเมริกา โดยการผลิตไอศกรีมไม่มีสารปนเปื้อนบรรจุภัณฑ์ไม่พอลีสตี 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, กรณีศึกษาไอศกรีมเพื่อสังคม กาแฟพันธุ์พื้นเมือง 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, กรณีศึกษาทั้ง 4 กรณี) และสามารถดำเนินการได้ โดยขอให้ วิสาหกิจมีความมั่นคง (Business Growth) (ผู้นำทางความคิด) หรือดำเนินการได้ทันที (ผู้นำทาง ความคิด กรณีศึกษา แสตนดิคราฟท์เพื่อคนพิการ) 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 ตลอดจนภาระหน้าที่ในการตอบสนองของความต้องการของลูกค้า 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 พัฒนาและรณรงค์ให้เปลี่ยนพฤติกรรม

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

ในขั้นตอนแรก นำผลการศึกษาของ Kotler and Lee กับแนวคิดของไทยพัฒน์ มาสร้างรูปแบบสามารถจัดกลุ่มรูปแบบได้ดังภาพที่ 3.2

ภาพที่ 3.2

แสดงรูปแบบของวิสาหกิจ กับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แบ่งตามทรัพยากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ส่วนที่ 2 : CSR Model for SMEs	
Corporate Driven	Social Driven
1. Corporate Philanthropy 2. Community Volunteering 3. Socially Responsible Business Practices	1. Cause Promotion 2. Cause Related Marketing 3. Corporate Social Marketing

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 มาสร้างแมทริกซ์เพื่อจัดกลุ่มรูปแบบได้ 4 กลุ่มดังนี้

ภาพที่ 3.3

แสดงรูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบ่งตามกระบวนการทางธุรกิจและทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กร

ส่วนที่ 2 : CSR Model for SMEs			
Business Resources			
Corporate Driven	Social Driven		
1. Socially Responsible Business Practices	1. Corporate Social Marketing	In Process	Business Process
1. Corporate Philanthropy 2. Community Volunteering	1. Cause Promotion 2. Cause Related Marketing	After Process	



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

## วัตถุประสงค์ย่อยข้อที่ 2.2

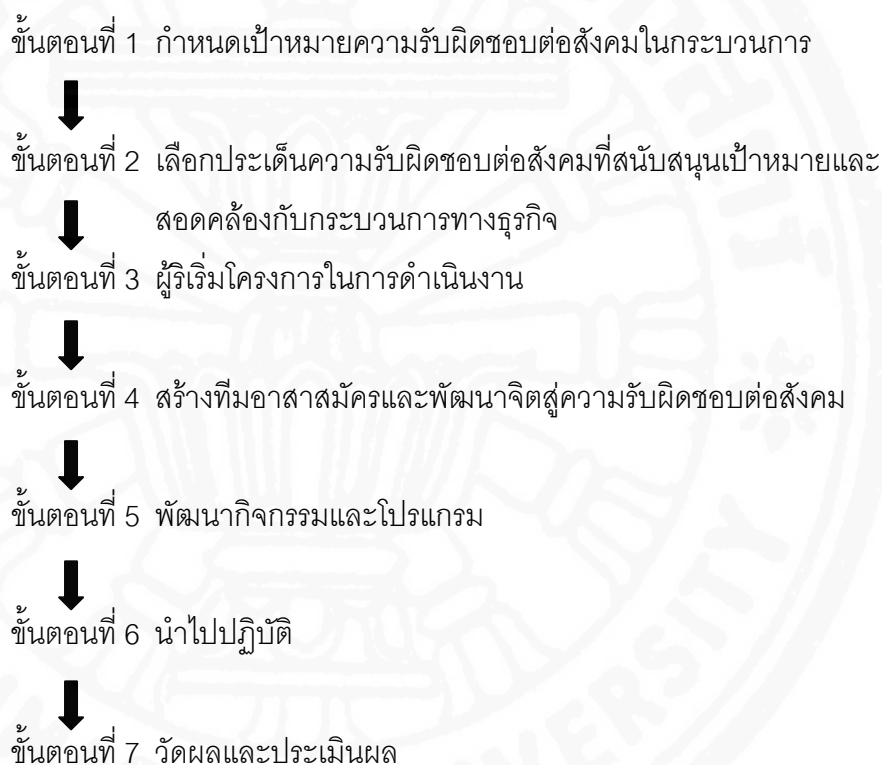
กรอบความคิดเรื่องการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ (CSR Process Design) จากแนวคิดสู่การกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะนำมาสู่การศึกษาเรื่องการออกแบบขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อเป็นทิศทางขององค์กรที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ รูปแบบธุรกิจ (Business Model) จำเป็นต้องมีกระบวนการธุรกิจ (Business 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

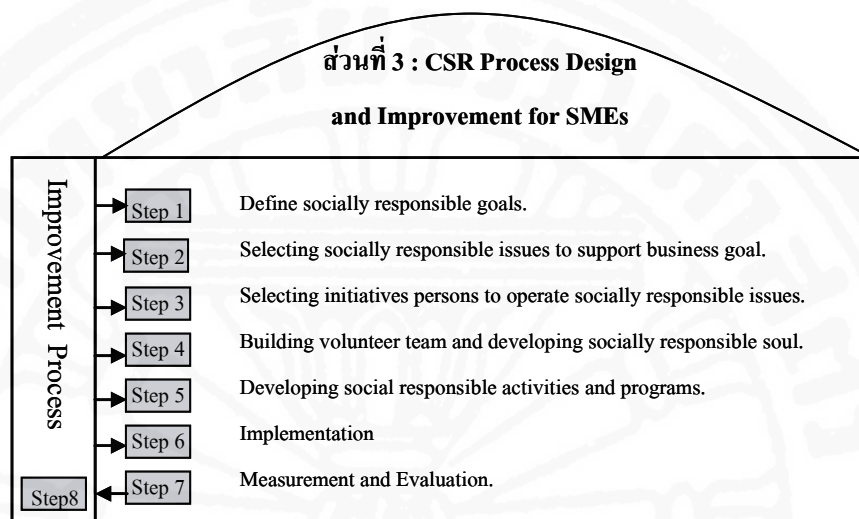
3. การสัมภาษณ์ผู้นำทางความคิด (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.5) การออกแบบกระบวนการธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมีขั้นตอนที่เรียงลำดับที่ใกล้เคียงกัน เพียงแต่รูปแบบแตกต่างกันออกไปตามลักษณะธุรกิจ ปัญหาและสภาพสังคมรอบข้างทั้งใกล้และไกลที่เกี่ยวข้อง รูปแบบที่ผู้นำทางความคิดเห็นว่ามีส่วนสำคัญคือ รูปแบบที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (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. ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร (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 โซนี่ (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 ส่วนบุคลากรทั่วไปไปสร้างขวัญกำลังใจทุกระดับ เพื่อทักษะโดยการฝึกอบรม

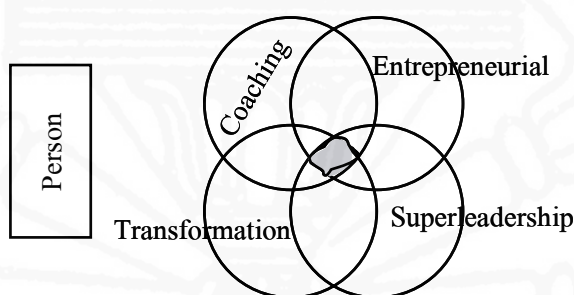
7. ผู้นำทางความคิด (รายละเอียดบทที่ 2 หัวข้อ 2.3) การสร้างวัฒนธรรมให้องค์กร รับผิดชอบต่อสังคมจะต้องพัฒนา เป็นการพัฒนาจิตด้วยตนเองจึงจะเป็นการสมัครใจที่จะทำเพื่อสังคม ผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นคุณค่าของการรับผิดชอบต่อสังคมด้วย การออกแบบกระบวนการและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างของกระบวนการ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

ในการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวมาสร้างกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในข้อที่ 3 ดังนี้

กรอบแนวคิดเชิงรูปธรรม : ทางด้านพฤติกรรมเพื่อสังคม (CSR Objective: Public Behavior)

ภาพที่ 3.5

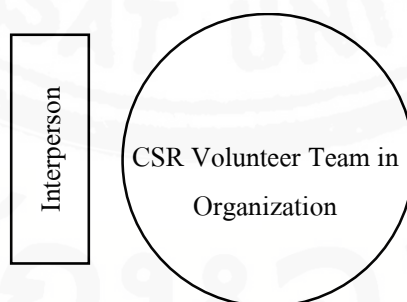
แสดงลักษณะผู้นำในกระบวนการบริหารแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม



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

ภาพที่ 3.6

แสดงทีมอาสาสมัครในองค์กรที่มีแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม

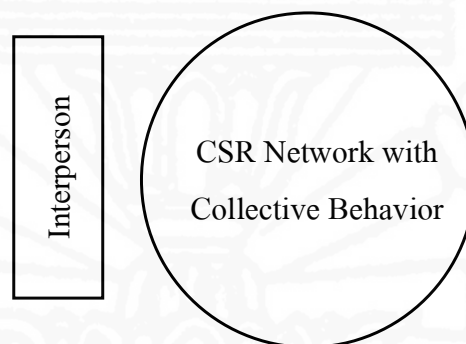


ภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นการสร้างทีมอาสาสมัครเพื่อสังคมในองค์กร เป็นกิจกรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal) เพื่อสร้างกลุ่มที่มีระบบคิดร่วมกัน มีความเชื่อและค่านิยมที่นำไปสู่พฤติกรรมร่วมในองค์กร มีความเชื่อและค่านิยมที่นำไปสู่พฤติกรรมร่วมในองค์กร และเป็น

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

ภาพที่ 3.7

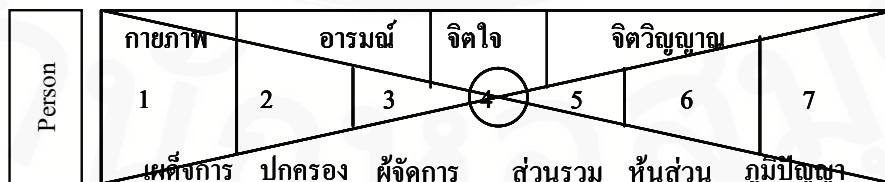
แสดงการสร้างเครือข่ายในองค์กรที่มีแนวคิดวิสาหกิจกับสังคม



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

ภาพที่ 3.8

แสดงกรอบแนวคิดเชิงนามธรรมทางด้านจิตวิญญาณเพื่อสังคมของผู้นำด้านจิตวิญญาณ

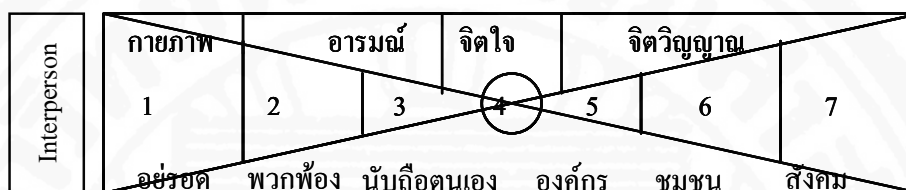


ภาพที่ 3.8 แสดงให้เห็นการพัฒนามาระดับจิตในระดับปัจเจกบุคคลในระดับผู้นำ มี 7 ระดับจากการเห็นแก่ส่วนตนมากในระดับ 1 มีการพัฒนายกระดับจิตสู่ส่วนรวมเพื่อสังคมในระดับ

7 เป็นเรื่องภูมิปัญญา (ทฤษฎีความต้องการและแรงจูงใจ) โดยผู้นำในองค์กรจะเป็นผู้พัฒนาจิตตนเองก้าวสู่การกระทำเพื่อส่วนรวมด้วยจิตวิญญาณที่ได้รับการพัฒนา

ภาพที่ 3.9

แสดงแนวคิดเชิงนามธรรมทางด้านจิตวิญญาณเพื่อสังคมในระหว่างบุคคล

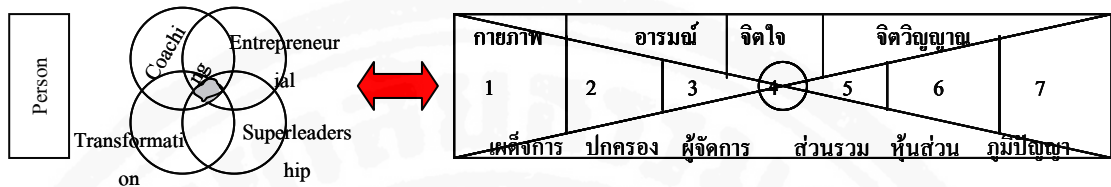


ภาพที่ 3.9 แสดงให้เห็นการพัฒนาระดับจิตในระหว่างบุคคล เป็นการพัฒนาที่รวมพลังของพนักงานในองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจ แม้มันมนุษย์จะพัฒนาจากความอยู่รอดของตนเอง แต่องค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจให้เปลี่ยนความต้องการให้พ้นจากการเห็นแก่ตัวไปสู่ส่วนรวมได้ เป็นการก้าวข้ามจากระบบเดิมไปสู่กระบวนการความคิดใหม่เพื่อสังคม 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

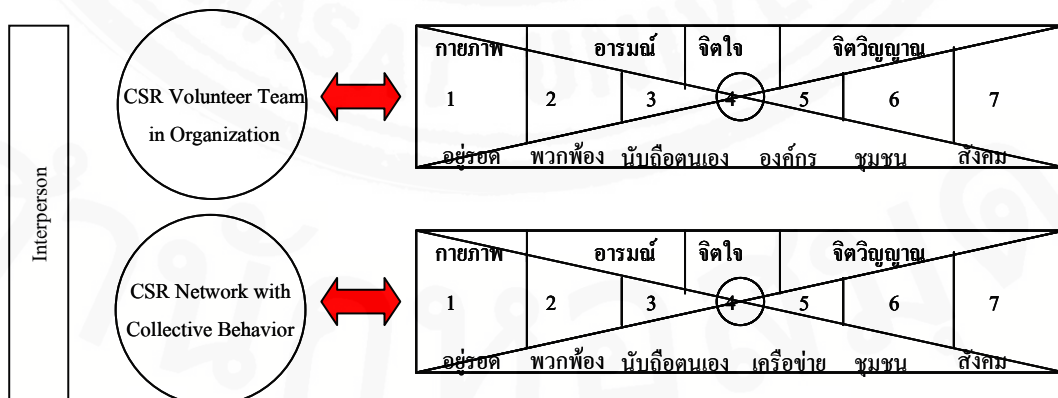
แสดงความคิดเชิงรูปธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเชิงนามธรรมในปัจจุบันบุคคล



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

ภาพที่ 3.11

แสดงความคิดเชิงรูปธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเชิงนามธรรมในระหว่างบุคคล



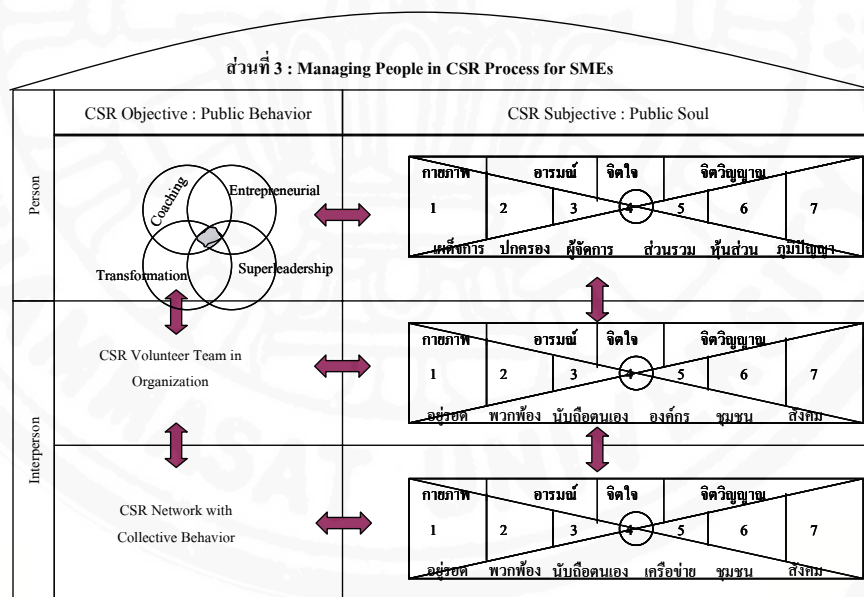
ภาพที่ 3.11 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปธรรมกับนามธรรมของระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มในระดับพนักงานที่เป็นทีมงานและเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของ



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

ภาพที่ 3.12

ความคิดการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิงรูปธรรมที่มีความสัมพันธ์กับนามธรรมในระดับปัจเจกบุคคลและระหว่างบุคคล



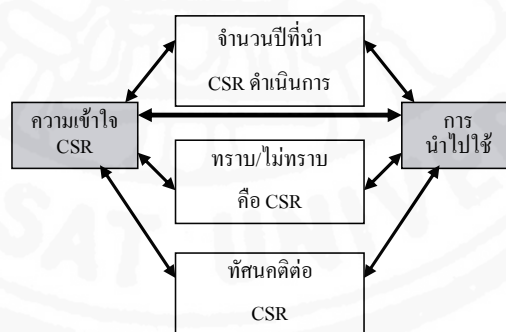
ภาพที่ 3.12 แสดงให้เห็นในระดับปัจเจกบุคคลนั้นพฤติกรรมความเป็นผู้นำ 4 ประการจะสัมพันธ์กับการพัฒนาจิตทางภาวะผู้นำให้สู่ระดับขั้นที่ 7 ที่เป็นภูมิปัญญาเพื่อสังคม โดยผู้นำจะฝึกตนและมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างรูปวัฒนธรรมและแก่นวัฒนธรรมที่เป็นตัวอย่างให้พนักงานได้ประพฤติตาม (ทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กรและผู้นำทางความคิด)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

ต่างระดับระหว่างผู้นำและพนักงานในองค์กร โดยการร่วมมือดำเนินกิจกรรมตามโครงสร้างของกระบวนการที่ได้ออกแบบให้สอดคล้องกับรูปแบบภารกิจและวิสัยทัศน์ ดังได้กล่าวข้างต้น ด้วยกิจกรรมร่วมกันในองค์กรระหว่างผู้นำและพนักงานจะก่อให้เกิดความร่วมมือและพัฒนาระดับจิตไปด้วยกันที่เรียกว่าการสร้างทีม (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 จำนวนปีที่น่าแนวคิดมาดำเนินการ 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/การพัฒนาบุคคล

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

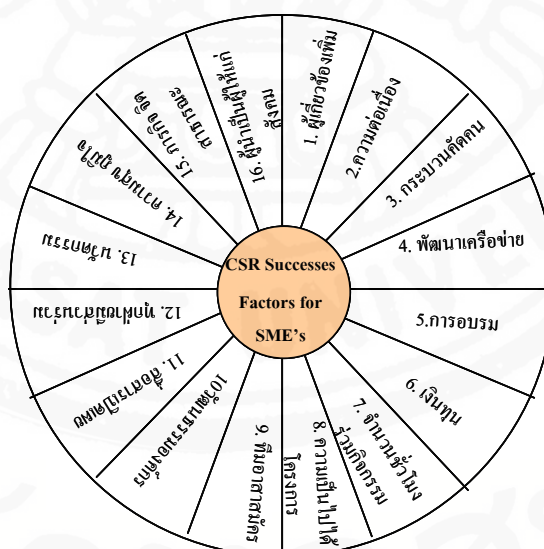
- สุขใจ ภูมิใจ
- ผลผลิตต่อคนเพิ่มจากความสุขใจ ภูมิใจ
- การเข้าออกพนักงานลดลง
- กิจการสร้างความรู้ความเข้าใจ
- การพัฒนาและอำนวยความสะดวกเข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้น
- จำนวนทีมอาสา

5. จากบทวิจัยเบื้องต้น ผู้นำความคิดเรื่อง การวัดผลของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (การสัมภาษณ์มีทั้งหมดด้วยกัน 10 ปัจจัย)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสามารถกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลความสำเร็จขององค์กรในการนำแนวคิดไปใช้ได้ 16 ปัจจัย ดังแสดงในภาพที่ 3.14

ภาพที่ 3.14

แสดงปัจจัยที่ใช้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม



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

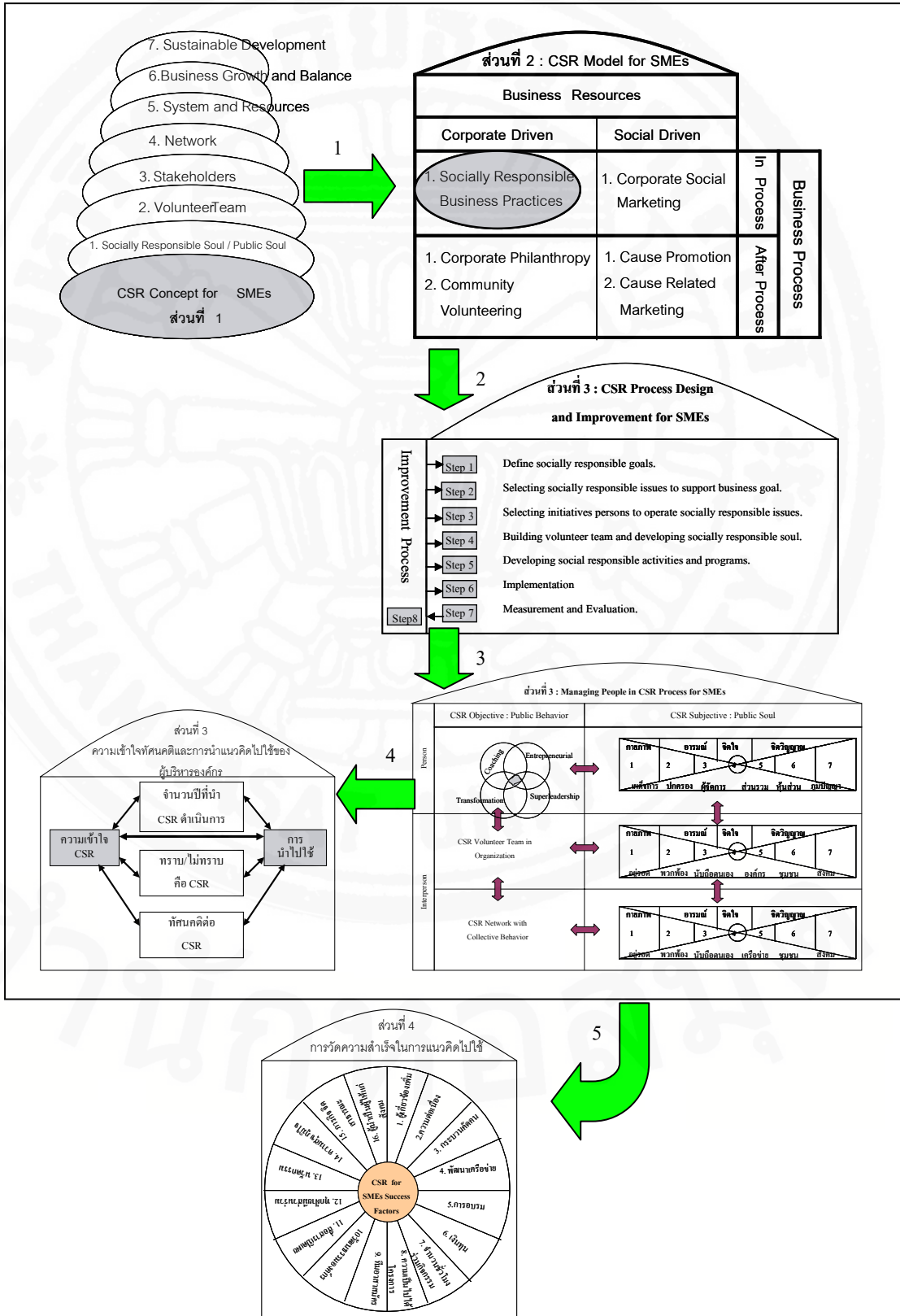
Process) ความเข้าใจ ทักษะคนคิด การนำแนวคิดมาใช้ของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง และเกณฑ์การวัดความสำเร็จในการนำแนวคิดไปใช้ (CSR Success Factors for SME's) ซึ่งแต่ละกรอบความคิดมีความสัมพันธ์อย่างมีขั้นตอนตามที่ได้เหตุผลไว้ในบทนำ และการอธิบายการสร้างกรอบความคิดในแต่ละส่วน ดังนั้นกรอบความคิดแต่ละส่วนสามารถสรุปเป็นภาพรวมของกรอบความคิด (Conceptual Framework) ในวิทยานิพนธ์ และจะนำไปทดสอบด้วยการวิจัยแบบผสม (Research Mix Methodology) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) พร้อมทั้งมีการนำเทคนิคการวิจัยแบบพัฒนา (R&D Research) มาใช้ในการศึกษา

สำนักหอสมุด



ภาพที่ 3.15

ภาพรวมของกรอบความคิด (Conceptual Framework) ที่สัมพันธ์กับประเด็นปัญหาและ  
วัตถุประสงค์ในการศึกษา



ภาพที่ 3.15 แสดงภาพรวมของกรอบความคิดที่สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ในการวิจัย ภายใต้แนวความคิดที่ครอบคลุมแนวความคิดที่หลากหลายทั้งต่างประเทศและในประเทศ นำมาเป็นบทสรุปแนวคิดที่จะนำไปวิจัยในภาคสนามต่อไป ซึ่งแนวความคิดนี้มีรูปแบบอยู่ 4 กลุ่มหลักโดยใช้ปัจจัยทรัพยากรในองค์กรกับกระบวนการธุรกิจเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง รูปแบบที่ได้รับการยอมรับจะทำให้เกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนคือ 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 และกรอบความคิดเพื่อหาข้อสรุปในการศึกษาคั้งนี้

### 3.3 วิธีการวิจัยภาคสนาม (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: เพื่อวิจัยแนวคิด วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Concept)	<p>ข้อ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ (รายละเอียดผนวก “ข”) 2 กลุ่ม 2 วิธี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth /Focus Interview) เป็นการสัมภาษณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำแนวคิดไปใช้และทราบว่าแนวคิดนี้เรียกว่า CSR Concept ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัล ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่ดำเนินการวิสาหกิจกับสังคม จำนวนตัวอย่าง 3 ราย โดยแยกเป็นผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม 1 ราย การบริการ 1 ราย ผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคและการค้าปลีก 1 ราย เป็นการกระจายตามนิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่แบ่งเป็น 3 ประเภท</li> <li>• การสัมภาษณ์แบบมีโครงร่าง (Structure Interview) ผู้นำทางความคิด จำนวนตัวอย่าง 6 ราย</li> </ul>

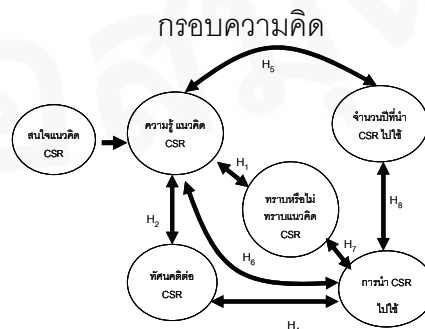


ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

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"> <li>● การวิจัยแบบวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า (Triangulation) โดยใช้วิธีรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันและตัวอย่างที่แตกต่างกัน (Methodological and Data</li> </ul>
วัตถุประสงค์การวิจัย 2.2 เพื่อวิจัยการออกแบบกระบวนการดำเนินงาน (Process Design)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Triangulation) วิธีการวิจัยจะเริ่มที่การสังเกตการณ์ก่อนเพื่อไม่เกิดการเบี่ยงเบนความเข้าใจและจะทำการสัมภาษณ์เป็นวิธีการต่อมา</li> </ul>
วัตถุประสงค์การวิจัย 2.3 การพัฒนาบุคลากร (Managing People in Process)	<p>วิธีสุดท้ายจะสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นการวิจัยที่แตกต่างกัน 3 กลุ่ม 3 วิธี</p> <p>วิธีที่ 1 การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นกลุ่มที่นำแนวคิดมาใช้ ประสบความสำเร็จ เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 ราย โดยวิธีสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) หลังจากสังเกตการณ์จะการสัมภาษณ์เชิงลึก</p> <p>วิธีที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth /Focus Interview) เป็นกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดมาใช้ได้รับการยกย่อง จำนวนตัวอย่าง 3 ราย</p> <p>วิธีที่ 3 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) กลุ่มผู้นำทางความคิดมีจำนวน 6 ราย และทำการสัมภาษณ์ 2 ครั้ง คือ ครั้งแรก เป็นการสอบถามแบบมีโครงสร้างที่ได้จากการสัมภาษณ์และนำมาสร้างเป็นโครงสร้างเพื่อ</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

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





## ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	วิธีการวิจัยแบบผสม
	<p>H<sub>1</sub> : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับการรับทราบว่าเป็นแนวคิดนี้เรียกว่า CSR</p> <p>H<sub>2</sub> : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับทัศนคติต่อ CSR</p> <p>H<sub>3</sub> : มีความแตกต่างทางด้านการนำแนวคิด CSR มาใช้ระหว่างกลุ่มที่เข้าใจและไม่เข้าใจแนวคิด CSR</p> <p>H<sub>4</sub> : มีความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับการนำ CSR มาใช้</p> <p>H<sub>5</sub> : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ CSR กับ จำนวนปีที่นำแนวคิด CSR มาใช้</p> <p>H<sub>6</sub> : มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับการนำ CSR ไปใช้</p> <p>H<sub>7</sub> : มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไปใช้กับการรับทราบว่าเป็นแนวคิดนี้ เรียกว่า CSR</p> <p>H<sub>8</sub> : มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวคิดไปใช้กับจำนวนปีที่นำ CSR ไปใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Window 11.5</li> <li>● สถิติที่ใช้ทดสอบ T-Test ANOVA และ Chi-Square</li> <li>● คำถามในการวิจัย จะเป็นประเด็นความเป็นมาของวิสาหกิจ การทดสอบความเข้าใจแนวคิด ทัศนคติต่อแนวคิดและการนำไปใช้</li> </ul>



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 หน่วยงานและผู้ประกอบการทางวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดมาใช้จากการสัมภาษณ์และความเห็นผู้นำทางความคิด

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

ส่วนที่ 3 ปัจจัยวัดความสำเร็จของการนำแนวคิดมาใช้ ใช้การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ และผู้นำทางความคิด