

การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ :
ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟิวด์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองและยุทธศาสตร์การพัฒนา)
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ :
ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟีด
วิซระ สายสมาน
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองและยุทธศาสตร์การพัฒนา)

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไล่ประกอบทรัพย์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิชา เป้าอารีย์)

..... คณบดี
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต)

_____/_____/_____
.....

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ : ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด
ชื่อผู้เขียน	นายวัชร สบายสมาน
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองและยุทธศาสตร์การพัฒนา)
ปีการศึกษา	2562

การศึกษาเรื่อง “การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ : ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด และ 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมจากประสบการณ์ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่นำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ

จากการศึกษาพบว่า บริษัทเอฟูด ได้ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักการสมดุลง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและสื่อสารนโยบาย รวมทั้งจัดตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม โดยจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ และมีบุคลากรทำหน้าที่ในการรับนโยบายไปปฏิบัติในด้านสังคมโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการของบริษัท เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ในพื้นที่ตัวแบบซึ่งเป็นที่ตั้งฐานการผลิตของบริษัท ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ การแปลงนโยบายเป็นแผนงาน และโครงการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ ไม่สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากบริษัท โดยเฉพาะปัญหาด้านความเสื่อมโทรมของทรัพยากรแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร และปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากกระบวนการประกอบกิจการของบริษัท

ABSTRACT

Title of Thesis	Implementation of the Corporate Social Responsibility Policy : A Case Study of Holistic Area Based Community Development of A FOOD Company
Author	Watchara Saysaman
Degree	Master of Arts (Politics and Development Strategy)
Year	2019

This research aimed to study the implementation, problems, and obstacles of corporate social responsibility (CSR) policy of A FOOD Company in the holistic area-based community development projects. The qualitative methodology was used and data was collected by interviewing key informants and participant observation in the CSR policy implementing department.

The results found that the CSR policy of A FOOD committed to the Triple Bottom Line (TBL) framework that focused on economic, social, and environment aspect. Also found that the board of directors emphasize and impose the policy. Therefore, the Corporate Social Contribution Office was established and organized specifically as known as the CSR after process and was supported by resources including budgets and human resource. The Corporate Social Contribution Office aimed to manage the holistic area-based community development projects in the manufacturing area model. The projects caused a community development involvement between company and stakeholders. However, it can be generally found that the transforming policy to

programs and projects were not necessary to problems and local community niche around manufacturing areas. Especially, agricultural water resource degeneration and environmental impact from the manufacturing process.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ: ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลในพื้นที่ศึกษา การให้คำแนะนำแนวทางและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ สามัคคีธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งครอบครัวที่ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจในการศึกษาเรียนรู้ และพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีที่ได้รับการถ่ายทอดจากคณาจารย์ในสาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา สาขาวิชาการเมืองและยุทธศาสตร์การพัฒนา ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้งานศึกษานี้ สำเร็จลุล่วง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานศึกษานี้จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางในการต่อยอดเพื่อดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้อย่างแท้จริง

วัชระ สายสมาน

กันยายน 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	3
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Theory).....	5
2.1.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ	5
2.1.2 ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ	7
2.1.3 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	8
2.1.4 ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	9
2.1.5 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	11
2.1.6 งานวิจัยเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	16
2.2 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR).....	17
2.2.1 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม	17

2.2.2 ทฤษฎีว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม	19
2.2.3 ประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม	20
2.2.3.1 การแบ่งตามกระบวนการ	21
2.2.3.2 การแบ่งตามลำดับชั้นแบบปิรามิด	22
2.2.3.3 การแบ่งตามกิจกรรม	23
2.2.4 การนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์กร	25
2.2.5 งานวิจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	28
2.3 แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม	29
2.3.1 แนวคิดการพัฒนาชุมชน	29
2.3.2 แนวคิดการมีส่วนร่วม	34
2.3.3 แนวคิดพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม	35
2.3.4 การมีส่วนร่วมของกิจการในการพัฒนาชุมชน	37
2.3.5 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม	38
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	40
3.1 แนวคิดนำในการศึกษา	40
3.2 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	40
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	42
3.3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews)	42
3.3.2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation)	42
3.3.3 การใช้ข้อมูลเอกสาร	42
3.4 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลหลัก	43
3.5 แนวประเด็นการสัมภาษณ์	43
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	47
3.6.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	48

3.6.1.1 การใช้แนวคิดทฤษฎีเพื่อสร้างแนวคิดนำในการวิเคราะห์	48
3.6.1.2 การตรวจสอบข้อมูล	48
3.6.1.3 การจัดบันทึกและการทำดัชนีข้อมูล	48
3.6.1.4 การทำข้อสรุปชั่วคราวและการกำจัดข้อมูล	48
3.6.1.5 การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป	49
3.6.2.1 การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)	49
3.6.2.2 การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction)	49
บทที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานและบริบทที่เกี่ยวข้อง	51
4.1 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท	51
4.1.1 การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมในพื้นที่ตัวแบบ	51
4.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานในการพัฒนาชุมชน	53
4.2 ข้อมูลพื้นฐานของชุมชน	54
บทที่ 5 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามนโยบาย CSR ของบริษัทเอฟีด	55
5.1 พื้นที่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ	55
5.1.1 การพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจ	56
5.1.1.1 กิจกรรมธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน	56
5.1.1.2 การพัฒนาอาชีพหลัก	57
5.1.2 การดำเนินงานพัฒนาด้านสุขภาพ	59
5.1.3 การพัฒนาชุมชนด้านสิ่งแวดล้อม	60
5.1.4 การพัฒนาชุมชนด้านการศึกษา	61
5.1.5 การพัฒนาชุมชนด้านสังคม	62
5.2 พื้นที่การดำเนินงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรค	62
5.2.1 กิจกรรมการพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจ	63
5.2.2 กิจกรรมการพัฒนาด้านสุขภาพ	65

5.2.3	กิจกรรมการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม	65
5.2.4	กิจกรรมการพัฒนาทางการศึกษา	65
5.2.5	กิจกรรมการพัฒนาด้านสังคม	66
บทที่ 6	วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ	68
6.1	เนื้อหาสาระของตัวนโยบาย	68
6.1.1	ความชัดเจนและสมเหตุสมผลของเนื้อหาสาระของนโยบาย	68
6.1.1.1	เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม	68
6.1.1.2	หลักการของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม	69
6.1.1.3	หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม	70
6.1.2	ความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติของนโยบาย	70
6.1.2.1	ปัญหาที่นำมาสู่การกำหนดนโยบาย CSR	70
6.1.2.2	เนื้อหาสาระหลักของตัวนโยบายที่นำไปสู่การแก้ปัญหา	71
6.1.2.3	ความสอดคล้องของตัวนโยบายกับหลักการเชิงเหตุผล แนวคิด ทฤษฎี	72
6.1.2.4	กฎหมาย มาตรการทางสังคม ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของนโยบาย	73
6.1.2.5	ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมาย	74
6.1.3	ความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายสู่หน่วยงานที่ปฏิบัติ	74
6.1.3.1	ลักษณะการมอบอำนาจความรับผิดชอบต่อให้กับหน่วยงานที่รับ นโยบายไปปฏิบัติ	74
6.1.3.2	ความเป็นปึกแผ่นของสถาบันภายในและระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	75
6.1.3.3	กฎที่ใช้ในการตัดสินใจของหน่วยงานปฏิบัติการ	75
6.1.3.4	การมอบหมายงานให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	75
6.1.3.5	ลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอก	76
6.2	การบริหารจัดการ	76

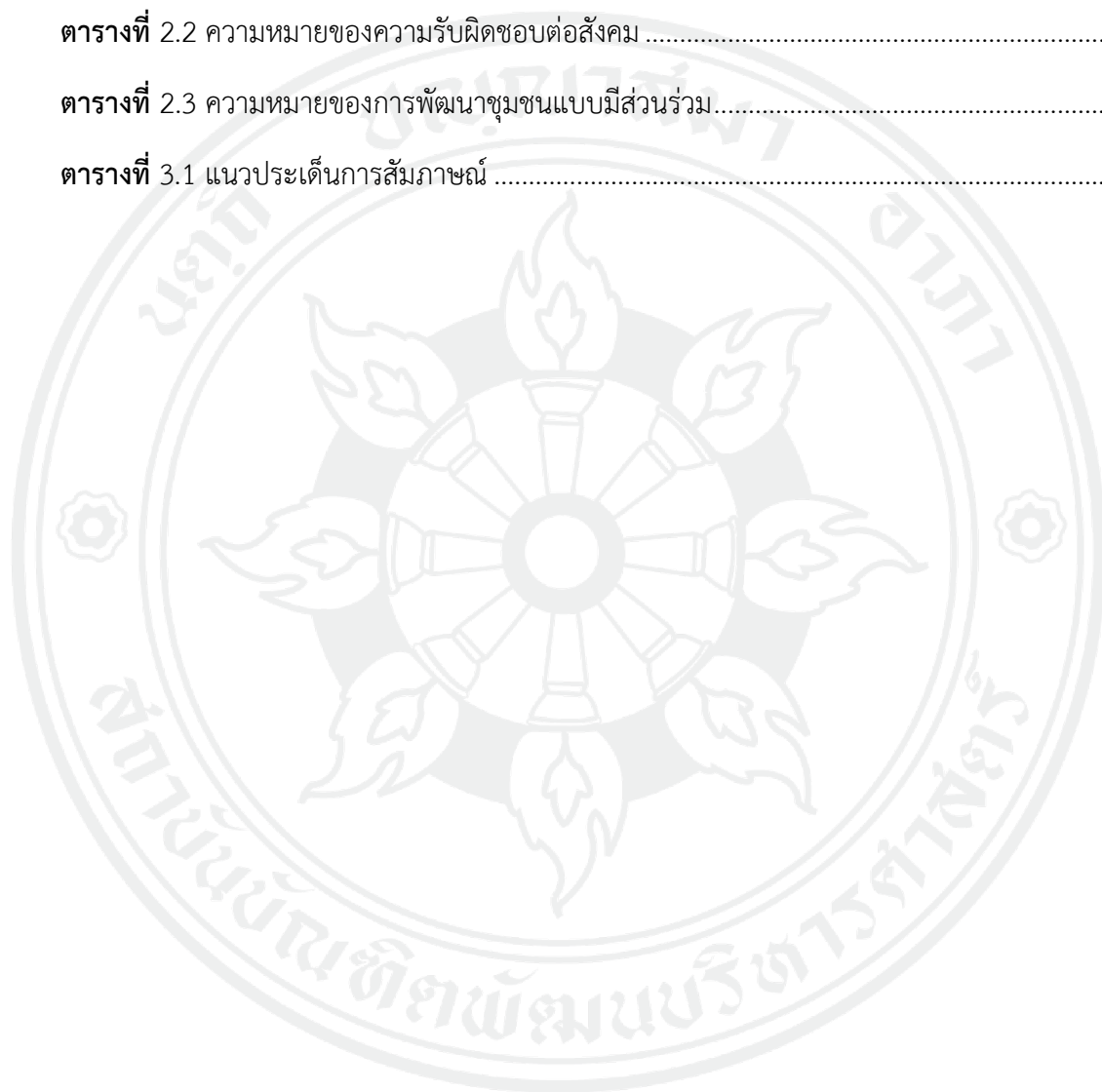
6.2.1 การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม.....	76
6.2.1.1 ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงาน.....	76
6.2.1.2 ความรู้ความเข้าใจหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีที่ต้องปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน.....	77
6.2.1.3 ความคิดเห็นต่อภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน.....	78
6.2.1.4 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อหลักการ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย.....	79
6.2.2 การจัดตั้งองค์การโครงสร้างของหน่วยงาน.....	80
6.2.2.1 ลักษณะความซับซ้อนของโครงสร้างในการปฏิบัติงาน.....	80
6.2.2.2 ลักษณะความเป็นทางการและความไม่เป็นทางการในการดำเนินงาน.....	81
6.2.2.3 การกระจายอำนาจหรือการรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ.....	81
6.2.3 บุคลากร ความสามารถ ทักษะ ความเหมาะสม การมอบหมายงาน.....	81
6.2.3.1 ความเพียงพอของจำนวนบุคลากรต่อการทำงาน.....	81
6.2.3.2 ความสามารถที่เหมาะสม และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	82
6.2.3.3 ลักษณะการมอบหมายงาน.....	83
6.2.4 งบประมาณ.....	84
6.2.5 วัสดุอุปกรณ์.....	84
6.3 การพัฒนาองค์การ.....	85
6.3.1 ภาวะผู้นำ.....	85
6.3.1.1 ผู้นำของบริษัทกับการส่งผลต่อการปฏิบัติตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม.....	85
6.3.1.2 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้นำในหน่วยงาน.....	87
6.3.1.3 ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำของหน่วยงาน.....	87
6.3.1.4 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยผู้นำของหน่วยงาน.....	88

6.3.1.5	ภาวะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมและของ บริษัท.....	88
6.3.2	การมีส่วนร่วมของพนักงานในขั้นตอนของนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ	89
6.3.3	การทำงานเป็นทีม	90
6.3.4	ทัศนคติต่องาน และแรงจูงใจในการทำงาน	90
6.3.5	วัฒนธรรมองค์การ.....	91
6.3.5.1	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	92
6.3.5.2	วัฒนธรรมองค์การกับการส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	92
6.4	การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม	92
6.4.1	ความสอดคล้องของแผนงานและโครงการ CSR กับปัญหาและความต้องการของ ประชาชนในพื้นที่.....	93
6.4.1.1	ความสอดคล้องของแผนงานและโครงการ CSR ปัญหาและความต้องการของ ประชาชนในพื้นที่	93
6.4.1.2	พื้นฐานปัญหาหรือความจำเป็นในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม... ..	97
6.4.1.3	บุคคลที่มีบทบาทในการกำหนดแผนงานและโครงการ CSR.....	98
6.4.1.4	ลักษณะความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนงาน.....	98
6.4.1.5	การประเมินผล ปรับปรุง แผนงานและโครงการ CSR.....	98
6.4.1.6	บทบาทของประชาชนในการกำหนดแผนงาน	99
6.4.2	การมีส่วนร่วมของประชาชน	99
6.4.2.1	บุคคลและหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม.. ..	99
6.4.2.2	เป้าหมายหลักของการมีส่วนร่วมของประชาชน	101
6.4.2.3	กลุ่มประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วม	103
6.4.2.4	กิจกรรมที่ผู้มีส่วนร่วมได้ร่วมทำในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม.. ..	103
6.4.2.5	ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	104
6.4.2.6	ลักษณะโครงการหรือกิจกรรมที่ประชาชนให้ความสนใจเข้าร่วม.....	105

บทที่ 7 สรุปและข้อเสนอแนะ	106
7.1 สรุปผลการศึกษา.....	106
7.1.1 การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ.....	106
7.1.1.1 เนื้อหาสาระของนโยบาย.....	106
7.1.1.2 การบริหารจัดการ	107
7.1.1.3 การพัฒนาองค์การ.....	107
7.1.1.4 การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม.....	108
7.1.2 ปัญหาและอุปสรรคจากการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ.....	108
7.2 การอภิปรายผล	108
7.3 ข้อเสนอแนะ.....	110
7.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา.....	110
7.3.1.1 การปรับแผนงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่หมู่บ้านที่ได้รับผลกระทบ.....	110
7.3.1.2 การจัดสรรบุคลากรสำหรับการปฏิบัติงาน	110
7.3.1.3 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม	110
7.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	111
7.3.2.1 ศึกษาการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ	111
7.3.2.2 ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ระหว่างการดำเนินนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการผลิต กับนอกกระบวนการผลิต.....	111
7.3.2.3 ศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมกำหนดแผนงานโครงการ กิจกรรม ร่วมกับองค์การธุรกิจ.....	111
7.3.2.4 ศึกษาโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	111
บรรณานุกรม.....	112
ประวัติผู้เขียน.....	117

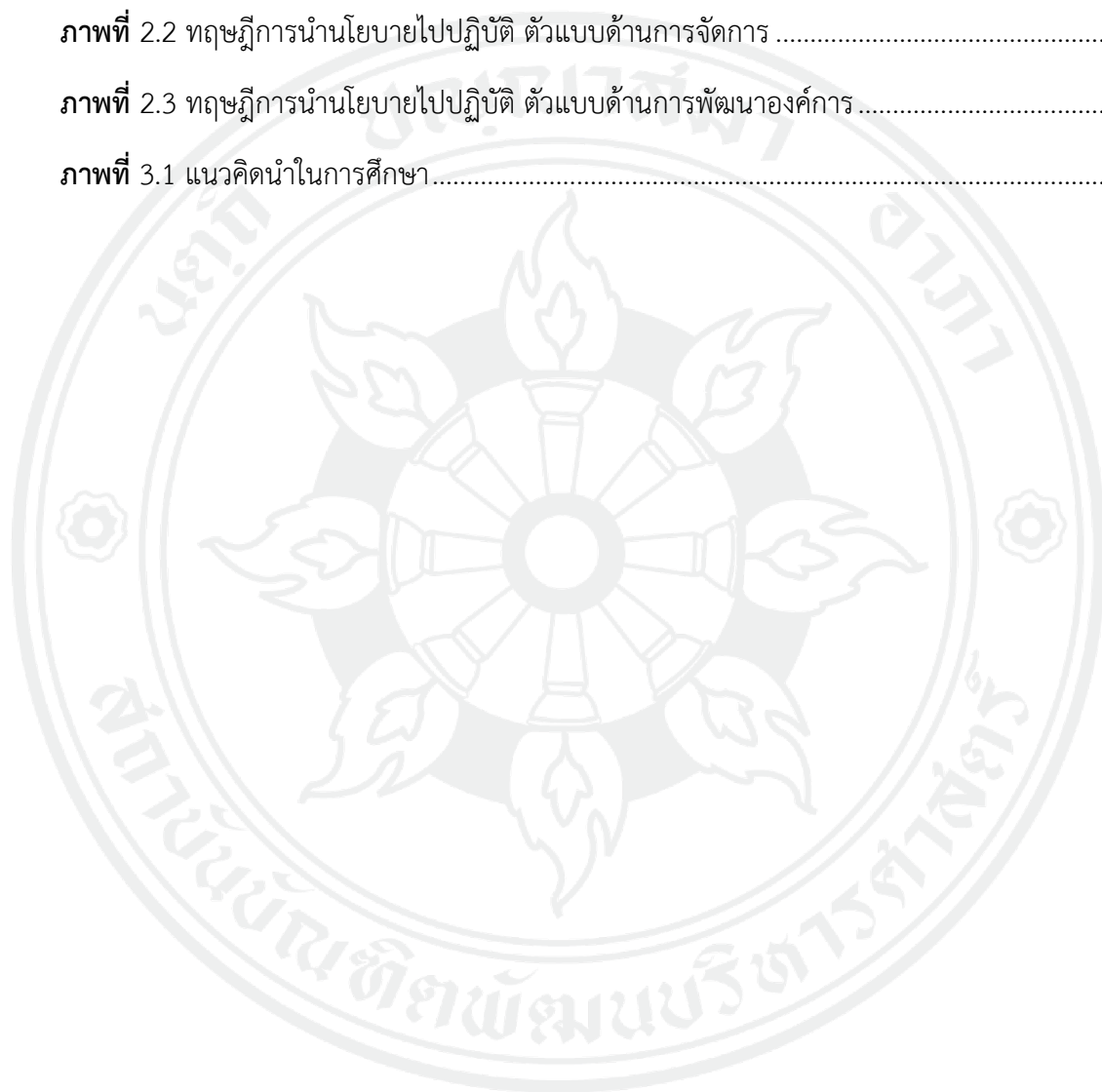
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ	5
ตารางที่ 2.2 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม	17
ตารางที่ 2.3 ความหมายของการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม.....	36
ตารางที่ 3.1 แนวประเด็นการสัมภาษณ์	43



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร	12
ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบด้านการจัดการ	13
ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร	14
ภาพที่ 3.1 แนวคิดนำในการศึกษา.....	41



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศในกระแสโลกาภิวัตน์ของระบบทุนนิยม ที่มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ ด้านเดียว ส่งผลให้ประชาคมโลกต้องเผชิญกับปัญหาการพัฒนาที่ไม่สมดุล จากการสูญเสียทรัพยากรธรรมชาติเพื่อรองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม เกิดผลกระทบต่อสังคมและความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม (กุลดา เกษบุญชู-มัต, 2551) แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility - CSR) จึงกลายเป็นแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่มีบทบาทต่อองค์กรธุรกิจทั่วโลก จะต้องให้ความสำคัญกับสังคม สิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการดำเนินกิจการด้วย โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กรระหว่างประเทศในการกำหนดมาตรการ เพื่อให้ องค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกปฏิบัติร่วมกัน และส่งเสริมให้มีการติดต่อค้าขายเฉพาะองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น เช่น The UN Global Compact ขององค์กรสหประชาชาติ Global Corporate Citizenship Initiative ของ World Economic Forum แนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติ ขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา และ ISO 26000 Social Responsibility ขององค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 ; สถาบันพัฒนาธุรกิจเพื่อสังคม, 2555)

สำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ได้ดำเนินตามนโยบายสากลขององค์กรระหว่างประเทศ โดยการส่งเสริมจากองค์การภาครัฐในระดับนโยบาย เพื่อกำหนดทิศทางของการพัฒนาประเทศ (เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, 2554) จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ถึง ฉบับที่ 12 ในปัจจุบัน ได้ประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ทำให้องค์กรธุรกิจได้มีบทบาทและแนวทางในการพัฒนาสังคมมากขึ้น รวมทั้งกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้จัดทำ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2558 – 2560 (คณะกรรมการส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมแห่งชาติ, 2558) และได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรม โดยการกำหนดให้มีบุคลากรเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำโรงงาน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) เพื่อให้การดำเนินกิจการของโรงงานอุตสาหกรรมสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน ตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม พ.ศ. 2554 (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2554) นอกจากนี้ยังมี

แนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2560) ที่ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในประเทศไทย

บริษัทเอฟีด (ชื่อสมมติ) เป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมการเกษตรและอาหารของประเทศไทย ครอบคลุมตั้งแต่ ธุรกิจอาหารสัตว์ ปศุสัตว์ ผลิตภัณฑ์สำหรับสุขภาพสัตว์ รวมทั้งผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อการส่งออกและจำหน่ายในประเทศ โดยดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างหลากหลาย บริษัทเอฟีดเติบโตและได้ขยายฐานการผลิตเต็มรูปแบบไปยังจังหวัดแห่งหนึ่งในภาคกลาง กลายเป็นจุดเริ่มต้นสู่การเป็นผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมการเกษตร ประกอบด้วย โรงงานอาหารสัตว์ ฟาร์มไก่ ฟาร์มสุกร โรงฟักไข่ โรงงานแปรรูปและตัดแต่งเนื้อสุกร โรงงานผลิตอาหารปรงสุกแช่แข็งจากเนื้อสุกรอนามัย นอกจากนี้ ผู้บริหารของบริษัทเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจด้วยการเป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

การขยายฐานการผลิตของบริษัทเอฟีด ทำให้ประชาชน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ในพื้นที่ได้รับผลกระทบทั้งปัญหาการจราจร น้ำทิ้งจากโรงงานอุตสาหกรรม กลิ่นจากโรงงานอาหารสัตว์และฟาร์ม บริษัทเอฟีดจึงให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้ง 2 ประเภท (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการผลิต (CSR In process) และนอกกระบวนการผลิต (CSR After process) ในการช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยได้จัดตั้งหน่วยงานกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม (Holistic Area Based Community Development) ในพื้นที่ตำบลตัวแบบ ตามนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหาร จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่า การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟีดเป็น อย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟีด

1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟีด

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ศึกษาการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟิวด์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1.3.2 **ขอบเขตด้านพื้นที่** ศึกษาในพื้นที่ตัวแบบโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมตำบลตัวแบบ ที่ได้นำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ โดยสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟิวด์

1.3.3 **ขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย** ศึกษาจากเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟิวด์ ที่ได้นำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ และประชาชนในพื้นที่ตัวแบบโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม

1.3.4 **ขอบเขตด้านเวลา** ศึกษาในเดือนมกราคม-กรกฎาคม 2562 เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ผล จนเสร็จทุกกระบวนการศึกษา

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1.4.1 ทำให้ทราบและเข้าใจการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟิวด์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1.4.2 ทำให้เห็นบทบาทขององค์การธุรกิจในการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน และสามารถส่งเสริมให้องค์การธุรกิจอื่น ๆ ได้นำไปปรับใช้กับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การของตนเอง

1.4.3 สามารถส่งเสริมให้เป็นทางเลือกในการดำเนินกิจการบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์การธุรกิจ และองค์การภาครัฐ

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟีด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม และศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเรียบเรียงตามลำดับและหัวข้อ ดังนี้

2.1 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ

- 2.1.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.1.2 ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.1.3 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.1.4 ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.1.5 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.1.6 งานวิจัยเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.2 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม

- 2.2.1 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2.2.2 ทฤษฎีว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2.2.3 ประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2.2.4 การนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์กร
- 2.2.5 งานวิจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

2.3 แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

- 2.3.1 แนวคิดการพัฒนาชุมชน
- 2.3.2 แนวคิดการมีส่วนร่วม
- 2.3.3 แนวคิดพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม
- 2.3.4 การมีส่วนร่วมของกิจการในการพัฒนาชุมชน
- 2.3.5 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

2.1 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Theory)

การศึกษานโยบายมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ที่มีอำนาจในการตัดสินใจว่าจะทำการอะไรหรือไม่ทำอะไร หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับใคร โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (ณัฐธา วินิจนัยภาค, 2555 : 8) โดยกระบวนการของนโยบายเริ่มจากการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันตลอดเวลา โดยในงานศึกษานี้จะเน้นไปที่ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

2.1.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรที่มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ จึงมีนักวิชาการไทยและต่างชาติได้นิยามความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้จำนวนมาก เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถเข้าใจขอบเขตหรือลักษณะของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้นในการศึกษา จึงได้รวบรวมคำนิยามจากนักวิชาการไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ผู้นิยาม	ความหมาย
มยุรี อนุমানราชธน (2556 : 228)	การแปลงวัตถุประสงค์ของนโยบายให้เป็นแนวทาง แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อการจัดหาทรัพยากร และการบริหารจัดการของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ณัฐธา วินิจนัยภาค (2555 : 20)	ขั้นตอนที่อยู่ตรงกลางระหว่างขั้นตอนการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการประเมินผลนโยบาย โดยการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบนำไปดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย
วรเดช จันทรศร (2554 : 16)	กระบวนการที่ทำให้เกิดการกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้ และเป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างการกำหนดนโยบายกับการประเมินผลนโยบาย

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2554 : 90)	กระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วคราวแล้วหายไป โดยแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา ทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้
สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2554 : 395)	ขั้นตอนเกี่ยวกับมาตรการของนโยบายที่เกิดขึ้นระกวางการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยจะส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ และเป็นขั้นตอนที่มีความซับซ้อน ไม่สามารถบรรลุได้ด้วยวิธีการทั่วไป
สมพร เพ็ญจันทร์ (2552 : 195)	การปฏิบัติภายใต้ข้อกำหนดของนโยบาย โดยเกี่ยวข้องกับบุคคล คณะบุคคล ขั้นตอน และกระบวนการ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย
เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2550 : 340)	ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการนโยบาย โดยเป็นการปฏิบัติให้สอดคล้องกับเจตนาและเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้ และเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติระดับล่าง
จุมพล หนีพณิช (2549 : 182)	การบริหารนโยบายที่ครอบคลุมการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล และกลุ่มบุคคล สมรรถนะและความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบาย
Jeffrey L. Pressman and Aaron Wildavsky (1979, P.8)	การกระทำเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ให้ครบถ้วน เกิดผลผลิต เสร็จสมบูรณ์ โดยนโยบายจะต้องมีเป้าหมาย และอ้างอิงใน สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, วิธีการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ 2555: 399)

จากคำนิยามของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นขั้นตอนที่อยู่ระหว่างการกำหนดนโยบายกับการประเมินผลนโยบาย โดยเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์รวมทั้งความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น องค์การจึงต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างเพียงพอ ทั้งนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม

เพื่อให้บุคลากรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับ เป้าหมายของนโยบายที่ตั้งไว้

2.1.2 ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

กระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการศึกษาถึงปฏิสัมพันธ์ ความเชื่อมโยง การพึ่งพา ตลอดจนความเป็นอิสระขององค์การ และบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่หน่วยงานที่กำหนดนโยบายลงมา จนถึงหน่วยงานที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ กระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถแบ่ง ออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนในระดับมหภาค และขั้นตอนในระดับจุลภาค (วรเดช จันทรศร, 2554: 32-42) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การนำนโยบายไปปฏิบัติระดับมหภาค (Macro Implementation) โดย หน่วยงานระดับสูงทำหน้าที่กำหนดนโยบาย เพื่อให้หน่วยงานระดับล่างนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยใช้วิธีที่เหมาะสม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนการแปลงนโยบาย และ ขั้นตอนของการยอมรับ (วรเดช จันทรศร, 2554 : 34)

ขั้นตอนที่ 1 การแปลงนโยบายเป็นแนวปฏิบัติ แผนงาน หรือโครงการ เมื่อฝ่าย บริหารได้ทำการกำหนดนโยบายแล้ว จะมีการระบุให้หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ซึ่งจะต้อง เป็นผู้ที่แปลงนโยบายออกมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ แผนงาน หรือโครงการ ขั้นตอนการแปลง นโยบายนี้จึงมีความสำคัญมาก เพราะหากเมื่อใดที่มีการแปลงนโยบายผิดไปจากวัตถุประสงค์ อาจ กล่าวได้ว่าความล้มเหลวของนโยบายนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่แรกแล้ว ความสำเร็จของการนำนโยบายไป ปฏิบัติในขั้นตอนนี้ จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมายและหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถแปลง นโยบายด้วยความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ตลอดจนให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหาร และมีความจริงใจที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร, 2554 : 35-36)

ขั้นตอนที่ 2 การยอมรับจากหน่วยงานระดับล่าง หลังจากการแปลงนโยบายแล้ว หน่วยงานระดับล่างต้องมีความเข้าใจและยอมรับโครงการหรือแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตาม วัตถุประสงค์ (วรเดช จันทรศร, 2554 : 36-37)

2. การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro Implementation) เมื่อ ได้รับการถ่ายทอดนโยบายจากหน่วยงานระดับบนแล้ว จะต้องกำหนดนโยบายภายในของตนเองให้ สอดคล้องกัน และการนำนโยบายหรือโครงการมาปฏิบัติให้บรรลุผล จะต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงานระดับบนกับหน่วยงานระดับ ล่างที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการปรับตัวเข้าหากันและกันโดยอาศัยการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน ระดับล่าง การนำนโยบายไปปฏิบัติระดับจุลภาคประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นการระดมพลัง ขั้น การปฏิบัติ และขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง (วรเดช จันทรศร, 2554 : 37-38)

ขั้นตอนที่ 1 การระดมพลัง หน่วยงานระดับล่างจะต้องดำเนินการพิจารณารับนโยบายและการแสวงหาความสนับสนุนในกิจกรรมแรก โดยหน่วยงานในระดับล่างจะพิจารณาว่านโยบายจากส่วนกลางมีความเหมาะสม สำคัญ เร่งด่วน ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้หรือไม่ การตัดสินใจดังกล่าวจึงถือว่าเป็นจุดสำคัญในการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย ทั้งนี้การแสวงหาความสนับสนุนส่วนตัวจากสมาชิกในหน่วยงาน ตลอดจนบุคคลสำคัญ หรือองค์กรอื่น ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง โดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามาร่วมกันออกแบบหรือกำหนดโครงการของหน่วยงานระดับล่างที่จะจัดทำตั้งแต่แรก เพื่อสร้างความสำเร็จและความต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร, 2554 : 38-39)

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ ขั้นตอนนี้ครอบคลุมถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือโครงการที่ได้มีการยอมรับแล้วออกมาในรูปของการปฏิบัติจริง ในขั้นนี้จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งในบางกรณีผู้ปฏิบัติทำการตัดสินใจกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานประจำชิ้น หรืออาจนำเครื่องมือที่เห็นว่าเหมาะสมเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติในระดับล่างนี้ ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ปฏิบัติแต่ละบุคคล ลักษณะของการปฏิบัติจึงไม่ได้มีเพียงแบบเดียว (วรเดช จันทรศร, 2554 : 39-40)

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง ความสำเร็จระยะยาวของนโยบายสามารถเกิดขึ้นได้จากการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องโดยผู้ปฏิบัติ ถึงแม้ว่าระยะเวลาของนโยบายนั้นได้สิ้นสุดแล้ว แต่ก็ยังมีการนำนโยบายไปปฏิบัติต่อไป จนกลายเป็นหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้นำของหน่วยงานจะต้องหาวิธีสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความผูกพันและยอมรับโครงการ อันจะส่งผลทำให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติอย่างยั่งยืน (วรเดช จันทรศร, 2554: 41-42)

2.1.3 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เกิดจากปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการ (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2552 : 101) ดังนี้

1. ลักษณะของนโยบายนั้น ๆ ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ความสอดคล้องและมีเหตุผล มีการติดตามและประเมินผลจากการสื่อสารย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง
2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย มีความชัดเจน สอดคล้อง ความเข้าใจวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติ การมีตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบาย
3. ความเป็นไปได้ทางการเมือง การสนับสนุนจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
4. ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

5. ความเพียงพอของทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน คุณภาพของบุคลากร และการบริหาร
6. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ขนาดของโครงสร้างองค์กร ลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความสามารถของผู้นำ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย และการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ
7. ทศนคติของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ค่านิยม พฤติกรรม ที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย การตอบสนองผลประโยชน์ต่อผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ
8. กลไกภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และการแทรกแซงของหน่วยงานระดับบน มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามนโยบาย

ทั้งนี้ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ยังประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญอีกหลายประการ การบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยที่ควรเกิดขึ้นก่อนที่จะมีการนำนโยบายไปปฏิบัติ มี 10 ประการ (มยุรี อนุมาราชชน, 2548 : 211-217) ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. เวลาและทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับดำเนินการตามแนวทาง แผนงาน และโครงการ
3. การวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่ต้องใช้
4. ตัวนโยบายมีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎี/หลักสาเหตุและผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์โดยตรง
6. การลดความสัมพันธ์เชิงการพึ่งพาระหว่างหน่วยงาน
7. ความเข้าใจและเห็นตรงกันในวัตถุประสงค์
8. การจัดกิจกรรมตามลำดับอย่างเหมาะสม
9. การติดต่อสื่อสารและประสานงานอย่างเต็มที่
10. ผู้มีอำนาจหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติต้องยอมรับนโยบายอย่างแท้จริง

2.1.4 ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

เมื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือบุคคลได้นำนโยบายไปปฏิบัติจริงแล้ว เกิดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายของนโยบาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปปรับปรุงหรือหาวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม ทั้งนี้ ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติมีอยู่หลายประการ โดยสามารถแบ่งปัญหาเบื้องต้นออกเป็น 5 ด้านด้วยกัน (วรเดช จันทรศร, 2554 : 98) คือ

1. ปัญหาด้านสมรรถนะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสามารถในการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านเงินทุน และปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนปัจจัยด้านวิชาการ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามนโยบายนั้น (วรเดช จันทรศร , 2554: 98)

2. ปัญหาด้านการควบคุม เป็นการวัดความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ โดยปัญหาด้านการควบคุมจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขด้านความสามารถในการแปลงนโยบายออกมาเป็นแนวปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับความต้องการของนโยบายเพียงใด กิจกรรมของนโยบายมีวัตถุประสงค์ชัดเจนเพียงใด การกำหนดภารกิจหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติโดยรวมเพียงใด (วรเดช จันทรศร, 2554 : 98)

3. ปัญหาด้านความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีมากขึ้นถ้าสมาชิกในองค์กร หรือหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือ หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยปัญหาที่เกิดจากการต่อต้านของผู้ปฏิบัตินั้นมาจากสาเหตุสำคัญ 7 ประการ (วรเดช จันทรศร, 2554: 98) ได้แก่

3.1 นโยบายนั้นไม่ได้มาจากรากฐานความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกในองค์กร หรือสมาชิกไม่ให้ความสำคัญกับนโยบายนั้น

3.2 นโยบายส่งผลให้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานตลอดจนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องเปลี่ยนแปลงไป

3.3 หัวหน้าหน่วยปฏิบัติไม่ได้ให้การสนับสนุนนโยบายเท่าที่ควร ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.4 สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติต่อต้าน เพราะเห็นว่าการปฏิบัติตามนโยบายจะส่งผลให้งบประมาณและอัตรากำลังของหน่วยงานต้องลดลง

3.5 สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติเห็นว่านโยบายถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหารที่ไม่เข้าใจสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน

3.6 สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับสาระหรือวิธีปฏิบัติในนโยบาย เพราะไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการของนโยบาย

3.7 สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้าน เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจว่าจะปฏิบัติตามนโยบายนั้นอย่างไร

4. ปัญหาด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วม ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่มีการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมืองซึ่งเน้นการเผชิญหน้า การแสวงหาการสนับสนุน การเจรจาต่อรอง ในการจัดสรรทรัพยากร ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาด้านนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อยหลายประการ (วรเดช จันทรศรี, 2554 : 98) ดังนี้

4.1 ลักษณะของการติดต่อและความสัมพันธ์ที่หน่วยปฏิบัติมีกับหน่วยที่ควบคุมนโยบาย

4.2 ระดับความจำเป็นที่หน่วยปฏิบัติจะต้องแสวงหาความร่วมมือหรือกระทำการตกลงกับหน่วยงานอื่น ๆ

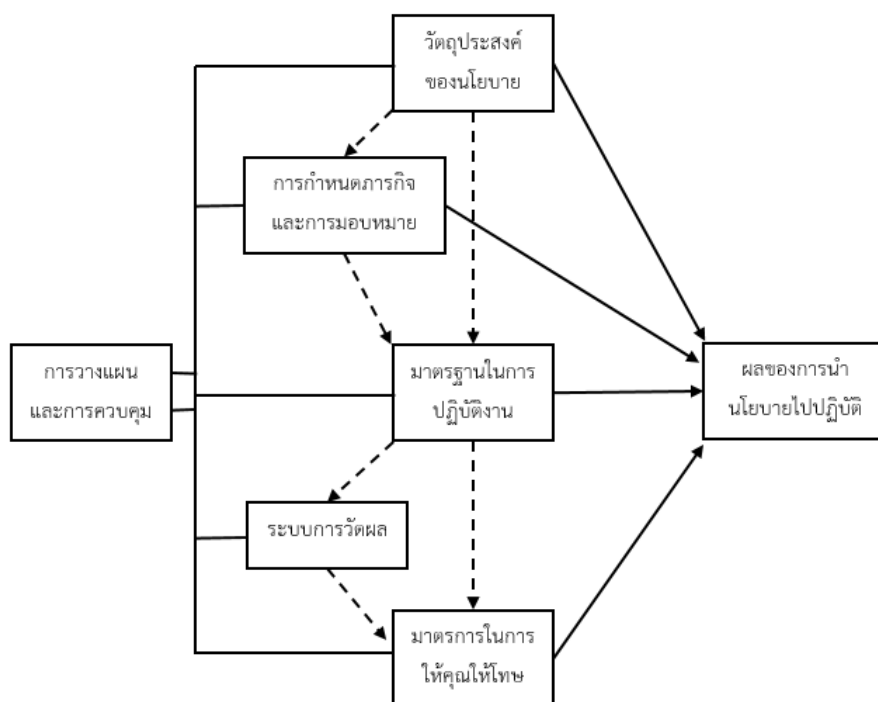
4.3 ระดับของความเป็นไปได้ที่เจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานจะสามารถทำงานร่วมกัน

5. ปัญหาด้านความสนับสนุนและความผูกพันขององค์กรหรือบุคคลสำคัญการนำนโยบายไปปฏิบัติหากขาดการสนับสนุนและความผูกพันขององค์กรหรือบุคคลสำคัญแล้ว ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจเกิดขึ้นได้ ในบางกรณีปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลไปถึงความล้มเหลวของนโยบายโดยตรง

2.1.5 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

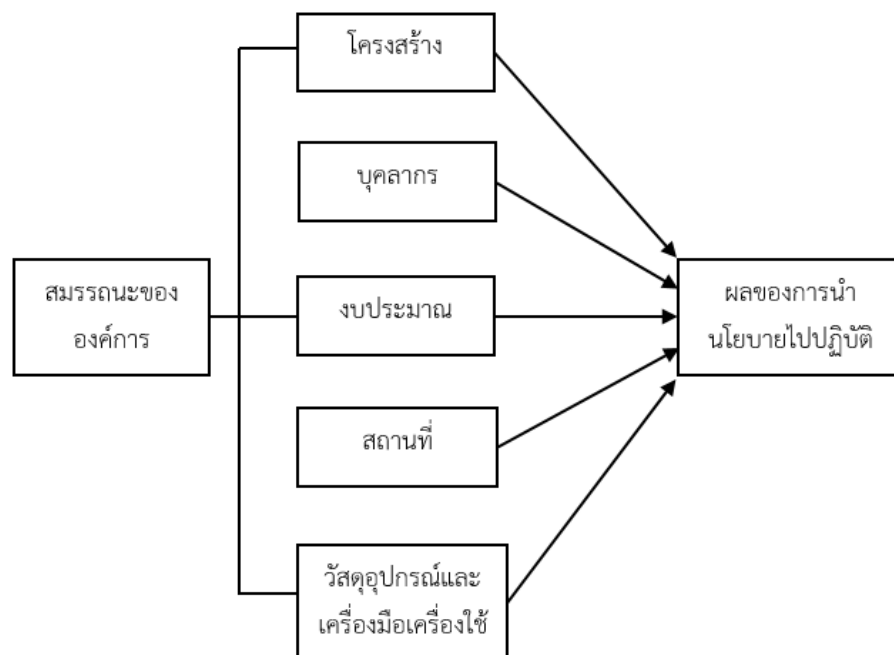
กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติมักเกิดปัญหาหลายประการ ตั้งแต่ด้านสมรรถนะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การควบคุมและติดตาม ปัญหาความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ปัญหาการสนับสนุนและความตื่นตัวของผู้มีอำนาจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้การศึกษาปัญหาดังกล่าวเป็นรูปธรรมมากขึ้น จึงสามารถพิจารณาได้จาก 6 ตัวแบบของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (วรเดช จันทรศรี, 2554 : 97-98) คือ

1. ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) นโยบายที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ มีการมอบหมายภาระงาน และกำหนดมาตรฐานการทำงานให้แก่หน่วยย่อยขององค์กร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย เพื่อให้ประสานการปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่น โดยมีระบบวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบการให้ข้อมูลที่สมบูรณ์ มีมาตรฐาน และเป็นธรรม ที่จะช่วยสร้างเสริมให้มาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงขึ้นอีกด้วย (วรเดช จันทรศรี, 2554 : 130-133)



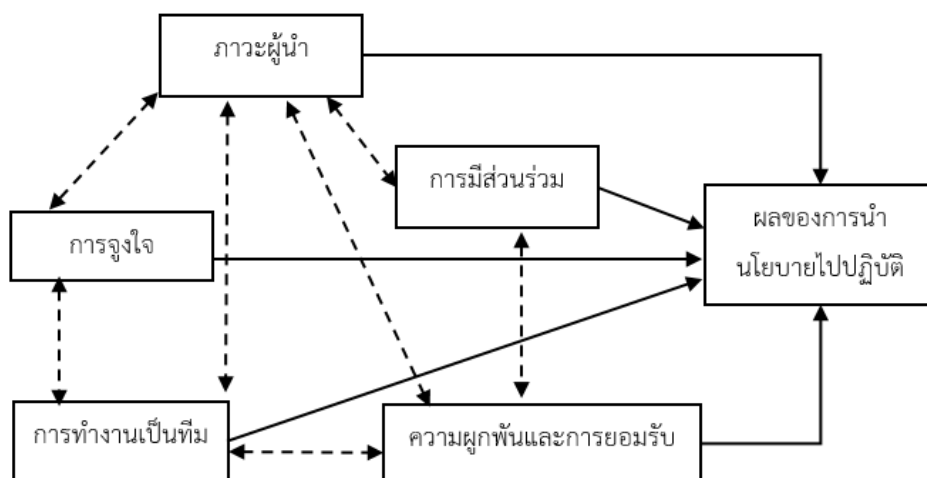
ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร
แหล่งที่มา วรเดช จันทรศร, 2552 : 131.

2. ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด โดยอาศัยโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมบุคลากรที่อยู่ในองค์การ จะต้องมีความรู้ ความสามารถทางด้านการบริหารและด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ และองค์การต้องมีความพร้อมในการวางแผนเตรียมการ มีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ และงบประมาณ (วรเดช จันทรศร, 2554 : 130-135)



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบด้านการจัดการ
แหล่งที่มา วรเดช จันทรศร, 2552 : 134.

3. ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model) การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จจึงน่าจะเป็นเรื่องของ การจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์กร การมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงาน มากกว่าใช้การควบคุมหรือใช้อำนาจ การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบาย โดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากตัวผู้ปฏิบัติเองโดยตรง (วรเดช จันทรศร, 2554 : 135-137)



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ แหล่งที่มา วรเดช จันทรศร, 2552 : 136.

4. ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) อำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย แต่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์การ สมาชิกขององค์การทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้พิจารณาโดยเฉพะอย่างยิ่ง ข้าราชการที่มีอำนาจหน้าที่ที่ต้องติดต่อและให้บริการประชาชนโดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ การยึดเยียด นโยบายใหม่ ๆ ที่จะมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านั้นมักจะไร้ผล นอกจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือปรับนโยบายแนวทางการปฏิบัติเหล่านี้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันเอง (วรเดช จันทรศร, 2554 : 137-139)

5. ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากความสามารถของผู้เล่นที่เป็นตัวแทนขององค์การ กับความสัมพันธ์จากปัจจัยภายนอกองค์การ การสร้างการยอมรับ และการมีส่วนร่วมจึงเป็นสิ่งที่ยากที่จะเกิดขึ้นได้ ขณะที่ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในองค์การ การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการเผชิญหน้า การบริหารความขัดแย้ง การแสวงหาผู้สนับสนุนและการยอมรับ การต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่างบุคคลจนถึงองค์การต่างๆที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากนโยบายคือการเมือง จึงมักมีผู้ได้ประโยชน์และผู้เสียประโยชน์ ทุกฝ่ายจึงต้องปกป้องผลประโยชน์ของตนเองก่อนเป็นสิ่งแรก (วรเดช จันทรศร, 2554 : 139-143)

6. ตัวแบบเชิงบูรณาการ เป็นการรวบรวมแนวคิดทั้ง 5 ตัวแบบเอาไว้ โดยมุ่งแสวงหาผลกระทบของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแบ่งการ

พิจารณาออกเป็น 3 มิติด้วยกันได้แก่ มิติที่ 1 เป็นการวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของนโยบาย จากผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้น มิติที่ 2 เป็นการวัดผลกระทบของนโยบาย และมิติที่ 3 เป็นการวัดผลของนโยบายนั้น สามารถส่งประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวมได้หรือไม่ ส่วนตัวแปรอิสระที่นำมาพิจารณานั้นมาจากปัจจัย 4 ด้านด้วยกัน คือ สมรรถนะขององค์กร ประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม ภาวะผู้นำและความร่วมมือ และการเมืองการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก (วรเดช จันทรศรี, 2554 : 143-146)

จากการศึกษาตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติประกอบด้วย

1. ตัวเนื้อหาของนโยบายที่มีความชัดเจนหรือคลุมเครือ รวมทั้งความสอดคล้องอย่างมีเหตุผล
2. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวก
3. การบริหารองค์กร ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการติดตามประเมินผล
4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

งานศึกษาเรื่อง การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟิวต์ เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยองค์การภาคธุรกิจ ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างจากองค์การสาธารณะ ผู้วิจัยจึงได้เลือกตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับองค์การภาคธุรกิจ และนำมาใช้ในการศึกษา 3 ตัวแบบ คือ 1) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) จะนำมาใช้ในการพิจารณาความสมเหตุสมผล ความเหมาะสมของนโยบาย ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ 2) ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) นำมาใช้ศึกษาหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อสังคมโดยตรง คือ สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟิวต์ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ว่ามีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะการในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหาร และ 3) ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) ที่จะนำมาใช้ศึกษาการสร้างแรงจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานที่ทุกคนมีส่วนร่วม ของบริษัทและสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับนโยบายไปปฏิบัติ

2.1.6 งานวิจัยเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

สุรนนท์ เทียนฉาย (2556) ทำการวิจัยเรื่อง การนำนโยบายค่าจ้างขั้นต่ำสามร้อยบาทไปปฏิบัติของผู้ประกอบการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับค่าจ้างขั้นต่ำตามนโยบายของรัฐบาลส่วนหนึ่ง เนื่องจากไม่ต้องการทำผิดกฎหมาย และเพื่อเป็นขวัญกำลังใจตอบแทนให้แก่พนักงาน

ณัฐภากร จันทรสภา (2556) ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการนำนโยบายเปิดเสรีสุราชุมชนไปดำเนินงานในจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ประกอบด้วย 2 ปัจจัยสำคัญคือ ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐ ได้แก่ ความไม่สอดคล้องของนโยบาย และการสนับสนุนของรัฐ และปัจจัยด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการเอง ส่วนใหญ่ชาวบ้านยังขาดความรู้ในการบริหารจัดการด้านองค์การ ขาดการวางแผน ขาดความรู้ด้านการตลาด ทั้งหมดนี้เป็นประเด็นที่ทำให้เกิดการคงอยู่หรือสูญหายไปของผู้ประกอบการสุรากลั่น ทั้งในเรื่อง การส่งเสริมด้านความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมด้านการตลาด รวมถึงการที่รัฐบาลออกกฎหมายห้ามโฆษณาถึงการนำเข้าเพิ่มเติมให้ผู้ประกอบการล้มหายไปจากธุรกิจ

ธันภัทร โคตรสิงห์ (2556) ทำการวิจัยเรื่อง การนำนโยบายโฉนดชุมชนไปปฏิบัติ พบว่า สามารถสรุปกระบวนการนำนโยบายโฉนดชุมชนไปปฏิบัติได้เป็น 5 ขั้นตอนหลักได้แก่ การกำหนดผู้รับผิดชอบนโยบาย การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ การสร้างการยอมรับในนโยบาย การดำเนินงานเพื่อจัดให้มีโฉนดชุมชน และการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน โดยพบว่ามีเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตของนโยบายโฉนดชุมชน แบ่งเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านเนื้อหาสาระของนโยบาย 2) ด้านสมรรถนะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 3) ด้านหน่วยงานที่รับผิดชอบ 4) ด้านพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ 5) ด้านการเมืองและระบบราชการ 6) ด้านกลุ่มเป้าหมายของนโยบาย ตั้งแต่ประเภทและลักษณะที่ดินของชุมชน ความพร้อมของชุมชน และการมีส่วนร่วมของชุมชน

อัษฎาวุธ พรชัย (2549) ทำการวิจัยเรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการธนาคารประชาชนของ ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า ความสำเร็จและปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำนโยบายโครงการธนาคารประชาชนไปปฏิบัติ เกิดจาก 6 ปัจจัยได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์การ และกิจกรรมการเสริมแรง ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และทัศนคติของผู้ปฏิบัติ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาหน่วยงานภาครัฐ องค์กรสาธารณะ และหน่วยงานราชการ ขณะที่องค์การภาคธุรกิจซึ่งมีกระบวนการของนโยบายเช่นเดียวกัน จึงสามารถนำผลการศึกษาจากหน่วยงานภาครัฐมาเป็นพื้นฐาน

และต่อยอดในการศึกษาบริบทขององค์การธุรกิจ ซึ่งจะสามารถทำให้เห็นปัจจัยความสำเร็จหรือปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์การธุรกิจ

2.2 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR)

องค์การธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันตลอดเวลา การสร้างข้อได้เปรียบและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมจึงเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ว่าจะเป็นกิจการขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม จึงเป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม ในงานศึกษานี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม ทฤษฎีว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม การนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์การ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

2.2.1 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมนจากองค์การธุรกิจทั่วโลก และมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องตามพลวัตของสังคมและเศรษฐกิจ เป็นแนวทางการประกอบกิจการที่องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน จึงมีนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นิยาม	ความหมาย
Industrial Development Organization, United Nations (2017)	มโนทัศน์ทางการจัดการ ซึ่งบริษัทผนวกความห่วงใยทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าสู่การประกอบกิจการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้บริษัทสามารถบรรลุถึงการเสริมสร้างสมดุลระหว่างเงินไหลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม โดยแยกออกจากการบริจาค
โสภณ พรโชคชัย (2557 : 12)	การดำเนินกิจการด้วยธรรมาภิบาลและกฎหมาย โดยใส่ใจสิ่งแวดล้อม ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน จากความตั้งใจขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
กังสดาล เขารั้ววัฒนกุล (2556 : 28)	ความสมัครใจที่จะรับผิดชอบต่อสาธารณะ ในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินกิจการ และมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้าง

<p>สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี (2556 : 43)</p>	<p>ความสามารถขององค์การธุรกิจในการสร้างผลประกอบการที่ดีควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ในทุกขั้นตอนของการดำเนินกิจการ และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความจริงใจ</p>
<p>คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย (2555 : 11-12)</p>	<p>การประกอบกิจการโดยใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย และตระหนักถึงผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนร่วมกัน โดยมีธรรมาภิบาลเป็นหลักกำกับ และสามารถบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาสร้างความสำเร็จ ชีตความสามารถ และประโยชน์สุขต่อสังคม</p>
<p>โกศล ดีศีลธรรม (2554 : 12)</p>	<p>คุณค่าระยะยาวขององค์การที่ตั้งใจพัฒนาธุรกิจไปพร้อมกับยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายใน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>
<p>พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553 : 12)</p>	<p>การดำเนินกิจการที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและนอกองค์การ โดยเน้นความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน</p>
<p>จิระประภา อัครบวร (2552 : 26)</p>	<p>การคำนึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการบริหารจัดการทั้งภายในและนอกกระบวนการของธุรกิจ และมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนในการรับผิดชอบต่อสังคม</p>
<p>Philip Kotler & Nancy Lee (2551 : 3)</p>	<p>การสมัครใจที่จะมีส่วนช่วยพัฒนาชุมชน ทั้งคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรและการจัดการตามแนวทางที่องค์การธุรกิจเลือก</p>
<p>European Commission, (The European Business Network for CSR, 2011)</p>	<p>ความรับผิดชอบต่อสถานประกอบการเกี่ยวกับผลกระทบที่มีต่อสังคม เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่ สถานประกอบการควรบูรณาการความห่วงใยต่อสังคม สิ่งแวดล้อม จริยธรรม และสิทธิมนุษยชน เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจและยุทธศาสตร์หลัก</p>

สรุป ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การประกอบกิจการด้วยการคำนึงมิติด้านสังคม มิติ ด้านสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับมิติด้านการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ ในทุกขั้นตอนของกิจการ รวมทั้งสามารถขยายความรับผิดชอบต่อสังคมที่ครอบคลุมกิจกรรมนอกกระบวนการของกิจการ เพื่อสร้างประโยชน์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยรอบ ให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตไปพร้อมกับการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

2.2.2 ทฤษฎีว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR ได้รับการพัฒนาและต่อยอดมาจากแนวคิดที่หลากหลาย รวมทั้งมีความเชื่อมโยง เกี่ยวข้องกับหลายทฤษฎี โดยทฤษฎีหลักของการศึกษาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีพื้นฐานมาจาก 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ทฤษฎีการปฏิบัติงานเพื่อสังคมของบริษัท ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทฤษฎีการเป็นพลเมืองของบริษัท โดยแต่ละทฤษฎี มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (Shareholder Value Theory) ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจมีเพียงประการเดียว คือ การสร้างผลกำไรสูงสุดให้บริษัทเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่ผู้ถือหุ้น และการทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมของระบบเศรษฐกิจสูงขึ้น กิจกรรมทางสังคมของบริษัทจะสามารถดำเนินการได้เมื่อเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดให้ทำโดยกฎหมาย ที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น รวมทั้งการจ่ายภาษีให้แก่รัฐเพื่อนำเงินภาษีไปใช้ในการแก้ไขปัญหาสังคมต่าง ๆ ดังนั้น หน้าที่ในกิจกรรมสาธารณะจึงเป็นของรัฐ ขณะที่การทำธุรกิจเป็นกิจกรรมส่วนตัว มีความเป็นอิสระ ที่อาจถูกจำกัดหรือแทรกแซงได้โดยกฎหมายเท่านั้น ซึ่งในระบบเศรษฐกิจแบบเปิด มนุษย์ทุกคนต่างมีเหตุผล และแสวงหาประโยชน์สูงสุดได้ ทุกคนจึงสามารถเข้าร่วมทำกิจกรรมซื้อขายแลกเปลี่ยนกันอย่างเสรี และดำเนินไปด้วยความสมัครใจ จึงทำให้มือที่มองไม่เห็นเป็นตัวกำหนดทิศทางของธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย (Rose Friedman, 1962 : 133 ; กังสดาล เขารั้วฉนวนกุล, 2556 : 29 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 245-249)

2. ทฤษฎีการปฏิบัติงานเพื่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Performance Theory) ความรับผิดชอบต่อสังคม เกิดจากองค์การธุรกิจตั้งอยู่ในสังคมและมีความสัมพันธ์กับสังคม ธุรกิจอาจเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาทางสังคมหรือปัญหาทางสังคมอาจเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ แต่องค์การธุรกิจอาจเข้าไปช่วยรับผิดชอบต่อสังคมในการแก้ไข โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การที่ก่อให้เกิดการทำร้ายสังคมน้อยที่สุด พร้อมกับการเสริมสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมให้มากขึ้น การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จึงถือเป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมเสมือนคืนกำไรให้แก่สังคม แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อธุรกิจด้านจริยธรรม ที่

มากกว่าความรับผิดชอบตามกฎหมาย (A. Carroll, 2004 ; กังสดาล เชาวน์วัฒนกุล, 2556 : 30-31 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 249-255)

3. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง กลุ่มคนที่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือได้รับผลกระทบจากบริษัท การตัดสินใจและการดำเนินงานของบริษัทไม่ได้มีพันธะผูกพันที่ยึดโยงกับประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเพียงกลุ่มเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกหลายกลุ่ม ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จึงเป็นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากบริษัทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างพึ่งพิงกัน หากบริษัทแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการมอบสิ่งที่ดีให้ ก็จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกเชิงบวกให้ความไว้วางใจ และอยากที่จะร่วมมือกับบริษัท เป็นการวางรากฐานที่มั่นคงที่จะนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว (Edward Freeman, 1984 ; กังสดาล เชาวน์วัฒนกุล, 2556 : 31 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 255-260)

4. ทฤษฎีการเป็นพลเมืองของบริษัท (Corporate Citizenship Theory) ความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากแต่ละบริษัทต่างมีส่วนร่วมในเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย จึงต้องมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างประโยชน์ต่อองค์กร ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น และต่อชุมชนโลก ทำให้บริษัทข้ามชาติมีความแปลกแยกจากชุมชนท้องถิ่นน้อยลง พร้อมกับการเสริมสร้างชื่อเสียงของบริษัท และส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีความผูกพันกับบริษัทมากขึ้น บริษัทจึงมีสถานะเป็นพลเมืองของสังคม ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของพลเมืองที่จะต้องช่วยกันปกป้องและแก้ไขปัญหาของสังคม การทำ CSR จึงเป็นการดำเนินงานตามหน้าที่ของพลเมืองที่ดี และการเป็นพลเมืองดีในระดับโลก ถือว่าสอดคล้องกับบริบทของการทำธุรกิจภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่สิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (D. I. Wood and J. M. Logsdon, 2002 ; กังสดาล เชาวน์วัฒนกุล, 2556 : 32 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 261-266)

2.2.3 ประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแม้ว่าจะยังไม่มีนิยามชัดเจนในหลักการ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน แต่ก็ได้มีการศึกษาการได้พยายามจำแนกประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในกิจการของตนเอง โดย พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553 : 26) ได้แบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 7 ประเภท ประกอบด้วย 1. การแบ่งตามกระบวนการ 2. การแบ่งตามลำดับขั้น 3. การแบ่งการทรัพยากร 4. การแบ่งตามกิจกรรม 5. การแบ่งตามการพัฒนา 6. การแบ่งตามรูปแบบ และ 7. การแบ่งตามหน่วยงาน ขณะที่ สมศักดิ์ สามัคคีธรรม (2560 : 338) ได้แบ่งประเภทความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 4 ประเภท

ประกอบด้วย 1. ความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปของพีรามิด 2. ระดับของการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม 3. ลักษณะของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และ 4. การเชื่อมโยงความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับการสร้างมูลค่าขององค์กร

ในการศึกษาเรื่อง การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟิวต์ เป็นการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมที่เน้นกิจกรรมการพัฒนาชุมชนรอบสถานประกอบการ ไม่ได้อยู่ในกระบวนการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งเป็นการดำเนินงานที่เกินขอบเขตตามที่กฎหมายกำหนดไว้ จึงสามารถทำความเข้าใจกรณีศึกษาได้จาก การแบ่งประเภทตามกระบวนการ การแบ่งตามลำดับขั้นแบบพีรามิด และการแบ่งตามกิจกรรม โดยแต่ละประเภท มีรายละเอียดดังนี้

2.2.3.1 การแบ่งตามกระบวนการ พิจารณาจากความสัมพันธ์ด้านการดำเนินธุรกิจกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 5 ประเภท ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการ (CSR after process) เป็นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่แยกจากการดำเนินธุรกิจหลักและดำเนินการหลังจากที่ได้ทำกระบวนการธุรกิจนั้น โดยมักทำกิจกรรมนอกเวลาว่างปกติ เช่น การแก้ไขเยียวยาชุมชนที่ได้รับผลกระทบทางมลพิษจากการดำเนินการภาคธุรกิจ การแจกจ่ายสิ่งของช่วยบรรเทาสาธารณภัย อาสาสมัครช่วยบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 25 ; โกลด์ ดีศีลธรรม, 2554 : 21)

2. ความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ (CSR in process) เป็นการทำธุรกิจเพื่อสังคมโดยนำเอาความรับผิดชอบต่อสังคมไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย และการให้บริการหลังการขาย ที่ตระหนักถึงการป้องกันและกำจัดมลภาวะต่าง ๆ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การชดเชยความบกพร่องจากสินค้าและบริการ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นการดำเนินการในเวลาปกติของการทำงาน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 25 ; โกลด์ ดีศีลธรรม, 2554 : 21)

3. ความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งกระบวนการ (CSR as process) เป็นกิจการเพื่อสังคมที่ดำเนินโดยไม่แสวงหากำไร มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมทุกระดับของกิจการ เป็นการผนวกจุดแข็งระหว่างภาคประชาสังคมกับความมีประสิทธิภาพของภาคธุรกิจที่จะสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสังคม ได้แก่ มูลนิธิ องค์กรสาธารณประโยชน์ประชาชน และส่วนราชการ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 26 ; โกลด์ ดีศีลธรรม, 2554 : 22)

4. ความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งวิสาหกิจ (CSR as Enterprise) วิสาหกิจเพื่อสังคมหรือ Social Enterprise เป็นธุรกิจที่หารายได้ด้วยนวัตกรรมการแสวงหาโอกาสจากความอยุติธรรม ผู้ดำเนินงานในวิสาหกิจสังคมเรียกว่าผู้ประกอบการสังคมซึ่งเป็นผู้ที่มีความเด็ดเดี่ยวและต้องการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างยั่งยืน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 26)

5. ความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งธุรกิจ (CSR as Business) การทำธุรกิจเพื่อสังคมจากการนำประเด็นทางสังคมมาทำธุรกิจ ซึ่งมีทั้งการผลิต การค้า และการบริการ เช่น เป็นผู้ผลิตเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ช่วยประหยัดพลังงาน องค์การลักษณะนี้จะทำธุรกิจร่วมกับหน่วยงานที่ดำเนินงานมีความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกระดับ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 26)

2.2.3.2 การแบ่งตามลำดับชั้นแบบปิรามิด องค์การธุรกิจได้ให้ความสำคัญและมีสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความรับผิดชอบต่อระดับข้อบังคับด้านเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อระดับเบื้องต้นด้านกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อระดับปกป้องในเชิงจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อระดับสมัครใจโดยการเสียสละเพื่อสังคม (Archie B. Carroll, 1991; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 28; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560: 274) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อระดับข้อบังคับด้านเศรษฐกิจ การที่ธุรกิจคำนึงถึงความสามารถในการอยู่รอดและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น โดยการสร้างผลกำไรสูงสุดที่ไม่ได้เกิดจากการเบียดเบียนสังคม จึงเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการประกอบธุรกิจ และเป็นปัจจัยสำคัญของการผลิตซ้ำเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและดำเนินกิจการต่อไปได้ (Archie B. Carroll, 1991 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 28 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 274)

2. ความรับผิดชอบต่อระดับเบื้องต้นด้านกฎหมาย การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจากองค์การภาครัฐและองค์การระหว่างประเทศ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้คนต่อองค์การธุรกิจ (Archie B. Carroll, 1991 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 28 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 275)

3. ความรับผิดชอบต่อระดับปกป้องในเชิงจริยธรรม เป็นจรรยาบรรณทางธุรกิจ ที่สามารถสร้างกำไรแก่ผู้ถือหุ้นได้ในอัตราที่เหมาะสม และผู้ประกอบการธุรกิจได้ใส่ใจเพื่อให้ประโยชน์ตอบแทนแก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะชุมชนใกล้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับการดูแลหรือเอาใจใส่จากผู้ประกอบการธุรกิจ แม้ว่าจะไม่ได้มีการบัญญัติไว้ในรูป

ของกฎหมาย (Archie B. Carroll, 1991 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 28 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 275)

4. ความรับผิดชอบระดับสมัครใจโดยการเสียสละเพื่อสังคม เป็นการดำเนินธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทาง CSR ด้วยความสมัครใจโดยไม่ได้ถูกเรียกร้องจากสังคมแต่อย่างใด และมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ โดยองค์กรได้เข้าร่วมดำเนินการเพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพและสวัสดิการทางสังคม รวมทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คน หากองค์กรธุรกิจไม่ปฏิบัติก็ไม่ถือว่าเป็นผิดจริยธรรม เช่น การบริจาคเงินเพื่อพัฒนาโรงเรียน การให้เงินทุนเด็กเรียนดี การบริจาคจากพิพิธภัณฑ์ การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การนำพนักงานไปช่วยปลูกป่า และการพัฒนาชุมชน (Archie B. Carroll, 1991 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 28-9 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 276)

2.2.3.3 การแบ่งตามกิจกรรม องค์กรธุรกิจอาจดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพียงรูปแบบเดียวหรือหลายกิจกรรมก็ได้ โดยประกอบด้วยกิจกรรม 6 รูปแบบ คือ การส่งเสริมเหตุปัจจัย การตลาดเหตุสัมพันธ์ การตลาดสังคมองค์กร การให้เพื่อสังคมขององค์กร การอาสาชุมชน และการประกอบกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Philip Kotler & Nancy Lee, 2005 ; สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556 : 67-68 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 31 ; สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี, 2556 : 58 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 289) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การส่งเสริมเหตุปัจจัย (Cause Promotion) โดยองค์กรสนับสนุนเงินหรือการสนับสนุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อเพิ่มการตระหนักและเป็นห่วงเกี่ยวกับเหตุปัจจัยปัญหาทางสังคม โดยใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการโน้มน้าวให้ผู้มีความสนใจร่วมบริจาคหรือร่วมเป็นอาสาสมัครในการช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปัญหาสังคม ซึ่งองค์กรธุรกิจจะริเริ่มและดำเนินการด้วยตนเองหรือร่วมกับองค์กรอื่น (Philip Kotler & Nancy Lee, 2005 ; สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556 : 67-68 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 31 ; สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี, 2556 : 58 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 289)

2. การตลาดเหตุสัมพันธ์ (Cause Related Marketing) เป็นการผูกมัดในการให้หรือบริจาคจำนวนร้อยละของรายได้ จากยอดขายสินค้าหรือบริการ โดยมีระยะเวลาที่แน่นอนของสินค้าที่ร่วมรายการและจะบริจาคเพื่อการกุศลตามที่ระบุไว้ รวมทั้งเพื่อสนับสนุนหรือแก้ไขปัญหาประเด็นปัญหาสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้องค์กรธุรกิจมักจะร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไรเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพในประโยชน์ร่วมกัน และเป็นการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ด้วย (Philip Kotler & Nancy Lee, 2005 ; สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556 : 67-68 ;

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 32 ; สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี, 2556 : 58 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 289)

3. การตลาดสังคมองค์การ (Corporate Social Marketing) การมุ่งแก้ไข ปัญหาสังคมเป็นหลัก โดยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านสาธารณสุข ความปลอดภัย ด้าน สิ่งแวดล้อม หรือความเป็นอยู่ที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น (Philip Kotler & Nancy Lee, 2005 ; สถาบัน พัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556 : 67-68 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 32 ; สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี, 2556 : 58 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 289)

4. การให้เพื่อสังคมขององค์การ (Corporate Philanthropy) เป็นกิจกรรม สังคมสงเคราะห์ที่เน้นให้การกุศลหรือแก้ปัญหาสังคม โดยการให้เงินช่วยเหลือ การบริจาค หรือการ บริการตอบแทนด้วยสิ่งเดียวกัน จึงมักจะเป็นการดำเนินการในเชิงรับ และเป็นไปตามกระแสความ ต้องการจากภายนอก หรือมีผู้เสนอให้ทำมากกว่าที่จะเกิดจากการวางแผนภายในองค์การเอง ทำให้ไม่ เกิดการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์การเท่าที่ควร (Philip Kotler & Nancy Lee, 2005 ; สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556 : 67-68 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 32 ; สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี, 2556 : 58 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 289)

5. การอาสาชุมชน (Community Volunteering) เป็นการสนับสนุนหรือ จูงใจให้พนักงาน คู่ค้า ร่วมสละเวลาและแรงงานในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับชุมชนที่องค์กร ตั้งอยู่ และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรห่วงใย องค์กรสามารถดำเนินการเอง โดยลำพังหรือร่วมมือกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง และอาจจะเป็นผู้กำหนดกิจกรรมเอง หรือให้ พนักงานเป็นผู้คัดเลือกกิจกรรมแล้วนำเสนอต่อองค์กรเพื่อพิจารณาให้การสนับสนุน โดยพนักงานที่ ร่วมกิจกรรมสามารถได้รับการชดเชยในรูปของวันหยุดหรือวันลาเพิ่ม (Philip Kotler & Nancy Lee, 2005 ; สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556 : 67-68 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 33 ; สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี, 2556 : 58 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 289)

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจด้วยดุลยพินิจ ทั้งในเชิงป้องกันและหลีกเลี่ยง การก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมหรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมด้วย กระบวนการทางธุรกิจ มีเป้าหมายในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนและรักษาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรธุรกิจสามารถดำเนินการเอง หรือเลือกที่จะร่วมมือ กับพันธมิตรภายนอกก็ได้ (Philip Kotler & Nancy Lee, 2005 ; สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน,

2556 : 67-68 ; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 33 ; สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี, 2556 : 58 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 289)

2.2.4 การนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์การ

การตัดสินใจดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับบูรณาการ (Strategic CSR) องค์การจะต้องมีเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งการกำหนดนโยบาย การให้ความสำคัญจากผู้บริหารรวมทั้งการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงสามารถปฏิบัติตามความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การได้ ทั้งนี้ จะต้องมีการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluation) อย่างต่อเนื่อง (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 103 ; สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 306) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายขององค์การและกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว แผนขององค์การจึงเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายในแผนจะต้องระบุถึงกิจกรรมที่จะต้องทำ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้สมาชิกภายในองค์การรับทราบร่วมกันว่าจะต้องช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล การวางแผนจะช่วยประสานหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ต่างกันให้สามารถประสานเข้าด้วยกันได้ (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 306) การจัดการ CSR เชิงกลยุทธ์ จึงต้องมีการวางแผนในระดับองค์การ และแปลงเป็นแผนปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้ผู้รับผิดชอบ สามารถนำทรัพยากรขององค์การมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์การ (Organizing) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ เกิดจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยบริบทของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ การทำงานเป็นทีม และระบบรางวัล การออกแบบองค์การจึงต้องทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานเกิดการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ที่จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560: 312-313) องค์การจึงต้องออกแบบโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการส่งเสริมระบบการทำงานแบบทีมจัดการตนเอง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทของยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยคุณลักษณะของสมาชิกในทีมจัดการตนเองควรมีอย่างน้อย 7 ประการ (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 316-318) คือ

1. มีความสำนึกในความสำเร็จร่วมกันของทีม และความสำนึกรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนที่มีต่อทีม
2. มีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยไม่พึ่งพิงคนอื่น และมีความมั่นคงทางอารมณ์
3. เปิดกว้างต่อความแตกต่างหลากหลาย เพื่อรับความคิดใหม่ๆ
4. มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำความเข้าใจร่วมกัน
5. มีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่ดี มีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน และรวดเร็ว สามารถเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาได้เหมาะสมกับสถานการณ์
6. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับสูง เพื่อความต่อเนื่องในการทำงานร่วมกันของทีม
7. มีทักษะในการจัดการความขัดแย้งได้ดี

3. การนำ (Leading) ภาวะผู้นำและตัวผู้นำ มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ตั้งแต่ผู้ก่อตั้งองค์กร การจัดระเบียบขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่สังคมมีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม หากองค์กรปรับตัวไม่ทัน จะทำให้ไม่สามารถรักษาความอยู่รอดไว้ได้ ด้วยเหตุนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มขีดความสามารถ จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 319)

การนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์กร จำเป็นจะต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงขององค์กร ซึ่งหาก CEO เป็นผู้ริเริ่มและผลักดันให้องค์กรนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ จะทำให้การขับเคลื่อนนโยบายสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น เนื่องจาก CEO มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรให้ปฏิบัติตามนโยบายได้ รวมทั้งสามารถจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร สำหรับนำมาใช้ในการส่งเสริมการดำเนินงานของ CSR อันทำให้การนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูงขึ้นไป (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2560 : 320)

องค์กรที่มีขีดความสามารถในการนำนโยบาย CSR เชิงยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรขนานใหญ่ จึงทำให้เกิดความจำเป็นใน

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่สมาชิกในองค์กรให้ความไว้วางใจ ศรัทธา เชื่อมั่น และต้องการเลียนแบบ โดยเป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์เชิงจริยธรรม เป็นผู้นำทางปัญญา และผู้นำการปฏิวัติองค์การที่พร้อมจะฝ่าฟันอุปสรรคให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ภาวะผู้นำในการกำหนดและเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ซึ่งทำให้กลายเป็นผู้นำเชิงรุก (พิชาย รัตนติลภณ ภูเก็ต, 2553, 196-207)

การนำองค์การของผู้บริหารสูงสุด สามารถแสดงความความมุ่งมั่นด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และส่งเสริมการปฏิบัติด้วยการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ระบบขับเคลื่อน และการมีส่วนร่วม การเป็นตัวอย่างเป็นการปฏิบัติ ทั้งนี้ การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมจะสามารถนำองค์การไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ (สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556 : 33-35) โดยผู้นำควรให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการลูกค้า ผู้บริโภค และตลาด ด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ทำการตลาดด้วยข้อมูลที่เป็นจริง
2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการกำหนดนโยบายการจ้างงานอย่างเป็นธรรมตามกฎหมาย และส่งเสริมการมีสภาพแรงงานเพื่อเป็นตัวแทนพนักงาน
3. การบริหารจัดการกระบวนการดำเนินงาน ด้วยการพัฒนากระบวนการสื่อสารภายในองค์กร การปรับปรุงกระบวนการผลิต เพิ่มความปลอดภัยของพนักงาน
4. การบริหารจัดการสังคมที่เกี่ยวข้อง ด้วยการเชื่อมโยงชุมชนกับองค์กร เพื่อช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของชุมชน
5. การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ด้วยการใส่ใจต่อประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม มลพิษ และคุณภาพชีวิตของชุมชน ทั้งภายในและนอกองค์กร โดยมีมาตรการที่สอดคล้องกับกฎหมายและข้อตกลงในประเทศและระหว่างประเทศ

4. การประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงาน CSR จะต้องมีการติดตามประเมินผลเพื่อดูความก้าวหน้าของโครงการหรือกิจกรรม และจะต้องมีการประเมินผล CSR ว่าได้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้อย่างไรบ้าง การประเมินผลเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการที่จะดูแลว่ามีทรัพยากรที่ถูกใช้ไปอย่างคุ้มค่าเพียงใด การประเมินผลจึงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ได้บรรลุวัตถุประสงค์อยู่ในระดับใด เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 : 263)

การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถนำไปปฏิบัติในองค์การได้ เมื่อผู้นำที่มีอำนาจในองค์การให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม จนนำไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อแปลงไปสู่การปฏิบัติโดยผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งนี้จะต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารอย่างเพียงพอ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ซึ่งองค์การธุรกิจสามารถรับผิดชอบต่อสังคมได้ทั้งในกระบวนการของธุรกิจ และนอกกระบวนการ โดยการมีส่วนร่วมหรือจิตอาสาในการพัฒนาชุมชน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนรอบข้างให้สามารถเติบโตไปพร้อมกับกิจการได้

2.2.5 งานวิจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

สรรัช สีสุขสม (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทเคอียูเบทาโกร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารของบริษัทได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ว่า นอกจากการดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้แล้ว ยังยึดมั่นในการสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับชุมชนและสังคม อาทิ การดูแลพนักงานในองค์การอย่างดี การทำสินค้าให้ปลอดภัย การดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และการแก้ไขปัญหาความยากจนในชุมชน โดยบริษัทได้ให้ความสำคัญและดำเนินกิจกรรม CSR ควบคู่ไปกับทุกวันของการดำเนินธุรกิจ เพื่อร่วมเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนอย่างยั่งยืน และตอบแทนคืนสู่สังคมอย่างแท้จริง ภายใต้แนวคิดมุ่งมั่นพัฒนาเพื่อก้าวเติบโตอย่างยั่งยืนเคียงข้างสังคม

สะเทือน เกตุทอง (2557) ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้นำชุมชนต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแห่งหนึ่งในพื้นที่เทศบาลเมืองมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในมิติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้นำชุมชนในระดับที่มีความสัมพันธ์กันมาก

วิริสุตา ศิริวงศ์ ณ อยุธยา (2548) ทำการวิจัยเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การธุรกิจไทย กรณีศึกษา : บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่า องค์การมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและปรัชญาขององค์การ และกระจายไปยังพนักงานให้มีส่วนร่วม และมีความตระหนัก โดยลักษณะกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมี 3 รูปแบบ คือ Corporate-driven CSR, Social-driven CSR และทั้ง 2 แบบรวมกัน และทำทั้งมิติภายในและมิติภายนอก

โกมลฉัตร เกตตะพันธ์ (2559) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงาน การเสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับ

องค์การ การดำเนินการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งในประเทศและต่างประเทศ ล้วนมีการเริ่มต้นจากการพัฒนาบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อระหว่างองค์การกับชุมชน โดยผ่านกิจกรรมที่เน้นการใช้องค์ความรู้ท้องถิ่นที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงให้เห็นว่าองค์การภาคธุรกิจ หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการนิยามความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมแตกต่างกัน และมียุทธศาสตร์ดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่แตกต่างกัน องค์การบางแห่งได้นำแนวคิด CSR มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความชอบธรรมให้กับองค์การ ผ่านกระบวนการประชาสัมพันธ์ การสร้างภาพลักษณ์องค์การ ซึ่งเกิดจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่แต่ละองค์การกำหนด องค์การธุรกิจที่กำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียและผู้ได้รับผลกระทบอย่างรอบด้านเป็นพื้นฐานจะสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนและได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน มากกว่าหน่วยงานที่กำหนดนโยบายบนพื้นฐานของผลประโยชน์องค์การตนเองเพียงด้านเดียว

2.3 แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม มีพื้นฐานมาจากแนวคิดการพัฒนาชุมชน และแนวคิดการมีส่วนร่วม ที่นำมาประยุกต์รวมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาชุมชนและสังคม ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจแนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วมให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนวรรณกรรมแนวคิดการพัฒนาชุมชน และแนวคิดการมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 แนวคิดการพัฒนาชุมชน

การพัฒนาชุมชนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยเป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น ซึ่งประชาชนสามารถเข้าร่วมและริเริ่มดำเนินงานเอง เพื่อปรับปรุงส่งเสริมให้ชุมชนดีขึ้นหรือมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เนื่องจากชุมชนเป็นหน่วยทางสังคมที่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด ขณะที่ขอบเขตและพื้นที่ของชุมชน มีความหลากหลาย ลื่นไหล และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาชุมชนจึงมีความซับซ้อนและมีลักษณะเฉพาะตามบริบทของแต่ละชุมชน สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2525 : 10) ได้นิยามการพัฒนาชุมชนว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง มีการวางแผน (Directed Change) ซึ่งทิศทางที่กำหนดขึ้น ย่อมส่งผลดีสำหรับกลุ่มชนหรือชุมชน การพัฒนาจึงอาจเรียกได้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของประชาชนในชุมชนนั้น

การพัฒนาชุมชน จึงเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น จากการร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในชุมชนและจากการสนับสนุนโดยหน่วยงานภายนอก ทำให้ชุมชนมีศักยภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

ในชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา และสุขภาพ ที่สร้างประโยชน์ให้กับชุมชนของตนเองและสังคมส่วนรวม

องค์ประกอบของการพัฒนาชุมชน

องค์ประกอบของการพัฒนาชุมชนส่วนต่าง ๆ ล้วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน ทั้งเกื้อหนุนและเหนี่ยวรั้ง จึงต้องดำเนินงานไปพร้อมกันอย่างเป็นกระบวนการ โดยมี 10 องค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน (สนธยา พลศรี, 2547 : 51-52) ดังนี้

1. คนในชุมชน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการพัฒนาชุมชนเป็นหน้าที่ของคนในชุมชนโดยตรง โดยเฉพาะศักยภาพหรือพลังความสามารถของคนในชุมชน
2. สิ่งแวดล้อมในชุมชน ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่นการจัดระเบียบทางสังคม สถาบันทางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญในการสนับสนุนงานพัฒนาชุมชน
3. วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา เช่น วัสดุสำนักงาน วัสดุก่อสร้าง สิ่งอำนวยความสะดวก ยานพาหนะ เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นต้น วัสดุเหล่านี้ต้องมีคุณภาพ เหมาะสมและเพียงพอกับกิจกรรมการพัฒนาชุมชนที่กำหนดขึ้น
4. กลวิธีหรือวิธีการพัฒนา เช่น การให้การศึกษาอบรม การจัดระเบียบชุมชน การสร้างผู้นำ การสร้างกลุ่มและองค์การ การวางแผนและโครงการพัฒนา เป็นต้น
5. กระบวนการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน คือ การศึกษาชุมชน การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชน การวางแผนแก้ปัญหาในลักษณะของโครงการ การพิจารณาวิธีการดำเนินงาน การดำเนินงาน การประเมินผล และการทบทวนเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
6. การสนับสนุนช่วยเหลือจากรัฐบาลและภาคเอกชน เป็นการสนับสนุนช่วยเหลือเฉพาะในสิ่งที่มีความจำเป็นหรือเกินขีดความสามารถของชุมชน เพื่อที่จะกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความตื่นตัวและเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนา
7. การบริหารและการจัดการ การพัฒนาชุมชนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคน กลุ่มคน องค์การ และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในชุมชนและภายนอกชุมชน ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน มีวิธีการและกระบวนการหลายขั้นตอน จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในระยะเตรียมการระหว่างดำเนินกิจกรรม และหลังได้รับผลของการพัฒนาแล้ว
8. นักพัฒนาชุมชน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาชุมชน มีเทคนิควิธีในการจูงใจ การระดมพลังหรือศักยภาพของคนในชุมชน ให้มาพัฒนาชุมชนของตนเองตามปรัชญา

แนวความคิด และวิธีการพัฒนาชุมชน ในระยะแรกนักพัฒนาชุมชนอาจจะมาจากภายนอกชุมชนที่เป็นข้าราชการหรือนักพัฒนาขององค์การพัฒนาเอกชนก็ได้ นักพัฒนาชุมชนดังกล่าวจะต้องสร้างนักพัฒนาที่เป็นคนในชุมชนขึ้นมารองรับงานพัฒนาชุมชนของตนต่อไป

9. การประสานงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดำเนินกิจกรรมการพัฒนาอย่างประสานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถูกต้องตามขั้นตอนที่วางไว้

10. ผลงานที่เกิดขึ้น กระบวนการพัฒนาชุมชนที่ผ่านไปได้ในแต่ละขั้นตอนซึ่งอาจจะมีผลเกิดขึ้นไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่งไม่มากก็น้อย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของการพัฒนาชุมชน ผลงานที่เกิดขึ้นนี้จะต้องเป็นของประชาชนในชุมชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม

หลักการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน (2527 : 55) ได้กล่าวถึงหลักในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน ดังนี้

1. ยึดหลักความมีศักดิ์ศรีและศักยภาพของประชาชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้มากที่สุด นักพัฒนาจะต้องเชื่อมั่นว่าประชาชนนั้นมีศักยภาพที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ จึงต้องให้โอกาสประชาชนในการคิด วางแผน เพื่อแก้ปัญหาชุมชนด้วยตัวเอง นักพัฒนาควรเป็นผู้กระตุ้น แนะนำ และส่งเสริม

2. ยึดหลักการพึ่งตนเองของประชาชน นักพัฒนาต้องยึดมั่นเป็นหลักการสำคัญว่าต้องสนับสนุนให้ประชาชนพึ่งตนเองได้ โดยการสร้างพลังชุมชน เพื่อพัฒนาชุมชน ส่วนรัฐบาลจะช่วยเหลืออยู่เบื้องหลัง และช่วยเหลือในส่วนที่เกินขีดความสามารถของประชาชน

3. ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิด ตัดสินใจ วางแผน ปฏิบัติตามแผน และติดตามประเมินผลในกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำในชุมชนเพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการดำเนินงาน อันเป็นการปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องความเป็นเจ้าของโครงการหรือกิจกรรม

4. ยึดหลักประชาธิปไตย ในการทำงานพัฒนาชุมชนจะต้องเริ่มด้วยการพูดคุย ประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน คิดร่วมกัน ตัดสินใจและทำร่วมกัน รวมถึงรับผิดชอบร่วมกันภายใต้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย

5. หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นกระบวนการที่ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนทุกขั้นตอน คือ ร่วมศึกษา ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมแก้ปัญหา ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับผลของการพัฒนา ทั้งในรูปของบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างแท้จริง และด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่ด้วยความเกรงใจหรือถูกบังคับ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มองเห็นและตระหนักถึงศักยภาพหรือพลังความรู้ ความสามารถของตนเอง เกิด

ความรู้สึกเป็นเจ้าของของชุมชนและเจ้าของงานพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานพัฒนาชุมชนให้ประสบความสำเร็จ

6. หลักการพึ่งตนเองของชุมชน ตามศักยภาพหรือพลังความสามารถที่มีอยู่ในชุมชน ทั้งศักยภาพของคน ทรัพยากรและทุนต่าง ๆ ของชุมชน การพัฒนาชุมชนด้วยตนเองจะทำให้รู้สภาพปัญหาและจุดแข็งที่แท้จริงของชุมชนมากกว่าผู้อื่น

7. หลักการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและองค์การ ซึ่งจะเป็ศูนย์กลางของการดำเนินงานพัฒนาชุมชน เป็นแหล่งกลางของการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติและร่วมกันรับผิดชอบ เป็นแหล่งฝึกพลังความรู้ความสามารถของชุมชน ทำให้เกิดศักยภาพหรือพลังในการพัฒนาชุมชนอย่างเต็มที่

8. หลักการค้นหาและพัฒนาผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ยอมรับในหลักการของระบอบประชาธิปไตย มีบุคลิกภาพเด่นเป็นพิเศษ เป็นที่ยอมรับนับถือของคนในชุมชน ทั้งผู้นำเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งที่ได้รับการแต่งตั้งและการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำ ผู้นำท้องถิ่นจึงเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานงานการพัฒนาชุมชนได้ดีและเป็นพลังสำคัญที่ทำให้การพัฒนาชุมชนประสบความสำเร็จ

9. หลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน คือการให้ประชาชนมีสิทธิ อิสรภาพ เสรีภาพ เสมอภาค และภราดรภาพในการดำรงชีวิตตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาชุมชนต้องเป็นของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชนในชุมชน ด้วยความสมัครใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แบบพี่น้องในครอบครัวเดียวกัน ทุกคนมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นได้เท่าเทียมกัน มีความสำคัญทัดเทียมกันและได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

10. หลักการประสานงาน การพัฒนาชุมชนมีบุคคล กลุ่มและองค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานพัฒนาชุมชนจึงต้องใช้การประสานงานเป็นหลักการที่สำคัญ ทั้งการประสานพื้นที่ ประสานคน ประสานหน่วยงาน ประสานเงิน ประสานทรัพยากร ประสานแผนและโครงการ ประสานผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งการพัฒนาสิ้นสุดลง การประสานงานช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่รับผิดชอบ และทำให้การพัฒนาชุมชนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นไปตามขั้นตอน ไม่ซ้ำซ้อน ประหยัดแรงงาน งบประมาณ ทรัพยากร เวลา ทำให้การพัฒนาชุมชนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

11. หลักการจัดการชุมชน โดยให้ผู้นำและคนในชุมชนเรียนรู้ในหลักการบริหารจัดการชุมชนของตน ร่วมกันดำเนินการบริหารจัดการชุมชน สามารถศึกษาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา จัดทำแผนและ

โครงการดำเนินงานพัฒนาชุมชน ประเมินผล สรุปทบทวนในการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง สามารถพัฒนาระบบการบริหารและจัดการชุมชนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของชุมชน

12. หลักการบูรณาการ เป็นการผสมผสานองค์ประกอบต่าง ๆ ของการพัฒนาชุมชน ให้เป็นเอกภาพ เพื่อสร้างศักยภาพหรือพลังในการพัฒนา ทำให้การพัฒนามีเป้าหมายร่วมกัน

13. หลักการพัฒนาแบบองค์รวม เป็นการพัฒนาชุมชนที่พัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของชุมชนไปพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้เพราะว่าองค์ประกอบของชุมชน มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน การพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่งเพียงส่วนเดียวไม่สามารถทำให้ชุมชนทั้งหมดพัฒนาได้

14. หลักการพัฒนาแบบยั่งยืน การพัฒนาชุมชนต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ทั้งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม แต่มุ่งสนับสนุนส่งเสริมให้สิ่งแวดล้อมและชุมชนดำรงอยู่อย่างมั่นคงถาวรหรือยั่งยืนไม่ล่มสลาย

15. หลักการใช้วัฒนธรรมชุมชน วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ประชาชนยอมรับและนำมาปฏิบัติในชีวิตประจำวันจนกลายเป็นวิถีของชุมชน วัฒนธรรมเกิดจากการกระทำหรือผลงานของมนุษย์ ทั้งที่เป็นวัฒนธรรมทางวัตถุ และวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ วัฒนธรรมบางอย่างเป็นภูมิปัญญาของชุมชนที่เกิดจากสมาชิกในชุมชนเอง การดำเนินงานพัฒนาชุมชนจะได้รับความร่วมมือหรือถูกต่อต้านจากประชาชนหรือไม่และจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องหรือความขัดแย้งกับวัฒนธรรมของชุมชนเป็นสำคัญ

16. หลักการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน การเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชน คือการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชน ทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของคนในชุมชนและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากภายนอกชุมชน

17. หลักการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชน นอกจากชุมชนจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว การเชื่อมโยงการเรียนรู้ของคนในชุมชนต้องดำเนินการในลักษณะของเครือข่าย เพราะทำให้ระบบการเรียนรู้ของชุมชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แล้วขยายไปสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับชุมชนอื่น ทำให้ชุมชนมีพลังหรือศักยภาพมากขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กว้างขวางเป็นองค์ความรู้ใหม่มากขึ้น

18. หลักการขยายผล โครงการและกิจกรรมการพัฒนาชุมชนที่ประสบความสำเร็จในชุมชนใดชุมชนหนึ่งถือเป็นองค์ความรู้ของชุมชนนั้น ควรนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับชุมชน

19. หลักการสมทบ การพัฒนาชุมชนมุ่งที่จะให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาโดยใช้ประชาชนและทรัพยากรในชุมชนเป็นสำคัญ แต่พลังหรือศักยภาพของประชาชนและชุมชนนั้นมี

ขีดจำกัด การสนับสนุนช่วยเหลือจากภาครัฐและภาคเอกชนที่อยู่ภายนอกชุมชนจึงเป็นสิ่งจำเป็น แต่ต้องตั้งอยู่บนหลักการช่วยเหลือตนเองและการพึ่งตนเองของชุมชน ไม่ใช่พึ่งพารัฐบาลและองค์กรเอกชนตลอดไป หลักการสมทบจึงเป็นการสมทบระหว่างขีดความสามารถทั้งหมดที่ชุมชนมีอยู่กับการสนับสนุนส่งเสริมของรัฐบาลและองค์กรเอกชนอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการพัฒนาของชุมชนให้ประชาชนอีกทางหนึ่ง

2.3.2 แนวคิดการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนา โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ ร่วมการค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากร และการใช้เทคโนโลยีในท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยโครงการพัฒนาจะต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน ในกระบวนการพัฒนาจำเป็นต้องมีการรวมพลังที่ประกอบด้วย ภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการ และประชาชน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น (ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2546 : 196)

ทงศ์ศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2540 : 5) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนานั้น ครอบคลุมตั้งแต่เริ่มต้นของการวางแผน ไปจนถึงการลงมือปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล โดยการวางโครงการใด ๆ จะต้องเริ่มต้นด้วยการปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัญหา และประชาชนจะมาช่วยกันวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัญหา วิธีการแก้ไข ปัญหาที่พวกเขาเห็นว่าเป็นไปได้ไป จนถึงการลงมือปฏิบัติ และการประเมินผล หลังจากนั้นจึงเริ่มชี้ชัดปัญหาและโครงการใหม่เป็นวงจรเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ

กระบวนการมีส่วนร่วม

กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงกิจกรรมการพัฒนาชุมชน สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอน โดย ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2546 : 205) แบ่งระดับของกระบวนการมีส่วนร่วมเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการศึกษาชุมชน เป็นการกระตุ้นให้ประชาชนได้ร่วมกันเรียนรู้สภาพของชุมชน การดำเนินชีวิต ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำงาน ร่วมกันค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยการรวมกลุ่มอภิปรายและแสดงความคิดเห็น เพื่อการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการ แนวทางการดำเนินงาน และทรัพยากรที่จะต้องใช้

3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา โดยการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน หรือเข้าร่วมบริหารงาน การใช้ทรัพยากร การประสานงาน และการดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก
4. การมีส่วนร่วมในการรับผลจากการพัฒนา เป็นการนำกิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางด้านวัตถุ จิตใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมของบุคคลและสังคม
5. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการพัฒนา เพื่อที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ลักษณะการมีส่วนร่วม

ในกระบวนการมีส่วนร่วม ผู้เข้าร่วมในกิจกรรมมีความแตกต่างในด้านสถานภาพ บทบาทหน้าที่และตำแหน่งทางสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ จึงทำให้ศักยภาพและลักษณะการมีส่วนร่วมต่างกัน ด้วย ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2546 : 208) แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การสนับสนุนทรัพยากร โดยการสนับสนุนเงิน วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน หรือการช่วยทำกิจกรรม ในขั้นตอนของกระบวนการมีส่วนร่วม ตั้งแต่การเข้าร่วมในการวางแผน การประชุม การแสดงความคิดเห็น การดำเนินการ และการติดตามและประเมินผล
2. อำนาจหน้าที่ของผู้เข้าร่วม ตั้งแต่การเป็นผู้นำ เป็นกรรมการ เป็นสมาชิก ซึ่งลักษณะการมีส่วนร่วมนี้ แสดงถึงระดับอำนาจของผู้เข้าร่วมด้วย

2.3.3 แนวคิดพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดการพัฒนาชุมชนและแนวคิดการมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นทางเลือกขององค์การธุรกิจ ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการมีส่วนร่วมและสนับสนุนการพัฒนาชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สำหรับในส่วนของแนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม ผู้ศึกษาได้เรียบเรียง ความหมายของการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบของการพัฒนาชุมชน การมีส่วนร่วมของกิจการในการพัฒนาชุมชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วมเป็นการบูรณาการความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงาน และองค์การที่หลากหลายมาร่วมกันพัฒนาชุมชน เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งและศักยภาพของชุมชนให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถพัฒนามิติต่าง ๆ ให้คนในชุมชนได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึง ซึ่งเป็น

เป้าหมายของการพัฒนาชุมชน โดยมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ความหมายของการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

ผู้นิยาม	ความหมาย
คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย (2555 : 124-125)	การร่วมมือและมีส่วนร่วมระหว่างกิจการกับชุมชนและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากสถานประกอบการ โดยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และสิ่งแวดล้อมในชุมชนใกล้และไกลจากสถานประกอบการ ด้วยการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนด้านต่าง ๆ
วิธ ๑ เที่ยงธรรม และ คณะ (2558 : 54-55)	การพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรของชุมชน ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยสามารถมีส่วนร่วมได้จากการเข้าไปเกี่ยวข้องและการร่วมเป็นหุ้นส่วนในกิจกรรมที่ดำเนินงานในชุมชน
สนธยา พลศรี (2547 : 49-50)	เป็นกระบวนการพัฒนาคนและกลุ่มคนในชุมชนให้มีศักยภาพ และสามารถร่วมมือกันปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนเองและชุมชน ตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ ทั้งการใช้พลังของชุมชนเองและจากการสนับสนุนของหน่วยงานภายนอก
สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2523 : 10)	การเปลี่ยนแปลงสภาพชุมชนที่เป็นอยู่ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้
สุเทพ เชาวลิต (2524 : 18)	การพัฒนาความคิดและความสามารถของประชาชนในการทำงานร่วมกันระหว่างคนในชุมชนและหน่วยงานภายนอก เพื่อปรับปรุงตนเองและชุมชนให้ไปสู่ความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สุขภาพ ที่ส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งในชุมชนและสังคม

จากนิยามของการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วมดังกล่าว สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับประชาชนในชุมชนที่จะมีบทบาทในการร่วมกำหนดเป้าหมายและดำเนินกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและชุมชนส่วนรวม โดยการใช้ทรัพยากรจากภายในชุมชนและรับการ

สนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและหน่วยงานเอกชน ในด้านความรู้ เทคโนโลยี เงินทุน เพื่อส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และด้านสุขภาพ ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม

2.3.4 การมีส่วนร่วมของกิจการในการพัฒนาชุมชน

กิจการที่ให้ความสำคัญในการดูแลช่วยเหลือชุมชนที่อยู่รอบสถานประกอบการ ย่อมใส่ใจต่อผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชุมชนได้รับ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนจึงเป็นรูปแบบหนึ่งในความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ โดยกิจการสามารถกำหนดประเด็นปัญหาที่ตนเองสนใจหรือศึกษาจากความต้องการของประชาชนในชุมชน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ทั้งนี้การดำเนินงาน จะต้องสร้างการมีส่วนร่วมโดยให้ความสำคัญกับชุมชนเป็นหลัก และกิจการสนับสนุนในส่วนของทรัพยากรที่เกินขีดความสามารถของชุมชน สำหรับประเด็นที่กิจการควรตระหนักในการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมมี 5 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมของชุมชน 2. การศึกษาและศิลปะ วัฒนธรรม จริยธรรม 3. การสร้างการจ้างงาน และการพัฒนาทักษะ 4. การดูแลสุขภาพ และ 5. การลงทุนทางสังคม (คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2555 : 123-133) โดยมีรายละเอียดดังนี้
 1. สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยให้ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมทุกกระบวนการของการพัฒนา ทั้งด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ การปรับปรุงคุณภาพชีวิต การพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ
 2. การศึกษา ศิลปะ วัฒนธรรม และจริยธรรม การศึกษา โดยการส่งเสริมโอกาส การเข้าถึงการศึกษาของคนในชุมชน รวมทั้งสนับสนุนศักยภาพทางวัฒนธรรมของท้องถิ่น
 3. สร้างการจ้างงานและการพัฒนาทักษะ โดยการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีทักษะตามความถนัด ความสนใจที่หลากหลาย นำไปสู่การพัฒนาทางเศรษฐกิจของชุมชนท้องถิ่น
 4. การดูแลสุขภาพ กิจการสามารถมีส่วนร่วมในโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพของคนในชุมชน การสนับสนุนและปรับปรุงการเข้าถึงด้านการส่งเสริมสุขภาพ ที่ช่วยลดภาระของภาครัฐ และก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดี
 5. การลงทุนทางสังคม เป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนระยะยาวเช่นเดียวกับการลงทุนด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วยการลงทุนด้านการศึกษา การรักษาพยาบาล สาธารณสุข และการให้สวัสดิการสังคม โดยกิจการมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนให้สามารถอยู่ร่วมกับกิจการได้อย่างยั่งยืน

2.3.5 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

สุภาวดี แก้วคำแสน (2557) ทำการวิจัยเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ: ช่องสาริกาโมเดล พบว่า ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมเกิดจากปรัชญาและแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงที่มองว่า ความสำเร็จของธุรกิจเกิดจากการสนับสนุนของสมาชิกในสังคม หากประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ก็จะทำให้บริษัทมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ปรัชญาและแนวคิดดังกล่าวได้ถ่ายทอดไปสู่การสร้างให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้บริหารในการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ส่วนรูปแบบและวิธีการดำเนินกิจกรรม CSR นั้น บริษัทได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่ว่าด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ ตั้งแต่การเข้าไปสร้างให้เกิดการเรียนรู้ปัญหาาร่วมกันระหว่างพนักงานของบริษัทกับสมาชิกของชุมชน โดยให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจปัญหาและความต้องการของชุมชนอย่างชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกันในการแก้ไขปัญหาของชุมชน ทำให้ทั้งสองสามารถร่วมกันกำหนดแผนงานเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนได้

พรณิฉัย นิติโรจน์ (2557) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชนของกรุงเทพมหานคร: ศึกษาเฉพาะกรณีการจัดทำแผนชุมชนพึ่งตนเองเขตวังทองหลาง พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผน เกิดขึ้นตั้งแต่การคัดเลือกแกนนำชุมชน และอบรมวิทยากรกระบวนการ ขั้นตอนการจัดเวทีเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจ ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการร่างแผนชุมชนพึ่งตนเองตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ขั้นตอนการจัดเวทีประชาพิจารณ์ จนถึงขั้นตอนนำเสนอแผนชุมชน โดยแต่ละขั้นตอนจะพบกับปัญหาและอุปสรรคทั้งจากภาครัฐและจากชุมชนเอง จากขาดขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดประสิทธิภาพในด้านกระบวนการอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนชุมชนพึ่งตนเองตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

วิษพาท ชีวะสารณ์ (2549) ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทขององค์กรธุรกิจในการส่งเสริมการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนา: กรณีศึกษาความร่วมมือระหว่างชุมชนสะพลีกับชุมชนพรคาบาน่า รีสอร์ท พบว่า บทบาทและกระบวนการของชุมชนพรคาบาน่ารีสอร์ทในการส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม พนักงาน รวมถึงลูกค้าและนักท่องเที่ยว ทำให้ชุมชนและรีสอร์ทมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยองค์กรธุรกิจได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ทำให้เกิดการขยายเครือข่ายและชุมชนเกิดการเรียนรู้การพึ่งพาตนเอง ทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้นควบคู่ไปกับด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม สามารถนำมาใช้ต่อยอดในกรณีศึกษาของการวิจัยครั้งนี้ โดยเป็นพื้นฐานแนวคิดที่แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายรูปแบบและองค์ประกอบ และแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในลักษณะพึ่งพาอาศัยระหว่างบริษัทกับชุมชนโดยรอบ ทั้งนี้ การพัฒนาชุมชนต้องมีพื้นฐานมาจากความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยในงานศึกษานี้ ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟิวด์ ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่เกิดจากการกำหนดนโยบายของบริษัท จึงมีลักษณะเป็นการดำเนินงานพัฒนาชุมชนระยะยาว มีแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ต่อเนื่อง การนำแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนและแนวคิดการพัฒนาชุมชนมาใช้ศึกษา จะช่วยทำให้เห็นปัจจัยที่ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคได้ชัดเจนยิ่งขึ้น



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด ผู้วิจัยใช้การศึกษาตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รูปแบบการวิจัยที่นำมาใช้ คือ วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (A Case Study) เป็นวิธีการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาขอเท็จจริงเกี่ยวกับปรากฏการณ์ เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ (สุรพล กาญจนะจิตรา, 2546: 17) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดนำเบื้องต้นและวิธีการศึกษา ตามลำดับดังนี้

3.1 แนวคิดนำในการศึกษา

ผู้วิจัยได้นำปัจจัยจากตัวแบบทางทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์เข้ากับบริบทของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทเอฟูด และสร้างเป็นแนวคิดนำในการศึกษา โดยแบ่งเป็น 5 ประเด็น ประกอบด้วย การศึกษาและวิเคราะห์ตัวนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทเอฟูด การบริหารจัดการ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังภาพที่ 3.1

3.2 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

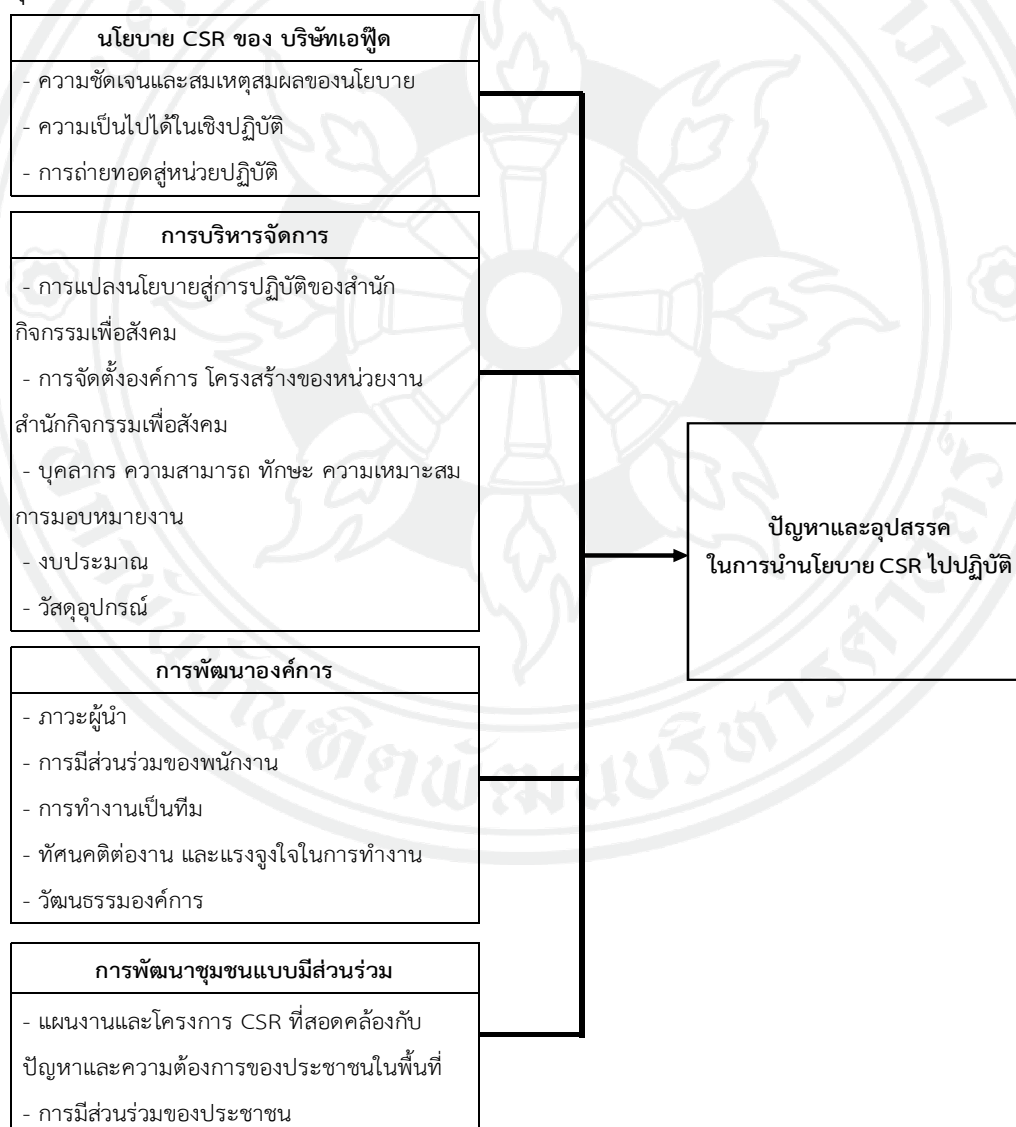
1. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) ในงานวิจัยนี้จะใช้ตัวย่อ CSR หมายถึง การดำเนินกิจการของบริษัทที่ให้ความสำคัญด้านธุรกิจควบคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและการช่วยเหลือสังคม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการทั้งภายในกระบวนการของบริษัท และชุมชนโดยรอบซึ่งไม่เกี่ยวข้องในกระบวนการของบริษัท

2. นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Policy - CSR Policy) ในงานวิจัยนี้ หมายถึง นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอฟูด ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมเฉพาะด้านสังคม ที่ดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม โดยสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นผู้รับนโยบายไปปฏิบัติโดยตรง

3. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) ในงานวิจัยนี้จะใช้ตัวย่อ CSR หมายถึง การดำเนินกิจการของบริษัทที่ให้ความสำคัญด้านธุรกิจควบคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมและการช่วยเหลือสังคม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการทั้งภายในกระบวนการของบริษัท และชุมชนโดยรอบซึ่งไม่เกี่ยวข้องในกระบวนการของบริษัท

4. นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Policy – CSR Policy) ในงานวิจัยนี้ หมายถึง นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอฟูด ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมเฉพาะด้านสังคม ที่ดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม โดยสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นผู้รับนโยบายไปปฏิบัติโดยตรง

5. การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม (Holistic Area Based Community Development) เป็นโครงการที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ดำเนินงานตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมนอกระบวนการ (CSR After process) ของบริษัทเอฟูด ในพื้นที่ตำบลตัวแบบ ซึ่งเป็นพื้นที่ตั้งฐานการผลิตหลักของบริษัท โดยมีแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในการพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา และด้านสังคม



ภาพที่ 3.1 แนวคิดนำในการศึกษา

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviews) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด CSR ความหมาย และการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เอกสารที่ได้จากสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟิวด์ และเอกสารที่ได้รับจากกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา รวมถึงบทความจากสื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่อออนไลน์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews)

จากผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญ โดยเน้นการทำความเข้าใจในประเด็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นโยบาย การปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3.3.2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation)

เป็นการสังเกตการณ์ที่ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการเก็บข้อมูลภาคสนาม รวมทั้งประสบการณ์การมีส่วนร่วมโดยตรง จากการปฏิบัติงานในตำแหน่ง นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟิวด์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่นำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติโดยตรง โดยบันทึกสิ่งที่ได้จากการสังเกตในอดีตและปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในแผนงาน โครงการ กิจกรรม พร้อมทั้งสอบถามและสังเกตจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนที่เกี่ยวข้องในชุมชนพื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลอันเป็นประโยชน์ และสามารถเชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสังคม ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ

3.3.3 การใช้ข้อมูลเอกสาร

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ข้อมูลเอกสารในครั้งนี้ ประกอบด้วย การใช้ข้อมูลประเภทเอกสารชั้นต้น คือ เอกสารที่เป็นข้อมูลหรือหลักฐานโดยตรงถือเป็นต้นฉบับ เช่น บันทึกผลการดำเนินงานของหน่วยงาน รายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ กิจกรรมของหน่วยงาน และข้อมูลที่เป็นเอกสารชั้นรอง คือ ข้อมูลหลักฐานที่มีใช้ได้มาโดยตรงจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ แต่ได้มาจากการที่มีผู้รวบรวมไว้ แล้วนำมาวิเคราะห์ เสนอ หรืออ้างอิง ซึ่งข้อมูลเอกสารชั้นรองที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษา ได้แก่ บทความ ข่าว สื่อสิ่งพิมพ์ หรือข่าวจากสื่อออนไลน์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทเอฟิวด์ เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบประเด็นคำถามของการศึกษานี้

3.4 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.4.1 กลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด และประชาชนในพื้นที่ตำบลตัวแบบที่ดำเนินงาน ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่หลักและเป็นผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ

3.4.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนรวม 15 คน ที่คัดเลือกจากกลุ่มเป้าหมาย โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

(1) เจ้าหน้าที่ปัจจุบันที่ปฏิบัติงานในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด จำนวน 6 คน

(2) ประชาชนในพื้นที่ตำบลตัวแบบ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ โดยการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม จำนวน 9 คน

3.5 แนวประเด็นการสัมภาษณ์

ในการศึกษาเรื่อง การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวประเด็นการสัมภาษณ์แบบกว้าง ๆ โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาแปลงเป็นคำถามสำหรับการเก็บข้อมูล โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และบริบทอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการเก็บข้อมูลในกลุ่มเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดของแนวประเด็นคำถาม ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แนวประเด็นการสัมภาษณ์

หัวข้อที่ต้องการศึกษา	ตัวแปร	แนวคำถาม
1. เนื้อหาสาระของนโยบาย	1.1 ความชัดเจนและสมเหตุสมผลของเนื้อหาสาระของนโยบาย	- เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย - ความรับผิดชอบต่อสังคม - หลักการของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม - หลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินงานตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2 ความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติของนโยบาย

- ปัญหาที่นำมาสู่การกำหนดนโยบายคืออะไรบ้าง

รับทราบปัญหามาจากแหล่งใดบ้าง

- เนื้อหาสาระหลักของตัวนโยบายที่นำไปสู่การแก้ปัญหา มีประเด็นอะไรบ้าง

- ตัวนโยบายมีความสอดคล้องกับหลักการเชิงเหตุผล แนวคิดหรือหรือทฤษฎีอะไรบ้าง

เนื้อหาสาระของนโยบายสอดคล้องกับกฎหมายหรือมาตรการทางสังคมอะไรบ้าง

ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมายคือกลุ่มใดบ้าง

1.3 ความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายสู่หน่วยงานที่ปฏิบัติ

- ลักษณะการมอบอำนาจความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานเป็นอย่างไร

- ความเป็นปึกแผ่นของสถาบันต่าง ๆ ภายในและระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีลักษณะอย่างไร

- กฎที่ใช้ในการตัดสินใจของหน่วยงานปฏิบัติการเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายหรือไม่

- ลักษณะการมอบหมายงานให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

- ลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอกอย่างเป็นทางการเป็นอย่างไร

2. การบริหาร จัดการ	2.1 การแปลงนโยบายสู่ การปฏิบัติของสำนัก กิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟิวด์	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความรู้ความ เข้าใจในนโยบายและงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างน้อยเพียงใด - ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ ต้องรับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และ วิธีที่ต้องปฏิบัติงานอย่างไร - ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อภาระหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติอย่างไร - ผู้ปฏิบัติมีความคิดเห็นต่อหลักการ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย อย่างไร
	2.2 การจัดตั้งองค์การ และโครงสร้างของ หน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ความซับซ้อนของโครงสร้างในการ ปฏิบัติงานมีลักษณะอย่างไร - มีลักษณะความเป็นทางการและความ ไม่เป็นทางการในการดำเนินงานอย่างไร - มีการกระจายอำนาจหรือการรวมศูนย์ อำนาจในการตัดสินใจอย่างไร
	2.3 บุคลากรความสามารถ ทักษะ ความเหมาะสม การมอบหมายงาน	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนบุคลากรมีความเพียงพอต่อการ ทำงานหรือไม่ - บุคลากรมีความสามารถที่เหมาะสม และ มีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานหรือไม่ - มีการมอบหมายงานอย่างไร
	2.4 งบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณมีความเพียงพอต่อการ ดำเนินงานในแต่ละส่วนหรือไม่
	2.5 วัสดุอุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> - วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานที่ จำเป็น มีอะไรบ้าง - มีความเพียงพอและสามารถนำไป ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมหรือไม่

3. การพัฒนา องค์กร	3.1 ภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำของบริษัทส่งผลต่อการปฏิบัติตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไรบ้าง - ผู้นำของหน่วยงานสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง - ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของหน่วยงานอย่างไรบ้าง - ผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัท เอพีดี สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเพื่อการบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ - ผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม และของบริษัท มีภาวะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่
	3.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในขั้นตอนใดของนโยบายบ้าง - พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างไรบ้าง
	3.3 การทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสามัคคีกัน สามีคคีในทีมหรือไม่ - การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นในกิจกรรมใดบ้าง
	3.4 ทัศนคติต่องาน และแรงจูงใจในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติต่องานและหน้าที่ที่รับผิดชอบต่ออย่างไรบ้าง - มีอะไรบ้างที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน
	3.5 วัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง - วัฒนธรรมองค์กรนั้น ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างไรบ้าง

4. การพัฒนาชุมชน แบบมีส่วนร่วม	4.1 แผนงานและ โครงการ CSR ที่ สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของ ประชาชนในพื้นที่	<ul style="list-style-type: none"> - แผนงานและโครงการ CSR ที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่หรือไม่ - การกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม มีพื้นฐานปัญหาหรือความจำเป็นจากอะไรบ้าง - ใครบ้างที่มีบทบาทในการกำหนดแผนงานและโครงการ CSR - มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนงานอย่างไรบ้าง - มีการประเมินผล ปรับปรุง แผนงานและโครงการ CSR หรือไม่ อย่างไรบ้าง - ประชาชนในพื้นที่มีบทบาทอย่างไรบ้างในการกำหนดแผนงาน
	4.2 การมีส่วนร่วมของ ประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> - ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม มีใคร และหน่วยงานใดบ้างที่เข้ามีส่วนร่วม - อะไรเป็นเป้าหมายหลักของการมีส่วนร่วมของประชาชน - ประชาชนกลุ่มใดบ้าง ที่เข้ามีส่วนร่วม - ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม โดยกิจกรรมหรือโครงการใดบ้าง อย่างไร - ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นอย่างไรบ้าง - ลักษณะโครงการหรือกิจกรรมใดที่ประชาชนให้ความสนใจเข้าร่วม

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิมาจัดทำเป็นระบบ เพื่อเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลดังกล่าว โดยมีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

3.6.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สามารถประมวลได้เป็นขั้นตอนหลักของการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ (สฤงศ์ จันทวานิช, 2552: 17-52) ในแต่ละขั้นตอนอาจไม่ได้แยกตามลำดับก่อน-หลังอย่างชัดเจน ในบางขั้นตอนอาจต้องมีการกระทำไปพร้อมกัน โดยสามารถอธิบายขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลในเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

3.6.1.1 การใช้แนวคิดทฤษฎีเพื่อสร้างแนวคิดนำในการวิเคราะห์ โดยก่อนเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีเพื่อช่วยให้มีแนวคิดนำกว้างๆและมีระบบในการศึกษาปรากฏการณ์ และนำมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาในรูปของตัวแบบ ซึ่งแสดงให้เห็นตัวแปรต่าง ๆ ที่จะศึกษา โดยผู้วิจัยสามารถปรับแนวคิดนำได้ตลอดเวลาทราบเท่าที่ยังไม่แน่ใจว่าข้อสรุปนั้นหนักแน่นเพียงพอ อีกทั้งแนวคิดนำ ไม่ใช่ประมวลแนวคิดทฤษฎีทั้งหมดว่าด้วยปรากฏการณ์ที่ศึกษา

3.6.1.2 การตรวจสอบข้อมูล เมื่อได้แนวคิดนำจากทฤษฎีแล้ว ผู้วิจัยจะหยุดพัก เลิกใช้แนวคิดทฤษฎีไว้ชั่วคราว เพื่อนำตัวเองเข้าสู่สัมผัสปรากฏการณ์และพยายามเข้าใจถึงวิธีการอธิบายปรากฏการณ์แบบคนใน (Insider) โดยปลอดจากอิทธิพลของแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษามา เพื่อไม่ให้เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏการณ์จำกัดอยู่เพียงในกรอบแนวคิดที่ตั้งเอาไว้ตั้งแต่ต้น และปล่อยให้ข้อมูลเป็นไปตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หลังจากที่มีแนวคิดนำในการวิเคราะห์แล้ว ก่อนที่จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้อุ่นใจในความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งเป็นการแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน โดยมีหลักการที่สำคัญคือ การไม่ปักใจเชื่อว่าแหล่งข้อมูลแหล่งใดแหล่งหนึ่งที่ได้มาแต่แรกเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้แล้ว นักวิจัยจำเป็นต้องแสวงหาความเป็นไปได้ว่ายังมีแหล่งอื่นใดอีกบ้าง ซึ่งข้อมูลแหล่งอื่น ๆ มีได้อีกจำนวนมาก แต่เมื่อประมวลเข้าด้วยกันแล้ว ก็รวมได้เป็นเพียงข้อมูลสองแหล่ง คือ ข้อมูลที่เป็นเหมือนแบบแรก และข้อมูลที่ต่างกับแบบแรก ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นแบบที่สอง ส่วนข้อมูลใดที่ต่างไปจากแบบที่หนึ่งและแบบที่สอง ล้วนถือเป็นข้อมูลแบบที่สามโดยที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน จึงไม่ต้องมีข้อมูลแบบที่สี่ แบบที่ห้า ฯลฯ อีกต่อไป ลักษณะข้อมูลทั้งสามแบบนี้เอง ที่ทำให้เรียกวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบนี้ว่าการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

3.6.1.3 การจดบันทึกและการทำดัชนีข้อมูล ในขณะที่ตรวจสอบข้อมูลและหลังการตรวจสอบข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ประกอบกับการใช้ข้อมูลเอกสาร หลังจากที่ได้จดบันทึกแล้ว ผู้วิจัยจะนำมาทำดัชนีข้อมูลหรือเรียกวิธีนี้ว่า การเข้ารหัสข้อมูล (Coding) เพื่อจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้มา ซึ่งจะเป็นการสะสางข้อมูลพร้อมกับเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

3.6.1.4 การทำข้อสรุปชั่วคราวและการกำจัดข้อมูล หลังจากที่มีการทำดัชนีข้อมูลแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การทำข้อสรุปชั่วคราว ซึ่งเป็นการนำความคิดที่ผู้วิจัยประมวลได้จากการทำ

ดัชนีข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ทิศทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อ และยังเป็นการช่วยลดขนาดของข้อมูล และช่วยกำจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไป การกำหนดทิศทางของข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ปรากฏการณ์จะช่วยไม่ให้มีข้อมูลกว้างหรือมากเกินไปจนไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้

3.6.1.5 การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะมีข้อค้นพบเบื้องต้น อันได้มาจากข้อสรุปชั่วคราวที่ถูกตรวจสอบ ยืนยัน และตัดทอนข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป แล้ว ต่อมาจะได้นำข้อสรุปย่อยเหล่านั้นมาเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เป็นบทสรุปที่สามารถตอบปัญหาของการวิจัย ในขั้นตอนนี้ แนวคิด ทฤษฎี จะถูกนำกลับมาใช้อีกครั้ง โดยมีลักษณะการนำมาใช้อยู่ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก ผู้วิจัยจะนำข้อสรุปเบื้องต้นที่สร้างขึ้นจากข้อมูลมาพิจารณาวาสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ได้ศึกษาไว้ในตอนต้นหรือไม่ อย่างไร หรือ หากข้อสรุปเบื้องต้นหรือบทสรุปการวิจัยที่ค้นพบนั้น สามารถพิสูจน์ได้ว่าไม่เหมือนกับแนวคิด ทฤษฎีใด ๆ ที่ได้มีผู้เสนอขึ้นไว้เลย อาจต้องมีการตรวจสอบข้อสรุปจนเชื่อถือได้ แล้วสร้างเป็นสมมติฐานหรือแนวคิดใหม่ สำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

3.6.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นมีหลายรูปแบบ ผู้วิจัยจึงเลือกนำมาใช้ในการวิเคราะห์หลายลักษณะ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้องและชัดเจนมากที่สุด รูปแบบที่ผู้วิจัยเลือกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้คือ

3.6.2.1 การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยวิธีการตรวจสอบข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อการตรวจสอบข้อมูล ได้แก่ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) สำหรับวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูลหรือเรียกว่า เป็นการตรวจสอบโดยใช้แหล่งข้อมูลที่ต่างกัน เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้นั้นถูกต้องหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบจากแหล่งบุคคล เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลชนิดเดียวกันได้มีจำนวนมากกว่าหนึ่งคน ข้อมูลที่จะได้มาจะเป็นข้อมูลในเรื่องเดียวกัน แต่มีการสัมภาษณ์บุคคลมากกว่าหนึ่งท่าน จึงเหมาะแก่การใช้แหล่งบุคคลในการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูล ส่วนอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการตรวจสอบข้อมูลคือ วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึงการใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกันออกไป เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย (สุภางค์ จันทวานิช, 2554: 129-130)

3.6.2.2 การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) คือ วิธีการตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น แล้วสรุปสิ่งเหล่านั้นออกมาในรูปของสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) ซึ่งเป็นข้อสรุปที่สร้างขึ้นในระหว่างการเก็บรวบรวม

ข้อมูล ซึ่งจะจริงหรือไม่จริงยังไม่ทราบ แต่จะต้องสรุปไว้เพื่อที่จะทำการศึกษา และรวบรวมข้อมูลเพิ่ม เพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริงต่อไป ดังนั้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละกรณีหรือแต่ละราย ผู้วิจัยจะต้อง นำมาสร้างข้อสรุปเฉพาะเรื่อง เฉพาะราย และสร้างสมมติฐานชั่วคราวขึ้นมา และทำการศึกษารวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่การสรุปเป็นข้อค้นพบในการวิจัยต่อไป



บทที่ 4

ข้อมูลพื้นฐานและบริบทที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด ผู้ศึกษาได้ทำการสืบค้นและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท นโยบาย แนวทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และแนวทางการดำเนินงานพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจกรณีศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท

บริษัทเอฟูด (ชื่อสมมติ) เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร มีที่ตั้งฐานการผลิตในจังหวัดแห่งหนึ่งในภาคกลาง ประกอบด้วย โรงงานอาหารสัตว์ ฟาร์มไก่ ฟาร์มสุกร โรงฟักไข่ โรงงานแปรรูปและตัดแต่งเนื้อสุกรอนามัย และโรงงานผลิตอาหารปรงสุกแช่แข็งจากเนื้อสุกรอนามัย มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 32,845 คน โดยเป็นพนักงานประจำ 9,631 คน พนักงานระดับปฏิบัติการ สัญญาจ้างชั่วคราว 23,214 คน

บริษัทได้ดำเนินนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิดและมุมมองที่สมดุลทั้งสามด้าน (Triple Bottom Line) ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 1) ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ศูนย์วิจัยและพัฒนา และการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าองค์กร 2) ด้านสังคม ประกอบด้วย โครงการบริหารและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพพนักงานปฏิบัติการ โครงการอนาคตสดใส ถ้ารู้ใช้รู้ออม โครงการ 12 เดือน 12 ความดี เทิดพระบารมีอย่างยั่งยืน โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน โครงการครัวคุณภาพ โครงการโรงเรียนคุณธรรม ตามรอยเศรษฐกิจพอเพียง และโครงการสร้างสังคมคนรุ่นใหม่ ใส่ใจอาหารปลอดภัย 3) ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การจัดการของเสียในกระบวนการผลิต และโครงการรักษ์สิ่งแวดล้อม

4.1.1 การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมในพื้นที่ตัวแบบ

จากการขยายฐานการผลิตในส่วนของโรงงานและฟาร์ม ได้นำไปสู่การเริ่มต้นดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, CSR) โดยได้รับความร่วมมือจากสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA) ในปี 2550-2554 และต่อมาจึงได้มีการจัดตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Contribution) อยู่ภายใต้สำนักพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development Office) เพื่อปฏิบัติงานด้านการพัฒนาชุมชนโดยเฉพาะ และอยู่ในพื้นที่ทำงานเต็มเวลา โดยรายงานการทำงานขึ้นตรงกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และมีโครงสร้างคณะทำงาน

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และพนักงานประจำพื้นที่ (คนในพื้นที่) โดยพื้นที่ตัวแบบมีทีมงานดูแลจำนวน 12 คน (สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม, 2560)

บริษัท เอ ฟู้ด เริ่มทำงานกับชุมชนด้วยการกำหนดพื้นที่ เรียกว่า “Area based development” เพื่อให้มีความชัดเจนในการศึกษาข้อมูล ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข เช่น จำนวนประชากร จำนวนผู้สูงอายุ ลักษณะสภาพแวดล้อม ภูมิประเทศ ปริมาณแหล่งน้ำ รวมถึงอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของคนในพื้นที่ ซึ่ง 13 หมู่บ้าน การช่วยเหลือชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ไม่สามารถทำเพียงเรื่องเดียวหรือด้านใดด้านหนึ่งได้ แต่ต้องพัฒนาทุกด้านไปพร้อมกัน ทั้งด้านอาชีพ สุขภาพ สิ่งแวดล้อม และสังคม บนพื้นฐานความรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างมีคุณธรรม ที่มีความเชื่อมโยงกัน เช่น คนส่วนใหญ่ในพื้นที่ช่องสาริกา กว่า 80% มีอาชีพเกษตรกร เพาะปลูกข้าวโพด มันสำปะหลัง อ้อย ข้าว และโคมนเป็นหลัก แม้ทีมงานจะเข้ามาช่วยปรับปรุงและพัฒนาการทำอาชีพหลัก แต่ก็พบว่าถ้ามีปัญหาสุขภาพก็ไม่สามารถทำงานได้ หรือมีปัญหาสิ่งแวดล้อมด้านดิน แหล่งน้ำที่ไม่เหมาะสมกับการเพาะปลูก การพัฒนาอาชีพหลักเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ทีมงานจึงต้องทำให้ชุมชนสนใจปัญหาในทุก ๆ ด้าน จึงเกิดเป็น การพัฒนาเชิงพื้นที่แบบองค์รวม หรือ Holistic Area Based Community Development (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

4.1.2 กลยุทธ์การดำเนินงานพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมของบริษัท เอ ฟู้ด มี 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. **เจ้าภาพ (Ownership)** คือ ทีมงานที่มีทัศนคติ (Mindset) ที่ดีและอยากมีความรู้สึกเป็นเจ้าของใน งานพัฒนา โดยการดึงความร่วมมือจากทุกภาคส่วนแบบทุกคนมีส่วนร่วม เช่น ความร่วมมือจากผู้นำชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) นักวิชาการ รวมถึงชาวบ้าน เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาและสร้างความร่วมมือแบบร่วมกันคิดร่วมกันทำ

2. **ความรู้และวิทยาการ (Knowledge)** เป็นบทบาทจากหน่วยงานที่มีความรู้เฉพาะทางหรือปราชญ์ชาวบ้านที่เข้ามาช่วยพัฒนาชุมชน เช่น เรื่องดิน ปุ๋ย การเพาะปลูก ศัตรูพืช การตรวจสอบคุณภาพน้ำ ได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือเรื่องสุขภาพ ได้รับความร่วมมือจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด/อำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นต้น เพื่อมาเติมเต็มความรู้ที่ยังขาดอยู่และนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะเรื่องนั้นต่อไป

3. **ผู้สนับสนุน (Sponsor)** มีบทบาทในการประสานงานความร่วมมือต่างๆ หากกิจกรรมติดปัญหาก็จะเป็นผู้สนับสนุน และผลักดันให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินต่อไปได้

4.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานในการพัฒนาชุมชน

จากการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับชุมชน ทำให้บริษัทเอฟูดได้จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทได้ระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับการดำเนินงานพัฒนาชุมชนไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมทีมงานให้มีความเข้าใจ ทำให้ทีมงานเห็นภาพรวมร่วมกันว่าอยากทำอะไรให้ชุมชนเพื่อนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดี แล้วจึงเริ่มวางแผนงานกิจกรรมย่อยในขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความสนิทสนม เป็นจุดเริ่มต้นในการเข้าไปคลุกคลีกับชุมชนโดยผ่านกิจกรรมชุมชน เช่น ธนาคารชุมชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างทีมงานกับชาวบ้าน และระหว่างชาวบ้านกับชาวบ้าน ที่ช่วยสร้างการรวมกลุ่มของคนในชุมชน ทำให้เกิดความไว้วางใจและอยากทำงานพัฒนาร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และทำความเข้าใจปัญหา ทำความเข้าใจปัญหาด้วยการมองภาพรวมปัญหาจากข้อเท็จจริง แล้วนำมาวิเคราะห์หากระบวนการในการพัฒนาโดยใช้หลักวิชาการ ประกอบ เช่น การวิเคราะห์ปัญหาผลผลิตในการเพาะปลูกมันสำปะหลัง ด้วยการศึกษาศักยภาพการเพาะปลูกเดิมเปรียบเทียบกับวิธีการเพาะปลูกตามหลักวิชาการว่าขั้นตอนใดทำถูกต้องแล้วหรือขั้นตอนใดควรปรับปรุง รวมถึงการวิเคราะห์ธาตุในดินว่ามีสารใดอยู่บ้าง จากนั้นจึงค่อยเติมธาตุที่จำเป็นเข้าไป เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนโดยจัดการขั้นพื้นฐาน เป็นการลงรายละเอียดกิจกรรมย่อยต่างๆ ลงในแผนเพื่อปรับปรุงงาน

ขั้นตอนที่ 5 การลงมือปฏิบัติตามแผนกิจกรรมที่วางไว้ พร้อมให้แนวทางปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยดึงความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในด้านองค์ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ในขณะที่ชาวบ้านกำลังปรับปรุงงาน

ขั้นตอนที่ 6 การขยายผลในพื้นที่ บริษัทเอฟูดมีเป้าหมายขยายผลในพื้นที่ให้ได้ร้อยละ 80 ทั้งในด้านปริมาณ (จำนวนครัวเรือน จำนวนเกษตรกร) และด้านคุณภาพ (ผลผลิตต่อไร่ กำไรครัวเรือน) เพื่อเป็นชุมชนต้นแบบที่สร้างผลกระทบเชิงบวก (Impact) ต่อชุมชน และสามารถถอดบทเรียนนำไปขยายผลสู่พื้นที่อื่นได้ ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาพื้นที่อื่นให้สั้นลง ใช้ทรัพยากรคนน้อยลง เพิ่มประสิทธิภาพงานให้มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 ขยายงานผ่านเครือข่าย คือ การนำบทเรียนจากพื้นที่ต้นแบบไปขยายผลสู่พื้นที่อื่นต่อไป ด้วยความร่วมมือกับเครือข่ายต่างๆ

4.2 ข้อมูลพื้นฐานของชุมชน

ตำบลเอ (ชื่อสมมติ) ตั้งอยู่ในจังหวัดแห่งหนึ่งในภาคกลาง มีพื้นที่ประมาณ 81.16 ตารางกิโลเมตร หรือ 50,725 ไร่ ประกอบด้วย 13 หมู่บ้าน มีจำนวนประชากรทั้งหมด 8,040 คน แยกเป็นชาย จำนวน 3,917 คน คิดเป็นร้อยละ 48.72 แยกเป็นหญิง จำนวน 4,123 คน คิดเป็นร้อยละ 51.28 จำนวนครัวเรือน 4,253 ครัวเรือน ความหนาแน่นเฉลี่ย 99.06 คน/ตารางกิโลเมตร ประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 85 ประกอบอาชีพเกษตรกรรม พืชไรที่สำคัญได้แก่ ข้าวโพด อ้อย มันสำปะหลัง ทานตะวัน ฟักทอง อาชีพรอง ได้แก่ การเลี้ยงสัตว์ ได้แก่ การเลี้ยงโคนม โคเนื้อ ไก่ ลักษณะเป็นสังคมชนบทกึ่งเมือง เนื่องจากมีโรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่งตั้งอยู่ในพื้นที่



บทที่ 5

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามนโยบาย CSR ของบริษัทเอฟูด

การดำเนินงานตามนโยบาย CSR โดยกิจกรรมการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด จากช่วงแรกเริ่มในปี 2550 จนถึงปัจจุบัน ปี 2562 ใน 5 มิติการพัฒนาชุมชน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา และด้านสังคม ในพื้นที่ตำบลตัวแบบ ทั้ง 13 หมู่บ้าน ซึ่งเป็นพื้นที่ตั้งของโรงงานในกลุ่มบริษัทเอฟูด มีการสรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามนโยบาย CSR ของบริษัทเอฟูด ตามหลักการประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการ (Evaluation) ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิต (Output) กับทรัพยากรของโครงการหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ที่องค์การใช้ เพื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการ ว่าเป็นอย่างไรมาก่อน เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งจะทำให้ทราบว่า ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ มีความประหยัด (Economy) จากการลดต้นทุนหรือใช้ทรัพยากรต่ำกว่ากำหนด โดยยังคงได้รับผลผลิตตามเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) จากการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการบริหารงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ สามารถเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุน ทำให้องค์การได้รับผลประโยชน์ และมีประสิทธิผล (Effectiveness) มากน้อยเพียงใดจากการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตามเป้าหมายขององค์การ

โดยผลการดำเนินงานตามนโยบาย CSR ของบริษัทเอฟูดมีทั้งพื้นที่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และพื้นที่การดำเนินงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรค จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัยในปี 2558 – 2559 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม และการสัมภาษณ์ประชาชนในพื้นที่ พบว่า ผลการดำเนินโครงการและกิจกรรม ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มีรายละเอียดดังนี้

5.1 พื้นที่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

การดำเนินงานตามนโยบาย CSR โดยกิจกรรมการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด ในมิติการพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา และด้านสังคม ในพื้นที่ตำบลตัวแบบ ทั้ง 13 หมู่บ้าน ในแต่ละหมู่บ้านมี

การให้ความร่วมมือกับบริษัทในการพัฒนาแต่ละด้านแตกต่างกัน และมีหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จในแต่ละโครงการ ดังนี้

5.1.1 การพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจ

บริษัทเอฟูดมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรเกิดการปรับปรุงการประกอบอาชีพหลัก เพื่อเพิ่มรายได้อย่างมี Impact และยั่งยืน ซึ่งมีเป้าหมาย 80% ของจำนวนเกษตรกรในตำบล กลุ่มเป้าหมายที่ร่วมดำเนินกิจกรรมประกอบด้วย หน่วยงานราชการในพื้นที่ เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานปศุสัตว์ สำนักงานพัฒนาที่ดิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ หน่วยงานในองค์การบริหารส่วนตำบล และประชาชนในพื้นที่ โดยพิจารณาได้ดังนี้

5.1.1.1 กิจกรรมธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนให้ชุมชนมีเงินทุน และสนับสนุนปัจจัย/ผลผลิตจากการประกอบอาชีพหลักอย่างเพียงพอ โดยไม่กู้เงินนอกระบบ และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กล่าวว่า

“โครงการธนาคารหมู่บ้านนี้สามารถรวบรวมสมาชิกและคณะกรรมการหมู่บ้าน ในการจัดตั้งธนาคารได้จำนวน 12 หมู่บ้าน จากทั้งหมด 13 หมู่บ้านในตำบล โดยบริษัทเป็นผู้สมทบเงินทุนตั้งต้นของธนาคารตามจำนวนเงินที่สมาชิกและคณะกรรมการรวบรวมได้ โดยมีหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ 6 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 1, 4, 5, 7, 10, 13 มีจำนวนสมาชิกของธนาคารที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนเงินฝากของสมาชิกเพิ่มขึ้น และการบริหารจัดการของคณะกรรมการธนาคารมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีการจดบันทึกบัญชีครัวเรือนและบัญชีฟาร์ม และธนาคารหมู่ที่ 5, 10, 13 สามารถเป็นแหล่งศึกษาดูงานของชุมชนพื้นที่อื่น และหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย โรงเรียน ชุมชน ติดต่อมาศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ธนาคารหมู่บ้านทั้ง 12 แห่ง สามารถมีเงินหมุนเวียนสำหรับการทำกิจกรรมร่วมกับบริษัทในกิจกรรมของชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ลดต้นทุนและงบประมาณของบริษัท” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

สำหรับปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของแต่ละหมู่บ้านมีความแตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนซึ่งเป็นคณะกรรมการธนาคาร กล่าวว่า

“ชาวบ้านที่มาฝากเงิน มาร่วมกิจกรรมกับธนาคารมีความเชื่อถือในบริษัทเอฟูด ที่ร่วมกิจกรรมการตรวจสอบและร่วมเป็นคณะกรรมการของธนาคาร การสร้างรางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับสมาชิก ความน่าเชื่อถือของคณะกรรมการธนาคารซึ่งคนในหมู่บ้านเป็นคณะกรรมการบริหารจัดการกันเอง ความไว้วางใจกัน นำไปสู่การระดม

สมาชิกเพิ่ม รวมทั้งการเพิ่มจำนวนเงินฝาก ความเข้มแข็งของคณะกรรมการธนาคาร ความโปร่งใส รับผิดชอบ มีระบบและระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนไม่เลือกปฏิบัติ การมองเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมในธนาคาร เช่น เงินกู้เพื่อการลงทุน ประกอบอาชีพ เงินปันผลและสวัสดิการทางสังคมที่ธนาคารมอบให้” (ตัวแทน คณะกรรมการธนาคารหมู่บ้าน, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า โครงการธนาคารพัฒนาหมู่บ้านซึ่งเป็นโครงการตามแผนงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ได้รับความสนใจจากประชาชนในพื้นที่ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนทางเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพ และการสร้างเครือข่ายทางสังคม ประชาชนในพื้นที่มองเห็นประโยชน์ที่ตนเองได้รับรวมทั้งชุมชนในภาพรวม จึงทำให้กิจกรรมของธนาคารหมู่บ้านสามารถเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ และศึกษาดูงานให้แก่ผู้สนใจจากภายนอกชุมชน อันเป็นผลกระทบเชิงบวกที่โครงการได้รับมากกว่าเป้าหมายที่คาดหวังในตอนต้น

5.1.1.2 การพัฒนาอาชีพหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรเกิดการปรับปรุงการประกอบอาชีพหลักเพื่อเพิ่มรายได้อย่างมี Impact และยั่งยืน สามารถเป็นต้นแบบในการขยายผลได้ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนมีลักษณะแตกต่างกัน ตั้งแต่การเข้าร่วมอบรมรับความรู้ การร่วมให้ข้อมูล การสนับสนุนเงิน การนำหลักวิชาการที่ได้รับไปปรับใช้ในพื้นที่ของตนเอง ดึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ที่กล่าวว่า

“กิจกรรมด้านการพัฒนาอาชีพหลัก มีเกษตรกรเข้าร่วมครบทั้ง 13 หมู่บ้าน โดยเกษตรกรมีศักยภาพและความพร้อมแตกต่างกัน ทำให้หมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ศึกษาดูงานได้ 6 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 4, 5, 6, 9, 10, 13 ทั้งนี้การประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาอาชีพหลักพิจารณาจาก รายได้ของสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ผลผลิตทางการเกษตรเพิ่มสูงขึ้นและลดต้นทุนการผลิต การเป็นศูนย์เรียนรู้ ศึกษาดูงาน และการถ่ายทอดองค์ความรู้” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของโครงการพัฒนาอาชีพหลักเกิดจาก การลงพื้นที่สร้างความสนิทสนมและร่วมกิจกรรมกับเกษตรกรแกนนำและสมาชิกอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดโครงการกิจกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการเกษตรกร ปศุสัตว์ โดยแกนนำเกษตรกรที่ร่วมโครงการกล่าวว่า

“ในพื้นที่มีเกษตรกรจำนวนมาก มีกลุ่มอาชีพเกษตรกรรวมปลูกมันสำปะหลัง และทำนาข้าว ขึ้นอยู่กับลักษณะของพื้นที่ว่าเหมาะกับการทำเกษตรประเภทไหน ส่วนมากเกษตรกรมาร่วมกิจกรรมกับบริษัทเอฟูด เพราะว่าทางบริษัทได้นำความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงมาเผยแพร่ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต ทำให้เกษตรกรลดต้นทุนการผลิต และได้กำไรจากการขายผลผลิตทางการเกษตรมากขึ้น จนสามารถจัดตั้งเป็นศูนย์เรียนรู้และศึกษาดูงานของชุมชนในด้านการเพิ่มผลผลิตมันสำปะหลัง และเกษตรกรสามารถเป็นแกนนำกลุ่มผู้ปลูกมันสำปะหลังที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เกษตรกรในตำบลและผู้สนใจ” (แกนนำเกษตรกรหมู่ที่ 4, สัมภาษณ์, วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2562)

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า การลงพื้นที่ติดตามผลการดำเนินงานโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินโครงการ รวมทั้งการประสานงานหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อให้ความรู้กับเกษตรกรด้านการเกษตร ทำให้เกิดประโยชน์โดยตรงในการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตให้กับเกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการ

5.1.1.3 การพัฒนาอาชีพเสริม มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรประกอบอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ และส่งเสริมการทำเกษตรผสมผสาน โดยพื้นที่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จสามารถพิจารณาจากการปรับเปลี่ยนพื้นที่ปลูกพืชเชิงเดี่ยวแบ่งพื้นที่เพื่อปลูกผักสวนผสมเพื่อใช้ประกอบอาหารในครัวเรือน รวมทั้งจำหน่ายเป็นรายได้รายวัน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคมได้กล่าวว่า

“มีเกษตรกรทั้ง 13 หมู่บ้านเข้าร่วมเป็นสมาชิกโครงการ โดยเกษตรกรจากหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จคือ หมู่ที่ 4, 9, 10, 13 ที่สามารถทำเกษตรผสมผสานและอาชีพเสริม ควบคู่กับการทำไร่เป็นอาชีพหลัก โดยจัดสรรพื้นที่ไร่เชิงเดี่ยว แบ่งมาทำเกษตรผสมผสาน และสามารถปลูกพืชผักได้ผลผลิตดี ลดต้นทุนจากการงดใช้สารเคมี มีการเชื่อมต่อด้านการตลาดกับหน่วยงานภายนอกได้ด้วยตนเอง และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ขยายผลสู่เกษตรกรในชุมชน และเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ศึกษาดูงานได้ ก็ถือว่าเกษตรกรกลุ่มนี้สามารถพึ่งพาตนเองได้ และสามารถขยายผลเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกรรายอื่น” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการพัฒนาอาชีพเสริมประกอบด้วย ความพร้อมและศักยภาพของตัวเกษตรกร การยอมรับหลักวิชาการและมีการปรับเปลี่ยนแนวทางของตนเองให้เป็นไปตามหลักวิชาการ การรวมกลุ่มของชาวบ้านในแต่ละหมู่บ้าน การส่งเสริมจากบริษัทเอฟูดและ

หน่วยงานราชการ หน่วยงานท้องถิ่น ในการอบรมให้ความรู้ด้านคุณภาพการผลิต การตลาด และ ช่องทางการจำหน่าย ดังเช่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนเกษตรกรที่กล่าวว่า

“เจ้าหน้าที่ของบริษัทเค้ามาลงพื้นที่พูดคุย สอบถามอยู่บ่อย ๆ ช่วยหาช่องทาง การลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และหาช่องทางการตลาด พาเกษตรกรไปอบรม ศึกษา งานนอกพื้นที่บ่อย ๆ บ้านไหนมีความพร้อมก็ได้เปรียบในการพัฒนา ตัวเกษตรกรเองก็ ต้องมีพื้นฐานด้วย เช่น พื้น ที่ เงินทุน และการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ” (ตัวแทนเกษตรกร หมู่ที่ 10, สัมภาษณ์, วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2562)

การใช้ทรัพยากรของบริษัทเอฟิวีตในการสนับสนุนโครงการด้านเศรษฐกิจทั้งธนาคาร พัฒนาหมู่บ้าน การส่งเสริมอาชีพหลักและอาชีพเสริม ประกอบด้วย บุคลากรเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ โครงการในการลงพื้นที่ติดตาม ประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์กับเกษตรกรกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งใช้งบประมาณในการสนับสนุนการอบรมให้ความรู้ การประสานงานหน่วยงานภายนอก และการพาไปศึกษาดูงานพื้นที่อื่นเพื่อนำความรู้มาปรับใช้ ทั้งนี้ การเข้าร่วมกิจกรรมของประชาชนและ เกษตรกรอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการประกอบอาชีพ และการมองเห็นประโยชน์ในการนำไป ปรับใช้กับการประกอบอาชีพของตนเอง รวมทั้งมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมที่ชุมชนได้รับตามมา

5.1.2 การดำเนินงานพัฒนาด้านสุขภาพ

มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันพัฒนาด้านสุขภาพของประชาชนในตำบลให้มีสุขภาพดีขึ้น โดย กลุ่มเป้าหมายที่ร่วมกิจกรรมคือ เจ้าหน้าที่รพ.สต., อสม., กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กอง สวัสดิการสังคม และโรงพยาบาลประจำอำเภอ โดยบริษัทเอฟิวีตได้ใช้ทรัพยากรของบริษัทในการ ดำเนินงานทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ประสานโครงการ งบประมาณสนับสนุนกิจกรรม โดยผลการดำเนินงาน สามารถพิจารณาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ที่กล่าวว่า

“กิจกรรมด้านสุขภาพที่ประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาศักยภาพแกนนำอสม. ให้ความรู้และทักษะในการดูแลผู้ป่วยทุกช่วงวัยในเบื้องต้นได้ โดยแกนนำอสม.ที่มีความ เข้มแข็ง สามารถขยายผลกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและการดูแลรักษาประชาชนได้ โดยมี แกนนำอสม.ที่ประสบความสำเร็จทั้ง 13 หมู่บ้าน เป็นแกนนำจาก อสม. หมู่บ้านละ 3 คน ทั้งนี้เครือข่ายแกนนำ อสม. ยังทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับ ชาวบ้านด้วย จากการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์โครงการ กิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้น เพื่อเชิญชวนประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมทั้งบริษัทได้มีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ทาง การแพทย์มอบให้ รพ.สต. และโรงพยาบาล รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างของสถาน บริการสุขภาพให้มีความสะอาด ปลอดภัย สามารถช่วยเหลือประชาชนให้มีความสะดวก ปลอดภัย จากการติดต่อรักษาพยาบาล และสามารถรองรับการรักษาจากประชาชนใน

พื้นที่ รวมทั้งพนักงานของบริษัท” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า บริษัทเอฟิวีมีการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการด้านสุขภาพจากหลายหน่วยงาน โดยเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นผู้ประสานงานระหว่างบริษัท หน่วยงาน และแกนนำด้านสุขภาพในชุมชน จึงเกิดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ รวมถึงการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างและสถานพยาบาล เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่และพนักงานของบริษัทสามารถใช้ประโยชน์ได้

5.1.3 การพัฒนาชุมชนด้านสิ่งแวดล้อม

การพัฒนาชุมชนด้านสิ่งแวดล้อม(กิจกรรมพัฒนาแหล่งน้ำ คุณภาพดิน ป่าไม้ และสัตว์ป่า) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนการจัดการขยะในชุมชน โดยกลุ่มเป้าหมายที่ร่วมดำเนินงานคือ องค์การบริหารส่วนตำบล กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และประชาชนในพื้นที่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีการประสานหน่วยงานภายนอกที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการร่วมดำเนินงานพัฒนา เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“ผู้นำชุมชนและประชาชนทั้ง 13 หมู่บ้านได้มีส่วนร่วมในโครงการ โดยระดับการมีส่วนร่วมมีความแตกต่างกันตามโครงการและพื้นที่ของหมู่บ้าน กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพดิน ด้วยการเก็บตัวอย่างดินจากแปลงเกษตรกร ส่งตรวจค่าวิเคราะห์ดินได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากประชาชนทั้งตำบล เนื่องจากเป็นพื้นฐานในการทำไร่ที่สามารถลดต้นทุนการใช้ปุ๋ยที่ไม่จำเป็น ด้านป่าไม้และสัตว์ป่า จะได้รับการมีส่วนร่วมจากประชาชนและผู้นำชุมชนในหมู่ที่ 1, 2, 7, 9, 10, 13 ร่วมดำเนินการมากกว่าพื้นที่อื่น เนื่องจากมีพื้นที่ติดชายเขา และได้รับผลกระทบจากสิ่งลึงมารบกวนผลผลิตการเกษตร สำหรับกิจกรรมพัฒนาแหล่งน้ำในกิจกรรมสร้างฝาย กำจัดผักตบชวา จะมีหมู่บ้านที่อยู่ติดลำคลองเข้ามีส่วนร่วม โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมพัฒนาแหล่งน้ำ ซึ่งเป็นผู้นำในเขตพื้นที่และประชาชนที่สนใจกิจกรรมด้านแหล่งน้ำ” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2562)

กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม การพัฒนาแหล่งน้ำ คุณภาพดิน ป่าไม้ และสัตว์ป่า มีความเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อประชาชนหลากหลายกลุ่ม โดยพิจารณาจากบริบทของพื้นที่ ลักษณะทางกายภาพ และพื้นฐานทรัพยากร โดยกิจกรรมการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทเอฟิวี มีความสอดคล้องกับการประกอบอาชีพของประชาชน จึงส่งผลให้ประชาชนมองเห็นประโยชน์ในการร่วมกิจกรรม เพื่อนำทรัพยากรและแนวทางการพัฒนาไปปรับใช้ในพื้นตนเองและเพื่อประโยชน์ของชุมชน โดยเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีการลงพื้นที่เพื่อติดตามและสอบถามปัญหาด้าน

สิ่งแวดล้อมจากประชาชนในพื้นที่เป็นประจำ รวมทั้งประสานงานหน่วยงานภายนอกให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม

5.1.4 การพัฒนาชุมชนด้านการศึกษา

การพัฒนาชุมชนด้านการศึกษา (กิจกรรม 1 โรงเรียน 1 โรงงาน) มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานหลักและผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน ให้ทำหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ และมีส่วนช่วยเหลือชุมชนอย่างยั่งยืน โดยกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย โรงเรียนในตำบลและโรงเรียนในตำบลใกล้เคียง ครู นักเรียน หน่วยงานราชการด้านการศึกษาระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับท้องถิ่น รวมทั้งพนักงานของโรงงานในกลุ่มบริษัท โดยบริษัทได้มีการกระจายทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษาในหลายโอกาส ซึ่งมีการติดต่อประสานงาน การสนับสนุนงบประมาณ และการลงมือทำกิจกรรมร่วมกับโรงเรียนในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ที่กล่าวว่า

“พื้นที่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จในระดับตำบลซึ่งเป็นพื้นที่ดำเนินงานหลักคือ หมู่ที่ 1 , 4 , 5, 6 , 7 , 8 , 9 ซึ่งเป็นหมู่บ้านที่มีโรงเรียนระดับประถมศึกษาตั้งอยู่ มีความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากได้รับการสนับสนุนที่ดีจากบริษัทและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการร่วมกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมทักษะด้านต่าง ๆ ของนักเรียน และเกิดจากวิสัยทัศน์ของครู ผู้บริหารของโรงเรียน ที่ร่วมกิจกรรมการพัฒนากับบริษัท เช่น กิจกรรมการทดลองทางวิทยาศาสตร์ การตรวจวัดคุณภาพน้ำ การส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษ การส่งเสริมคุณภาพและความปลอดภัยในโรงอาหารและโรงเรียน เป็นต้น รวมทั้งนักเรียนที่ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาจากบริษัท ได้เรียนจบและกลับมาเป็นพนักงานที่มีคุณภาพของบริษัท” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2562)

จะเห็นได้ว่า บริษัทได้มีการนำบุคลากรและทรัพยากรของบริษัทไปสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนได้พัฒนาศักยภาพการสอน รวมทั้งนักเรียนได้รับความรู้ ทักษะจากการร่วมกิจกรรม โดยผลกระทบเชิงบวกที่บริษัทได้รับในระยะยาว คือ นักเรียนที่ได้ผ่านการอบรมให้ความรู้และกิจกรรมการพัฒนาของบริษัท ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้กลับไปเป็นพนักงานที่มีคุณภาพของบริษัท กิจกรรมด้านการศึกษาจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนเด็กและเยาวชนในชุมชน ให้มีโอกาสในการต่อยอดและพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้งการมีช่องทางประกอบอาชีพในโรงงานของบริษัท ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ภูมิลำเนาของตนเอง ก่อให้เกิดการจ้างงานและกระจายรายได้สู่ชุมชนอีกช่องทางหนึ่งของบริษัท

5.1.5 การพัฒนาชุมชนด้านสังคม

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาหลักให้สามารถเป็นตัวกลางของชุมชนในการประสานรับการพัฒนาจากหน่วยงานหลัก และเกิดการพัฒนาด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยกลุ่มเป้าหมายคือ คณะบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้นำชุมชนท้องถิ่น ท้องที่ ผู้นำกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน บริษัทเอฟูดมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการติดต่อประสานงาน และดำเนินงานร่วมกับผู้นำชุมชนกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณในการร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพของผู้นำชุมชน และกิจกรรมสานสัมพันธ์กับชุมชนเป็นประจำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในกิจกรรมด้านสังคม ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“การดำเนินงานด้านสังคมที่ประสบความสำเร็จ พิจารณาแยกตามหมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 1, 3, 5, 7, 9, 10, 13 เนื่องจากผู้นำชุมชนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย มีความเข้มแข็ง มีภาวะผู้นำ มีความพร้อมในการเรียนรู้ และสามารถประสานรับการพัฒนาจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกระจายสู่ประชาชนในหมู่บ้านได้อย่างทั่วถึง โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน ส.อบต. ในการสนับสนุนโครงการและกิจกรรมของหมู่บ้านอย่างต่อเนื่อง ทั้งโครงการพัฒนาและกิจกรรมตามประเพณีของชุมชน ทำให้ผู้นำชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทเอฟูด จึงสนับสนุนและมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาด้านอื่น ๆ ตามมา รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำชุมชนเอง ที่มองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากบริษัทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่”
(เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

ผลสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาชุมชนด้านสังคม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เกิดจากการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณของบริษัทในการทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมกับผู้นำชุมชน ทำให้การประสานงานพัฒนาสามารถประสบความสำเร็จ โดยผลที่บริษัทได้รับนอกจากการเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ยังเป็นการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนโดยผู้นำชุมชนมีบทบาทในการขับเคลื่อนงานพัฒนาและบริษัททำหน้าที่ในการสนับสนุนทรัพยากรบางส่วนที่เกินขีดความสามารถของชุมชน

5.2 พื้นที่การดำเนินงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรค

การดำเนินงานตามนโยบาย CSR โดยกิจกรรมการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด ในมิติการพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา และด้านสังคม ในพื้นที่ตัวแบบตำบล ทั้ง 13 หมู่บ้าน มีพื้นที่การ

ดำเนินงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรค จากปัจจัยที่แตกต่างกันในแต่ละหมู่บ้าน โดยสามารถพิจารณาจากข้อมูลการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

5.2.1 กิจกรรมการพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจ

พื้นที่การดำเนินงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรคในดำเนินกิจกรรมธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน โดยพิจารณาจากการไม่สามารถจัดตั้งธนาคารของหมู่บ้าน รวมทั้งประสิทธิภาพการบริหารจัดการของธนาคาร การมีสมาชิกใหม่และมีเงินหมุนเวียนในธนาคารเพิ่มขึ้น โดยสามารถพิจารณาจากข้อมูลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคมที่กล่าวว่า

“หมู่ที่ 2 ไม่มีคณะกรรมการที่ร่วมกันจัดตั้งธนาคารหมู่บ้าน เนื่องจากมีประชากรและครัวเรือนในพื้นที่น้อย ประกอบกับหมู่บ้านมีกองทุนของรัฐอยู่แล้ว จึงไม่ขอให้มีการบริหารจัดการทับซ้อนเนื่องจากไม่มีคณะกรรมการชุดอื่นที่สามารถดำเนินการแทนได้ การจัดตั้งธนาคารหมู่บ้านโดยบริษัทเอฟูดจึงไม่เกิดขึ้นในหมู่บ้านนี้” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

พื้นที่ตำบลตัวแบบที่ดำเนินการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ในกิจกรรมธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน จึงไม่มีการจัดตั้งธนาคารในหมู่ที่ 2 นอกจากนี้ สำหรับหมู่บ้านที่ดำเนินการจัดตั้งธนาคารได้ แต่ประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ มีเงินหมุนเวียนคงที่ และสมาชิกลดลง รวมทั้งขาดความเชื่อมั่นจากประชาชน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“หมู่บ้านที่จัดตั้งธนาคารได้ แต่มีจำนวนสมาชิกน้อย การฝากเงินคงที่ และมีสมาชิกลาออกจากธนาคารหลายคน ประกอบด้วยหมู่ที่ 6, 8, 11, 12 เนื่องจากมีปัญหาด้านการบริหารจัดการภายในของคณะกรรมการจากชุมชนเอง การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการชุดใหม่ และผลประโยชน์ทับซ้อน ทำให้เกิดความไม่โปร่งใสในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อสมาชิกในการกู้ยืมเงิน การได้รับเงินปันผล ซึ่งในส่วนนี้เป็นอำนาจของชุมชนในการบริหารจัดการธนาคาร โดยบริษัทเป็นผู้นำหน้าที่ในการติดตามการทำงานและเป็นที่ปรึกษา ทำให้เกิดการเอื้อผลประโยชน์ระหว่างคณะกรรมการของธนาคารหมู่บ้าน ซึ่งเป็นแกนนำของชุมชน และมีลักษณะเป็นกลุ่มเครือญาติที่มาดำเนินการร่วมกัน” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2562)

สำหรับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมอาชีพหลักและอาชีพเสริม พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ ไม่มีแกนนำเกษตรกรที่มีความพร้อมจึงไม่สามารถจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ในชุมชนด้านการปลูกพืชหลัก และการทำเกษตรผสมผสาน ประกอบด้วยพื้นที่หมู่ที่ 1, 2, 3, 7, 8, 11, 12 จำนวน 7 หมู่บ้านที่ไม่สามารถจัดตั้งศูนย์เรียนรู้การปลูกพืชไร่ซึ่งเป็นอาชีพหลัก ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ที่กล่าวว่า

“เกษตรกรส่วนใหญ่ในพื้นที่ยังคงยึดตามวิถีปฏิบัติที่ตนเองเคยทำมา ไม่มีแนวคิดเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตามแนวทางวิชาการ รวมทั้งความไม่เพียงพอของทรัพยากรในการผลิตที่สำคัญคือแหล่งน้ำ ซึ่งการลงทุนขุดเจาะน้ำบาดาลและสร้างบ่อพักน้ำภายในไร่ รวมทั้งระบบน้ำ เกษตรกรจะต้องมีเงินทุนในการดำเนินการเอง โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม และเจ้าหน้าที่เกษตรตำบลเป็นที่ปรึกษา และพื้นที่หมู่ที่ 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 12 จำนวน 9 หมู่บ้านที่ไม่ยังสามารถพัฒนาเกษตรกรแกนนำเพื่อจัดตั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้การทำเกษตรผสมผสาน เนื่องจากตัวเกษตรกรไม่สามารถจัดสรรเวลาดำเนินการได้ รวมทั้งพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมสำหรับการปลูกผัก ขาดแหล่งน้ำที่เพียงพอ และเกษตรกรไม่กล้าลงทุนเนื่องจากมีความเสี่ยงด้านการตลาด ซึ่งทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าในการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการดำเนินงาน เช่น การลงพื้นที่ติดตาม ส่งเสริมให้ข้อมูล โดยเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม การอบรมโดยวิทยากรจากหน่วยงานนอกพื้นที่ ทำให้การดำเนินงานส่งเสริมอาชีพหลักและอาชีพเสริมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อย” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2562)

นอกจากปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากเกษตรกรและประชาชนกลุ่มเป้าหมาย การดำเนินงานด้านส่งเสริมอาชีพหลักและอาชีพเสริมยังมีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากตัวบริษัท ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“ปัญหาที่เกิดจากบริษัทเอฟูด คือจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในการทำงาน โดยมีทีมผู้รับผิดชอบ 3 คน ขณะที่กลุ่มเป้าหมายมีจำนวนหลักพันครัวเรือน ทำให้ความทั่วถึงและความต่อเนื่องในการติดตามไม่ครบถ้วน ไม่ต่อเนื่อง รวมทั้ง การกำหนดเป้าหมายที่เน้นเชิงปริมาณ คือ จำนวนสมาชิก 80% ของจำนวนครัวเรือน ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเน้นการหาสมาชิกโครงการเพิ่ม และขาดการติดตามที่ต่อเนื่องในกลุ่มสมาชิกเดิม จึงทำให้การดำเนินงานในเชิงคุณภาพของการพัฒนาด้านอาชีพหลัก อาชีพเสริม มีอุปสรรค เพราะแม้ว่าทำงานให้ได้ตามเป้าหมายเชิงปริมาณเป็นหลัก” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ เกิดจากปัญหาด้านความไม่เพียงพอของบุคลากรของบริษัท ในการลงพื้นที่ติดตามการทำงานและขยายผลการดำเนินงาน ขณะที่ปัญหาด้านความพร้อมและศักยภาพที่แตกต่างกันของเกษตรกร เป็นปัญหาที่สำคัญส่งผลต่อการดำเนินงานให้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่บริษัทเอฟูดตั้งไว้

5.2.2 กิจกรรมการพัฒนาด้านสุขภาพ

พบปัญหาและอุปสรรคในด้านเวลาของผู้ร่วมดำเนินการ คือ กลุ่มอสม. ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ร่วมขับเคลื่อนกิจกรรมด้านสุขภาพ เนื่องจากเป็นลักษณะงานอาสาโดยประชาชน แต่ละคนมีภาระหน้าที่ส่วนตัวในการประกอบอาชีพและความรับผิดชอบในตำแหน่งอื่นด้วย ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทน อสม. หมู่ที่ 5 ได้กล่าวว่า

“ผมทำงานอสม.ด้วย แต่ก็มีงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบ ทั้งเรื่องครอบครัว การประกอบอาชีพเลี้ยงวัวนม ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาว่างไปร่วมกิจกรรม ถ้าให้คนอื่นมารับหน้าที่แทนเค้าก็ติดภาระแบบนี้เหมือนกัน ก็ถือว่าเราต้องทำควบคู่กันไปสองอย่าง ทั้งงานช่วยเหลือสังคมและงานหาเลี้ยงครอบครัว” (ตัวแทนอสม. หมู่ที่ 5, สัมภาษณ์, วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2562)

5.2.3 กิจกรรมการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม

ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมเกิดจากการกำหนดแผนงานและโครงการที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน จากการสัมภาษณ์เกษตรกรผู้ใช้น้ำจากลำคลองที่ไหลผ่าน หมู่ที่ 1 กล่าวว่า

“การพัฒนาคุณภาพน้ำ และการสำรวจแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร โดยส่วนหนึ่งเป็นภารกิจของหน่วยงานท้องถิ่นที่ดำเนินการ ขณะที่ประชาชนได้รับผลกระทบจากการปล่อยน้ำทิ้งจากโรงงานของบริษัทเอพีตลงสู่ลำคลองสาธารณะในตำบลทั้ง 2 สาย ที่ไหลผ่านหมู่ที่ 1, 5, 6, 8, 11 ไม่สามารถนำน้ำไปใช้เพื่อการเกษตรได้ และไม่ได้รับการจัดหาแหล่งน้ำทดแทนที่เพียงพอ ชาวบ้านในพื้นที่ก็มีความคาดหวังให้บริษัทพัฒนาคุณภาพน้ำก่อนปล่อยลงสู่ลำคลอง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ในภาคการเกษตรได้” (เกษตรกรหมู่ที่ 1, สัมภาษณ์, วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2562)

5.2.4 กิจกรรมการพัฒนาด้านการศึกษา

ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากระบบโครงสร้างสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษา การกระจายทรัพยากรของหน่วยงานการศึกษา และกฎระเบียบของหน่วยงานการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมร่วมกับโรงเรียนและนักเรียนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้ง โครงการ 1 โรงเรียน 1 โรงงาน เป็นการดำเนินงานโดยมีตัวแทนจากแต่ละโรงงานเป็นผู้ประสานงานกับแต่ละโรงเรียนที่รับผิดชอบ และออกแบบกิจกรรมพัฒนาทักษะของนักเรียน รวมทั้งงานจิตอาสา ซึ่งเป็นพนักงานที่รับผิดชอบจากฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท จึงขาดความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา ทำให้ตัวกิจกรรมมีลักษณะเน้นการทำกิจกรรมระยะสั้น ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานผู้รับผิดชอบโครงการ 1 โรงเรียน 1 โรงงาน ได้กล่าวว่า

“เด็กในพื้นที่ที่มีพื้นฐานปัญหาที่แตกต่างกัน บางครอบครัวมีความพร้อมสนับสนุนลูกให้ได้รับโอกาสเรียนได้ บางครอบครัวก็ยังไม่พร้อม พ่อแม่ไม่มีเวลาเลี้ยงดูลูก เมื่อเด็กที่แตกต่างกันเข้าเรียนในโรงเรียน ก็ได้รับการอบรมจากครู ก็มีความแตกต่างกันของแต่ละโรงเรียนอีก บางโรงเรียนมีทรัพยากรพร้อม มีครูเก่ง มีเครื่องมือ สื่อการสอนที่ทันสมัย ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในด้านการศึกษา โดยในส่วนของโรงงานเราก็ช่วยได้เพียงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ และกิจกรรมจิตอาสาที่ให้พนักงานได้นำความรู้มาถ่ายทอดสู่เด็กเรียนในช่วงเวลาสั้น ๆ ขาดความต่อเนื่อง ด้วยหน้าที่หลักของการให้การศึกษาแก่เด็กเป็นของครูและโรงเรียน จึงต้องเกิดการพัฒนาในส่วนนี้โดยภาครัฐที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความเท่าเทียมในคุณภาพการศึกษาของเด็ก” (พนักงานผู้รับผิดชอบโครงการ 1 โรงเรียน 1 โรงงาน, สัมภาษณ์, วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2562)

5.2.5 กิจกรรมการพัฒนาด้านสังคม

ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากขาดการติดตามการดำเนินงานที่ต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่ และลักษณะชั่วคราวในเมืองในชุมชน ทำให้การดำเนินงานพัฒนามีลักษณะแยกกันทำ รวมทั้งปัญหาด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมจากชุมชน เนื่องจากบริบทของสังคมมีลักษณะกึ่งเมืองกึ่งชนบทที่ประชากรส่วนหนึ่งทำอาชีพการเกษตรอยู่ที่บ้าน ประชากรส่วนใหญ่ออกไปทำงานโรงงานและประกอบอาชีพนอกพื้นที่ ทำให้ไม่มีเวลาที่จะร่วมกิจกรรมกับบริษัทเอฟิวด์ ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมภาคประชาชนเป็นกลุ่มเดิมที่เข้าร่วม ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ที่กล่าวว่า

“ผู้นำชุมชน ชาวบ้าน ที่มาร่วมกิจกรรมกับเราก็จะเป็นคนกลุ่มเดิมที่คุ้นเคยกัน จากความร่วมมือในการจัดโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน การที่บริษัทจะไปบังคับหรือติดตามการทำงานของผู้นำชุมชนก็เป็นเรื่องยาก เพราะอำนาจหน้าที่แตกต่างกัน การรายงานผลข้อมูลหรือการติดตามจึงเป็นลักษณะของการสอบถามเชิงลึกแบบตัวต่อตัว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่อาจจะเกี่ยวข้องกับบริษัท ถ้าตัวเจ้าหน้าที่สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้นำชุมชนได้มากเท่าไร เค้าก็จะไว้วางใจ และให้ข้อมูลรวมทั้งเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของบริษัทตามไปด้วย แต่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ก็จะมีภาระหน้าที่และงานใหม่ ๆ เข้ามาตลอด ทำให้บางครั้งไม่มีเวลาไปติดตามงานหรือพบปะพูดคุยกับผู้นำชุมชนมากนัก การสื่อสารบางอย่างก็เลยขาดความต่อเนื่องไปด้วย” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามนโยบาย CSR โดยกิจกรรมการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟิวด์ ใน 5 มิติการพัฒนาชุมชน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา และด้านสังคม ในพื้นที่ตำบลตัวแบบ ทั้ง 13 หมู่บ้าน แสดงให้เห็นว่า

พื้นที่ดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากการสนับสนุนทรัพยากร บุคลากร ในการประสานงาน ร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการอบรมให้ความรู้ การลงพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกับประชาชน กลุ่มเป้าหมาย และมีแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในการ ประกอบอาชีพ รวมทั้งเป็นโครงการที่ประชาชนได้รับผลประโยชน์โดยตรง จึงได้รับความสนใจเข้าร่วม และเกิดการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ตามมา ส่งผลให้สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมสามารถดำเนินโครงการ กิจกรรม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สำหรับในพื้นที่การดำเนินงานที่ ประสบปัญหาและอุปสรรค อันเกิดจากปัจจัยภายในของบริษัท คือ จำนวนบุคลากร เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบมีไม่เพียงพอกับปริมาณงานและขนาดพื้นที่ ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการติดตามผล การดำเนินงานและการขยายผลไปยังประชาชนกลุ่มใหม่ ๆ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจาก กลุ่มเป้าหมายที่ร่วมดำเนินงาน ในด้านศักยภาพ พื้นฐาน และความพร้อมที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อ การปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งบริษัทจะต้อง ดำเนินการพิจารณาทบทวนปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเพื่อหาแนวทางแก้ไข ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญ ในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่บริษัทและชุมชนคาดหวังต่อไป

บทที่ 6

วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ

การศึกษาเรื่อง การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับนโยบาย CSR ไปปฏิบัติโดยตรง และการสัมภาษณ์ประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมในพื้นที่ดำเนินงานของบริษัทเอฟูด และกำหนดประเด็นในวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติในบทที่ 6 ประกอบด้วย 1) เนื้อหาสาระของนโยบาย 2) การบริหารจัดการ 3) การพัฒนาองค์การ และ 4) การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1 เนื้อหาสาระของตัวนโยบาย

การศึกษาเนื้อหาสาระของตัวนโยบายเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ ในกรณีศึกษา การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด ผู้ศึกษาจะพิจารณาในประเด็น 1) ความชัดเจนและสมเหตุสมผลของเนื้อหาสาระของนโยบาย 2) ความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติของนโยบาย และ 3) ความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายสู่หน่วยงานที่ปฏิบัติ

6.1.1 ความชัดเจนและสมเหตุสมผลของเนื้อหาสาระของนโยบาย

ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสาร สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ และข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเพื่อวิเคราะห์ความชัดเจนและสมเหตุสมผลของเนื้อหาสาระของนโยบาย โดยพิจารณาจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม หลักการของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม หลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินงานตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

6.1.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการทบทวนเอกสารเพื่อศึกษาตัวนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทเอฟูด พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบาย CSR โดยการสื่อสารให้พนักงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบรับทราบอย่างต่อเนื่อง โดยนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอฟูดมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการยอมรับและอยู่ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมได้อย่างเป็นมิตรจากการดำเนินธุรกิจ ดังคำกล่าวจากผู้บริหารเกี่ยวกับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่ว่า

“บริษัทเอฟิวด์ เป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจด้วยความมีคุณธรรม โดยมีได้มุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว เราเชื่อมั่นว่า การที่เราจะสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน เราจะต้องดำเนินธุรกิจไปพร้อม ๆ กับการคำนึงถึงและสร้างประโยชน์อย่างแท้จริงให้กับ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ควบคู่กันไปเสมอ”

จากคำกล่าวของผู้บริหารสูงสุดของบริษัทเอฟิวด์ แสดงให้เห็นถึงการมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่สื่อสารให้พนักงานได้ตระหนักและนำไปสู่การแปลงเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อปฏิบัติตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีความสมเหตุสมผลในตัวนโยบาย เนื่องจากบริษัทเอฟิวด์ เป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก การดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม จากการคำนึงถึงผลประโยชน์ทางธุรกิจของบริษัท การดูแลรักษาและไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการดูแลสังคม โดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน จึงเป็นการประกาศนโยบายที่มีความสมเหตุสมผล อยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมการดำเนินธุรกิจ และเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.1.1.2 หลักการของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหลักการของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอฟิวด์ พบว่า บริษัทได้ดำเนินตามหลักการสากลและหลักการที่กำหนดขึ้นในประเทศในด้านความยั่งยืน ภายใต้กรอบความคิดและมุมมองที่สมดุลทั้งสามด้าน (Triple Bottom Line) ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยแต่ละเนมิโครงการย่อย ประกอบด้วย 1) ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ศูนย์วิจัยและพัฒนา และการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าองค์กร 2) ด้านสังคม ประกอบด้วย โครงการบริหารและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพพนักงานปฏิบัติการ โครงการอนาคตสดใส ถ้ารู้ใช้รู้ออม โครงการ 12 เดือน 12 ความดี เทิดพระบารมีอย่างยั่งยืน โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน โครงการครัวคุณภาพ โครงการโรงเรียนคุณธรรม ตามรอยเศรษฐกิจพอเพียง และโครงการสร้างสังคมคนรุ่นใหม่ ใส่ใจอาหารปลอดภัย และ 3) ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การจัดการของเสียในกระบวนการผลิต และโครงการรักษาสีสิ่งแวดล้อม

จะเห็นได้ว่าบริษัทเอฟิวด์ได้กำหนดหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีพื้นฐานแนวคิดตามหลักวิชาการและมาตรการทางสังคมระดับสากลและภายในประเทศ สำหรับกรณีศึกษาการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟิวด์ ในงานวิจัยนี้เป็นโครงการย่อยที่อยู่ในหลักการดำเนินงานตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสังคม ตามโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการดำเนินงานส่วนนี้เป็นอย่างมาก โดยการจัดตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อรับผิดชอบต่อด้านการพัฒนาชุมชนโดยตรง เพื่อตอบสนองต่อหลักการ CSR ด้านสังคมที่บริษัทได้กำหนดไว้

6.1.1.3 หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า หลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินงานตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทเอฟีด เริ่มจากผู้บริหารได้แสดงเจตนารมณ์และสื่อสารให้ทราบว่าบริษัทตระหนักและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และได้มีการรับนโยบายไปปฏิบัติโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องดำเนินธุรกิจให้เป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ถือหุ้น เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไรอย่างมั่นคง ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม หน่วยงานที่ดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในส่วนกลางและหน่วยงานประจำโรงงาน จะต้องรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมภายในกระบวนการผลิตและการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูง ปลอดภัย ไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมและชุมชน ซึ่งการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน โดยมีหน่วยงานในระดับพื้นที่เป็นผู้รับนโยบายไปดำเนินการปฏิบัติโดยตรง และเน้นการพัฒนาชุมชนในมิติต่าง ๆ ที่เรียกว่า การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ซึ่งมีหลักการดำเนินงานเฉพาะ และมีสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งการจัดตั้งและมอบหมายให้หน่วยงานนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมแต่ละด้านไปปฏิบัติ เป็นวิธีการที่จะทำให้นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารคาดหวัง

6.1.2 ความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติของนโยบาย

จากการทบทวนเอกสารและสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติของนโยบาย โดยพิจารณาจาก 1) ปัญหาที่นำมาสู่การกำหนดนโยบาย 2) เนื้อหาสาระหลักของตัวนโยบายที่นำไปสู่การแก้ปัญหา 3) ความสอดคล้องกับหลักการเชิงเหตุผล แนวคิดหรือหรือทฤษฎี 4) ความสอดคล้องกับกฎหมายหรือมาตรการทางสังคม และ 5) ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1.2.1 ปัญหาที่นำมาสู่การกำหนดนโยบาย CSR

การกำหนดนโยบาย CSR ของบริษัทเอฟีด มีพื้นฐานมาจากการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นความคาดหวังจากสังคมในเชิงกฎหมาย กฎระเบียบมาตรการ รวมทั้งความต้องการของประชาชนในพื้นที่รอบสถานประกอบการ และจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ การดำเนินนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอฟีด ด้วยการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมจึงเป็นการตอบสนองต่อประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่รอบสถานประกอบการ ทั้งปัญหาการคมนาคม จากการขนส่งสินค้าและวัตถุดิบ รวมทั้งการจราจรแออัดจากแรงงานต่างถิ่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม จากกลิ่นหมอกของปลาลำปอนที่เป็นวัตถุดิบในการผลิต แมลงมอดที่ติดมากับรถบรรทุก ข้าวโพดและแพร่กระจายไปรบกวนประชาชนที่อยู่รอบโรงงาน การปล่อยน้ำทิ้งจากกระบวนการผลิต

ที่ทำให้แหล่งน้ำสาธารณะเน่าเสีย ไม่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อการเกษตรได้ ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อประชาชนในพื้นที่ฐานการผลิตของบริษัท จนเกิดการฉีกการแจ้งร้องเรียนจากประชาชนให้หน่วยงานภาครัฐเข้าไปดำเนินการตรวจสอบ และเรียกร้องให้บริษัทมีการแก้ไขเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชน การร้องเรียนจากภาคประชาชน ผู้นำชุมชนในพื้นที่ และการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จึงทำให้บริษัทได้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นแบบเป็นทางการ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานภายใน และการช่วยเยียวยาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชนภายนอกโรงงาน

6.1.2.2 เนื้อหาสาระหลักของตัวนโยบายที่นำไปสู่การแก้ปัญหา

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเนื้อหาสาระหลักของตัวนโยบาย CSR ของบริษัทเอพีดี พบว่า ผู้บริหารได้ให้นโยบายแบบกว้าง ๆ และมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการ โดยในส่วนของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสังคม ได้มีการจัดตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ในพื้นที่เป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโรงงานและการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทั้งนี้ ในส่วนของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับชุมชน บริษัทได้ดำเนินการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนในประเด็น ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา และสุขภาพ โดยสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมได้เป็นหน่วยงานที่รับนโยบายไปปฏิบัติ และได้แปลงนโยบายออกเป็นโครงการและกิจกรรม คือ

1. การพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจ ดำเนินการจัดตั้งธนาคารหมู่บ้าน เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการเกษตรและประกอบอาชีพ รวมทั้งส่งเสริมการปลูกพืชไร่ตามหลักวิชาการเพื่อเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน ส่งเสริมการประกอบอาชีพเสริมและการทำเกษตรแบบผสมผสาน
2. การพัฒนาชุมชนด้านสังคม ดำเนินโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน การพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชนให้เข้มแข็ง
3. การพัฒนาชุมชนด้านสิ่งแวดล้อม การสำรวจแหล่งน้ำบาดาล การปลูกป่า การสร้างฝาย ดูแลแหล่งน้ำ และการจัดการขยะ
4. การพัฒนาชุมชนด้านการศึกษา มีการสนับสนุนทุนการศึกษานักเรียนในพื้นที่การจัดกิจกรรมร่วมกับโรงเรียนในการให้ความรู้
5. การพัฒนาชุมชนด้านสุขภาพ ร่วมดำเนินงานกับหน่วยงานสาธารณสุขระดับจังหวัด อำเภอ และตำบล ในการส่งเสริมสุขภาพของเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ

หากพิจารณาในส่วนของ นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้ พบว่า สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาในพื้นที่ชุมชนได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากประชาชนในพื้นที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการของบริษัทและโรงงาน และผู้บริหารจึงได้จัดสรรทรัพยากรของบริษัทในการสนับสนุนการดำเนินงาน โดยการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบ มีเจ้าหน้าที่ประจำ และการตั้งงบประมาณสำหรับดำเนินงาน แต่การกำหนดโครงการและแผนงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ยังขาดการตอบสนองต่อผลกระทบของประชาชนด้านกลิ่นจากวัตถุดิบในการทำอาหารสัตว์ของโรงงาน การปล่อยน้ำทิ้งจากโรงงานมีกลิ่นเหม็นและใช้ประโยชน์ภาคการเกษตรไม่ได้ และการขนส่งของโรงงานที่พนักงานขับรถเร็ว ส่งผลต่อปัญหาการจราจร ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตของบริษัท ที่ควรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยจากภายในบริษัทด้วย

6.1.2.3 ความสอดคล้องของตัวนโยบายกับหลักการเชิงเหตุผล แนวคิด ทฤษฎี

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอฟูด สอดคล้องกับหลักการเชิงเหตุผล แนวคิด ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีการปฏิบัติงานเพื่อสังคมของบรรษัท (Corporate Social Performance Theory) เนื่องจากบริษัทเอฟูดตั้งอยู่ในชุมชนและมีความสัมพันธ์กับชุมชน โดยการประกอบกิจการส่งผลให้เกิดปัญหาทางสังคมขึ้นในหลายด้าน จึงมีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และดำเนินธุรกิจด้วยการให้ความสำคัญกับสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบสถานประกอบการ คำนี้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในกระบวนการผลิต (CSR in process) ในด้านคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของพนักงาน และนอกกระบวนการผลิต (CSR after process) ในการทำกิจกรรมด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะ แยกจากกระบวนการดำเนินธุรกิจหลัก เพื่อการอยู่ร่วมกับชุมชนด้วยความสัมพันธ์ที่ดี

2. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหมายถึงกลุ่มคนที่สามารถส่งผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากบรรษัท บริษัทเอฟูดจึงได้มีแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม เพื่อลดผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากการประกอบกิจการของบริษัท

3. แนวคิดการพัฒนาย่างยั่งยืนภายใต้กรอบความคิดและมุมมองที่สมดุลทั้งสามด้าน (Triple Bottom Line) ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การประเมินผลการพัฒนาย่างยั่งยืนที่สามารถวัดผลได้ทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ความเชื่อมั่นของผลิตภัณฑ์ที่สามารถ

ตรวจสอบย้อนกลับได้ ซึ่งเป็นหลักการที่ผู้บริหารได้สื่อสารเชิงนโยบายให้พนักงานทราบและนำไปสู่การแปลงเป็นการปฏิบัติในระดับหน่วยงาน

4. แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม จากการศึกษาที่บริษัทให้ความสำคัญกับประชาชนในชุมชนพื้นที่เป้าหมาย มีแผนงานและโครงการที่สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประชาชนในพื้นที่และชุมชน โดยสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคประชาชนในกิจกรรมด้านการเกษตร การประกอบอาชีพ ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งบริษัททำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนชุมชนในด้านทรัพยากรและให้บุคลากรของหน่วยงานสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นที่ปรึกษาให้กับชุมชนและประสานหน่วยงานภายนอกที่เชี่ยวชาญมาเป็นภาคีเครือข่ายด้านความรู้ตามหลักวิชาการ ขณะที่ภาคประชาชนและกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ มีบทบาทเป็นเจ้าของโครงการและกิจกรรมในการดำเนินงานพัฒนาชุมชนของตนเอง

จากความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทเอฟิวด์ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม (Holistic Area Based Community Development) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนเพื่อการอยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ที่ดีของบริษัทและชุมชน และการกระจายผลประโยชน์ ทรัพยากร องค์ความรู้ของบริษัทไปช่วยเหลือชุมชนพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะของทฤษฎีการปฏิบัติงานเพื่อสังคมของบรรษัท ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้กรอบความคิดและมุมมองที่สมดุลทั้งสามด้าน (Triple Bottom Line) และแนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม จากการศึกษาที่ให้ความสำคัญในการดูแลช่วยเหลือชุมชนที่อยู่รอบสถานประกอบการ การใส่ใจต่อผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชุมชนได้รับ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนจึงแนวทางหนึ่งในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ

6.1.2.4 กฎหมาย มาตรการทางสังคม ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของนโยบาย

จากการทบทวนเอกสารพบว่า นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทเอฟิวด์ มีความสอดคล้องกับกฎหมายและมาตรการทางสังคมทั้งในระดับสากลและระดับภายในประเทศ คือ The UN Global Compact ขององค์การสหประชาชาติ Global Corporate Citizenship Initiative ของ World Economic Forum แนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติ ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา และ ISO 26000 Social Responsibility ขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน และมาตรการทางสังคมภายในประเทศคือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ถึง ฉบับที่ 12 ในปัจจุบัน ที่ได้ประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2558 – 2560 ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ การ

กำหนดให้มีบุคลากรเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำโรงงาน โดยกระทรวงอุตสาหกรรม มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม พ.ศ. 2554 ของกรมโรงงาน อุตสาหกรรม แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับ บริษัทจดทะเบียน ปี 2560 ของสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในประเทศไทย

6.1.2.5 ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมาย

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ซึ่งเป็น โครงการหนึ่งของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอฟีด มีกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วน เสียหลัก คือ เกษตรกร และประชาชนในชุมชนพื้นที่ตั้งของโรงงาน ผู้นำชุมชนท้องถิ่น ท้องที่ แกนนำ เกษตรกร ในพื้นที่เป้าหมาย ส่วนราชการระดับท้องถิ่น ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด เด็ก เยาวชน โรงเรียนในพื้นที่ สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ พนักงานของบริษัท

6.1.3 ความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายสู่หน่วยงานที่ปฏิบัติ

ความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายสู่หน่วยงานที่ปฏิบัติ จากผู้บริหารสู่สำนักกิจกรรมเพื่อ สังคม ของบริษัทเอฟีด สามารถพิจารณาได้จาก ลักษณะการมอบอำนาจความรับผิดชอบต่อสังคม หน่วยงานที่รับผิดชอบ ความเป็นปึกแผ่นของสถาบันภายในและระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไป ปฏิบัติ กฎที่ใช้ในการตัดสินใจของหน่วยงานปฏิบัติการต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย ลักษณะการมอบหมายงานให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ ลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอกอย่างเป็นทางการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1.3.1 ลักษณะการมอบอำนาจความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับหน่วยงานที่รับ นโยบายไปปฏิบัติ

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นหน่วยงานที่ถูก จัดตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน มี บทบาทในการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่ช่วยเหลือประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในพื้นที่เป้าหมาย โดย โครงสร้างองค์การของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเริ่มจากประธานกรรมการบริหารบริษัท สำนักพัฒนา ความยั่งยืน และสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ตามลำดับ โดยเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่รายงานผลโดยตรง กับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ลักษณะการมอบหมายงานหรือการรับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาชุมชน จึงเกิดขึ้นจากผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม รับนโยบายจากผู้บริหาร และนำมาแปลงเป็นโครงการ กิจกรรม และถ่ายทอดให้กับเจ้าหน้าที่ในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมทราบ โดยผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ กิจกรรม และ งบประมาณที่ใช้ ขณะที่เจ้าหน้าที่ในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ได้รับการสรรหาตามคุณสมบัติเพื่อการ

รับหน้าที่แต่ละด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพ ด้านสุขภาพ ด้านสังคม ด้านการศึกษา และด้านสิ่งแวดล้อม เจ้าหน้าที่จึงมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความสามารถในการดำเนินโครงการ และกิจกรรมตามแผนงานที่ผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมอบหมาย

6.1.3.2 ความเป็นปึกแผ่นของสถาบันภายในและระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นหน่วยงานที่นำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้พนักงานจากแผนกต่าง ๆ ของบริษัทได้ร่วมดำเนินโครงการ กิจกรรม รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาชุมชน จึงเป็นการดำเนินงานที่ต้องประสานกับหน่วยงานภายในบริษัทและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในบริษัท เนื่องจากพนักงานและหัวหน้าส่วนได้รับทราบถึงนโยบายและแนวทางการพัฒนาชุมชน จึงเป็นการดำเนินงานที่ต้องประสานกับหน่วยงานภายในบริษัทและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในบริษัท เนื่องจากพนักงานและหัวหน้าส่วนได้รับทราบถึงนโยบายและแนวทางการพัฒนาชุมชน จึงเป็นการดำเนินงานที่ต้องประสานกับหน่วยงานภายในบริษัทและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในบริษัท เนื่องจากพนักงานและหัวหน้าส่วนได้รับทราบถึงนโยบายและแนวทางการพัฒนาชุมชน จึงเป็นการดำเนินงานที่ต้องประสานกับหน่วยงานภายในบริษัทและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในบริษัท

6.1.3.3 กฎที่ใช้ในการตัดสินใจของหน่วยงานปฏิบัติการ

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า การตัดสินใจภายในของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม สามารถเกิดขึ้นได้โดยตรงจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแต่ละด้าน ในโครงการและกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อ รวมทั้งการจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้าระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชนในพื้นที่ โดยจะต้องมีการรายงานผลภายในหน่วยงานและหัวหน้าแผนกอย่างต่อเนื่อง ขณะที่การตัดสินใจด้านงบประมาณจะขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการและผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม

6.1.3.4 การมอบหมายงานให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า การมอบหมายงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นไปตามโครงสร้างองค์การของสำนักที่ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการอาวุโส นักวิชาการ ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ตามลำดับ เป็นการมอบหมายงานจากบนลงล่าง โดยภารกิจที่ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรในบทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง รวมทั้งการสั่งการแบบไม่เป็นทางการในโอกาสและกิจกรรมที่ไม่ได้อยู่ในแผนงาน

6.1.3.5 ลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลภายนอก

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า การมีส่วนร่วมจากบุคคลภายนอกเป็นไปตามบริบทของโครงการและกิจกรรมที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมจัดขึ้น รวมทั้งการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก หน่วยงานราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนกลุ่มต่าง ๆ จะมีกลุ่มเป้าหมายและผู้สนใจแตกต่างกันบนพื้นฐานผลประโยชน์ที่ได้รับ สำหรับการมีส่วนร่วมของบุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐเป็นไปตามบทบาทหน้าที่และตามหนังสือเชิญเพื่อให้เข้าร่วมงาน หรือเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ขณะที่การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในพื้นที่ที่มีความต่อเนื่องตามโครงการที่ประชาชนแต่ละกลุ่มสนใจ เช่น เกษตรกร อสม. สมาชิกธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน เป็นต้น

6.2 การบริหารจัดการ

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟี่ดี ประกอบด้วย ข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการ โดยพิจารณาจากประเด็น การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม การจัดตั้งองค์การ โครงสร้างของหน่วยงาน บุคลากร ความสามารถ ทักษะ ความเหมาะสม การมอบหมายงาน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

6.2.1 การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม

การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมสามารถพิจารณาได้จาก ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีที่ต้องปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ความคิดเห็นต่อหลักการ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ดังนี้

6.2.1.1 ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงาน

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า การสรรหาทรัพยากรบุคคลเพื่อเข้าทำงานในตำแหน่งได้มีการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นเพื่อให้ได้พนักงานที่มีความสามารถพร้อมที่จะปรับตัวและเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการดำเนินงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการและกิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี การมอบหมายงานจึงสอดคล้องกับพื้นฐานความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการจะมีความเข้าใจเฉพาะภาระงานที่ตนเองได้รับมอบหมายเท่านั้น ขณะที่ความเข้าใจในภาพรวมของนโยบายยังไม่ชัดเจน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญและสนใจเฉพาะงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“ตอนนี้ทำงานก็ต้องใส่ใจในส่วนที่เรารับผิดชอบ พี่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมอาชีพการปลูกพืชหลัก ก็ทำหน้าที่ของตัวเองคือช่วยเกษตรกรให้มีความรู้ตามหลักวิชาการ และ

ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น มีรายได้ ไม่มีหนี้สินจากการลงทุนทำการเกษตร ส่วนนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่ยังไม่เข้าใจมากนัก แต่รู้ว่าจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากการทำ CSR ” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม , สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

ขณะที่นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ เป็นเรื่องของการคำนึงถึงการรักษาสິงแวดล้อม การเติบโตทางธุรกิจ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชนในสังคม สำหรับในหน่วยงานกิจกรรมเพื่อสังคม เราทำงานด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในชุมชน บริษัทได้อาทรพยากรไปช่วยเหลือชุมชน คนในชุมชนได้ประโยชน์จากการมีโรงงานตั้งอยู่ในพื้นที่ เราทำงานพัฒนาชุมชนในด้านส่งเสริมอาชีพ การเติบโตทางเศรษฐกิจในชุมชน ด้านการศึกษา สิ่งแวดล้อม และด้านสุขภาพ ส่วนตัวที่รับผิดชอบต่อด้านสุขภาพ ก็ได้เอาความรู้จากที่เรียน จากที่ทำงานเอามาปรับใช้ต่อยอดกับโครงการ แต่ก็มีไปช่วยงานด้านอื่นของเพื่อนร่วมงานด้วย ซึ่งงานด้านอื่น ๆ ก็พอรู้ในภาพรวม แต่ในรายละเอียดต้องถามจากคนที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมแตกต่างกัน โดยมีการรับรู้ในภาพรวมของนโยบายแต่รับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายน้อย ขณะที่มีความรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้าได้ตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่กำหนดไว้ในระดับหน่วยงานสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม

6.2.1.2 ความรู้ความเข้าใจหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีที่ต้องปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจำนวน 12 คน เริ่มจากผู้อำนวยการ ผู้จัดการอาวุโส นักวิชาการอาวุโส นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน โดยแต่ละบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกันความเข้าใจของแต่ละบุคคลจึงแตกต่างกัน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ที่กล่าวว่า

“พี่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม รับคำสั่งจากหัวหน้าทีมด้านส่งเสริมการเกษตรมา แล้วทำงานเสร็จก็จะมีกรรายงานผลให้หัวหน้าทีมเป็นระยะ มีการติดตามผลกับเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ถ้าพบปัญหาในเกษตรกรก็ไปช่วยเขาเท่าที่มึความรู้ หากไม่สามารถช่วยได้ แต่มีความจำเป็นจากเกษตรกร ก็จะแจ้ง

หัวหน้า เพื่อให้ประสานหน่วยงานภาครัฐจากภายนอกให้มาช่วยเติมเต็มในส่วนที่ขาด” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

ขณะที่นักวิชาการอาวุโสด้านกิจกรรมเพื่อสังคม ได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่า “งานชุมชนมีความซับซ้อนหลากหลายมิติ ต้องติดต่อประสานงานทั้งภายในบริษัทและกับหน่วยงานภายนอก เราก็ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทที่มีภาพลักษณ์น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และทันต่อความเคลื่อนไหวของผู้มีส่วนได้เสียที่เราติดต่อร่วมงานด้วย นอกจากการรับคำสั่งจากหัวหน้างานให้ดำเนินโครงการ กิจกรรมตามแผนงานแล้ว เรายังต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนที่เราต้องไปติดต่อร่วมงานด้วย เพื่อให้การทำงานราบรื่นขึ้น สามารถติดตามประเมินผลได้ และตลอดกระบวนการทำโครงการก็ต้องมีการวางแผน ประชุม รายงานผล และติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะรู้ปัญหาและหาแนวทางจัดการร่วมกันให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้” (นักวิชาการอาวุโสด้านกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่า สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีการจัดทีมเฉพาะกิจสำหรับทำหน้าที่เฉพาะ และมีการบูรณาการทำงานที่เริ่มจากการวางแผน การประชุมมอบหมายงาน การปฏิบัติงาน การรายงานผลและติดตามผล รวมทั้งเจ้าหน้าที่มีความรู้เกี่ยวกับสถานภาพและการเป็นตัวแทนของบริษัทในการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรในทุกกิจกรรมของการติดต่อประสานงานและการทำงานตามแผนงานที่กำหนดไว้

6.2.1.3 ความคิดเห็นต่อภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ กิจกรรม พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และได้ร่วมทำงานช่วยเหลือสังคม การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมจึงเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่ทำให้ผู้รับผิดชอบงานประจำมีความผูกพันกับงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม จะต้องมีการติดต่อประสานงานที่หลากหลายกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีสำนึกของการมีจิตอาสาต้องการช่วยเหลือสังคม จึงมีเป้าหมายของการทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ดังข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“พี่ทำงานที่นี่มาแล้ว 5 ปี ได้รู้จักคนในบริษัททุกระดับ ได้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ส่วนราชการ และภาคประชาชน เพราะต้องการให้หน่วยงานอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เอาความรู้ความเชี่ยวชาญทางวิชาการมาร่วมถ่ายทอดสู่ชุมชน ซึ่งเราไม่ได้เก่งทุกด้าน เราจึงทำหน้าที่เป็นตัวกลางคอยประสานงานหน่วยงานเหล่านั้นให้มาเชื่อมต่อกับประชาชนในพื้นที่ บางครั้งก็มีความเหนื่อยจากการทำงานบ้าง แต่ก็สามารถแก้ปัญหาด้วยตัวเอง และจากทีมงานได้เสมอ บางครั้ง

หน่วยงานหรือประชาชนในชุมชนก็จะคอยให้กำลังใจ กลายเป็นแรงผลักดันให้ทำงานต่อ”(เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคมอีกท่าน ที่กล่าวว่า

“งานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ค่อนข้างยืดหยุ่น หลากหลาย พี่รับผิดชอบงานด้านการศึกษา ต้องติดต่อประสานงานกับโรงเรียน ครู หน่วยงานการศึกษาระดับอำเภอ ระดับจังหวัด เพื่อประสานความร่วมมือต่าง ๆ แล้วก็ต้องสนใจงานของคนอื่นในทีมด้วย เพราะบางครั้งทีมงานเรามีคนน้อย ก็ต้องไปช่วยเขาด้วย ช่วงเสาร์ อาทิตย์ บางทีก็ต้องมาทำงาน เพราะจัดกิจกรรมหรือเตรียมจัดกิจกรรม ซึ่งส่วนนี้เราก็ได้ค่าตอบแทนเป็นค่าทำงานล่วงเวลา นอกจากเราได้เงินเดือนประจำแล้วเรายังได้ทำงานที่ได้ช่วยเหลือคนอื่น ได้ร่วมพัฒนาชุมชน ก็เลยมองว่างานที่กำลังทำอยู่เป็นงานที่มีคุณค่ามากและมีความสุขกับการทำงานนี้” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้ง 2 คน แสดงถึงการมองเห็นประโยชน์ของประชาชนและชุมชนเป็นพื้นฐาน และมีใจอาสาชอบกิจกรรมการพัฒนา จึงทำให้สนุกกับการทำงาน นอกจากนี้ การคัดเลือกผู้เข้าปฏิบัติงานเฉพาะด้านตามคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญ จึงทำให้ได้พนักงานที่ตรงกับความต้องการของเป้าหมายที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมตั้งไว้

6.2.1.4 ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อหลักการ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า การที่ผู้บริหารได้สื่อสารนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกบริษัท ทำให้พนักงานได้รับรู้ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมมาปฏิบัติโดยตรง โดยเน้นที่การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์ซึ่งมีหลักการทำงาน 7 ขั้นตอน ที่ผู้บริหารเป็นผู้คิดและมอบให้เป็นแนวทางแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกลไกการขับเคลื่อนงานแต่ละด้านที่เน้นองค์ประกอบ 3 ประการคือ Knowledge Sponsor Ownership เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ในการดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนแต่ละด้าน ได้มีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้รับผิดชอบงานแต่ละด้านรับทราบและนำไปปฏิบัติ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ที่กล่าวว่า

“พี่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม รับผิดชอบด้านส่งเสริมอาชีพการเกษตร ก็เข้าใจว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการทำ CSR มาก ผู้บริหารก็สื่อสารให้พนักงานรับรู้อย่างต่อเนื่อง มีความร่วมมือกับหน่วยงานหลากหลายที่มาช่วยเราทำงาน เราทำงานในพื้นที่ อยู่ในระดับพื้นที่เลย ทำให้สนใจกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่

รับผิดชอบเท่านั้น ส่วนตัวเนื้อหาของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่หน่วยงาน ส่วนกลางกำหนดไว้ เราไม่รู้ เพราะส่วนกลางก็ไม่ได้มีแนวทางหรือรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายมาให้เรา ทำให้พื้ก็รู้ว่าเราทำ CSR งานพัฒนาชุมชนที่เราทำก็เป็นส่วนหนึ่งของ CSR ซึ่งผู้บริหารก็ให้ความสำคัญกับหน่วยงานของเรามาก จากการมาร่วมกิจกรรม ลงพื้นที่ และสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนี้” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.2.2 การจัดตั้งองค์การโครงสร้างของหน่วยงาน

การจัดตั้งองค์การโครงสร้างของหน่วยงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอพีดี สามารถพิจารณาได้จาก ลักษณะความซับซ้อนของโครงสร้างในการปฏิบัติงาน ลักษณะความเป็นทางการและความไม่เป็นทางการในการดำเนินงาน และการกระจายอำนาจหรือการรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.2.2.1 ลักษณะความซับซ้อนของโครงสร้างในการปฏิบัติงาน

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า บริษัทเอพีดีมีการดำเนินธุรกิจด้านการเกษตรที่หลากหลาย มีแผนกที่รับผิดชอบเฉพาะด้าน ซึ่งในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ มีการจัดตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักพัฒนาความยั่งยืน ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการสื่อสารการตลาด การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร มูลนิธิช่วยเหลือด้านทุนการศึกษา เพื่อให้บริษัทมีความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านการช่วยเหลือสังคม และการดูแลสิ่งแวดล้อม โดยการดำเนินงานด้านสังคม สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมได้ดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ซึ่งดำเนินงานเชิงพื้นที่เพื่อปฏิบัติตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม โดยโครงสร้างองค์กรของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มีเจ้าหน้าที่ประจำตำแหน่งจำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกิจกรรมเพื่อสังคม ผู้จัดการอาวุโสแผนกกิจกรรมเพื่อสังคม นักวิชาการอาวุโสชำนาญการกิจกรรมเพื่อสังคม นักวิชาการอาวุโสส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคมตามลำดับ ซึ่งเจ้าหน้าที่จะรับผิดชอบแต่ละด้านและมีการแบ่งทีมย่อยรับผิดชอบแต่ละด้านของการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มีลักษณะการรายงานผล โดยเจ้าหน้าที่แต่ละคนจะรายงานผลการปฏิบัติงานให้หัวหน้าทีมเฉพาะด้านโดยตรง และหัวหน้าทีมรายงานผลต่อไปกับผู้ำนวยการกิจกรรมเพื่อสังคม รวมทั้งรายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารในประเด็นที่มีความสนใจพิเศษ และมีการประเมินผลงานดำเนินการโดยหัวหน้าทีมและผู้จัดการแผนกอาวุโส

6.2.2.2 ลักษณะความเป็นทางการและความไม่เป็นทางการในการดำเนินงาน

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า การดำเนินงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือการดำเนินงานแบบเป็นทางการ ในกิจกรรมการประชุมประจำเดือนของหน่วยงานที่มีประธานเจ้าหน้าที่บริหารเข้าร่วม การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งหน่วยงานราชการ หน่วยงานปกครองท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมที่เป็นพิธีการจะดำเนินงานตามแบบแผนอย่างเป็นทางการ ส่วนการดำเนินงานแบบไม่เป็นทางการ ในกิจกรรมสร้างความสนิทสนมกับชุมชน และประชาชนในพื้นที่ มีการสังสรรค์ระหว่างเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกับชาวบ้านในโอกาสต่าง ๆ การพบปะเยี่ยมเยียนชาวบ้านในพื้นที่เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน การร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น ซึ่งช่วงเวลาดำเนินงานมีความยืดหยุ่น มีการทำงานนอกเวลางานปกติ รวมทั้งการทำงานในวันหยุดเพื่อให้สามารถพบปะกับชุมชนได้มากขึ้น

6.2.2.3 การกระจายอำนาจหรือการรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า อำนาจการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมในด้านงบประมาณการดำเนินโครงการตามแผนงานเกิดจากการพิจารณาของหัวหน้าทีมเฉพาะด้าน และผู้จัดการแผนกอาวุโสกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นผู้เสนอต่อไปยังผู้อำนวยการกิจกรรมเพื่อสังคมและผู้อำนวยการสำนักพัฒนาความยั่งยืนเป็นผู้อนุมัติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ใช้ในโครงการ และกิจกรรม หากใช้จ่ายเป็นค่าอาหาร เครื่องดื่ม สำหรับร่วมกิจกรรมกับชุมชนผู้จัดการแผนกอาวุโสจะเป็นผู้อนุมัติ สำหรับงบประมาณในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่จะต้องผ่านการพิจารณาโดยผู้อำนวยการกิจกรรมเพื่อสังคม เสนอเพื่อให้ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาความยั่งยืนเป็นผู้อนุมัติ ลักษณะการตัดสินใจจึงมีหลายระดับตามบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ

6.2.3 บุคลากร ความสามารถ ทักษะ ความเหมาะสม การมอบหมายงาน

การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ โดยสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟิวด์ ผู้ศึกษาได้พิจารณาประเด็นเรื่อง ความเพียงพอของจำนวนบุคลากรต่อการทำงาน ความสามารถที่เหมาะสมและมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร และลักษณะการมอบหมายงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.2.3.1 ความเพียงพอของจำนวนบุคลากรต่อการทำงาน

การดำเนินงานพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟิวด์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสุขภาพ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่รวมภายในหน่วยงานจำนวน 12 คน และมีการแบ่งทีมย่อยเพื่อรับผิดชอบในแต่ละด้าน จึงทำให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละด้านมีอยู่ด้านละ 2-3 คน โดยการดำเนินงานแต่ละด้านได้กำหนดขอบเขตพื้นที่ทั้งตำบลตัวแบบ ซึ่งมีจำนวน 13

หมู่บ้าน และมีประชากรโดยรวมมากกว่า 3,000 ครัวเรือน การทำงานในแต่ละด้านจึงมีเป้าหมายเจาะจงเฉพาะกลุ่มของประชากรในพื้นที่ คือ เกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน อสม. ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ท้องที่ ที่เป็นกลไกในการร่วมขับเคลื่อนโครงการ กิจกรรมของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“เจ้าหน้าที่ในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมนั้นรวม 12 คน แล้วยังแยกกันรับผิดชอบงานพัฒนาแต่ละด้านที่ได้รับมอบหมาย ทำให้กระจายคนออกไปเป็นทีมย่อย ทำงานได้คล่องตัวก็จริง แต่เมื่อเทียบกับประชากรในพื้นที่เป้าหมายแล้ว เรามีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอที่จะดูแลเกษตรกรและประชาชนในพื้นที่ ทำให้การพัฒนาในแต่ละด้านไม่สามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึงตามที่ควรจะเป็น เกษตรกรหรือชาวบ้านที่เข้ามาร่วมกิจกรรม ร่วมโครงการกับเราจึงเป็นคนกลุ่มเดิม หน้าเดิม ที่มาร่วมกับเราตลอด เพราะเขาเป็นกลุ่มที่เราเข้าถึง มีความสัมพันธ์สนิทสนมใกล้ชิด แต่ถ้ามองถึงการกระจายผลประโยชน์ที่แท้จริง เราควรดึงคนกลุ่มอื่น ๆ ให้เข้ามาร่วมกิจกรรมด้วย ซึ่งถ้าเป็นแบบนั้น เราก็ต้องมีเจ้าหน้าที่เพิ่มในแต่ละด้าน เช่น รับผิดชอบด้านการส่งเสริมการปลูกมันสำปะหลังซึ่งเป็นอาชีพหลักตามหลักวิชาการ เพื่อให้เกษตรกรได้ผลผลิตสูง ลดต้นทุน ก็เข้าไปส่งเสริมและให้ความรู้กับเกษตรกรกลุ่มเดิม เพื่อให้เกิดความสำเร็จเป็นต้นแบบของเกษตรกรคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการขยายผลโดยใช้เกษตรกรด้วยกันเองเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ แต่ในการดำเนินงานด้านส่งเสริมอาชีพ ก็มีการตั้งเป้าหมายให้เพิ่มจำนวนเกษตรกรผู้เป็นสมาชิกที่ร่วมโครงการพัฒนากับเราให้เพิ่มขึ้นทุกปี จึงคิดว่าการเพิ่มขึ้นของสมาชิกเกษตรกรจากการขยายผลโดยเกษตรกรแกนนำ ก็ยังดำเนินไปได้ช้า ไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากมีทีมงานเจ้าหน้าที่มาเพิ่มก็จะสามารถกระจายกันลงพื้นที่แบ่งเขตการรับผิดชอบได้เลย เราก็จะได้ทำงานส่งเสริมเชิงคุณภาพด้วย และได้เข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของเกษตรกร” (เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.2.3.2 ความสามารถที่เหมาะสม และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า การพิจารณาคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อรับผิดชอบในตำแหน่งแต่ละด้าน จะมีการกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และผ่านการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์กับผู้อำนวยการกิจกรรมเพื่อสังคม หัวหน้าทีม และเจ้าหน้าที่อาวุโสในแต่ละด้าน เพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม กล่าวว่า

“ที่รับผิดชอบด้านส่งเสริมอาชีพทั้งอาชีพหลักด้านการเกษตร และอาชีพเสริมในครัวเรือน ทำงานที่นี้มาแล้ว 4 ปี ก็ได้นำความรู้จากที่เรียนมาปรับใช้กับการทำงานในพื้นที่เยอะมาก พี่จบปริญญาตรี สาขาเกี่ยวกับการเกษตร ก็ได้มาทำงานตรงสายตามที่เรียนมา งานที่ทำก็มีทั้งการติดต่อประสานงานกับเกษตรกร หน่วยงานด้านการเกษตร ระดับอำเภอ ระดับตำบล และหมู่บ้าน ได้พบกับเกษตรกรที่มีปัญหาหลากหลาย ตั้งแต่เรื่องหนี้สิน ขาดองค์ความรู้ พอได้มาทำงานตรงนี้ก็ช่วยเหลือเขา โดยการเชิญชวนให้มาร่วมเป็นสมาชิกกับเรา เพื่อจะได้ร่วมกิจกรรมอบรมเพิ่มความรู้ในส่วนที่จำเป็นต่อการทำเกษตร ก็ต้องใช้ทักษะการประสานงาน และทักษะเกี่ยวกับการเพาะปลูกมาเป็นพื้นฐานข้อมูล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรมาร่วมกิจกรรมกับเราด้วย” (เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับข้อมูลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคมอีกท่าน ได้กล่าวว่า “ผมเรียนจบในสายการพัฒนาชุมชนมา เริ่มทำงานที่นี้เป็นที่แรกหลังจากเรียนจบ รวม 2 ปีแล้ว ก่อนที่จะเข้าทำงานได้ ก็ผ่านการสัมภาษณ์จากแผนกบุคคล และหัวหน้าทีมที่ต้องทำงานด้วย รวมทั้งผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ผมรับผิดชอบในส่วนของการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคม ก็คือจะเน้นไปที่กลุ่มแกนนำในชุมชน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ข้าราชการประจำของท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ช่วยผู้ใหญ่บ้าน แกนนำ อสม. และผู้นำชุมชนที่ไม่เป็นทางการ ก็จะต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลเหล่านี้ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของด้านสังคม ที่จะพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนท้องถิ่น ท้องที่ ให้สามารถประสานรับการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็มีจัดกิจกรรมพาไปศึกษาดูงานด้วย เพื่อให้ผู้นำชุมชนได้นำองค์ความรู้กลับมาปรับใช้ในชุมชน การทำงานในส่วนนี้ก็ใช้ทักษะที่หลากหลาย ตั้งแต่การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักประเมินสถานการณ์และอารมณ์ของผู้นำชุมชน ทักษะการปรับตัวและการวางตัว” (เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.2.3.3 ลักษณะการมอบหมายงาน

สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นหน่วยงานที่นำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านสังคม มาปฏิบัติ โดยมีการแปลงเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม สำหรับการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมในพื้นที่ และมีการแบ่งหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบแต่ละด้านให้ไปปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยมีการมอบหมายงานแบบเป็นทางการผ่านบทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง และการมอบหมายงานแบบไม่เป็นทางการตามสถานการณ์เฉพาะหน้า ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม ที่กล่าวว่า

“การมอบหมายงานโดยหัวหน้าทีมแต่ละด้านเป็นผู้รับมอบหน้าที่จากผู้อำนวยการและผู้จัดการ หลังจากนั้นก็จะไปกระจายงานให้สมาชิกในทีมได้นำไปปฏิบัติ โดยแต่ละคนจะทราบขอบเขตหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบ จากการตั้งเป้าหมายการประเมินผลงานในแต่ละปี ซึ่งการดำเนินงานในแต่ละปีจะมีความคล้ายกัน แต่จะเพิ่มปริมาณของกลุ่มเป้าหมาย เน้นการขยายผล บางครั้งหากมีงานเร่งด่วน ผู้อำนวยการกิจกรรมเพื่อสังคม ก็จะเป็นคนมอบหมายงานโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ดำเนินการได้รวดเร็ว แต่ก็ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายตามแผนงาน มีความล่าช้าออกไป จากการได้รับมอบหมายงานอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ก็ไม่มีผลต่อการประเมินอะไร เพราะหัวหน้าทีมและผู้อำนวยการเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เฉพาะหน้า” (เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.2.4 งบประมาณ

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีการตั้งแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะทำตลอดทั้งปี รวมทั้งงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการในด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านสังคม ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสุขภาพ โดยงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการได้รับการพิจารณาและอนุมัติโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาความยั่งยืน ผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม จึงทำให้การใช้งบประมาณสำหรับดำเนินโครงการตามแผนงานมีความเพียงพอ รวมทั้งมีการตั้งงบประมาณสำหรับการใช้จ่ายภายในสำนักงาน การเบิกเงินเพื่อสนับสนุนกิจกรรมสานสัมพันธ์กับชุมชน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม ที่กล่าวว่า

“พี่ทำกิจกรรมด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ก็มีการปลูกป่า ซ่อมฝาย การพัฒนาแหล่งน้ำ การขุดเจาะบ่อบาดาลเพื่อให้ชุมชนใช้อุปโภค บริโภค ก็ได้ตั้งโครงการไว้ช่วงต้นปีที่ผ่านมา งบประมาณที่จะใช้ก็ตั้งไว้ตามความเหมาะสม มีตั้งเผื่อไว้ด้วย เพื่อไม่ให้มีปัญหาตอนที่จะทำโครงการ มีบางส่วนที่ถูกตัดงบบอกไปบ้างตามโครงการที่ถูกตัดออกไป ก็เป็นไปตามดุลพินิจของผู้บริหารว่าจะเห็นความเหมาะสมและจำเป็นอย่างไร สำหรับปีนี้นำมาใช้ในส่วนนี้ก็ยังมีทั้งจากส่วนกลางสำนักงานใหญ่ และจากโรงงานในกลุ่มบริษัท เลยคิดว่าเรื่องงบประมาณ ยังคงเพียงพอต่อการดำเนินโครงการตามแผน” (เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.2.5 วัสดุอุปกรณ์

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน พบว่า วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน คือ อุปกรณ์สำนักงานทั่วไป เช่น กระดาษ เครื่องพิมพ์เอกสาร เครื่องถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ สมุด เครื่องเขียน ซึ่งมีเพียงพอต่อการดำเนินงานแต่วัสดุซึ่งเป็นทรัพยากรในการดำเนินงานที่สำคัญ คือ รถยนต์ ซึ่งยังมีไม่เพียงพอ เนื่องจาก

การใช้รถยนต์สำหรับลงพื้นที่ชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์และติดตามการดำเนินงานในพื้นที่ของเกษตรกร และประชาชน มีความต้องการใช้ของเจ้าหน้าที่มากกว่าจำนวนรถที่มี ทำให้ต้องมีการจัดสรรเวลา และการทำงานมีความล่าช้าเกิดขึ้น ดังเช่นข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ได้กล่าวว่า

“การดำเนินงานพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มีวัสดุอุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการทำงานก็คือ อุปกรณ์สำนักงานทั่วไป รถยนต์สำหรับออกพื้นที่ชุมชน สำหรับพีดคิดว่าอุปกรณ์สำนักงานมีความเพียงพอต่อการทำงาน สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น แต่จะขาดในส่วนของรถยนต์สำหรับลงพื้นที่ชุมชน เนื่องจากบางครั้งมีงานซ้อนกันหลายที่ ทำให้ต้องจัดสรรรถให้เพียงพอต่อการใช้งาน จึงทำให้เกิดความล่าช้า” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.3 การพัฒนาองค์การ

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด และข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ในประเด็นภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การทำงานเป็นทีม ทักษะคิดต่องานและแรงจูงใจในงาน และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลการศึกษา ดังนี้

6.3.1 ภาวะผู้นำ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด ในประเด็น ผู้นำของบริษัทกับการส่งผลต่อการปฏิบัติตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยผู้นำ ทักษะคิดต่อภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ความสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม และของบริษัท โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.3.1.1 ผู้นำของบริษัทกับการส่งผลต่อการปฏิบัติตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้นำของบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน CSR จากการลงพื้นที่ร่วมกับพนักงาน ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งการให้คำปรึกษา แนะนำเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการแบบเป็นกันเอง ส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และทำให้เจ้าหน้าที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ดังที่เจ้าหน้าที่ได้กล่าว

“การที่ผู้บริหารมีนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และมีโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย จึงคิดว่าการที่เราได้มาเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการส่งเสริมอาชีพ และการทำธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน ได้ช่วยสนับสนุนให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่ผู้บริหารคาดหวัง นอกจากนี้ ผู้บริหารก็ได้มีแนวทางการทำงานพัฒนาชุมชนเป็นพื้นฐานการทำงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมด้วย ทำให้รู้สึกว่าการที่เราได้กำลังทำงานที่สนุก มีคุณค่า สร้างประโยชน์ให้กับบริษัทและชุมชน ผู้บริหารจะติดตามการดำเนินงานพัฒนาชุมชนของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง ก็เป็นส่วนสำคัญที่กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มุ่งมั่นทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานประจำปี” (เจ้าหน้าที่กิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับนักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“ซีอีโอของบริษัทให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาก จากการสื่อสารเชิงนโยบายให้เจ้าหน้าที่ในบริษัททราบ รวมทั้งการตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมขึ้นมาทำหน้าที่รับนโยบายนี้โดยตรง ก็เลยรู้สึกอยากทำงานมากขึ้นเพราะรู้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับหน่วยงานของเรา เมื่อเรารู้ว่าผู้บริหารมีแนวคิดที่ดีต่อการทำ CSR ก็สอดคล้องกับความตั้งใจที่จะทำงานในสายงานนี้ของเราด้วย นอกจากนี้ ซีอีโอก็มีการติดตามการทำงานด้านการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมอย่างต่อเนื่อง ทั้งมาพูดคุยกับเจ้าหน้าที่แบบเป็นทางการในวาระการประชุม และแบบไม่เป็นทางการในโอกาสที่ร่วมลงพื้นที่พบปะกับชาวบ้าน เกษตรกร ที่เป็นสมาชิกและร่วมโครงการกับเรา” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

สอดคล้องกับเช่นเดียวกับนักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมอีกท่าน ได้กล่าวว่า

“มีประชุมร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทหลายครั้ง และได้พบกับท่านในโอกาสต่าง ๆ ที่ได้ไปดูพื้นที่ชุมชนตัวแบบการพัฒนา ได้พูดคุยกับท่านแบบเป็นกันเอง ทำให้สัมผัสได้ถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงที่จะช่วยเหลือชุมชน ช่วยเหลือสังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ท่านเคยบอกว่าการได้ทำธุรกิจแล้วได้ช่วยเหลือสังคมด้วย ถือว่าเป็นคุณค่าที่สร้างความสุขให้ชีวิต ซึ่งพื้ก็เห็นด้วย และคิดว่าหากพนักงานคนอื่นได้รับรู้แนวคิดของท่านแบบไม่ต้องเป็นทางการ ก็จะรู้สึกประทับใจและมีแรงบันดาลใจทำงานเพื่อช่วยเหลือสังคมแบบที่ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม ก็เลยทำให้การปฏิบัติตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สามารถเดินต่อไปได้ อย่างราบรื่น ก็ถือว่า ผู้บริหารได้ทำเป็นแบบอย่างให้เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งช่วยให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายความ

รับผิดชอบต่อสังคม ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมนี้” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.3.1.2 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้นำในหน่วยงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้นำของหน่วยงานสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ซึ่งผู้นำได้มีวิธีการสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ดังข้อมูลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้กล่าวว่า

“ผู้อำนวยการกิจกรรมเพื่อสังคมมีทักษะความเป็นผู้นำ สามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี และมีความสามารถด้านการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน ทำให้มีภาคีเครือข่ายมาร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งสถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ และบริษัทอื่น จึงเป็นความน่าชื่นชมอย่างยิ่งสำหรับการสร้างเครือข่ายการทำงาน สำหรับการจูงใจในการทำงาน ผู้อำนวยการก็จะกล่าวชื่นชม และหากมีการทำงานผิดพลาดก็ให้คำแนะนำเพื่อเป็นแนวทางการทำงานครั้งต่อไป เพื่อไม่ให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นซ้ำอีก” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับนักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมอีกท่าน ได้กล่าวว่า

“ผู้จัดการแผนกอาวุโสกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นหัวหน้าที่คอยให้คำแนะนำ และสอนงานมาโดยตลอด ตั้งแต่เรื่องการประสานงาน งานเอกสาร การเขียนโครงการ จึงทำให้รู้สึกว่าการทำงานที่ไม่ได้โดดเดี่ยว เพราะมีคนช่วยเหลือและสนับสนุนอยู่เสมอ เวลามีปัญหาที่ปรึกษาได้ พูดคุยกันได้แบบเป็นกันเองเหมือนพี่น้อง ก็นับได้ว่ามีมิตรภาพที่ดีระหว่างหัวหน้ากับเราเป็นเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยผลักดันให้มีความตั้งใจในการทำงาน” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.3.1.3 ทักษะคติของผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำของหน่วยงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เนื่องจากการได้รับคำแนะนำในการดำเนินงาน และสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่เผชิญได้ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ได้กล่าวว่า

“ผู้จัดการแผนกของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นคนที่ใจเย็น มีเหตุผล สามารถจัดการปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี เมื่อมีข้อร้องเรียนจากชุมชนเรื่องกลิ่นจากโรงงานหรือฝุ่น ก็ทำหน้าที่เป็นผู้รับหน้าในการเจรจากับชุมชน รวมทั้งเมื่อเกิดความผิดพลาดของข้อมูลที่รายงานต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้จัดการก็จะช่วยรับและหาช่องทางใน

การช่วยแก้ไข รวมทั้งแนะนำสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดี นี่เป็นข้อดีของหัวหน้าที่ทีมต้องการ” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับข้อมูลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่อีกท่าน ได้กล่าวว่า

“ผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มีความรับผิดชอบสูง ทำงานแบบไม่เป็นไปตามตารางเวลาปกติเพื่อให้งานเสร็จตามกำหนด และแบ่งงานให้สมาชิกในทีมช่วยกันจัดการ โดยรู้จักความถนัดของพนักงานในทีมแต่ละคน นอกจากนี้ผู้อำนวยการก็มีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาชุมชนที่กว้างไกล ต้องการทำงานแบบต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างยั่งยืน และยังเป็นตัวแทนของบริษัทที่มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอกด้วย” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.3.1.4 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยผู้นำของหน่วยงาน ผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมได้มีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและกิจกรรมที่ตั้งไว้ และมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในหน่วยงาน ชุมชน และพนักงานในบริษัท มีการแก้ไขปัญหาด้านความเพียงพอของจำนวนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงาน ที่กล่าวว่า

“ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม มีพื้นที่เป้าหมายในตำบลซึ่งเป็นที่ตั้งของฐานการผลิต ผู้บริหารมีความคาดหวังว่าจะสามารถนำตัวแบบการพัฒนาจากพื้นที่เป้าหมายนี้ ขยายผลไปยังพื้นที่ตั้งของโรงงานในจังหวัดอื่น ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวต้องมีเจ้าหน้าที่เพิ่มมากขึ้น ผู้อำนวยการกิจกรรมเพื่อสังคมจึงแก้ไขโดยการนำบุคลากรของโรงงานมาเรียนรู้กับทีมงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม พร้อมกับพาตัวแทนชุมชนเป้าหมายที่ต้องการขยายผล มาศึกษาดูงานในพื้นที่ของเราที่กำลังทำอยู่ หลังจากนั้นชาวบ้านในพื้นที่ที่จะขยายผลก็เกิดแรงบันดาลใจอยากทำกิจกรรมพัฒนาชุมชนเช่นเดียวกัน จึงมีการส่งเจ้าหน้าที่ประจำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมไปเป็นที่เลี้ยงชั่วคราวให้กับเจ้าหน้าที่ของโรงงานในพื้นที่แห่งใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานขยายผลพื้นที่การพัฒนาชุมชนเป็นไปตามเป้าหมาย” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.3.1.5 ภาวะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมและของบริษัท

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่าผู้บริหารของบริษัทมีความเป็นผู้นำเชิงอุดมคติ และมีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจที่แน่นอน มีความมุ่งมั่น

เพื่อการเติบโตของธุรกิจ ทำให้องค์กรอยู่รอดตอบสนองต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานได้อย่างทั่วถึง พร้อมกับการมีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาชุมชน โดยการประกาศนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะช่วยเหลือสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจในระดับสากล ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน จากการส่งเสริมแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้องค์กรธุรกิจทั่วโลกได้ดำเนินการ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการมีส่วนร่วมระหว่างภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคประชาชน ในการร่วมดำเนินงานตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหาร

6.3.2 การมีส่วนร่วมของพนักงานในขั้นตอนของนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การศึกษาลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงานในการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ โดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ พบว่า พนักงานมีส่วนร่วมใน 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนในระดับมหภาค และขั้นตอนในระดับจุลภาค โดยการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับมหภาค ผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ผู้จัดการแผนก และหัวหน้าทีม มีส่วนร่วมในการรับนโยบายจากผู้บริหาร และแปลงนโยบายเป็นแนวปฏิบัติ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายของแต่ละด้าน งบประมาณในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงทำให้ในขั้นตอนนี้ขาดการมีส่วนร่วมจากเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ สำหรับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค พบว่า เมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้รับการถ่ายทอดนโยบายจากหน่วยงานระดับบนแล้ว มีการแบ่งขอบเขตการรับผิดชอบแต่ละบุคคลและทีม ทำให้เกิดการนำไปปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยขาดการมีส่วนร่วมจากพนักงานระดับล่างในการระดมพลัง เนื่องจากการพิจารณาว่านโยบายจากส่วนกลางมีความเหมาะสม มีความสำคัญ เร่งด่วน ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้หรือไม่ ได้ถูกดำเนินการโดยผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเท่านั้น โดยพนักงานจึงทำหน้าที่ในการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่องของพนักงานผู้ปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับการมอบหมายงานจากผู้นำและหัวหน้าทีม ดังเช่นข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ที่กล่าวว่า

“ผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ผู้จัดการ และหัวหน้าทีม จะเป็นคนเข้าประชุม ภายในกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อรายงานผลและรับนโยบายการดำเนินงานจากผู้บริหาร ในการประชุมนี้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ก็ไม่ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การทำงานก็เลยมีลักษณะเป็นการทำตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่บางครั้งถ้าเราทำงานแล้วพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้งานไปต่อไม่ได้ เราก็สามารถรายงานผลให้หัวหน้าทีม หรือผู้นำได้รับทราบและหาแนวทางใน

การเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2562)

6.3.3 การทำงานเป็นทีม

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในประเด็นความสมานฉันท์ สามัคคีในทีมงาน และกิจกรรมที่ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม พบว่า มีการจัดทีมเจ้าหน้าที่เป็นทีมย่อยภายในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อรับผิดชอบแต่ละด้านตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยแต่ละทีมรับผิดชอบภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมาย และเป็นผู้ช่วยสนับสนุนทีมอื่นเมื่อมีกิจกรรมหรือการดำเนินงานขนาดใหญ่หรือเป็นกิจกรรมภาพรวมของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม และของบริษัทเอฟีด ซึ่งปัญหาของการทำงานเป็นทีม เกิดจากความแตกต่างในช่วงวัยของเจ้าหน้าที่ ทำให้มีอุปสรรคเรื่องการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันจากแนวคิดที่มีความแตกต่างกัน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้กล่าวว่า

“ภายในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มีความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นช่องว่างในเรื่องการสื่อสาร ความเข้าใจที่ตรงกัน รวมทั้งการมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างจากความแตกต่างเรื่องวัย แต่โดยภาพรวมภายในทีมก็ช่วยเหลือกันดี หากได้รับการสั่งงานจากหัวหน้าก็พร้อมที่จะสนับสนุนงานของคนในทีมด้วย ” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.3.4 ทัศนคติต่องาน และแรงจูงใจในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับทัศนคติต่องาน และแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะดำเนินงานด้านการพัฒนาชุมชน โดยมีความคาดหวังส่วนบุคคลตรงกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละด้านของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ดังเช่นข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ได้กล่าวว่า

“ที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อมมากกว่า 10 ปี ก็มองว่าการทำงาน CSR มีประโยชน์ต่อองค์กร และต่อชุมชนโดยรอบ เราได้เป็นสื่อกลางในการกระจายทรัพยากรของบริษัทไปช่วยเหลือสังคม โดยที่เราใช้ทักษะ ความรู้ ในการประสานงานจากหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อชาวบ้านในพื้นที่ ก็ทำให้เรามีความสุข เวลาที่เห็นชาวบ้านมีความสุข มีรายได้เพิ่มขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากการประสานงานของเรา” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอีกท่าน ได้กล่าวว่า

“เวลาได้เห็นชาวบ้านและเกษตรกรในพื้นที่มีความสุข ขยายผลผลิตการเกษตรได้กำไร ไม่มีหนี้สิน มีสุขภาพแข็งแรง ก็ถือเป็นแรงจูงใจสำคัญในการทำงานนี้ เราไม่ได้ช่วยเหลือ

ชุมชนแล้วตัวเราเดือดร้อน แต่เป็นการทำงาน ที่กระจายทรัพยากรของบริษัทไป ช่วยเหลือชุมชน ซึ่งเราก็มีเงินเดือนจากการทำงานที่เพียงพอแล้ว ยังได้ทำประโยชน์เพื่อสังคมจากการทำงานของเราอีกด้วย” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า “งานในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ก็สนุกดี เราได้ช่วยเหลือชุมชน พร้อมกับได้เรียนรู้วิถีชีวิต ภูมิปัญญาของชุมชน เพื่อนำมาปรับใช้กับชีวิตเราด้วยเช่นกัน แต่ในบางครั้ง ก็มีภาระงานที่ต้องทำงานในวันหยุด หรือทำงานนอกเวลา ทำให้ไม่มีเวลาให้กับครอบครัว ชีวิตส่วนตัวของเราก็จะลดน้อยลง เพราะมีกิจกรรมที่ต้องร่วมกับชุมชนเป็นประจำ เรื่องเวลาการทำงาน เป็นปัญหาอย่างเดียวสำหรับการทำงาน หากมีทีมงานเพิ่มเพื่อสลับเวลาการทำงานก็จะดีขึ้น” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.3.5 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน เป็นค่านิยมหลัก (core value) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคงและแพร่หลาย เป็นแนวทางการประพฤติและวิถีปฏิบัติที่ใช้อยู่เป็นประจำ และเป็นความเข้าใจร่วมของบุคคลในองค์การ จากการสื่อสารความหมายในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน กรีนเบอร์ และบารอน (Greenberg & Baron, 1997, pp.471-472) พบว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 1) นวัตกรรม จากการที่คนในองค์การมีแนวคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2) ความมีเสถียรภาพ จากการดำเนินงานในองค์การที่มีความแน่นอน คาดการได้ มีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) มุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์การ โดยเปิดโอกาสให้คนในองค์การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ 4) การมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยองค์การได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้แล้ว เน้นการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) แบบแผนการทำงานที่ไม่เคร่งครัด ลักษณะการทำงานมีความเป็นกันเอง ผ่อนคลาย มีความยืดหยุ่นเรื่องเวลาการทำงาน 6) ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน ระบบงานมีการตรวจสอบ วิเคราะห์ เพื่อความถูกต้องแม่นยำ 7) ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม พนักงานทุกระดับในองค์การมีความร่วมมือในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการมุ่งทำงานเฉพาะบุคคล ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ โดยสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด ซึ่งพิจารณาจาก ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับการส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

6.3.5.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ พบว่า บริษัทเอฟี่ดมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมในการเพิ่มผลผลิตและผลกำไรของบริษัท โดยการส่งเสริมให้พนักงานมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพิ่มเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ทั้งนี้ในแต่ละหน่วยงานภายในบริษัทจะมีลักษณะวัฒนธรรมที่แยกย่อยออกไปตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน สำหรับสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยองค์กรได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้แล้ว เน้นการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังเช่นในแผนงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมที่มีการกำหนดการพัฒนาออกเป็น 5 ด้าน และมีวัตถุประสงค์เป้าหมายการดำเนินงานแต่ละด้าน และผู้ปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย มีแบบแผนการทำงานที่ไม่เคร่งครัด ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานตามสถานการณ์เฉพาะหน้า ลักษณะการตัดสินใจจะอ้างอิงจากผู้นำขององค์กรหน่วยงานเป็นหลัก และมีช่วงเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นทั้งการทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุด มีลักษณะการทำงานเป็นทีม ความสมานฉันท์ภายในหน่วยงานและทีมเฉพาะกิจที่รับผิดชอบ มีการแลกเปลี่ยน เสนอแนวทางการทำงานภายในทีม ซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญกับบุคคลในองค์กร

6.3.5.2 วัฒนธรรมองค์กรกับการส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

จากการที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟี่ด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้แล้ว เน้นการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยพนักงานได้รับมอบหมายภารกิจ หน้าที่ รับผิดชอบ และทรัพยากรสำหรับดำเนินงาน ทำให้ภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนงานประสบความสำเร็จ รวมทั้งความตั้งใจมุ่งมั่นของพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่โดยการทำงานแบบยืดหยุ่น การทำงานล่วงเวลาและในวันหยุด การทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วม ทำให้สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมสามารถดำเนินการตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

การดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟี่ด ซึ่งเป็นการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการผลิตของบริษัท มีลักษณะเป็นการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบประชาชนในพื้นที่ และข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ในประเด็นความสอดคล้องของแผนงานและโครงการ CSR กับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.4.1 ความสอดคล้องของแผนงานและโครงการ CSR กับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และประชาชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนงานและโครงการ CSR กับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ โดยพิจารณาในประเด็น ความสอดคล้องของแผนงานและโครงการ CSR ปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ พื้นฐานปัญหาหรือความจำเป็นการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดแผนงานและโครงการ CSR ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนงาน การประเมินผลปรับปรุง แผนงานและโครงการ CSR และบทบาทของประชาชนในพื้นที่ในการกำหนดแผนงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด โดยมีผลการศึกษาดังนี้

6.4.1.1 ความสอดคล้องของแผนงานและโครงการ CSR ปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่าประชาชนในพื้นที่เป้าหมายการดำเนินงานในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด มีลักษณะพื้นที่เป็นพื้นที่กึ่งเมืองกับชนบท ลักษณะกายภาพเป็นพื้นที่โล่งกว้าง ดินปนทราย จึงทำให้ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำไร่เป็นอาชีพหลัก โดยประชาชนในพื้นที่ที่มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประกอบอาชีพ ความขาดแคลนของทรัพยากรน้ำ รวมทั้งปัญหาหนี้สินจากการกู้เงินนอกระบบ ปัญหาสุขภาพ เป็นต้น สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมได้มีการสำรวจปัญหาและความต้องการของประชาชนจากการส่งเจ้าหน้าที่ลงพื้นที่เพื่อศึกษาปัญหาและวางแผนการดำเนินงาน ทั้งนี้ในพื้นที่เป้าหมายในตำบลจำนวน 13 หมู่บ้าน มีบริบทด้านทรัพยากร ด้านสังคม แตกต่างกัน แผนการดำเนินงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมจึงมีความสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละพื้นที่แตกต่างกันด้วย โดยความสอดคล้องของแผนงาน CSR กับความต้องการของประชาชน สามารถพิจารณาจากข้อมูลการสัมภาษณ์ประชาชนที่ร่วมกิจกรรมการพัฒนาตามแผนงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

“ที่บ้านป่าก็ทำอาชีพเกษตร ปลูกมันสำปะหลังมาหลายปีแล้ว เมื่อก่อนดินดี น้ำท่าอุดมสมบูรณ์ เลยได้ผลผลิตดีไปด้วย แต่เดี๋ยวนี้แหล่งน้ำก็หายากขึ้น ไร่นาที่มีบ่อพักน้ำ เครื่องสูบน้ำก็โชคดีหน่อย ไม่ต้องรอฟนฟ้าอย่างเดียว บางบ้านก็เลิกทำไร่นา ชายที่ดินไปอยู่ที่อื่นแล้ว เพราะอาชีพเกษตรมันเหนื่อย ต้องใช้ทุนเยอะ ช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดีก็ขายได้ราคาต่ำ ขาดทุนเป็นหนี้เป็นสินตาม ๆ กัน ป้าเข้าร่วมโครงการกับสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูดมาตั้งแต่ 5-6 ปีที่แล้ว ตอนแรกก็มีเจ้าหน้าที่เคามาสอบถามข้อมูล มาชวนเข้าร่วมโครงการเพิ่มผลผลิตพืช เราก็งงไม่เข้าใจว่าเป็นยังไง ผลจะออกมาเป็นแบบไหน แต่ก็ลองเข้าร่วมดูจะได้รู้ว่าผลเป็นยังไงบ้าง พอมาถึงวันนี้ก็ต้องบอกเลยว่าขอบคุณบริษัทที่ออกมาช่วยเหลือสังคม ช่วยเกษตรกรให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น เค้าพาไปศึกษาดู

งานแปลงเกษตรกรตัวอย่างในพื้นที่จังหวัดอื่น แล้วก็พานักวิชาการมาให้ความรู้เรื่องการปลูกมัน การจัดการแปลง การทำบัญชีฟาร์ม ทำให้เรารู้รายรับ รายจ่าย แล้วก็ มีเจ้าหน้าที่มาช่วยวิเคราะห์หว่าค่าใช้จ่ายส่วนไหนเกินความจำเป็น ลดส่วนไหน หรือทำยังไงให้ประหยัดได้ ก็เลยทำให้ปามีเงินเหลือเก็บมากกว่าเมื่อก่อน เงินส่วนที่เหลือก็เอาไปฝากกับธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน เพราะเราเป็นสมาชิก ก็ได้สิทธิในการฝาก การกู้ แล้วก็ “เงินปันผลด้วย” (เกษตรกรทำไร่มั่นสำปะหลัง หมู่ที่ 10, สัมภาษณ์, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับผู้นำชุมชนที่ร่วมขับเคลื่อนกิจกรรมธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน ได้กล่าวว่า “ผมก็เริ่มเป็นสมาชิกธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน ตั้งแต่ช่วงแรกของการเข้ามาเริ่มก่อตั้งธนาคารเลย ก็เกือบ 10 ปีแล้ว ช่วงแรกชาวบ้านเค้าก็ไม่เชื่อ ไม่ไว้ใจ คิดว่าบริษัทจะมาหลอกชาวบ้านหรือเปล่า หรือธนาคารมันจะล้มหรือไม่ แต่พอทีมงานบริษัทเค้าส่งเจ้าหน้าที่เข้ามาพูดคุย มาคลุกคลีด้วย ก็เริ่มรู้จักกันมากขึ้น มีความไว้ใจกันมากขึ้น เลยเกิดคณะกรรมการชุดแรกที่ได้รวมตัวกัน ตัดสินใจร่วมโครงการกับบริษัท หลักการของเค้าก็ให้สมาชิกในหมู่บ้านรวมเงินฝากกัน แล้วบริษัทก็มาสมทบให้อีกครั้งหนึ่งเป็นเงินทุนสำหรับหมุนเวียนในธนาคาร มันก็เติบโตมาเรื่อย ๆ มีสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี เพราะชาวบ้านรู้ว่าเขาได้ประโยชน์จากกองทุนตรงนี้ สามารถนำไปลงทุนประกอบอาชีพของตัวเองหรือใช้จ่ายเพื่อการศึกษาลูกตามความจำเป็นของแต่ละคน แล้วก็ มีสวัสดิการที่จูงใจสมาชิกด้วย ไม่ว่าจะตัวเงินปันผล การกูดอกเบี้ยต่ำ การมีกิจกรรมสังสรรค์ประจำปี ก็ทำให้สมาชิกในหมู่บ้านเข้มแข็งด้วย มีความสามัคคีกันมากขึ้น ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกันเรื่อย ๆ จากกิจกรรมประชุมธนาคาร การเปิดธนาคารประจำเดือน ส่วนคณะกรรมการธนาคารก็เป็นคนในหมู่บ้าน มีการออกกฎระเบียบ และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน จึงเป็นกิจกรรมที่ช่วยเหลือชาวบ้านได้อย่างแท้จริง” (ผู้จัดการธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน และผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 10, สัมภาษณ์, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

สำหรับกิจกรรมด้านการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ ประธานเกษตรกรทำไร่น่า ได้กล่าวว่า

“พี่ก็ทำไร่มั่นสำปะหลังมาเรื่อย ๆ ลองผิดลองถูกมาเยอะ ทุกอย่างก็ต้องใช้เงินทุน ทั้งค่าต้นพันธุ์ ค่าปุ๋ย ค่าน้ำ ค่าเก็บเกี่ยว มีแต่รายจ่าย ตั้งแต่ได้เข้ามาร่วมโครงการกับสำนักงานกิจกรรมเพื่อสังคม ก็มีแนวคิดที่เป็นระบบมากขึ้น ได้เอากการทำบัญชีฟาร์มมาใช้ รวมทั้งได้ไปอบรม ไปดูงานในพื้นที่จังหวัดอื่น ที่เขาทำไร่มั่นแล้วประสบความสำเร็จ ก็คิดว่าเราก็มีต้นทุนพร้อมจะทำและต่อยอดได้ เลยกลับมาปรับปรุงวิธีการปลูกของตัวเองให้เป็นไปตามหลักวิชาการ เอาดินไปวิเคราะห์ค่าเพื่อจะได้ใส่ปุ๋ยบำรุงดินแบบได้ประโยชน์เต็มที่

สมาชิกเกษตรกรในหมู่บ้านในตำบลนี้ถือว่าโชคดี ที่มีบริษัทมาช่วยสนับสนุน หน่วยงานวิชาการที่เชี่ยวชาญมาสอนเรา เพิ่มความรู้ให้เรา จนตอนนี้ผมมีรายได้หลักจากการปลูกมันสำปะหลัง ซึ่งใช้เวลาหลายเดือนกว่าจะได้เงิน แต่ก็มีรายได้รายวันจากการทำอาชีพเสริมด้วย บริษัทก็มาชวนทำเกษตรผสมผสานควบคู่ไปกับปลูกพืชเชิงเดี่ยว ผมก็เอาด้วย แบ่งพื้นที่ส่วนหนึ่งจากไร่มันมาทำแปลงผัก ปลูกผักชี พริกชี้หนู มะเขือ ข้าวโพดหวาน แล้วก็เลี้ยงปลา เลี้ยงไก่ไปด้วย ทำให้มีเงินรายวันมาใช้จ่ายในครัวเรือนทุกวัน แล้วก็ผักผลไม้ไว้กินในบ้านและแบ่งปันเพื่อนบ้านด้วย” (ประธานเกษตรกรทำไร่ หมู่ที่ 13, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

ส่วนการดำเนินกิจกรรมด้านสุขภาพ ประธานอสม. หมู่ที่ 6 ได้กล่าวว่า “ป่าเป็นประธานอสม. หมู่ที่ 6 ก็ร่วมกิจกรรมกับบริษัทเอฟีด สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มาตลอด ทั้งเรื่องการเกษตร อาชีพ ธนาคาร ส่วนด้านสุขภาพนี้ก็ได้รับการสนับสนุนจาก บริษัทมีโครงการจัดอบรม อสม. เพื่อให้ความรู้แนวทางการดูแลผู้ป่วยติดเตียง ผู้ป่วยสูงอายุ การประสานหน่วยงานจากมหาวิทยาลัยมาฉีดวัคซีนหามา แกว ในชุมชน เพื่อป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า และพาไปดูงานด้านโรงเรียนผู้สูงอายุด้วย ก็คิดว่าบริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องสุขภาพของคนในชุมชนด้วย ถ้าเราไม่เจ็บ ไม่ป่วย ก็จะมีกำลังใจในการทำงาน ประกอบอาชีพได้ มีเงินใช้” (ประธาน อสม.หมู่ที่ 6, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

ด้านการดำเนินงานพัฒนาชุมชนด้านสังคมในการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนท้องถิ่น ที่ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ได้กล่าวว่า

“บริษัทก็ทำงานชุมชนร่วมกับผู้ชาวบ้านและผู้นำชุมชนมาตลอด ตั้งแต่กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกสภาอบต. นายอบต. คณะบริหารอบต. แล้วก็เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารของหน่วยงานราชการในพื้นที่ ทำให้บริษัทมีเครือข่ายที่จะเข้ามาช่วยสนับสนุนโครงการที่ทำในพื้นที่ได้ ผมก็ร่วมกิจกรรมกับสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมานานกว่า 6 ปี ก็เห็นว่าบริษัทมีส่วนช่วยเหลือชุมชนเป็นอย่างมาก ยิ่งในส่วนของผู้นำชุมชน ทางบริษัทก็พาไปศึกษาดูงาน เชิญวิทยากรจากหน่วยงานและมหาวิทยาลัยมาอบรมให้ความรู้ ทำให้ผู้นำชุมชนได้พัฒนาทักษะของตัวเอง ทั้งเรื่องการเขียนโครงการ การเสนอของบประมาณ เพราะผู้นำชุมชนบางคนก็ไม่ได้เรียนสูง อาศัยว่ามีพวกพี่องเยอะ รู้จักคนเยอะ จึงได้รับเลือกตั้งมา แต่เมื่อเข้ามาอยู่ในตำแหน่งแล้วก็ต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานงานกับหน่วยงานนอกพื้นที่ให้เข้ามาพัฒนา ให้ชาวบ้านในพื้นที่ได้รับผลประโยชน์อย่างทั่วถึงด้วย” (สมาชิกสภาอบต., สัมภาษณ์, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

และในกิจกรรมด้านการศึกษา ครูประจำโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ดำเนินงาน ได้กล่าวว่า “กิจกรรมด้านการศึกษาที่บริษัทเอฟูดเข้ามาช่วยในโรงเรียน ก็เป็นเรื่องของการรณรงค์ให้ความรู้เรื่องอาหารปลอดภัย เรื่องครัวคุณภาพ โรงเรียนคุณธรรม รวมทั้งการส่งเสริมการสอนภาษาอังกฤษโดยให้ครูได้ไปอบรมเพิ่มทักษะการสอนภาษาให้กับนักเรียน นอกจากนี้ก็เป็นกิจกรรมที่บริษัทพาพนักงานออกมาทำงานอาสาในโรงเรียน ทั้งการทำสีอาคาร ปรับปรุงภูมิทัศน์ บริจาคของเล่น และร่วมกิจกรรมวันเด็กที่โรงเรียนจัด เนื่องจากโรงเรียนเราอยู่ใกล้โรงงาน ถ้ามีกิจกรรมอะไรต้องการขอสนับสนุนจากโรงงานก็สามารถทำจดหมายไปที่โรงงานได้เลย” (ครูประจำโรงเรียน, สัมภาษณ์, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

จากการสัมภาษณ์จะเห็นว่าแผนงานในแต่ละด้านมีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนแตกต่างกัน ในส่วนความไม่สอดคล้องของแผนงานกับความต้องการของประชาชนที่ชัดเจน เป็นการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ในกิจกรรมการพัฒนาแหล่งน้ำและการสำรวจหาแหล่งน้ำ เนื่องจากประชาชนในพื้นที่ติดลำคลองสาธารณะทั้ง 2 สาย ได้รับผลกระทบจากการไม่สามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้ จากสาเหตุการปล่อยน้ำทิ้งของโรงงานในบริษัทเอฟูด ซึ่งประชาชนอยากให้บริษัทมีการพัฒนาคุณภาพน้ำให้มีมาตรฐานด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่โปร่งใส ดังเช่นข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 1 และประธานคณะกรรมการคลองสาธารณะในชุมชน ที่กล่าวว่า

“ผมก็เป็นคณะกรรมการหมู่บ้าน ร่วมกิจกรรมกับบริษัทมาตลอด เกี่ยวกับด้านการดูแลสิ่งแวดล้อม ก็มีโครงการสร้างฝายน้ำล้นเพื่อการเกษตร การขุดเจาะหาแหล่งน้ำบาดาล การปลูกป่า ปลูกต้นไม้ตามแนวถนนในชุมชน ปลูกพืชอาหารลิงเพื่อไม่ให้ลิงลงจากภูเขา มาทำลายผลผลิตการเกษตร ก็ถือว่าบริษัทได้ช่วยเหลือชาวบ้านในส่วนนี้ได้ แต่ผมคิดว่าบริษัทควรมีการจัดการเรื่องสิ่งแวดล้อมภายในโรงงานให้ดีกว่าก่อน จะได้ไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและคนภายนอกโรงงาน บริษัทมีโครงการช่วยเหลือชุมชนมากมาย แต่ก็มาเสียตรงนี้ เรื่องการปล่อยน้ำทิ้งลงสู่แหล่งน้ำสาธารณะ ชาวบ้านที่อยู่ตามแนวคลองไม่สามารถนำน้ำมาใช้เพื่อการเกษตรได้เลย มันเค็ม บางทีก็มีไขมันด้วย เพราะเป็นน้ำที่ปล่อยออกมาจากโรงงานฆ่าแหละไก่สด หมูสด ทำให้มีกลิ่นเน่าเหม็น จะอาบน้ำหรือใช้ประโยชน์อะไรก็ได้ไม่ได้เลย ยิ่งในช่วงฝนตกคนที่อยู่ใกล้คลองจะได้กลิ่นเหม็นมาก แล้วก็อยากให้โรงงานควบคุมเรื่องการขับรถขนส่งสินค้าด้วย เพราะขับรถเร็วมาก ถนนก็ชำรุดหน้าโรงงานที่ติดถนนใหญ่ก็มีอุบัติเหตุชนกันหลายครั้งแล้ว จึงอยากให้บริษัทมีแนวทางการแก้ปัญหาส่วนนี้มากกว่า ที่ผ่านมาก็เคยมีชาวบ้านในพื้นที่ไปร้องเรียนกับหน่วยงานราชการแล้ว ทั้งเรื่องน้ำเน่าเสีย กลิ่นหมักจากวัตถุดิบ เรื่องมอดและแมลงที่มากระทบรถทุกชั่วโมงแล้วไปก่อกวนบ้านเรือนของคนในชุมชน แต่พอหน่วยงานราชการ

เข้ามาตรวจสอบ ก็มีการรายงานว่าเป็นปกติ เป็นไปตามมาตรฐาน แล้วก็ไปไกล่เกลี่ยกับชาวบ้านที่ได้รับผลกระทบ จนเรื่องเงียบไปสักพัก แล้วไม่นาน ปัญหาพวกนี้ก็วนกลับมาเป็นแบบเดิมอยู่เรื่อย ๆ การที่มีเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ออกพื้นที่มาทำงานพัฒนาชุมชนร่วมกับชาวบ้านและหน่วยงานในชุมชน ก็ช่วยลดความตึงเครียดและการต่อต้านโรงงานได้ แต่ผมคิดว่า ถ้าจะทำให้ยั่งยืนจริง ๆ ก็ควรทำข้างในบริษัทให้ดีควบคู่กับการออกมาทำงานมวลชนสัมพันธ์นอกโรงงาน” (ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 1, สัมภาษณ์, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

6.4.1.2 พื้นฐานปัญหาหรือความจำเป็นในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม จากการทบทวนเอกสาร การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า ปัญหาพื้นฐานหรือความจำเป็นในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ด้านการพัฒนาชุมชน เกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและสนใจการพัฒนาชุมชน จึงมีนโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการพัฒนาชุมชน สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมจึงมีหน้าที่ในการสำรวจปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่เพื่อนำมากำหนดแผนงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด ซึ่งปัญหาที่พบในชุมชนมีลักษณะเป็นวงจรของการเป็นหนี้สิน ปัญหาผลผลิตการเกษตรราคาต่ำ ปัญหาสุขภาพ จึงมีการกำหนดแผนงานและโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม กล่าวว่า

“โครงการและกิจกรรมที่ทำในพื้นที่ทั้ง 5 ด้านคือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสุขภาพ เป็นพื้นฐานที่คนในชุมชนมีปัญหาที่แตกต่างกัน แต่ประเด็นปัญหาในแต่ละด้านดังกล่าว ก็จะวนมาสู่ชีวิตของชาวบ้านอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างเช่น ชาวบ้านที่นี่ทำอาชีพเกษตรกร ทำไร่มันสำปะหลัง เลี้ยงโคนม ก็ต้องมีเงินทุนในการซื้อกิ่งพันธุ์มัน เพื่อนำมาปลูกแปลง มีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ อีกมากมายในการลงทุนประกอบอาชีพ เมื่อเกิดปัญหาเงินขาดมือ ก็ต้องไปกู้จากแหล่งเงินทุน จากนายทุน ซึ่งมีดอกเบี้ยสูง ทีนี้พอทำไร่เก็บเกี่ยวผลผลิตเสร็จ ขายได้ราคาต่ำอีก เนื่องจากเศรษฐกิจตกต่ำ ถูกกดราคา ทำให้ได้เงินมาเท่าทุนที่ลงไป ส่วนหนึ่งก็ต้องแบ่งไปใช้หนี้ อีกส่วนก็ต้องเก็บไว้ลงทุนทำไร่รอบต่อไป มันก็จะวนเวียนอยู่แบบนี้ไปเรื่อย ๆ เป็นวงจรส่งผลไปถึงด้านสุขภาพด้วย เมื่อเกษตรกรต้องการผลผลิตปริมาณมาก ก็ต้องเร่งด้วยการใช้สารเคมี ส่งผลสะสมในร่างกาย เกิดการเจ็บป่วยตามมาอีก ทำให้เสียเงินค่ารักษาโรค และเสียเวลาในการประกอบอาชีพไป ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ก็เป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารมองเห็นว่าควรมีการแก้ไขปรับปรุงบางอย่าง เพื่อให้คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ก็เลยกลายมาเป็นการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม เพราะว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน จะทำแค่ด้านในด้านหนึ่งไม่ได้ ปัญหาต่างมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้งกันหมด

หากจะพัฒนาชุมชนให้มีความยั่งยืนและขยายผลต่อไปยังพื้นที่อื่นได้ ก็ต้องทำงานทุกด้านไปพร้อมกันแบบเป็นองค์รวม” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.4.1.3 บุคคลที่มีบทบาทในการกำหนดแผนงานและโครงการ CSR

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ พบว่า แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เกิดขึ้นจากการระดมความคิดของผู้บริหาร ผู้อำนวยการ สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นหลัก ที่มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินโครงการหรือเปลี่ยนแปลงโครงการ โดยสมาชิกในหน่วยงานมีส่วนในการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นและการรายงานผลที่เกิดขึ้น

6.4.1.4 ลักษณะความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนงาน

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแผนงาน เนื่องจากการดำเนินงานพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณเป็นหลัก ซึ่งการดำเนินงานในแต่ละด้าน ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากภายนอกคือประชาชนและหน่วยงานในพื้นที่ด้วย จึงไม่สามารถเร่งรีบเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตามกำหนดเวลาได้ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรม และยกเลิกกิจกรรมที่ดำเนินงานแล้วไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมาย ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ได้กล่าวว่า

“บางกิจกรรมที่เราทำแล้วแต่ไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนก็ต้องยกเลิกไป อย่างเช่น ปีที่ผ่านมา เรามีกิจกรรมประชุมสัญจรไปทุกหมู่บ้านเดือนละครั้ง แต่มีชาวบ้านมาร่วมน้อยเทียบกับจำนวนประชากรครัวเรือนในพื้นที่ ซึ่งรูปแบบกิจกรรมก็เป็นการพบปะพูดคุยระหว่างเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม และตัวแทนผู้จัดการจากโรงงานต่าง ๆ ได้ออกไปประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัท ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม โดยมีการจับรางวัล เล่นเกม และรับประทานอาหารร่วมกัน แต่ด้วยภาระหน้าที่ของคนในชุมชนมีการประชุมบ่อยและมีกิจกรรมส่วนตัวที่ต้องทำ จึงไม่สะดวกมาเข้าร่วมการประชุมสัญจรนี้ พอการทำแผนงานในปีต่อมา ก็ตัดกิจกรรมนี้ออกไปเลย และไปเน้นการมีส่วนร่วมกับผู้นำชุมชนและประชาชนในกิจกรรมตามประเพณีของชุมชน และกิจกรรมที่ชุมชนเป็นผู้จัดขึ้นแทน” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.4.1.5 การประเมินผล ปรับปรุง แผนงานและโครงการ CSR

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม พบว่า มีการประเมินผล และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานอย่างต่อเนื่องเป็นรายปี โดยการประเมินผลมีทั้งในลักษณะ

ที่เกิดขึ้นทันทีหลังจากการสิ้นสุดกิจกรรม และการประเมินผลภาพรวมในการประชุมไตรมาส และการประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่กล่าวว่า

“สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีการประเมินผลแผนงานและโครงการด้านการพัฒนาชุมชน ทุก ๆ ปี โดยพิจารณาจากรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบแต่ละด้าน ที่จะสะท้อนปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการทำงาน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่าอะไรเป็นโครงการที่ดี ควรมีการดำเนินการต่อไป ต่อยอด หรือโครงการไหนที่คิดว่าไม่จำเป็นสำหรับการทำงานในพื้นที่ ทั้งเจ้าหน้าที่และหัวหน้าทีมก็สามารถแชร์ความคิดเห็นร่วมกันได้ ผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมและผู้จัดการ ก็จะเป็นผู้รับฟังและพิจารณาตามความเหมาะสม แล้วก็ทำแผนงานประจำปีขึ้นมา เพื่อเสนอให้ผู้บริหารรับทราบและพิจารณาอนุมัติงบประมาณ สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานในระหว่างปี ก็มีเกิดขึ้นตามสถานการณ์ด้วย บางโครงการก็ถูกตัดไป ส่วนงบประมาณที่ตั้งไว้ก็สามารถนำไปใช้ในโครงการอื่นแทนได้ ก็ให้เห็นได้ว่า การประเมินผลแผนงานและโครงการ เรามีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในระยะสั้นก็เป็นการประเมินผลโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการแล้ว เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าเป็นอย่างไร ส่วนในระยะยาวก็เป็นการประเมินผลช่วงสิ้นปี เพื่อกำหนดแผนงานและโครงการในปีถัดไป ก็ใช้วิธีการประเมินทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพประกอบกัน” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.4.1.6 บทบาทของประชาชนในการกำหนดแผนงาน

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ พบว่า ประชาชนในพื้นที่ไม่ได้เข้ามามีบทบาทโดยตรงในการกำหนดแผนงาน แต่มีส่วนในการเสนอแนวทางการทำงาน การสำรวจความพึงพอใจของชาวบ้านที่มีต่อบริษัท การสะท้อนปัญหาและให้คำแนะนำกับทีมงานที่ลงพื้นที่ร่วมกิจกรรมกับชุมชนในโอกาสต่าง ๆ

6.4.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเพื่อวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของประชาชน โดยพิจารณาจากประเด็นบุคคลและหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม เป้าหมายหลักของการมีส่วนร่วมของประชาชน กลุ่มประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วม กิจกรรมที่ผู้มีส่วนร่วมได้ร่วมทำในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน และลักษณะโครงการหรือกิจกรรมที่ประชาชนให้ความสนใจเข้าร่วม โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.4.2.1 บุคคลและหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม พบว่า สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม โดยกำหนดพื้นที่เป้าหมายและประชาชนในพื้นที่ ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายที่ต่าง กันตามโครงการพัฒนา คือ ด้านเศรษฐกิจ การส่งเสริมอาชีพและธนาคารหมู่บ้าน มีเกษตรกรในพื้นที่ และประชาชนในพื้นที่เป็นผู้มีส่วนร่วมหลัก ด้านสุขภาพ ร่วมกับ รพ.สต. แกนนำอสม. และหน่วยงาน สาธารณสุขระดับท้องถิ่นและอำเภอ ด้านสิ่งแวดล้อม ร่วมกับประชาชนในพื้นที่และหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานจากภายนอกที่ประสานเข้ามาร่วมดำเนินงาน ด้านการศึกษา ร่วมกับ พนักงานของโรงงาน โรงเรียน และนักเรียน และด้านสังคม มีส่วนร่วมกับผู้นำชุมชนท้องถิ่น ท้องที่ หน่วยงานราชการระดับอำเภอ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานจากภายนอก ทั้งนี้ ผู้มีส่วนร่วมหลัก ของการพัฒนาชุมชนคือ ประชาชนที่มีส่วนร่วมดำเนินการ และรับผลประโยชน์จากการดำเนินงาน สำหรับภาคีเครือข่ายจากหน่วยงานภายนอก จะมีการประสานความร่วมมือตามความเหมาะสมของ โครงการที่จะดำเนินงาน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“หน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของสำนัก กิจกรรมเพื่อสังคม มีหลากหลายทุกมิติการพัฒนาก็จะมีภาคีเครือข่ายที่เชี่ยวชาญมาร่วม ให้การสนับสนุน ทั้งหน่วยงานราชการในท้องถิ่น ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด โรงเรียนใน พื้นที่ หน่วยงานวิชาการจากสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยต่าง ๆ หากแยกหน่วยงานที่ เข้ามาร่วมกับเราทั้ง 5 ด้านของงานพัฒนาก็จะมีดังนี้ ด้านเศรษฐกิจ การส่งเสริมอาชีพ หลัก อาชีพเสริม และธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน มีหน่วยงานพี่เลี้ยงคือ สถาบันพัฒนา ประชากรและชุมชน (PDA) ก็เข้ามาเป็นที่ปรึกษาในช่วงแรกให้กับเราและลงพื้นที่ชุมชน เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดตั้งธนาคาร แนวทางการบริหารจัดการ ผลประโยชน์ที่ ชาวบ้านจะได้รับ ส่วนเรื่องการส่งเสริมอาชีพหลัก คือการช่วยให้เกษตรกรปลูกมัน สำปะหลังตามหลักวิชาการ และการส่งเสริมทำเกษตรผสมผสานเป็นอาชีพเสริม ก็มี หน่วยงานมาร่วมกับเราหลายแห่ง เช่น สวทช. กรมวิชาการเกษตร เกษตรอำเภอ กรม พัฒนาที่ดิน สถาบัน GISTDA ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น การพัฒนา ชุมชนด้านสุขภาพ ก็ทำงานร่วมกับสาธารณสุขจังหวัด สาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ของอบต. เครือข่ายอสม. ในชุมชน รวมทั้งการประสานงานกับมหาวิทยาลัยเพื่อมาช่วยดำเนินการในส่วนที่ท้องถิ่น ยังขาดแคลน ด้านสิ่งแวดล้อม ก็มีการประสานงานกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะ วิทยาศาสตร์ เพื่อนำเครื่องมือสำรวจแหล่งน้ำเข้ามาใช้ เพื่อเตรียมชุดเจาะบ่อบาดาล รวมทั้งร่วมกับเขตห้ามล่าสัตว์ป่าในพื้นที่ เพื่อดำเนินโครงการปลูกป่า และการจัดการ ขยะร่วมกับอบต. ด้านการศึกษา ก็ทำงานประสานงานกับทางโรงเรียนในพื้นที่ เรามี

โครงการ 1 โรงเรียน 1 โรงงาน ก็มีพนักงานอาสาสมัครจากโรงงานต่าง ๆ มาร่วมทำงานด้วย และในการพัฒนาชุมชนด้านสังคม ก็มีการทำงานกับผู้นำชุมชนท้องถิ่น ท้องที่ในพื้นที่เป้าหมาย และมีการประสานงานจากสถาบันการศึกษามาช่วยในเรื่องการออกแบบศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เพื่อเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร และทำกิจกรรมร่วมกันในชุมชน และประสานงานกับอำเภอเพื่อดำเนินกิจกรรมส่งเสริมทักษะด้านต่าง ๆ ของผู้นำชุมชนส่วนท้องถิ่น มีการพำนักัน ผู้ใหญ่บ้าน ออกไปศึกษาดูงานเป็นประจำ ก็จะได้เห็นว่าหน่วยงานที่เข้ามาร่วมกับเราเพื่อทำงานพัฒนาชุมชน มีหลากหลาย ตามความถนัดและเชี่ยวชาญของเขาที่พร้อมจะเข้ามาช่วยเรา ซึ่งก็เป็นการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างภาคประชาชน หน่วยงานภาครัฐ และภาคธุรกิจ ที่ช่วยให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาชุมชนด้านต่าง ๆ” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.4.2.2 เป้าหมายหลักของการมีส่วนร่วมของประชาชน

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ประชาชนที่มีส่วนร่วมดำเนินงานพบว่า ประชาชนมีเป้าหมายแตกต่างกันบนพื้นฐานความจำเป็นและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วม เช่น กิจกรรมธนาคารหมู่บ้าน ประชาชนเข้าร่วมเป็นสมาชิกเนื่องจากได้รับผลประโยชน์จากการกู้ยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ การได้รับเงินปันผล และสวัสดิการของธนาคาร เช่นเดียวกับกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมอาชีพหลัก อาชีพเสริม มีเป้าหมายที่จะเพิ่มผลผลิตของตนเองให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประชาชนในพื้นที่ ที่กล่าวว่า

“ลู่ร่วมกิจกรรมกับบริษัทมาตลอด เป็น 10 ปีแล้ว ช่วงแรกก็รู้สึกไม่ค่อยไว้วางใจเจ้าหน้าที่ที่ออกมาชวนปลูกผัก ขวนสมัครสมาชิกธนาคาร เพราะไม่รู้ว่าจะมาหลอกเอาเงินหรือใช้เราเป็นเครื่องมืออะไรหรือเปล่า แต่พอเค้ามาอธิบายมาให้ข้อมูลบ่อย ๆ ก็เริ่มเข้าใจแนวทางมากขึ้น เลยตัดสินใจร่วมเป็นคณะกรรมการของธนาคารพัฒนาหมู่บ้านด้วย พอเรารู้หลักการของธนาคารและประโยชน์ที่ชาวบ้านจะได้รับก็ทำให้อยากช่วยอยากร่วมทำงานเต็มที่เลย ตัวเองก็มีอาชีพทำไร่ แต่ก็เสียสละเวลาอาสาทำงานตรงนี้เพราะได้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ได้ช่วยเหลือเพื่อนๆ ในชุมชนให้มีความรู้ มีทุน ในการประกอบอาชีพ ส่วนตัวเองก็ได้ประโยชน์จากการเข้าร่วมเหมือนกัน ตั้งแต่เรื่องความรู้ทักษะในการทำอะไรทำสวน ได้เห็นมุมมองจากนักวิชาการที่เค้าเชิญมาอบรม ได้ไปดูงานพื้นที่อื่นแล้วเอามาปรับใช้ของเราเอง กิจกรรมอื่น ๆ ของบริษัทลู่ก็จะได้ข่าวสารมาเรื่อย ๆ แล้วก็กระจายบอกต่อคนในชุมชน ลู่คิดว่าเป้าหมายหลักที่ชาวบ้านหรือเกษตรกรมาร่วมกิจกรรมกับบริษัทก็เพราะ เค้าได้ประโยชน์หลายด้านเลย ในพื้นที่ตำบลใกล้เคียง เค้าไม่มีบริษัทมาสนับสนุนแบบนี้ ชาวบ้านก็รู้และใช้โอกาสนี้เพื่อรับประโยชน์

ที่บริษัทกระจายออกมาช่วยเหลือชุมชน” (รองผู้จัดการธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน หมู่ที่ 8, สัมภาษณ์, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับเกษตรกร หมู่ที่12 ได้กล่าวว่า

“ที่พี่เป็นสมาชิกธนาคารพัฒนาหมู่บ้านก็เพราะเห็นว่าเพื่อนบ้านที่เขาเข้ามาเป็นสมาชิกก่อน เค้าได้สวัสดิการหลายอย่าง ได้เงินปันผล ได้กู้เงินด้วย บ้านพี่ก็ทำอาชีพเกษตร เลี้ยงโคนมเป็นอาชีพหลัก ก็มีรายได้พอประมาณ พอมีเงินเหลือก็เอามาฝากกับธนาคาร ได้เงินปันผลทุกปี พอมีกิจกรรมสงกรานต์ วันลอยกระทง วันเด็ก งานกีฬาสัมพันธ์ ก็ได้ไปร่วมกิจกรรมตลอด” (เกษตรกร หมู่ที่12, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2562)

สอดคล้องกับเกษตรกรหมู่ที่ 10 ที่ได้เล่าว่า

“เริ่มแรกลุงก็เป็นสมาชิกธนาคารก่อน เพราะตอนนั้นปลูกมันสำปะหลังแล้วก็ขาดทุน ไม่รู้จะเอาเงินที่ไหนมาหมุนเพื่อลงทุนต่อ ก็ได้แหล่งเงินทุนจากธนาคารหมู่บ้านที่บริษัทมาร่วมก่อตั้งไว้เนี่ยแหละ ต่อมาก็ร่วมโครงการเพิ่มผลผลิตกับเขาด้วย ที่นี้ก็เลยได้แนวทางการปลูกมันที่เป็นระบบมากขึ้น มีหลักวิชาการ มีการตรวจวิเคราะห์ค่าดิน เพื่อการปรับปรุงดินอย่างถูกต้อง พวกนี้บริษัทเค้าก็ช่วยสนับสนุนทั้งหมดเลย ถือว่าเป็นเรื่องดี ที่เค้ามองเห็นประชาชนด้วย ไม่ได้ทำธุรกิจโนโรงงานอย่างเดียว พอเข้าร่วมโครงการเพิ่มผลผลิตพืช ก็ทำไปตามขั้นตอนของเค้าตลอด มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของบริษัท ออกมาติดตามอยู่เรื่อย มาสอบถามพูดคุย และปรึกษากันได้ตลอด ตอนนั้นเงินที่กู้มาก็เอามาลงทุนซุดบ่อเพื่อเก็บน้ำไว้ใช้ช่วงหน้าแล้ง เรายังทำอย่างอื่นได้มากขึ้น ทำแปลงปลูก ผักสวนครัว ปลูกพืชผสมผสานก็ทำได้เพราะมีน้ำใช้ตลอดทั้งปี พอทำไปเรื่อย ๆ ก็เริ่มตั้งหลักได้ ขายผลผลิตจากสวนได้มากขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้นจนมีเงินใช้หนี้คืนธนาคารหมดไปนานแล้ว ตอนนี่ก็เป็นสมาชิกฝากเงิน รับเงินปันผลแล้ว ให้ชาวบ้านคนอื่น ๆ ที่เค้ายังเดือดร้อนได้มากู้ไปใช้ต่อบ้าง ทุกวันนี้ชาวบ้านที่ทำไร่จากหมู่บ้านอื่น จากต่างจังหวัด ก็มาดูงานที่แปลงผมเป็นประจำ บางส่วนก็ติดต่อมาเอง ส่วนที่มาเป็นคณะใหญ่ก็ติดต่อมาทางบริษัท นี่แหละเป็นสาเหตุหลักที่ลุงเข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เพราะเราได้ประโยชน์และได้ขยายผลให้คนอื่นได้รับประโยชน์ตามไปด้วย”(เกษตรกร หมู่ที่ 10, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

เช่นเดียวกับข้อมูลการสัมภาษณ์เกษตรกรหมู่ที่ 3 ได้กล่าวว่า

“ป่าทำสวนผักหวาน อยู่ในพื้นที่นี้มาตั้งแต่เด็ก ก่อนที่จะมีโรงงานเข้ามาสร้าง มันก็เปลี่ยนแปลงไปหมด หลาย ๆ อย่างก็เจริญขึ้น เรามีสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น แต่การมีโรงงานก็ทำให้มีปัญหาคนแออัด รถเยอะตามมาด้วย ป้ากับลุงได้เป็นสมาชิกของธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน หมู่ที่ 3 มาหลายปีแล้ว กิจกรรมอื่นที่บริษัทจัดป้าก็ไปร่วมตลอด

บริษัทเค้ทำโครงการส่งเสริมอาชีพเสริม ให้เกษตรกรปลูกผักสวนผสมแล้วก็ช่วยหาตลาดให้ไปขาย ป้าทำขนมไทยขายเป็นอาชีพเสริมอยู่แล้วด้วย พอบริษัทเค้จัดกิจกรรมในโรงงาน ก็มาสั่งของไปจัดเป็นของว่างให้พนักงาน ก็ได้โรงงานช่วยอุดหนุนขนมแล้วก็ผักที่ปลูกด้วย” (เกษตรกรหมู่ที่ 3, สัมภาษณ์, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

6.4.2.3 กลุ่มประชาชนที่เข้ามีส่วนร่วม

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มประชาชนที่เข้ามีส่วนร่วมเป็นประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ และเป็นกลุ่มเกษตรกรที่ประกอบอาชีพทำไร่อยู่ในพื้นที่ โดยประชากรแต่ละกลุ่มที่เข้าร่วมมีความแตกต่างกัน ตามกลุ่มเป้าหมายที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมกำหนดไว้ในแต่ละโครงการ โดยเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ได้กล่าวว่า

“ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม เราก็แบ่งการทำงานออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสุขภาพ ก็มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้แต่ละด้าน รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายที่คาดหวังให้เค้มาร่วมกิจกรรมกับเรา อย่างเช่น ด้านเศรษฐกิจ การส่งเสริมอาชีพหลัก อาชีพเสริม การดำเนินโครงการธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน มีประชาชนหลากหลายกลุ่มเข้าร่วม ตั้งแต่เกษตรกรทำไร่มันสำปะหลัง เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ประชาชนที่เป็นสมาชิกหมู่บ้าน ด้านสังคม ก็มีกลุ่มผู้นำชุมชนท้องถิ่น ท้องที่ แกนนำอาสาสมัคร. คณะบริหารของอบต. เช่นเดียวกับด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสุขภาพ ก็จะเป็นประชาชนกลุ่มเดียวกันที่ร่วมกิจกรรมด้านอื่นของเราด้วย โดยการทำกิจกรรมก็จะเน้นไปที่ครัวเรือน หรือประชาชนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่เป็นหลัก ส่วนประชากรแฝงและกลุ่มที่ย้ายถิ่นเข้ามาทำงานในพื้นที่ เราก็มีกิจกรรมให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เช่น กิจกรรมตามประเพณี ส่วนการไปช่วยเหลือคนกลุ่มนี้ก็จะอาศัยแกนนำหรือผู้ที่มาร่วมโครงการกับเราไปช่วยเหลือเขา เช่น การฉีดพ่นยุงลาย การฉีดวัคซีนหมาแมว ซึ่งก็จะไม่ได้มาร่วมกิจกรรมเชิงลึกกับเรามากนัก เพราะด้วยบริบทการประกอบอาชีพ ก็ทำให้เขาไม่มีเวลาว่างสำหรับร่วมกิจกรรมเหล่านี้ด้วย” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.4.2.4 กิจกรรมที่ผู้มีส่วนร่วมได้ร่วมทำในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม

ประชาชนในพื้นที่ผู้มีส่วนร่วมดำเนินงานตามโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม มีบทบาทในการดำเนินงานตั้งแต่การมีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ การมีส่วนร่วมโดยการเป็นผู้ดำเนินการ และการมีส่วนร่วมโดยการเป็นเจ้าของโครงการและมีบทบาทในการบริหารจัดการ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ใหญ่บ้านในพื้นที่ ได้กล่าวว่า

“ผมมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ก็คือการเป็น คณะกรรมการทำงานในโครงการปลูกป่า ปลูกต้นไม้ตามแนวถนน ตอนแรกผู้จัดการก็มาชวนทำโครงการพัฒนาหมู่บ้านว่าจะทำอะไรดี ผมก็กลับมาคุยกับคณะกรรมการและสมาชิกในหมู่บ้าน แล้วก็ตกลงอยากจะปลูกต้นไม้ ทำเป็นถนนสายต้นไม้เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวสวยงามในชุมชน แล้วก็ร่วมกันเขียนโครงการขึ้นมา เพื่อของบประมาณสนับสนุนจากบริษัท ก็มีการประชุมปรึกษาหารือกันอยู่เป็นระยะ กว่าที่จะจบกิจกรรมปลูกป่าได้ คณะกรรมการได้ออกความคิดเห็น ระดมความคิดเห็นเพื่อให้รูปแบบของกิจกรรมออกมาดี แล้วก็มีคนดูแลรักษาต้นไม้ระยะยาวด้วย ไม่ใช่ปลูกแล้วทิ้ง ก็เลยได้ประชุมชาวบ้านเพื่อแจ้งข่าวสารของโครงการ ชาวบ้านก็ให้ความร่วมมือดีมาก มาร่วมกันในวันปลูก จนถึงวันนี้ก็มีคนที่ไม่ช่วยรดน้ำ ถางหญ้า ตัดแต่งกิ่ง ผมก็คิดว่าบริษัทก็เปิดโอกาสให้ชุมชนได้เป็นเจ้าของโครงการ ได้ร่วมกันคิดออกแบบโครงการเอง ทำให้ชาวบ้านรู้สึกเป็นเจ้าของและช่วยกันดูแลรักษา ส่วนโรงงาน ก็ให้ความช่วยเหลือทั้งงบประมาณ และเจ้าหน้าที่ที่คอยมาให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 13, สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2562)

สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์กำนัน ได้กล่าวว่า

“ส่วนมากชาวบ้านเค้าก็ร่วมกิจกรรมกับบริษัทหลายกิจกรรมมาก ตั้งแต่ธนาคารหมู่บ้าน การส่งเสริมอาชีพ กิจกรรมอสม. กิจกรรมปลูกป่า แล้วก็พวกงานประเพณีลอยกระทง สงกรานต์ งานกีฬาสามัคคี อย่างงานธนาคารหมู่บ้าน ชาวบ้านที่เป็นคณะกรรมการ เค้าก็มีบทบาทเป็นแกนนำในการจัดกิจกรรมประจำปี รวมทั้งการไปจัดกิจกรรมกีฬาสามัคคี เค้าก็เองโดยตรงนี้ไปใช้ด้วย ชาวบ้านกลุ่มนี้ก็จะเป็นผู้รับผิดชอบหลักโดยตรงเลย ส่วนประชาชนที่เค้าไม่ได้เป็นสมาชิก ก็มาเข้าร่วมกิจกรรมตามความสะดวก” (กำนัน, สัมภาษณ์, วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562)

6.4.2.5 ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม พบว่า ประชาชนมีระดับการมีส่วนร่วมแตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากปัจจัยด้านตัวโครงการที่มีความจำเป็นต่อผู้เข้าร่วม การประชาสัมพันธ์ การเชิญชวนโดยผู้นำชุมชน ความผูกพันกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งระดับการมีส่วนร่วมมีตั้งแต่การมาร่วมกิจกรรม การร่วมออกแรงทำกิจกรรม การมีจิตอาสาเสียสละด้านเวลาและทรัพยากรของตนเอง จนถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในส่วนของชุมชนเป็นผู้รับผิดชอบ ดังข้อมูลที่เจ้าหน้าที่สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมได้เล่าให้ฟังว่า

“ชาวบ้านที่มาร่วมโครงการกับเรา ก็มีทั้งกลุ่มที่เป็นเจ้าของโครงการเลย มีความสนใจมากเป็นพิเศษ เป็นคนที่ขับเคลื่อนโครงการอย่างเช่นคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้าน

กลุ่มนี้ก็จะเข้มแข็งและต้องการมีส่วนร่วมกับบริษัทมาก เพราะเค้าผูกพันกับเราและมองเห็นถึงประโยชน์ที่ชาวบ้านได้รับ กับอีกส่วนหนึ่งก็มีชาวบ้านที่เป็นผู้เข้าร่วม ไม่ได้มีบทบาทในหารนำกิจกรรมอะไร เช่น กิจกรรมปลูกป่า กิจกรรมประชุมสัญจร กลุ่มที่เป็นแกนนำในชุมชนแต่ละหมู่บ้านเค้าก็จะมีบทบาทในกิจกรรมของเราแตกต่างกันไป โดยภาพรวมก็ถือว่าได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนในพื้นที่” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

6.4.2.6 ลักษณะโครงการหรือกิจกรรมที่ประชาชนให้ความสนใจเข้าร่วม

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ประชาชนและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบพบว่า ลักษณะโครงการที่ประชาชนให้ความสนใจเข้าร่วม เป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความจำเป็นพื้นฐานด้านการประกอบอาชีพ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนมากที่สุด การเข้าร่วมโครงการที่สามารถสร้างประโยชน์ให้ประชาชนจึงได้รับความสนใจเข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมที่กล่าวว่า “ส่วนมากก็เป็นกิจกรรมด้านการส่งเสริมอาชีพและการทำธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน เพราะว่าชาวบ้านเค้าได้ประโยชน์โดยตรง ได้แหล่งเงินทุนสำหรับการประกอบอาชีพ ได้องค์ความรู้จากการมาศึกษาดูงาน และอบรมกับวิทยากรที่เราเชิญมา” (นักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม, สัมภาษณ์, วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2562)

การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟีด มีการแปลงนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแผนงานโครงการ กิจกรรม ในการพัฒนาชุมชน โดยผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้มีบทบาทในการคิดแผนงานและประชาชนมีบทบาทเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผลของกิจกรรม ซึ่งโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ สามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานด้านเศรษฐกิจของชุมชนได้ในระดับหนึ่ง รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่เนื่องจากมีโครงการพัฒนาหลายด้าน โดยมีกลุ่มเป้าหมายและประชาชนผู้เข้าร่วมจากหลากหลายกลุ่มที่ร่วมดำเนินการ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมออกแรงในกิจกรรมจนถึงมีส่วนร่วมสนับสนุนทรัพยากรและการมีส่วนร่วมโดยเป็นเจ้าของโครงการ ขณะที่ผลการดำเนินงานที่ยังไม่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนในพื้นที่เป็นกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ประชาชนผู้ประกอบการเกษตรมีความขาดแคลนแหล่งน้ำในการเพาะปลูก เนื่องจากแหล่งน้ำลำคลองทั้ง 2 สายในตำบลเป็นทางระบายน้ำทิ้งของโรงงาน ทำให้เกษตรกรไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จึงเป็นประเด็นปัญหาที่ควรนำไปสู่การประเมินผลและทบทวนแผนงานด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาและผลกระทบที่ประชาชนในพื้นที่ได้รับโดยตรงประเด็น ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานตามแผนงานที่ตั้งไว้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

บทที่ 7

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ: ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม และศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ โดยนำเสนอผลการศึกษา ประกอบด้วย สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

7.1 สรุปผลการศึกษา

การสรุปผลการศึกษาศึกษาสามารถจำแนกการอธิบายเป็นสองส่วนตามประเด็นการศึกษาที่ปรากฏในวัตถุประสงค์ ได้แก่ การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด และปัญหาและอุปสรรคจากการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

7.1.1 การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ

ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด พิจารณาจากเนื้อหาสาระของนโยบาย การบริหารจัดการ การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม โดยแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7.1.1.1 เนื้อหาสาระของนโยบาย

ผู้บริหารของบริษัทเอฟูดได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและควบคุมนโยบายด้านความยั่งยืน เพื่อกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ภายใต้จริยธรรมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้เกิดการยอมรับและอยู่ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมได้อย่างเป็นมิตร โดยหลักการของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมมีพื้นฐานมาจากแนวความคิดสากลและมุมมองที่สมดุลทั้งสามด้าน (Triple Bottom Line) ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีโครงการย่อยในแต่ละด้าน และการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม (Holistic Area Based Community Development) ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้ เป็นโครงการย่อยที่อยู่ในการดำเนินงานด้านสังคม โดยมีการจัดตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักพัฒนาความยั่งยืน มาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อด้านการพัฒนาชุมชน และรับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมในการพัฒนาชุมชนไป

ปฏิบัติโดยเฉพาะ ซึ่งการดำเนินงานพัฒนาชุมชนดำเนินงานในพื้นที่ตำบลตัวแบบ และเป็นที่ตั้งของฐานการผลิตของบริษัท สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่และแก้ไขปัญหาของประชาชนในเรื่องเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพ ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา และด้านสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นว่านโยบายมีความสอดคล้องกับหลักการเชิงเหตุผลที่สามารถตอบสนองต่อปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้ จึงมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

7.1.1.2 การบริหารจัดการ

สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นหน่วยงานที่รับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ โดยดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ซึ่งเป็นโครงการย่อยการดำเนินนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านสังคม ผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมทำหน้าที่เป็นผู้แปลงนโยบายไปสู่แผนงาน โครงการ กิจกรรม กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในโครงการทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา และด้านสังคม มีการมอบหมายงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน การแบ่งทีมงานย่อยตามภารกิจ เพื่อดำเนินงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเจ้าหน้าที่ประจำของหน่วยงานมาจากการสรรหาตามคุณสมบัติของการทำงานในแต่ละด้าน จึงทำให้มีทักษะและความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อตนเองเป็นอย่างดี ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การ โดยการตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมขึ้นมารับผิดชอบเฉพาะ มีการจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์สำหรับดำเนินงาน และมีเจ้าหน้าที่ทำงานประจำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ

7.1.1.3 การพัฒนาองค์การ

ผู้นำของบริษัทเอพีดีมีภาวะผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านการสื่อสารภายในบริษัท การร่วมกิจกรรมและประชุมติดตามการทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ทำให้เป็นขวัญกำลังใจในการดำเนินงานของพนักงาน เช่นเดียวกับผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมที่มีภาวะผู้นำ และสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อให้การทำงานบรรลุผลได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารของบริษัทและผู้นำของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลต่อเจ้าหน้าที่ในการมีส่วนร่วมและตั้งใจปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองในขั้นตอนการปฏิบัติตามนโยบายรวมทั้ง สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน จากการได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้แล้ว เน้นการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีแบบแผนการทำงานที่ไม่เคร่งครัด ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานตามสถานการณ์ และมีช่วงเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น พนักงานในหน่วยงานทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความ

สมานฉันท์ภายในหน่วยงานและทีมเฉพาะกิจที่รับผิดชอบ มีการแลกเปลี่ยน เสนอแนวทางการทำงาน ภายในทีม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

7.1.1.4 การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

สำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอพิวดี มีการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ในพื้นที่ตำบล ทั้ง 13 หมู่บ้าน ประกอบด้วยการพัฒนา 5 ด้านคือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา และด้านสังคม ซึ่งแต่ละด้านมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักไว้แล้ว มีกลยุทธ์การดำเนินงานและวิธีการทำงานที่ผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทาง และเน้นการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หน่วยงานภายนอกที่เชี่ยวชาญร่วมเป็นภาคีเครือข่าย โดยแผนงานมีความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ในด้านการประกอบอาชีพ การมีแหล่งเงินทุนสำหรับกู้ยืมเพื่อการเกษตร กลุ่มประชากรผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานมีความแตกต่างหลากหลายตามผลประโยชน์แต่ละด้านที่ได้รับ ซึ่งการดำเนินงานแต่ละด้านมีพื้นที่ประสบความสำเร็จและมีปัญหาอุปสรรคในแต่ละโครงการแตกต่างกันตามบริบททางกายภาพของพื้นที่ และบริบทเชิงสังคมของแต่ละหมู่บ้าน ทั้งนี้ ประชาชนมีระดับการมีส่วนร่วมในแต่ละโครงการตั้งแต่การเข้าร่วมกิจกรรม การร่วมลงแรง การเป็นเจ้าของโครงการ และบริหารจัดการให้โครงการบรรลุผล

7.1.2 ปัญหาและอุปสรรคจากการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ

การกำหนดแผนงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมที่ไม่ครอบคลุมปัญหาและความต้องการของประชาชน คือ การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ในกิจกรรมการพัฒนาแหล่งน้ำและการสำรวจหาแหล่งน้ำ เนื่องจากประชาชนในพื้นที่ติดลำคลองสาธารณะทั้ง 2 สาย ได้รับผลกระทบจากการไม่สามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้ จากปล่อยน้ำทิ้งของโรงงานบริษัทเอพิวดี ซึ่งประชาชนอยากให้บริษัทมีการพัฒนาคุณภาพน้ำให้มีมาตรฐานด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่โปร่งใส มากกว่าการดำเนินกิจกรรมสำรวจหาแหล่งน้ำในพื้นที่อื่น ทั้งนี้การดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพน้ำเป็นหน้าที่หลักของเจ้าหน้าที่สิ่งแวดล้อมภายในโรงงาน ซึ่งทำงานแยกส่วนจากสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมที่ควรมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการทำกิจกรรมนอกกระบวนการผลิต และได้ระบบการพัฒนาคุณภาพน้ำที่ยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของประชาชน

7.2 การอภิปรายผล

การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอพิวดี ซึ่งเป็นโครงการย่อยของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสังคม เป็นการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่นอกเหนือจากกระบวนการผลิตของบริษัท (CSR after process) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ทฤษฎีการปฏิบัติงานเพื่อ

สังคมของบรรษัท (Corporate Social Performance Theory) เนื่องจากบริษัทมีพื้นที่โรงงานตั้งอยู่ในชุมชน และมีความสัมพันธ์กับชุมชนในหลายมิติ ทั้งทรัพยากรการผลิต ทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการดำเนินงานของโรงงานที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน การดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนทั้ง 5 ด้านของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม จึงเป็นการช่วยรับผิดชอบต่อสังคม แก้ไข และลดผลกระทบที่ประชาชนในพื้นที่ได้รับ รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) เนื่องจากการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมในแต่ละด้าน สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ในพื้นที่ การดำเนินงานพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟิวต์ เป็นการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการผลิต (CSR after process) จึงทำให้องค์การมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อดำเนินโครงการและกระจายทรัพยากรของบริษัทเพื่อช่วยเหลือชุมชน แต่นับเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับองค์กรขนาดใหญ่และดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน เนื่องจากเป็นการชดเชยและแสดงความตั้งใจที่จะช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ให้มีคุณภาพชีวิตด้านต่าง ๆ ดีขึ้น โดยการดำเนินงานพัฒนาชุมชนในลักษณะนี้ จะมีผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเมื่อองค์กรมีการจัดการระบบการผลิตในกระบวนการให้มีความมาตรฐานไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ

สำหรับการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมในพื้นที่ตำบลตัวแบบ 13 หมู่บ้าน ซึ่งเป็นที่ตั้งฐานการผลิตของบริษัท เกิดจากการแปลงนโยบายโดยผู้นำของหน่วยงานและมีพื้นฐานปัญหาจากการสำรวจพื้นที่และประชาชนผู้ได้รับผลกระทบ นำไปสู่แผนงานและโครงการที่ช่วยตอบสนองต่อความต้องการและการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานได้รับบทบาทหน้าที่ในกิจกรรมที่ผู้นำของหน่วยงานมอบหมาย และมีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเพียงพอ และมีผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างของการมีอุดมคติในการพัฒนาชุมชน และร่วมลงพื้นที่ติดตามการทำงาน สร้างความคุ้นเคยกับผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานจนเป็นทีมงานที่สามารถดำเนินโครงการและกิจกรรมไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้ได้สำเร็จ สำหรับพื้นที่การดำเนินงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจากการไม่ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาและความต้องการของประชาชนผู้ได้รับผลกระทบ หน่วยงานสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมควรดำเนินการทบทวนปัญหาและปรับโครงการกิจกรรม ให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาที่ตรงประเด็น เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์และนำไปสู่ความสำเร็จของการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสังคม ตามที่บริษัทคาดหวัง

7.3 ข้อเสนอแนะ

7.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

การดำเนินนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเอฟีด ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม เป็นการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสังคมมาแปลงเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม โดยหน่วยงานสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม จึงเป็นการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมประเภทนอกกระบวนการผลิต (CSR after process) เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ตั้งไว้ คือ การยอมรับและอยู่ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมได้อย่างเป็นมิตร จากผลการศึกษาการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมของบริษัทเอฟีด จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทในเรื่อง การปรับแผนงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่หมู่บ้านที่ได้รับผลกระทบ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดแผนงานและโครงการของหน่วยงาน และการจัดสรรบุคลากรสำหรับการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.3.1.1 การปรับแผนงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่หมู่บ้านที่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากกิจกรรมในกระบวนการผลิตมีการส่งผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ ในเรื่องปัญหาการจราจรจากรถขนส่งวัตถุดิบและสินค้าของบริษัท การแพร่กระจายของแมลงมอดที่ติดมากับรถบรรทุกวัตถุดิบ และน้ำทิ้งจากโรงงานที่ปล่อยลงสู่ลำคลองสาธารณะทั้ง 2 สายในตำบลทำให้เกษตรกรไม่สามารถนำน้ำไปใช้เพื่อการเกษตรได้ หากบริษัทมุ่งเน้นดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการนี้ โดยการปรับปรุงคุณภาพน้ำให้มีมาตรฐานและชุมชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการเกษตรได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการ โดยสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างสมบูรณ์

7.3.1.2 การจัดสรรบุคลากรสำหรับการปฏิบัติงาน ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงาน ความเหมาะสมกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายและขนาดพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบได้เต็มศักยภาพ และเป็นการสร้างพื้นฐานการทำงานเชิงคุณภาพที่มีการติดตาม ประเมินผล อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการดำเนินงานของหน่วยงานสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและต้องการขยายผลเพิ่มขึ้น จึงทำให้พนักงานผู้รับผิดชอบต่อโครงการพัฒนาแต่ละด้านไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึง

7.3.1.3 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้มีบทบาทในการตัดสินใจและเสนอแนะแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ในพื้นที่มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นการนำโครงการและกิจกรรมที่วางแผนโดยหน่วยงานไปปฏิบัติ ขณะที่ประชาชนในพื้นที่มีบทบาทเป็นผู้เข้าร่วม ทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน หากประชาชนได้มีบทบาทในการนำเสนอแนวทางและได้รับการบรรจุเป็นโครงการและกิจกรรมของบริษัท ก็จะทำให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทและเป็นกลไกในการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

7.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

7.3.2.1 ศึกษาการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในกระบวนการ (CSR in Process) เพื่อให้เห็นผลการดำเนินงานที่องค์กรได้รับ รวมทั้งผลตอบรับจากประชาชนและชุมชนโดยรอบ เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการจะให้ความสำคัญต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เช่น การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐาน ความปลอดภัยในการผลิต สุภาพภาพของพนักงาน การจัดการของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และความเข้มงวดในการปฏิบัติตามมาตรการของบริษัท

7.3.2.2 ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ระหว่างการดำเนินนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการผลิต กับนอกกระบวนการผลิต โดยพิจารณาถึงงบประมาณที่ใช้ดำเนินการและทรัพยากรที่ใช้ ผลตอบรับจากประชาชนและชุมชนในพื้นที่ ทักษะคติของพนักงาน และผู้ปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะเป็พื้นฐานในการตัดสินใจของผู้ประกอบการในการเลือกแนวทางการดำเนินนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

7.3.2.3 ศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมกำหนดแผนงานโครงการ กิจกรรม ร่วมกับองค์กรธุรกิจ เพื่อแสดงให้เห็นว่าผลจากการที่ประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากการประกอบกิจการ ได้มีบทบาทเสนอแผนงานและโครงการที่ตอบสนองต่อปัญหาในชุมชน จะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกได้อย่างไร รวมทั้งผลการดำเนินโครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์มากกว่าการที่หน่วยงานเป็นผู้กำหนดและประชาชนเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผลจากการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

7.3.2.4 ศึกษาโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมของหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อสังคมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะด้านความสอดคล้องของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุกับจำนวนบุคลากร ทักษะ ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การแปลงนโยบายเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติ และมีความเหมาะสมกับสมรรถนะของหน่วยงาน

บรรณานุกรม

- กุลดา เกษบุญชู-มีดี. (2551). รัฐไทยในกระแสโลกาภิวัตน์. **สังคมศาสตร์**, 39(1): 1-32.
- กั๋งสตาล เซาวิวัฒน์กุล. (2556). พัฒนาการทางแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ
ในบริบทของศาสตร์ต่างๆ. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**, 39(1): 24-36.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2527). **การพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ : กรมการพัฒนาชุมชน.
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2554). **มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ : กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). **ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การขึ้นทะเบียนบุคลากรเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำโรงงาน พ.ศ. 2559**.
- โกลลมณี เกตตะพันธ์. (2559). กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal**. 9(1): 1143-1156.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2554). **องค์กรที่ดีเพื่อสังคม**. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้าน
บริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2555). **แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ**. กรุงเทพฯ : เม
จิกเพรส.
- คณะกรรมการส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมแห่งชาติ. (2558). **ยุทธศาสตร์การส่งเสริมความ
รับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2558 – 2560)**. กรุงเทพฯ :
คณะกรรมการส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมแห่งชาติ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคง
ของมนุษย์.
- คอตเลอร์, ฟิลิป. (2551). บรรษัทภิบาล (ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร). แปลจาก **Corporate
Social Responsibility Doing the Most Good For Your Company and Your
Cause**. แปลโดย ม.ร.ว.รมณีฉัตร แก้วกิริยา. กรุงเทพฯ : ยูนิเวอร์แซลพับลิชิ่ง.
- จิรประภา อัครบวร. (2552). **ความรับผิดชอบต่อสังคม**. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- จุมพล หนิมพาณิช. (2549). **การวิเคราะห์นโยบาย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จรรยา พุคยาภรณ์. (2556). อุดมการณ์สู่ยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคม. **วารสารศรีปทุมชลบุรี**
,10(1): 12-18.

- ณัฐภา วินิจนัยภาค. (2555). **นโยบายสาธารณะและการจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐวุฒิ ทรัพย์อุปถัมภ์. (2558). **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ณัฐภากร จันทร์สา. (2556). **ปัญหาการนำนโยบายเปิดเสรีสู่ชุมชนไปดำเนินงานในจังหวัดชลบุรี**. สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
- ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ. (2540). **หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบท**. ขอนแก่น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธันภัทร โคตรสิงห์. (2556). **การนำนโยบายโฉนดชุมชนไปปฏิบัติ**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2546). **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา**. กรุงเทพฯ : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- พรรณฉลิย นิติโรจน์. (2557). **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชนของกรุงเทพมหานคร: ศึกษาเฉพาะกรณีการจัดทำแผนชุมชนพึ่งตนเองเขตวังทองหลาง**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การ และการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: บริษัท ธิงค์บียอนด์ บั๊ค จำกัด.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). **การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ : ธิงค์ บียอนด์ บั๊คส์.
- มยุรี อนุมานราชธน. (2556). **นโยบายสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2550). **นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์.
- วรเดช จันทรศร. (2554). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย.
- วิริสฎา ศิริวงศ์ ณ อยุธยา. (2548). **ความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การธุรกิจไทย กรณีศึกษา : บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด**. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิษพาร์ ชีวะสาธน์. (2549). **บทบาทขององค์กรธุรกิจในการส่งเสริมการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนา : กรณีศึกษาความร่วมมือระหว่างชุมชนสะพลีกับชุมชนพรคานานารี สอร์ท**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิภา เทียงธรรม และคณะ. (2558). **การพัฒนาศักยภาพชุมชน แนวคิดและการประยุกต์ใช้**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แดเน็กซ์อินเตอร์คอร์ปอเรชั่น.
- สถาบันพัฒนาธุรกิจเพื่อสังคม. (2555). **แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2557). **เครือข่ายโทรคมนาคม Productivity สร้างวิถีชุมชนยั่งยืน**. [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ: 1-16.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2525). **การพัฒนาชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สะท้อน เกตุทอง. (2557). ความพึงพอใจของผู้นำชุมชนต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแห่งหนึ่งในพื้นที่เทศบาลเมืองมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง. **วารสารความปลอดภัยและสุขภาพ**. 7(25): 36-45.
- สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี. (2556). **ความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคม**. กรุงเทพฯ : แพลนพรีนติ้ง.
- สุเทพ เชาวลิต. (2524). **หลักการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สุรนนท์ เทียนฉาย. (2556). **การนำนโยบายค่าจ้างขั้นต่ำสามร้อยบาทไปปฏิบัติของผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี**. สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
- สุรพล กาญจนะจิตรา. (2546). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2552). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี แก้วคำแสน. (2557). ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ : ช่องสาริกาโมเดล. **วารสารการบริหารท้องถิ่น**. 7(3), 75-91.
- สนธยา พลศรี. (2547). **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- โสภณ พรโชคชัย. (2557). **CSR ที่แท้**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : วีริชการพิมพ์.
- สรราชย์ ลีสุขสม. (2557). การให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท เครือเบทาโกร จำกัด. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal**. 7(1), 611-624.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2554). **นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ 22. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สมพร เฟื่องจันทร์. (2552). **นโยบายสาธารณะ ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ออน อาร์ต ครีเอชั่น.
- สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. (2560). **หลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2554). **นโยบายสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา. (2554). **โลกาภิวัตน์ บริษัทข้ามชาติ บรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัษฎาภูษิต พรชัย. (2549). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการธนาคารประชาชนของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่**. สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Carroll, A. B. (1991). 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Towards the Moral Management of Organization Stakeholder', **Business Horizons**, July-Aug: 39-48.
- Carroll, A. B. (2004). Managing Ethically with Global Stakeholder : A Present and Future Challenge, **Academy of Management Executive**, 18(2): 14-20.
- Freeman, E. E. (1984). **Strategic Management : A Stakeholder Approach**, Boston: Pitman.
- Friedman, M. & R. Friedman. (1962). **Capitalism and Freedom**, Chicago : University of Chicago Press.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1997). **Behavior in Organization : Understanding and managing the human side of work**. Upper Saddle River. NJ:Prentice-Hall.
- Industrial Development Organization, United Nations. (2017). **What is CSR?**, Retrieved on October 10, 2018, <http://www.unido.org/csr/o702054.html>
- Jeffrey L. Pressman and Aaron Wildavsky. (1979). **Implementation (2nd ed.)**. Berkeley : University of California Press.
- Kotler, P.,&Lee,N. (2005). **Corporate social responsibility : Doing the most good for your company and your cause**. New Jersey : John Wiley&Sons.
- Logsdon, J. M. & D. J. Wood. (2002). 'Global Corporate Citizenship : From Domestic to Global Level of Analysis', **Business Ethics Quarterly**, 12(2):155-187.

The European Business Network for Corporate Social Responsibility. (2011). **New EU Definition on CSR Mirrors Enterprise 2020 Aspiration**, Retrieved on October 11, 2018, <https://csreurope.org/new-eu-definition-csr-mirrors-ent>



ประวัติผู้เขียน

- ชื่อ-นามสกุล** นายวัชระ สายสมาน
- ประวัติการศึกษา** ศิลปศาสตรบัณฑิต (สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา) คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำเร็จการศึกษา ปี พ.ศ. 2558
(เกียรตินิยมอันดับ 2)
- ประสบการณ์การทำงาน** 2561 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง Community Affairs Officer
แผนกสื่อสารองค์กรและชุมชนสัมพันธ์ กลุ่มบริษัทร่วมทุน SCG - DOW

