

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 ทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อไปนี้..”

อิมเม็กซ์อยู่ในกระบวนการธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เนื่องจากต้องรักษาภาพลักษณ์ หรือตราหือสินค้าในสายตาของลูกค้าซึ่งเป็นชาวต่างประเทศ 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 การดำเนินงานในรีเสอร์ช และการให้บริการ

“...คำแสดเรามีโครงการมากมาย อาทิเช่น โครงการแยกขยะ แยกขยะเปียก และขยะแห้ง โดยขยะเปียกจะนำไปหมักทำแก๊ซ ส่วนขยะแห้งนำไปจำหน่าย

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

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

“...การพัฒนาจิตให้สงบ มีความระลึกรู้ได้หรือพัฒนาสติต่อไป โดยสวดมนต์ทุกวันจันทร์และวันพฤหัสบดี ให้สัจจใจเลือกไปสวดมนต์ตามความเหมาะสม ดังที่กล่าวมาแล้ว เมื่อจิตสงบ พลังปัญญาก็มี เราให้คนไม่วุ่นวายใจ 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

สำหรับวิพีพี มีรูปแบบของวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในกระบวนการธุรกิจ เช่นเดียวกัน โดยเน้นที่การพัฒนาพนักงาน รวมทั้งชุมชนห่างไกลในพื้นที่ อ.อมก๋อย จ.เชียงใหม่ ทั้งนี้เพราะลักษณะธุรกิจเป็นผู้ส่งออกเมล็ดกาแฟไปต่างประเทศ และการทำธุรกิจฟรานไชส์ร้านจำหน่ายกาแฟในสถานบริการน้ำมันเชลลันี่ห้อย ‘ดีโอโร’ คุณภาพของเมล็ดกาแฟและการให้บริการ คือสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จของวิพีพี 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 การอ่าน แพนด้า 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

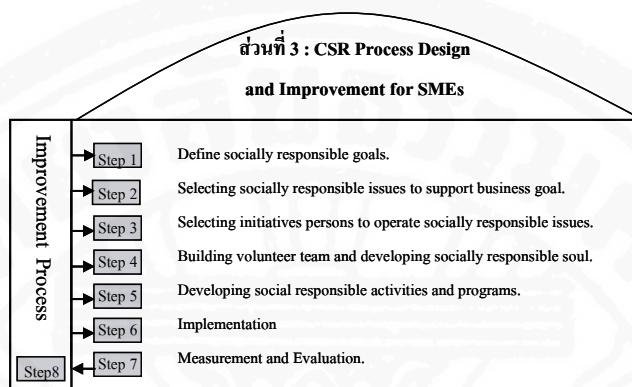
เพื่อศึกษาการออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม

5.2.2 กรอบความคิด

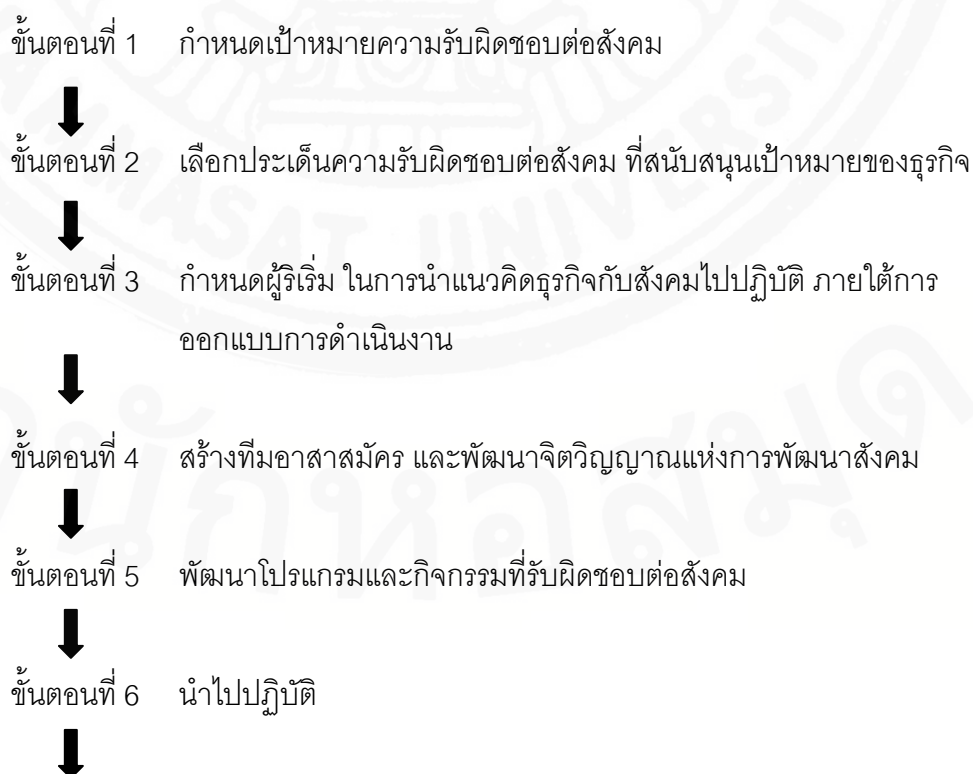
การออกแบบกระบวนการวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Process Design) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมหรือขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นทิศทางขององค์กรที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการธุรกิจ (Business Process) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ 2) เลือกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจ 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

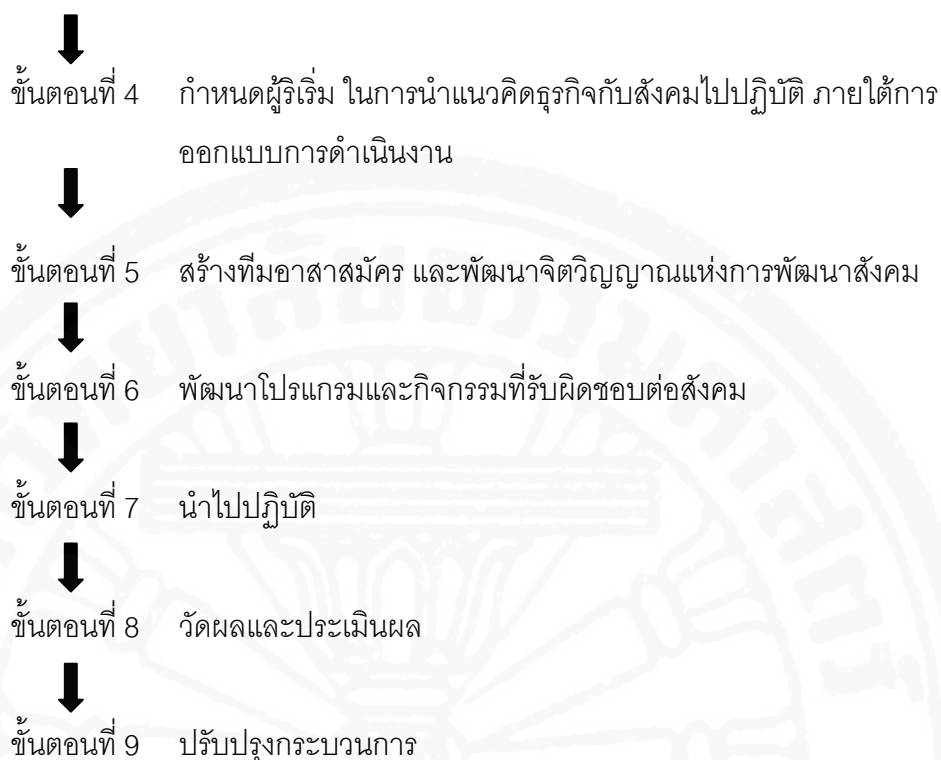
การปลูกกาแฟได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยการผลักดันของบริษัท และรัฐบาลได้สนับสนุนงบประมาณเพื่อขุดบ่อน้ำ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และสาธารณูปโภคให้ ส่วนทางบริษัทรับซื้อเมล็ดกาแฟทั้งหมด โดยไม่ต้องจำหน่ายให้ผู้อื่น ทางบริษัทจะไม่เอาเปรียบเกษตรกรชาวไร่ และไม่ทิ้งผู้ปลูกกาแฟ เพื่อให้เขาสามารถพัฒนาตนเอง มีความเข้มแข็ง 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

- ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ
- ↓
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายความรับผิดชอบต่อสังคม
- ↓
- ขั้นตอนที่ 3 เลือกประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม ที่สนับสนุนเป้าหมายของธุรกิจ



การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ มักสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ซึ่งเป็นการบริหารธุรกิจทั่วไป ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งอยู่ในกระบวนการธุรกิจ ก็ควรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายธุรกิจ

สำหรับผู้ริเริ่มในการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในช่วงแรกผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงมักเป็นผู้ริเริ่มวางแนวทาง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มที่ดี โดยวางแนวทางความคิดและการปฏิบัติลงสู่องค์กร ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีการสร้างทีมอาสาสมัครที่จะร่วมกระบวนการ และพัฒนาโปรแกรมและกิจกรรมที่แสดงออกถึงจิตวิญญาณแห่งการพัฒนาสังคม โดยผู้บริหารยังคงมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ผลักดัน สนับสนุนกิจกรรม และให้คนในองค์กรเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนกระบวนการบริหาร

สำหรับการสร้างทีมอาสาสมัครในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ในรูปที่เป็นทางการและในรูปแบบไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ขึ้นกับการออกแบบการดำเนินงานและการสร้างกิจกรรม ซึ่งควรกำหนดเป็นโปรแกรมที่ละเอียด ระบุขั้นตอนการทำงาน วันเวลา สถานที่ ผู้รับผิดชอบ เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว ควรมีการวัดผลและประเมินผล โดยพิจารณาจากแผนงานในโครงการกับการทำงานจริง ช่วยให้เห็นข้อแตกต่างเพื่อปรับปรุงกระบวนการต่อไป ซึ่งแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว จะทำให้การทำงานมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขปัญหายุ่ตลอดเวลา และทำให้เกิดการระดม
องค์ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์นั้น

5.2.5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

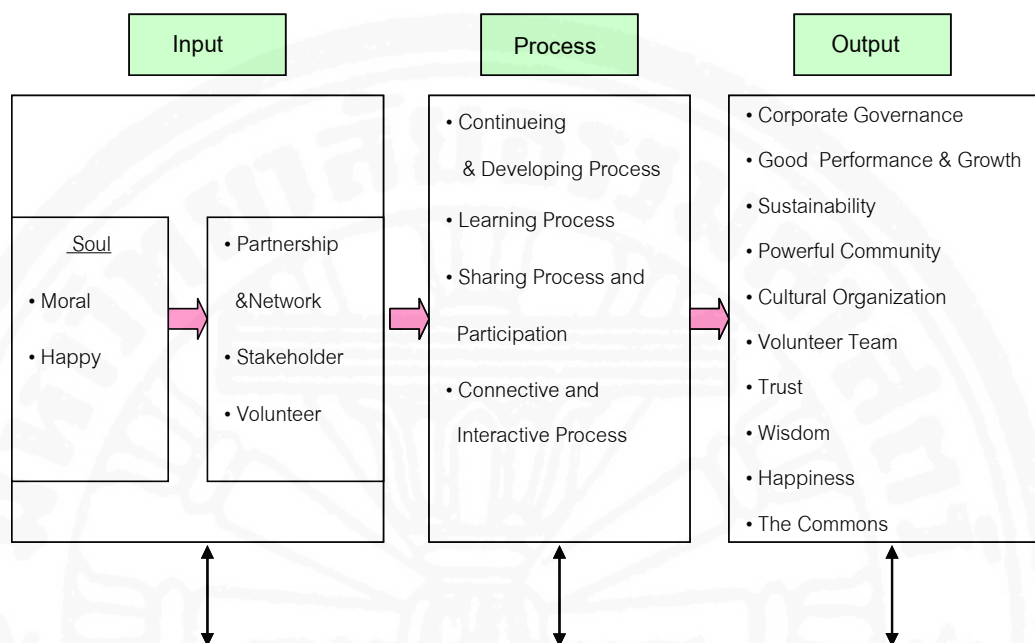
รูปแบบการดำเนินงานทั้ง 9 ขั้นตอน เป็นการดำเนินงานเหมือนการบริหารงานธุรกิจทั่วไป
แต่แตกต่างตรงเป้าหมาย ที่มีแนวคิด 2 แนวคิด คือ แนวคิดด้านธุรกิจและแนวคิดด้านสังคมมา
รวมกัน ภายใต้กิจกรรมที่กำหนดในกระบวนการธุรกิจอันเดียวกัน ซึ่งเป็นการออกแบบกระบวนการ
ภายใต้การระดมความรู้จากประสบการณ์ และการปันส่วนองค์ความรู้ร่วมกัน 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
สั่งสมภูมิปัญญา 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

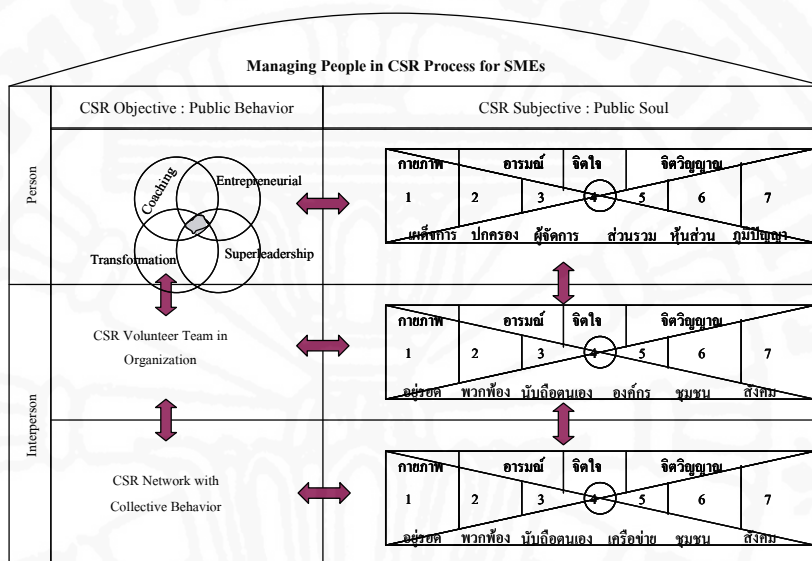
5.3.2 กรอบแนวคิด

ในระดับปัจเจกบุคคลนั้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำ 4 ประการจะสัมพันธ์กับการพัฒนาจิตทางภาวะผู้นำให้สู่ระดับขั้นที่ 7 ที่เป็นภูมิปัญญาเพื่อสังคม โดยผู้นำจะฝึกตนและมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างรูปวัฒนธรรมและแก่นวัฒนธรรมที่เป็นตัวอย่างให้พนักงานได้ประพฤติตาม (ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำทางความคิด) และสร้างกลุ่มหรือทีมอาสาสมัครให้เกิดขึ้นภายใต้การมีรูปแบบหรือตัวอย่างจากผู้นำ และทำงานร่วมกันในต่างระดับระหว่างผู้นำและพนักงานในองค์กร โดยการทำงานดำเนินกิจกรรมตามโครงสร้างของกระบวนการที่ได้ออกแบบให้สอดคล้องกับรูปแบบภารกิจและวิสัยทัศน์ 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 พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำกับจิตวิญญาณเพื่อสังคม

ระดับที่ 2 ระหว่างบุคคล คือ ระดับองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่

จิตวิญญาณผู้นำเพื่อสังคม และ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก

จิตวิญญาณของพนักงาน และ พฤติกรรมของพนักงาน

จิตวิญญาณและพฤติกรรมผู้นำ และ จิตวิญญาณและพฤติกรรมของพนักงาน

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 ผมทำการัด
วันเกิดให้พนักงาน และทำสิ่งที่ดีให้พนักงาน เช่น เสริฟกาแฟให้พนักงาน
ผู้บริหารพูดคุยเรื่องของพนักงาน ช่วยแก้ปัญหาของเขา สอบถามการแก้ไขปัญหา
และสื่อสารสิ่งที่เขาอยากทำให้คนอื่น ความสุขของเขาที่จะทำให้อื่นด้วยเรื่อง
อะไรและนำเสนอสิ่งที่เห็น สิ่งที่ดี และอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน มีการ
พูดคุยกับเขา เสนอแนะให้แก่เขา หาแนวร่วมด้วยความเต็มใจ เราทำให้เขาเป็น
ตัวอย่าง ทำให้พนักงานซึมความรู้สึกให้ผู้อื่นได้ด้วยตนเอง และรู้จักคิดทำให้อื่น
อื่น เป็นการแบ่งปันความดีให้ผู้อื่นบ้าง และพนักงานคิดถึงองค์กร คิดจะทำอะไร
ให้ผู้บริหารบ้าง

เราผ่านวิธีชี้มาให้กับพนักงาน โดยผู้บริหารทำตัวอย่างให้เห็นในการทำให้ผู้อื่น เพื่อ
เขาจะได้ซึมความเข้าใจรักผู้อื่น เนื่องจากเรามีโรงงานที่สระบุรี พนักงานเป็น
คนงานมีการยกระดับจิตใจของคนงานจากที่เขาเห็นแก่ตัวเขา ผู้คนใกล้ชิด

ครอบครัว ผู้คนอื่นๆ เพื่อนร่วมงานให้แก่องค์กร ชุมชน และสังคมโดยรวม เราทำกิจกรรมเป็นขั้นตอน ช่วงแรกผู้บริหารทำให้พนักงานก่อนให้เขารู้จักเห็นตัวอย่าง เรียกว่าผู้นำจิตอาสา ผู้นำองค์กรทำตัวเป็นตัวอย่างแก่พนักงาน ขั้นตอนที่สอง พัฒนาจิตอาสาเต็มใจ เราเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพัฒนาจิตในระดับต้น เราเรียกว่าจิตสำนึก เราเป็นโรงงานพนักงานเป็นคนงาน ต้องปูฐานจากระดับล่าง ต้องให้รู้จักคำว่าสำนึก โดยให้คำนี้ถึงเรื่องใกล้ชิดตัวเองคือ สำนึกความปลอดภัยของตน เพื่อคนอื่น ได้แก่ ปลอดภัยเพื่อลูก เพื่อครอบครัว สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันเพื่อผู้อื่น สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน และปฏิบัติตาม เช่น ความปลอดภัยในการทำงานในโรงงาน ซึ่งเราถือว่าเป็นการทำร่วมกันอย่างมีความสุข เรากำหนดในเบื้องต้นว่าสิ่งที่เขาควรทำ และไม่ควรรทำ ให้คนงานรับรู้ ใช้วิธีปลูกฝังความเข้าใจมากกว่าการบังคับให้คนงานเขาทำ 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 โครงการจุดไม่จุด คนงานที่มีปัญหาเงิน เราฝึกให้เขาร่วมโครงการกับบริษัทโดยจดยรายได้รายจ่าย ให้คำปรึกษา ให้อุเงินเหลือไม่มากเขาควรใช้จ่ายเท่าไร โครงการงดเหล้าซื้อจักรยานให้ลูก เราให้เขาลดเหล้าเพื่อลูก อดเหล้าทั้งในโรงงานและนอกโรงงาน คิดถึงการอดเหล้าก็มีเงินเหลือให้ลูก ครอบครัวมีความสุขไม่ทะเลาะกัน สุขภาพก็ดี มีพลังทำงานให้โรงงานได้ดี เป็นแบบอย่างให้ลูก นอกจากนี้ยังมีโครงการลดบุหรี่ยี่ได้กล่าวข้างต้นมีพื้นที่จำกัดให้คนสูบบุหรี่ และให้พื้นที่อิสระแก่คนไม่สูบบุหรี่

บุหรี สร้างวัฒนธรรมว่าที่นี่ไม่สนับสนุนคนสูบบุหรี่ สำหรับโครงการก่อก่อมจิตโดย อาสาเข้าร่วมโครงการอบรมกับพระพยอมและฝึกหัดปฏิบัติธรรมเพื่อก่อก่อมเกลา จิตใจ ระดับที่สูงขึ้นถือว่าต่างจากที่ผ่านมา

เพราะที่ผ่านมาให้ดูน่าเป็นตัวอย่าง พัฒนาขึ้นมาอีกระดับเข้าร่วมโครงการเพื่อ ลูก เพื่อครอบครัว ต่อมาเข้าโครงการเพื่อองค์กร ร่วมมือกับองค์กรไม่ว่าจะใจไม่จน ดบุหรี ก่อก่อมจิต ในระดับที่สามเป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา อาสาทำ ให้โรงงานอาสาขอทำงาน เช่น พนักงานในโรงงาน เริ่มแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมใน โรงงานควรมีการแก้ไข เขาจะเสนอโครงการมาให้บริษัททุกๆ เดือน บริษัทจะให้ ทุกแผนกเสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ พนักงานที่เดิมกินเหล้า สูบบุหรี่ เงินไม่มี เริ่มคิดหาทางช่วยองค์กร มีความภูมิใจ มีส่วนร่วม เขาเสนอให้ปลูกต้นไม้แทน ควันหม่อมควันเพื่อลดความร้อน ทำให้ลดค่ากระแสไฟฟ้าพัฒนาในโรงงาน เป็นต้น ภายใต้กระบวนการให้พนักงานคิดโครงการเสนอมาให้ องค์กรต้องมีการ ปรับระดับจิตเมื่อทุกคนพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงเป็นการคิดทำเพื่อองค์กรให้ เห็นเป็นวัฒนธรรมที่คนส่วนใหญ่ทำเป็นบรรทัดฐานขององค์กร และมีแรงจูงใจ เพิ่มคือ ประกวดคัดเลือกจากภายในกลุ่ม ในแผนก เสนอขึ้นมา และค่อยคิด ผลงานดีเด่นให้รางวัลประกาศเกียรติคุณ และนำไปปฏิบัติประเมิณผล ซึ่ง โครงสร้างทางการจะช่วยทำให้โครงการดำเนินไปด้วยดี ควบคู่ไปกับโครงการไม่ ทางการ เมื่อกำหนดกิจกรรมตามนโยบาย ประสิทธิภาพของงาน สุขภาพกายใจ และองค์กรแห่งการเรียนรู้

“เป็นการพัฒนายกระดับจิตเพื่อความอยู่รอด เห็นแต่ตนเองไปสู่คนอื่น คนรอบข้าง ได้แก่ ลูก เมีย ครอบครัว เช่น งดสุราซื้อจักรยานให้ลูก ใจแล้วไม่จน สู้จิตอาสา องค์กรทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่ผมกล่าวมาแล้ว เมื่อเขาเปลี่ยนจากเห็นความชอบ ตัวเองเป็นหลักดื่มสุรา สูบบุหรี่ เงินไม่ค่อยมี ปัญหาเกิด เมื่อเขาเห็นแก่ ครอบครัว ลูกเมีย เลิกบุหรี เลิกสุรา แล้วเข้าโครงการใจแล้วไม่จน 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 เมื่อพนักงานมีปัญหาครอบครัว หรือคนงานมีปัญหาเงินไม่พอใช้ เป็นต้น รวมทั้งการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานกลุ่มอาสาสมัครทำงานในโครงการผู้ประสบภัยจากสึนามิ นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้คนงานคิดริเริ่มวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ตัวอย่างเช่น การคิดระบบระบายความร้อนในโรงงาน เป็นต้น

5.3.4 ผลการวิจัยและอภิปราย

การพัฒนาบุคคลในองค์กรต้องเริ่มจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง ที่มีความต้องการให้องค์กรและสังคมอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูล จึงแสดงออกเป็นพฤติกรรมในรูปของการกำหนดนโยบายและกิจกรรมจากผู้บริหารชั้นมารองรับ เน้นการสร้าง ความเข้าใจให้กับพนักงานในแต่ละระดับ ถึงการทำเพื่อผู้อื่น ด้วยการสร้างพฤติกรรมระดับปัจเจกบุคคลให้เห็นเป็นตัวอย่าง เมื่อเกิดความเข้าใจในระดับปัจเจกบุคคลแล้ว จะทำให้เกิดพฤติกรรมทำตาม เมื่อพฤติกรรมปัจเจกบุคคลได้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเรื่องของการให้ การมีจิตวิญญาณเพื่อสังคม และมีนโยบาย มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อสังคมให้อยู่ในเป้าหมายธุรกิจ ที่มีการนำไปปฏิบัติในกระบวนการธุรกิจ ทำให้เกิดการดำเนินงานภายใต้วัฒนธรรมอันใหม่ที่ไม่ใช่ธุรกิจที่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว

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

ไปสู่เครือข่ายที่เกี่ยวข้องต่อไป ภายใต้การสร้างพฤติกรรมกรรมการปันส่วน การช่วยเหลือกันและกันผู้
สังคม

5.3.5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย จะเป็นวิวัฒนาการ ทั้งระบบและทรัพยากรบุคคลทางวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมในการแก้ไขปัญหาทางสังคม ในกรณีผู้ประกอบการที่ขาดความไว้วางใจกัน มีการ
รวมตัวกันอย่างไม่ยั่งยืน และมีความอ่อนแอในการแข่งขันกับคู่แข่งในต่างประเทศ ให้กลับมา
ร่วมมือกันบนบนหนทางของการแบ่งปันประสบการณ์ความรู้จากการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงสู่
สิ่งที่ดีขึ้น โดยมีตัวอย่างเป็นรูปธรรมที่พิสูจน์ให้เห็นได้จากกรณีศึกษาในประเทศไทย ซึ่งมีการ
พัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นอย่างมีทิศทาง ภายใต้ระบบทั้งหมด ซึ่งมีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือกัน ใน
ความร่วมมืออย่างเต็มใจ

ถ้าหากหน่วยงานของรัฐและผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถ
นำรูปแบบ กระบวนการ และการบริหารบุคคล มาจัดทำเป็นโปรแกรม คู่มือ แนะนำให้
ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง ได้มีแนวทางการดำเนินงาน โดยถอดรูปแบบวิธีการออกมาใน
เชิงคู่มือการสอน จะทำให้องค์ความรู้แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว และเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ
ซึ่งสามารถทำได้ทันที เป็นโครงการที่ควรเสนอให้รัฐบาลในฐานะเป็นผู้บริหารประเทศได้มีบทบาท
สำคัญในเรื่องนี้

5.4 ความเข้าใจ ทักษะคติ และการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ของ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง

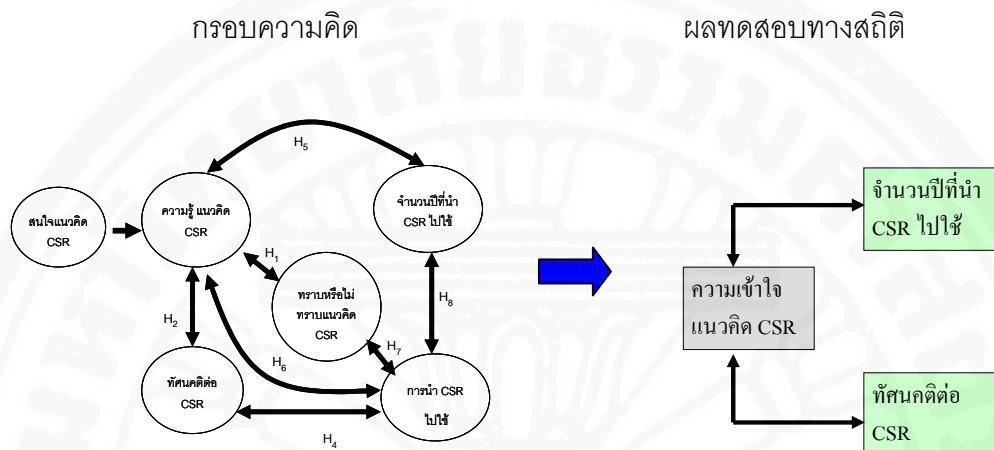
5.4.1 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความเข้าใจ ทักษะคติ และการนำแนวคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม
ไปใช้ของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง

5.4.2 กรอบแนวคิด

ภาพที่ 5.5

แสดงความเข้าใจแนวคิดทัศนคติและการนำแนวความคิดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชิง
ความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในองค์กรของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูง



สมมุติฐาน

H₁: มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจกับการทราบว่าความเข้าใจนั้นคือ CSR

H₂: มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ กับทัศนคติต่อ CSR

H₃: มีความแตกต่างทางการนำแนวคิด CSR มาใช้ระหว่างกลุ่มที่เข้าใจ และไม่เข้าใจแนวคิด CSR

H₄: มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำ 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.)

สมมุติฐาน H₂ และ H₅ ได้รับการยอมรับอย่างมีนัยสำคัญ ด้วยความเชื่อมั่น 0.05 สมมุติฐานนอกนั้นปฏิเสธ แสดงว่า ความเข้าใจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงจะสัมพันธ์กับจำนวนปีที่นำแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ และทัศนคติที่ดีต่อแนวคิดนี้

5.4.4 ผลการวิจัย

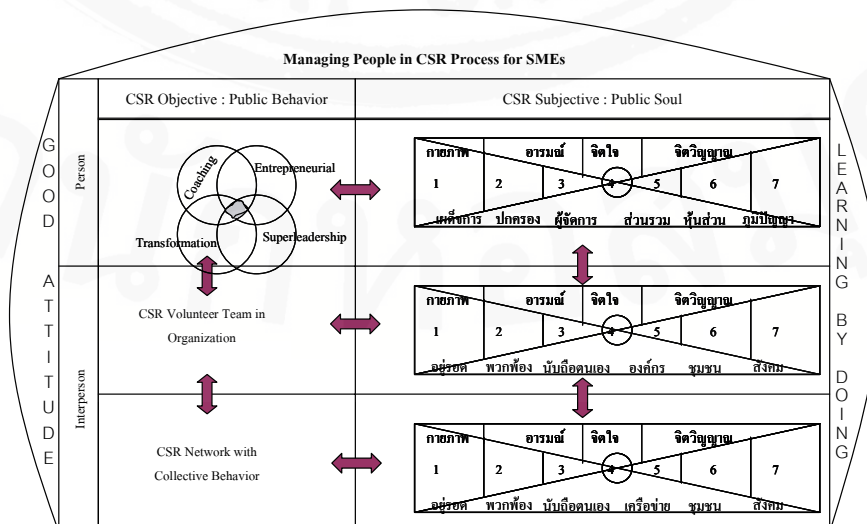
ความเข้าใจของผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารระดับสูง จะสัมพันธ์กับการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นยังมีความสัมพันธ์กับทัศนคติ แสดงว่า ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงจะเกิดความเข้าใจได้ จะต้องมาจากการการมีทัศนคติที่ดีและการปฏิบัติเท่านั้น

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

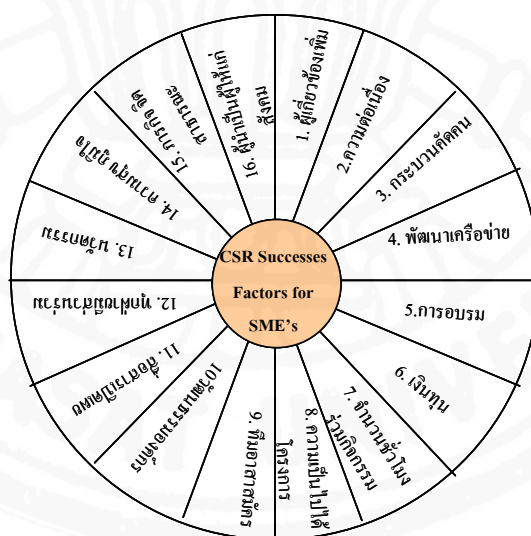
เพื่อศึกษาเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดวิสาหกิจรูปแบบวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5.5.2 กรอบความคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมและการสอบถามผู้นำทางความคิดพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการนำเอาแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ มีด้วยกัน 16 ปัจจัย ดังแสดงในภาพที่ 5.6

ภาพที่ 5.7

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการนำเอาแนวความคิดวิสาหกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้



5.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

อิมเม็กซ์จะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ขยายตัวออกไป ผู้ผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด ทีมอาสาสมัคร วัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ ความต่อเนื่องของโครงการ เครือข่าย การสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจ

“...ที่สำคัญมากที่เป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จของการนำแนวคิดธุรกิจกับสังคมมา
ดำเนินการ จะเป็นเรื่องผู้ที่เกี่ยวข้องต้องขยายวงด้วยความรู้ความเข้าใจมากที่สุด
ยังขยายวงเท่าไร ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้น และที่มอสาสสมัครมีความสำคัญสูง
พิเศษถ้าไม่มีใครอาสาเข้ามา เท่ากับไม่ใช่เรื่องธุรกิจกับสังคมแล้ว ซึ่งแตกต่างจาก
ธรรมเนียมที่ทำกฎหมายข้อบังคับ แต่องค์กรเราไม่ดำเนินการเช่นนั้น เราให้อาสา
เข้ามาดำเนินการเป็นทีม นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญมากอีกประการคือ วัฒนธรรม
องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในวิถีธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนปัจจัยที่
สำคัญรองลงมาได้แก่ ความต่อเนื่องของโครงการในโอกาสที่เลือกไม่ใช่ทุกวันที่ทำ
กิจกรรมสังคม เราดูกิจกรรมที่ไปพร้อมกระบวนการธุรกิจ นอกจากนี้มีเครือข่าย
การสื่อสารทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ต้องมีเทคนิคและการผลักดันที่ดี การ
แสดงออกมาก พนักงานคิดว่าเจ้านายเซอร์วอลฟ 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
กฎหมาย ทำเพื่อได้ประชาสัมพันธ์ ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่ม และผลักดันได้แก่

เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง ส่วนปัจจัยรองลงมาที่สำคัญคือ ความต่อเนื่องของโครงการ การสื่อสารที่โปร่งใส เข้าใจทุกฝ่ายเพื่อความร่วมมือ...”

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

คำแสดก็ให้ความสำคัญด้านจิตใจ เรื่องความสุข การร่วมทีมงานอย่างสามัคคี “...ความสุข สำคัญมาก สุขของลูกค้าได้รับบริการที่ดี พนักงานมั่นคงภูมิใจ สุขของเจ้าของ ดูแลคนอื่นให้คนรอบข้างมีความสุข เราแบ่งปันกันและสุดท้าย ถ้าไรรายได้ 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 ภูมิใจให้แก่งค์กรมในบ้านของเราและสังคมภายนอกบ้านที่เราดูสีหน้า 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 ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก

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 | — |