



รายงานผลการวิจัย

โครงการวิจัยชุด

“การสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะ”

เรื่อง

การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

Communication for Interwoven Public Consciousness of

The Business Sector and The Public

โดย

นางสาวสุรางคณา ฦ นคร

คณะนิเทศศาสตร์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2550- 2555

ชื่อเรื่อง: การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

ชื่อผู้วิจัย: นางสาวสุรางคนา ณ นคร

สถาบัน: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีที่พิมพ์: พ.ศ. 2555

สถานที่พิมพ์: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แหล่งที่เก็บรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จำนวนหน้างานวิจัย: 322 หน้า

คำสำคัญ: จิตสำนึกสาธารณะ การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อย

ลิขสิทธิ์: สงวนลิขสิทธิ์

องค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเข้าใจคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" รูปแบบการสื่อสารและวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับภาคประชาชน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผสมผสานกับการวิเคราะห์เอกสาร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มองค์กรภาคธุรกิจ 6 บริษัท และภาคประชาชน ซึ่งงานวิจัยนี้หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับบริษัททั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย พนักงานองค์กรและคนในชุมชนท้องถิ่นที่ธุรกิจ เข้าไปดำเนินกิจการอยู่ด้วย

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มองค์กรภาคธุรกิจมีความเข้าใจว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" เป็นเรื่องที่มีนัยยะเดียวกับ "ความรับผิดชอบต่อสังคม" ที่เป็นหน้าที่ ที่องค์กรธุรกิจพึงกระทำในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม และเป็นการให้เพื่อสังคม ส่วนภาคประชาชนเข้าใจว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" คือ การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่ต้องมีส่วนร่วมในการดูแลและทำประโยชน์หรือช่วยเหลือสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทนด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เช่น การบริจาคเงิน/เลือด และการอาสาสมัคร โดยรูปแบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่องค์กรธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะกับภาคประชาชน จะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เป็นทั้งการสื่อสารทางเดียว/สองทาง แนวตั้ง/แนวนอน จากบนลงล่าง/ล่างขึ้นบน เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ ใช้ภาษาพูดและลายลักษณ์อักษร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายโดยเฉพาะสื่อบุคคลและกิจกรรม ส่วนปัจจัยสนับสนุนและที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสาร มีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

Title: Communication for Interwoven Public Consciousness of The Business Sector and The Public

Researcher: Miss Surangkana na Nagara

Institution: Dhurakijpundit University

Year of Publication: 2012

Publisher : Dhurakijpundit University

Sources: Dhurakijpundit University

No.of Page: 323 Pages

Keywords: Public Consciousness,

Copyright: All right reserved

Communication for Interwoven, The Business Sector and The Public

Abstract

This research is aimed to study the understanding of the word “Public Consciousness”, to study the pattern of communication and to analyze the supporting factors and obstacles in communication to interweave public consciousness of the business sector and the public. Qualitative research methodology is used. Information is various communication channels, especially personal media and events. The collected through interview and participative observation, combined with document analysis. The study is conducted between two groups of subject, including six companies from the business sector and the public, which is represented by these six companies’ employees and stakeholders, people in the areas in which they are located. The research reveals that the business sector understands that “Public Consciousness” shares the similar meaning with “Corporate Social Responsibility”, by which the business sector is responsible to do as a social institute and to contribute to the society. Meanwhile, the public understands that “Public Consciousness” is to feel as a part of the society and to participate in looking after and contributing to the society such as donation and volunteer work. The internal and external communication patterns used by the business sector for interwoven public consciousness of the business and the public sectors emphasize the participation of the stakeholders and comprise one-way/two-way communication, vertical/horizontal communication, downward/upward communication, official/unofficial communication, verbal/non-verbal

communication. The communication is made through supporting factors and obstacles of the communication are found to be both internal and external.



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน” เป็นหนึ่งในโครงการวิจัยชุด “การสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะ” คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์สุกัญญา สุตบรรทัด หัวหน้าโครงการวิจัย เป็นอย่างสูง ที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับการวิจัยครั้งนี้

ขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญทุกคน จาก บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัทชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท จำกัด บริษัทวันเดอร์ เวิลด์ จำกัด บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด และ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่นอกจากจะสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบคำถามเป็นอย่างดี อนุญาตให้เยี่ยมชมกิจการ พาไปลงพื้นที่เยี่ยมชม และเรียนรู้วิถีคนในชุมชนที่ธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วยแล้ว ทุกครั้งผู้วิจัยมักพกพา “ความสุขและอิมเมจ” กลับมาด้วยเสมอ ทั้งนี้เพราะได้พบเจอแต่คน “น้ำดี” และองค์กร “น้ำดี”

ขอบพระคุณทุกคน ในชุมชนบ้านสามขา จ.ลำปาง, บ้านห้วยเขย่ง อ.ทองผาภูมิ จ.กาญจนบุรี, จ.ชุมพร บ้านบางเตือ จ. ปทุมธานี, อ.สวี จ.ชุมพร และบ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา ที่มีส่วนร่วมเติมเต็มให้การวิจัยครั้งนี้สมบูรณ์เป็นรูปร่าง ด้วยข้อมูลดี ๆ ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

ขอบคุณ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) ที่ให้โอกาสผู้วิจัยนำเสนอ เผยแพร่ แลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้ ด้านคุณธรรมจริยธรรมต่อสาธารณชน ในเวทีประชุมวิชาการ “เปิดขอบฟ้าคุณธรรม จริยธรรม” เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2551 พร้อมด้วยข้อเสนอแนะดี ๆ ที่เป็นคุณประโยชน์มากมาย

ขอบคุณจากใจ สำหรับอาจารย์และบุคลากร ศูนย์วิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ที่ช่วยติดตามงานจนแล้วเสร็จ และการวิจัยครั้งนี้ คงเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดการสนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยจาก มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุรางคณา ณ นคร

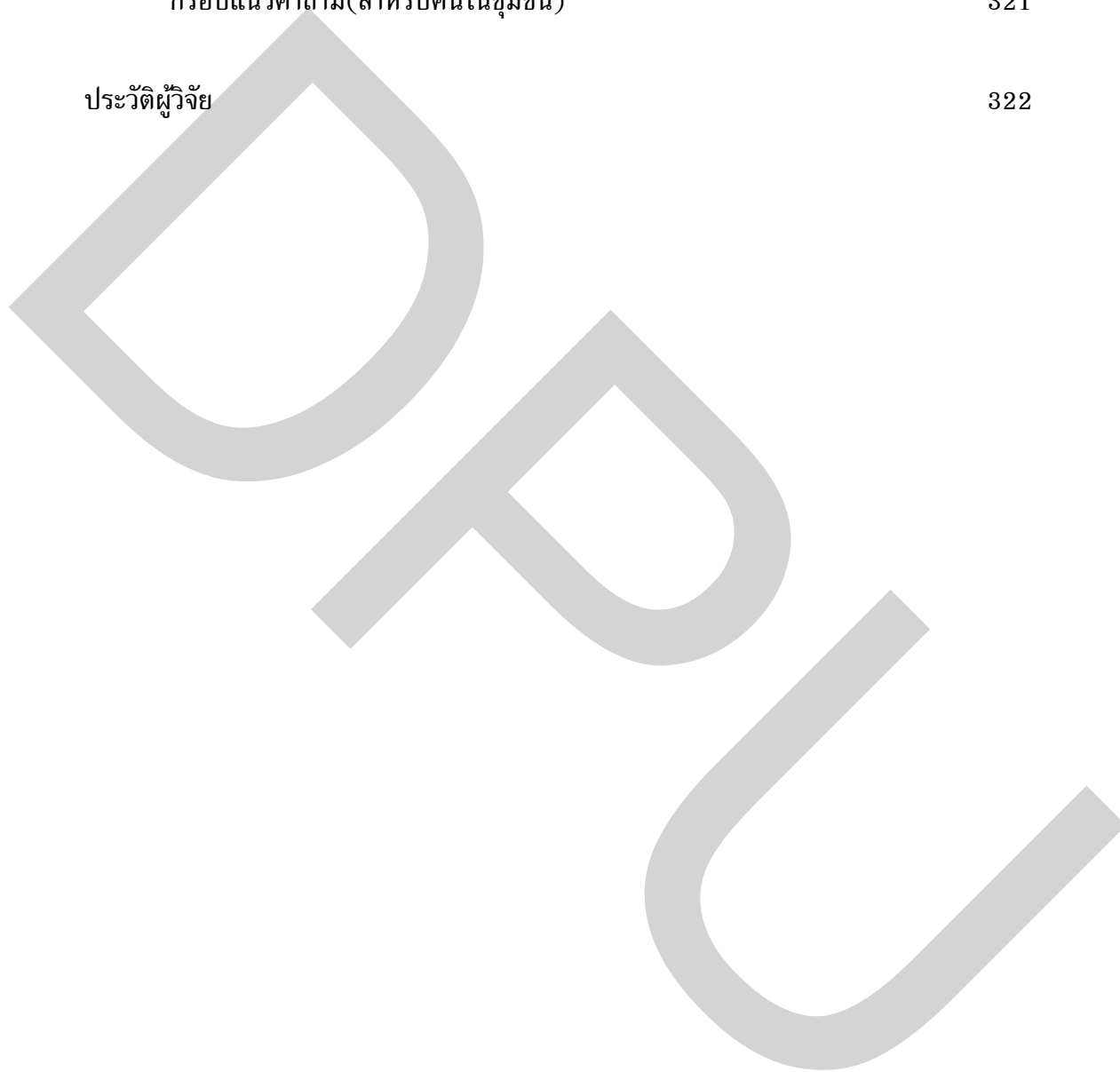
สิงหาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	i
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ii
กิตติกรรมประกาศ	iv
สารบัญตาราง	viii
สารบัญภาพ	ix
สารบัญแผนภาพ	x
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญ	1
ปัญหานำวิจัย	3
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	4
ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
จิตสำนึกสาธารณะ (Public consciousness)	7
จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics)	16
การให้เพื่อสังคม (Philanthropy)	22
ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR: Corporate Social Responsibility)	29
การสื่อสารองค์กร (Organizational Communication)	46
การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participation Communication)	56
การทอดสะพาน (Bridging) และการถักทอ (Bonding)	63
ผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneur)	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	79
การเก็บรวบรวมข้อมูล	107
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	112
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	113
การวิเคราะห์ข้อมูล	113
การนำเสนอข้อมูล	114
ความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล	114
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	115
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ”	115
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อย จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน	146
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของ การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ กับภาคประชาชน	186
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	270
สรุปผลการวิจัย	270
อภิปรายผล	277
ข้อเสนอแนะ	308
● ข้อเสนอแนะและประโยชน์ของงานวิจัย	308
● ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารซีเอสอาร์องค์กรในภาวะวิกฤต	309
● ข้อเสนอแนะในการวิจัย	313
ผลกระทบจากงานวิจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	313
บรรณานุกรม	314

ภาคผนวก	319
กรอบแนวคำถาม(สำหรับผู้บริหาร/พนักงานในองค์กร)	320
กรอบแนวคำถาม(สำหรับคนในชุมชน)	321
ประวัติผู้วิจัย	322



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงแนวทางในการวิจัย	78
ตารางที่ 2 แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่	80
ตารางที่ 3 แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจข้ามชาติ	93
ตารางที่ 4 แสดงความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจ	117
ตารางที่ 5 แสดงความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองของภาคประชาชน	141

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มอย่างเป็นทางการ	108
ภาพที่ 2 แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ	108
ภาพที่ 3 ร่วมสร้างฝายชะลอน้ำ จ. ลำปาง	109
ภาพที่ 4 แสดงสังเกตการณ์รูปแบบการสื่อสารในตลาดนัดชุมชน และเวทีชาวบ้าน ห้วยเขย่ง จ.กาญจนบุรี	110
ภาพที่ 5 แสดงการไปเยี่ยมชมการดำเนินกิจการ บริษัทชุมพร คาบาน่า จำกัด	111
ภาพที่ 6 แสดงบรรยากาศบริเวณโดยรอบบริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด	111
ภาพที่ 7 แสดงการไปเยี่ยมชมโรงงานโตโยต้าบ้านโพธิ์	111
ภาพที่ 8 เยี่ยมชมศูนย์รับซื้อเมล็ดกาแฟเนสท์เล่ ศูนย์วิจัยพืชสวน/สวนกาแฟตัวอย่าง อ.สวี จ.ชุมพร	112

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของเนสท์เล่ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ	131
แผนภาพที่ 2 แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของโตโยต้า แบบบูรณาการครบห่วงโซ่อุปทาน	134
แผนภาพที่ 3 แสดงรูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะ ภายในองค์กร	147
แผนภาพที่ 4 แสดงรูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะ ภายนอกองค์กร	167
แผนภาพที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของ การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ กับภาคประชาชน	187
แผนภาพที่ 6 แสดงลำดับขั้นคุณค่า CSR อันเป็นผลมาจากการสื่อสาร เพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะ	290

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

จากกระแสโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีทางการค้า ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีความซับซ้อนและเพิ่มการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากองค์การธุรกิจต้องปรับตัวเองเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันแล้ว ยังต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะหรือสังคมส่วนรวมในฐานะที่ธุรกิจมีบทบาทในการเป็นผู้ประกอบการอยู่ในระบบเศรษฐกิจและเป็นภาคการผลิตซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เช่น รับผิดชอบต่อคุณภาพสินค้าหรือบริการที่ผลิตและจำหน่ายให้กับผู้บริโภค รับผิดชอบต่อผลตอบแทน สวัสดิการและความปลอดภัยของพนักงาน หรือรับผิดชอบต่อความเสียหายของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ที่เป็นผลเนื่องมาจากการผลิตสินค้าหรือให้บริการ ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ จะส่งผลโดยตรงต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในอนาคต และการจะสร้างให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องอาศัยฐานรากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในสังคมกลุ่มต่างๆ ที่มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งองค์กรธุรกิจใดต้องการที่จะได้รับการยอมรับและความจงรักภักดีจากสาธารณะชนนั้น ย่อมต้องมี “ความดี” อยู่ในตัวเอง

ดังนั้น การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน จึงมีแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปจากมุ่งแสวงผลกำไรเพียงอย่างเดียว สู่การแสวงหาผลกำไรไปพร้อมๆ กับการทำความดี ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชน/สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้เพราะปัจจุบัน ความสำเร็จทางธุรกิจ ไม่ได้วัดหรือประเมินเพียงแค่ผลประกอบการที่เป็นตัวเลขทางการเงินเท่านั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทำได้ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม ที่ต้องการเห็นภาคธุรกิจเป็น “องค์กรที่ดีมีจิตสำนึกต่อสาธารณะ” ด้วย โดยรูปธรรมที่สะท้อนจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจในบริบทนี้ก็คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือซีเอสอาร์ (Corporate social responsibility: CSR) ซึ่ง “เป็นการดำเนินธุรกิจตามกฎหมายและจริยธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่แข่งขัน เจ้าหนี้ ตลอดจนผู้ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจทางตรงและทางอ้อมได้แก่ ชุมชน รัฐบาล กลุ่มบรรณรักษ์ สื่อมวลชนและสาธารณชน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจะต้อง

ตอบสนองต่อประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้ประโยชน์กับคนในชุมชนและสังคม นอกจากนั้น ยังต้องคำนึงถึงบทบาทขององค์กรภาคธุรกิจที่จะต้องปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมโดยต้องทำอย่างสมัครใจและผู้บริหารรวมถึงบุคลากรในองค์กรจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองในสิ่งที่ตั้งตามสู่เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง เพื่อนำ ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” (ธนิษฐ์ รัตนโอฬาร, 2550: 51)

โดยนัยนี้แล้ว ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จึงเป็นเหมือนข้อเรียกร้องจากทุกฝ่ายที่ต้องการให้มีการประกอบธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกต่อชุมชน/สังคมและสิ่งแวดล้อม ยิ่งปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมนับวันทวีความรุนแรงและมีขอบเขตของปัญหากว้างขวางมากขึ้นเท่าใด การเรียกร้องของคนในสังคมที่ต้องการให้องค์กรภาคธุรกิจเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมก็ย่อมมากขึ้นเท่านั้น เมื่อธุรกิจเป็นภาคส่วนสำคัญในพัฒนาและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมอย่างแยกออกจากกันไม่ได้ ทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินงานของธุรกิจก็ย่อมส่งผลกระทบต่อชุมชนและสังคมโดยรวม ไม่ได้โดยตรงก็โดยอ้อม ดังนั้น การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม ชุมชน/สังคม ที่ธุรกิจมีความเกี่ยวข้องด้วยบนเงื่อนไขของความถูกต้องและยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม เช่น การผลิตสินค้าที่ไม่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภคและสังคมในราคาและคุณค่าที่ยุติธรรม มีกระบวนการผลิตที่ปลอดภัยกับผู้ทำงานและไม่ปล่อยให้เกิดมลพิษเป็นอันตรายต่อทั้งผู้ผลิตและสิ่งแวดล้อม วัตถุดิบที่ใช้ต้องไม่มาจากแหล่งที่ทำลายสิ่งแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ควรย่อยสลายได้ ไม่เป็นภาระกับสิ่งแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ใช้แรงงานอย่างเป็นธรรม มีมาตรฐานและมีสวัสดิการที่เหมาะสม (สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง, สัมภาษณ์...) ได้กลายมาเป็นจุดเปลี่ยนวิธีคิดในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่เพิ่มหน้าที่ความเป็นพลเมืองที่มีจิตสำนึกต่อสาธารณะ และหันมาใส่ใจธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมในแนวทางของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development) โดยมีเป้าหมายที่การรักษาสมดุลระหว่างผลกำไร (Profit) คน (People) และโลก (Planet) อย่างไรก็ตาม สิ่งที่มีคุณค่าที่สุดของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ที่องค์กรระดับโลกเชื่อมั่นว่าจะนำพาธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมไปสู่ความยั่งยืนร่วมกันนั้น ไม่ได้อยู่ที่การพยายามสร้างความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจเท่านั้น (สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสินี, 2550: 3) หากแต่เป็น “ผล” ของการร่วมสร้างสรรค์วัฒนธรรม “จิตสำนึกสาธารณะ” ด้วยความมุ่งมั่นและร่วมมือร่วมใจกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม ซึ่งการตั้งใจทำความดีอย่างจริงจังและจริงใจนี้เอง ที่จะเป็นเหมือนกับสะพานเชื่อม (Bridging) โดยมีกลไกการสื่อสารช่วยถักทอ (Bonding) และเชื่อมร้อย (Interwoven) สำนึกสาธารณะ ขณะเดียวกัน ยังเป็นการทำให้ทุกภาคส่วนได้มีโอกาสแสดงออกหรือสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะของตน อันเป็นการยกระดับหรือพัฒนาจิตใจด้วย ที่สุดแล้วก็จะนำมาซึ่งประโยชน์สุขร่วมกันของทุกฝ่ายภายใต้สถานการณ์ Win-Win

ในบริบทนี้ “การสื่อสาร” จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและนอกองค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทัศนคติ และค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ “กลยุทธ์การสื่อสาร” จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร (ทรงธรรม ธีระกุล, 2548: 52)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชนว่าเป็นอย่างไร พร้อมกับศึกษารูปแบบการสื่อสาร และมีตัวแปรอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

ปัญหาคำถามวิจัย

- 1) องค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชนมีความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” อย่างไร
- 2) องค์กรภาคธุรกิจใช้การสื่อสารรูปแบบใดและอย่างไรบ้างในการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชน
- 3) มีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน
- 2) เพื่อศึกษารูปแบบของการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชน
- 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. องค์กรภาคธุรกิจ หมายถึง

1.1 บริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ จดทะเบียนถูกต้องในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นบริษัทมหาชน จำกัด และดำเนินกิจการในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มหาชน และบริษัท การปิโตรเลียม จำกัด มหาชน

1.2 บริษัทเอกชนไทยขนาดกลาง จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายเป็นบริษัทจำกัด ได้แก่บริษัท ชุมพร คาบาน่า จำกัด และบริษัทวันเดอร์เวลล์ โปรดักส์ จำกัด

1.3 บริษัทข้ามชาติ ที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายและเข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ได้แก่บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

2. ภาคประชาชน หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยตรงกับองค์กรภาคธุรกิจ ประกอบด้วย พนักงานภายในองค์กรทั้ง 6 แห่ง และคนในชุมชนท้องถิ่น/สังคมที่ธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วย ได้แก่ ชุมชนบ้านสามขา จ.ลำปาง ชุมชนห้วยเขย่ง จ.กาญจนบุรี ชุมชนบางเตือ จ.ปทุมธานี ชุมชนบ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา ชุมชนบางสน พุ่งหงส์ พะโต๊ะ และสวี จ.ชุมพร

3. จิตสำนึกสาธารณะ ในงานวิจัยนี้จำแนกเป็น

3.1 จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนหรือสังคม รวมถึงสิ่งแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรเป็นหลัก (Corporate-driven CSR) ทั้งที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process) และเกิดขึ้นในภายหลัง (CSR after process) (สถาบันไทยพัฒนา, 2549: 1) โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้ธุรกิจให้อยู่รอดเคียงคู่ไปกับเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) ทั้งต่อองค์กรและสังคมส่วนรวม

3.2 จิตสำนึกสาธารณะของภาคประชาชน หมายถึง ความรู้สึกและสำนึกของพนักงานในองค์กรและคนในชุมชน/สังคมที่องค์กรธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องกับโดยตรงว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน/สังคม และพร้อมที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวและไม่หวังสิ่งใดเป็นการตอบแทน

4. การเชื่อมร้อย หมายถึงการสอดประสานจิตสำนึกกับผิตชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจและจิตสำนึกสาธารณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจโดยตรง (ภาคประชาชน) ด้วยการสื่อสารในฐานะที่เป็น

ทั้งเครื่องมือ (Instrument) และวิธีการ (means) เพื่อการสร้างความหมาย ความเข้าใจ (Shared meaning) และคุณค่า (Shared Value) บนความสมดุลแห่งประโยชน์ร่วมกัน ในลักษณะ win-win ด้วยกันทั้งสองฝ่าย

5. การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะ หมายถึง รูปแบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือ (Instrument) และวิธีการ (means) เพื่อการสร้างความหมาย ความเข้าใจ (Shared meaning) และคุณค่า (Shared Value) ตลอดจนการมีส่วนร่วมสนับสนุนหรือปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินธุรกิจบนความรับผิดชอบต่อสังคมจากจิตสำนึก โดยถือว่าพนักงานและคนในชุมชน/สังคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ตนกระทำอยู่ล้วนมีฐานะเป็น “หุ้นส่วน” (Stakeholders) ที่ต้องได้รับประโยชน์ในลักษณะ win-win ด้วยกันทั้งสองฝ่าย

6. ปัจจัยสนับสนุน หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจรวมถึงโอกาสซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรธุรกิจเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมให้การสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชนประสบผลสำเร็จ

7. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน อาจเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรธุรกิจ ทั้งนี้รวมถึงอุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ขัดขวางทำให้การสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชนไม่ประสบผลสำเร็จ

ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาบูรณาการของการสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจในบริบทของสังคมไทย ภายใต้กรอบแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือซีเอสอาร์ (Corporate Social Responsibility: CSR) ในมิติที่เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนหรือสังคมรวมถึงสิ่งแวดล้อมโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก (Corporate-driven CSR) ทั้งที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process) และเกิดขึ้นในภายหลัง (CSR after process) ของสถาบันไทยพัฒนา

2. หลักการของการดำเนินธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีจิตสำนึก ในงานวิจัยนี้ อยู่บนฐานความเชื่อที่ว่า ธุรกิจกับสังคมสามารถอยู่ร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล และเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันได้

บนสมดุขของหลักพื้นฐาน 3 P's คือ People, Planet, และ Profit ซึ่ง People คือ สังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรธุรกิจ Planet คือ สิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรธุรกิจ และ Profit คือ ผลกำไรจากการประกอบธุรกิจ

3.การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับภาคประชาชน ในการวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะรูปแบบการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรธุรกิจกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับธุรกิจ ในที่นี้คือพนักงานภายในองค์กรทั้ง 6 บริษัทและคนในชุมชน/สังคมที่ธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมตั้งได้กล่าวในข้างต้น โดยใช้เกณฑ์การจำแนกรูปแบบการสื่อสาร 4 ลักษณะ คือ 1. ทิศทางการสื่อสาร 2. ลักษณะการใช้ 3. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร และ 4. การไหลของข่าวสาร เท่านั้น

ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

1.ได้ค้นพบรูปแบบการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรเองกับภาคประชาชน ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ซึ่งองค์กรธุรกิจต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้เป็นช่องทางหรือสื่อเพื่อการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ในสังคมได้ ซึ่งนอกจากจะเป็นการช่วยสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชนแล้ว ยังเป็นการสื่อสารให้ทุกภาคส่วนได้มีโอกาสแสดงออกซึ่งจิตสาธารณะของตน อันเป็นการยกระดับหรือพัฒนาจิตใจด้วย

2. ได้องค์ความรู้เรื่อง “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน ในบริบทของสังคมไทย ซึ่งผลจากการวิจัย จะเป็นประโยชน์แก่ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม โดยสามารถนำไปจัดทำเป็นฐานข้อมูล สำหรับการจัดทำนโยบายสาธารณะด้านคุณธรรมจริยธรรม และขับเคลื่อนสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรมต่อไป ทั้งนี้ รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในภาคส่วนต่างๆ เช่น ประโยชน์ต่อการเรียนการสอนด้านการตลาดเพื่อสังคม ความเป็นมิตรต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจ และคุณธรรมจริยธรรมของผู้ประกอบการทางธุรกิจ เป็นต้น

3. ได้กรณีตัวอย่างของการถอดบทเรียนเรื่อง “การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมขององค์กรธุรกิจด้วยการสื่อสาร” ซึ่งองค์กรภาคธุรกิจอื่นๆ สามารถใช้เป็นแนวทางหรือประยุกต์ใช้ในการวางกลยุทธ์พัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

4. ผลจากการวิจัยและกรณีตัวอย่างขององค์กรธุรกิจ สามารถนำไปประกอบการสอนวิชาการตลาดเพื่อสังคม คุณธรรมจริยธรรมด้านการตลาด หรือวิชาที่เกี่ยวข้องกับซีเอสอาร์ เป็นต้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน” ผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะสหวิทยาการ (Interdisciplinary Subject) เพื่อการตีความ (Interpretative) และอธิบายปรากฏการณ์แบบเข้มข้น (Thick description) เพื่อเป็นกรอบคิดและแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. จิตสำนึกสาธารณะ (Public consciousness)
2. จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics)
3. การให้เพื่อสังคม (Philanthropy)
4. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR: Corporate Social Responsibility)
5. การสื่อสารองค์กร (Organizational Communication)
6. การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participation Communication)
7. การทอดสะพาน (Bridging) และการถักทอ (Bonding)
8. ผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneur)
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเรื่องจิตสำนึกสาธารณะ (Public consciousness)

คำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” หรือ “Public consciousness” ประกอบด้วยคำสองคำ คือ “จิตสำนึก” และ “สาธารณะ” และเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจในคำๆ นี้ ผู้วิจัยจะขอแยกอธิบาย ดังนี้

1.1 ความหมายคำว่า “จิตสำนึก” (consciousness)

คำว่า “จิตสำนึก” ในพจนานุกรม Webster’s (1967: 428 ใน ธรรมนูญ วงศ์กนิษฐ์: 13) ให้
ความหมายว่า หมายถึง ความตระหนักหรือการรับรู้ที่เข้ามาภายในจิตใจหรือในจิตวิญญาณ เป็นความรู้สึก
ที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล เป็นความรู้ความเข้าใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ฟิลิป บี โกรฟ (Gove, 1971: 482 ใน สุนทนา หลบภัย, 2543: 12) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้
ความเข้าใจ การรู้จักคิด การตื่นตัว การเอาใจใส่ ความพร้อม และสนใจต่อสถานการณ์ภายนอก

เคร์ท คอปคา (Kattka 1976: 12 ใน สุนทนา หลบภัย, เรื่องเดียวกัน) ให้ความหมายว่า จิตสำนึก
หมายถึงสภาวะจิตใจที่เกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดและความปรารถนาต่าง ๆ เกิดจากความรับรู้ มี
ความหมายเช่นเดียวกับคำว่า “ตระหนัก (Awareness)”

และคำว่า “Consciousness” เมื่อนำมาใช้ในภาษาไทย ราชบัณฑิตสถาน แปลว่า “ความสำนึก” ซึ่ง
มีความหมายเดียวกับคำว่า “จิตสำนึก” ในทางจิตวิทยา ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกในการกระทำหรือการรู้ตัวว่า
ตัวเองมีอยู่หรือมีคนอื่นอยู่ด้วย และตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น (พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา,
2525)

วราพร ศรีสุพรรณ (2535: 79 ใน ธรรมนูญ วงศ์กนิษฐ์: 14) ได้กล่าวถึง “จิตสำนึก” ว่าเป็น
คุณลักษณะของจิตที่มีทั้งความตระหนัก (Awareness) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

หลวงวิเชียร แพทยาคม (ในสุนทนา หลบภัย, 2543:11-12) ให้ความหมาย คำว่า “ความสำนึกหรือ
จิตสำนึก” ว่าเป็นความรู้สึกสำนึกตัวหรือรู้สึกมีสติ ซึ่งความสำนึกนี้ จะเป็นเครื่องบังคับให้มนุษย์ทำงานได้
ถูกต้องด้วยความมีสติ หากปราศจากความสำนึกนี้แล้ว ร่างกายก็จะไม่สามารถทำกิจการไปได้ด้วยดีสมดัง
มุ่งหมายไว้ ความสำนึกไม่มีตัวตน หากแต่เป็นสมบัติที่เกิดมาพร้อมกับความเป็นมนุษย์และสามารถพัฒนา
อบรมกลมกลืนได้ด้วยกระบวนการปลูกฝังทางวัฒนธรรมหรือผ่านกระบวนการเรียนรู้ โดยจิตสำนึก มี
องค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นองค์ประกอบด้านความคิด (Cognition) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคิด ที่เป็น
ส่วนของการรับรู้เป็นหลัก เช่น การรับรู้ (Perception) ความทรงจำ (Memory) ความมีเหตุผล
(Reasoning) และการใช้ปัญญา (Intellect)

ส่วนที่สอง เป็นองค์ประกอบด้านท่าทีความรู้สึก (Affection) เป็นส่วนประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นความคิดอีกต่อหนึ่ง เป็นส่วนของความรู้สึกทางใจของสำนึก ที่รวมเอา ความรู้สึกของบุคคลทั้งในด้านบวกและลบ

ส่วนที่สาม เป็นองค์ประกอบด้านการปฏิบัติหรือการกระทำ (Conation) เป็นองค์ประกอบที่ ก่อให้เกิดแนวโน้มในทางปฏิบัติหรือปฏิกิริยาตอบสนอง เมื่อมีสิ่งเร้าที่เหมาะสม ซึ่งส่วนนี้ต้องอาศัยความ เข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Concept) เกี่ยวกับสิ่งนั้นเป็นพื้นฐาน

โดยสรุป คำว่า“จิตสำนึก” เป็นพฤติกรรมภายในของบุคคลที่แสดงออกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก ความต้องการอันเกิดจากกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ รวมทั้งมี การให้คุณค่า (Valuing) ต่อสถานการณ์หรือเรื่องราวอย่างใดอย่างหนึ่ง

1.2 ความหมายคำว่า “สาธารณะ” (Public)

คำว่า “สาธารณะ” (Public) หมายถึง กิจ สมบัติ สิ่งของ สถานที่ ที่มีได้เป็นของปัจเจกบุคคล คน ใดคนหนึ่ง ทั้งนี้อาจหมายรวมถึงความเป็นส่วนรวมและสังคมได้อีกนัยยะหนึ่งด้วย (Public consciousness: 3)

เมื่อนำคำทั้งสองมารวมกัน เป็น “จิตสำนึกสาธารณะ” คำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จึงเหมือนจะเป็น คำใหม่สำหรับสังคมไทยที่ต้องการคำอธิบาย ดังนี้

1.3 ความหมายคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” (Public consciousness)

“จิตสำนึกสาธารณะ หรือ Public consciousness” ในความหมายของภาคประชาสังคม คือ คุณธรรมของพลเมือง ซึ่งคุณธรรมต้องเริ่มจากความศรัทธาที่จะอุทิศตนและเสียสละแก่ผู้อื่นในสังคม แม้ ผลประโยชน์ของตนเองและกลุ่มอาจแตกต่างกับค่านิยมของกลุ่มอื่นไปบ้าง ดังนั้น พลเมืองของประชา สังคมจึงต้องมีความอดทนอดกลั้น เคารพและยอมรับความแตกต่างที่หลากหลาย สิ่งสำคัญที่ต้องระลึกคือ สิทธิและความต้องการของปัจเจกบุคคล ควรสอดคล้องหรือมาพร้อมกับความรับผิดชอบที่มีต่อส่วนรวม (Public consciousness, :14) ทั้งในเชิงพื้นที่และในเชิงตัวตน (สุชาติ จักรพิสุทธ์, 2544)

สำหรับนักรัฐศาสตร์และนักรัฐประศาสนศาสตร์ เรียก “จิตสำนึกสาธารณะ” ว่า “สำนึกสาธารณะ” หรือ “Publicness” ซึ่งแปลว่า “ความเป็นสาธารณะ” อันมีนัยถึง ความรู้ ความคิด จนถึง สติปัญญาและความรับผิดชอบของประชาชนที่มีต่อสังคม โดยที่พฤติกรรมของคนในสังคมก็ถูกกำหนดอยู่ในขอบข่ายนี้ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ สำนึกสาธารณะ ยังต้องครอบคลุมไปถึง การเคารพกฎหมาย ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของสังคมโดยรวม และหรือหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกสังกัดอยู่ โดยพยายามยึดมั่นต่อกฎเกณฑ์และกฎหมายอย่างเคร่งครัด พยายามหลีกเลี่ยงการละเมิดให้น้อยที่สุด ทั้งนี้ ประชาชนที่มีสำนึกสาธารณะ จะรู้สึกละเอียดใจและรู้สึกผิด เมื่อละเมิดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมายต่าง ๆ ทำนองเดียวกันกับคำสั่งสอนของศาสนาพุทธ ที่เรียกว่า “หิริโอตตปปะ หรือความเกรงกลัวและละเอียดรอบาป” นั่นเอง

ดังนั้น ในมุมมองนี้ จิตสำนึกสาธารณะหรือสำนึกสาธารณะ จึงเป็นได้ทั้งวิถีของการดำเนินชีวิตหรือการดำรงชีพ ซึ่งหมายรวมถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ที่ต้องปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดีที่สุด ยึดถือความเจริญก้าวหน้าของตนเอง องค์กรและสังคมส่วนรวมให้มากที่สุด ด้วยการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ประชาชนทั่วไปต้องมีสำนึกรับผิดชอบต่อสาธารณะ ตระหนักอยู่เสมอว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญและเป็นเจ้าของสาธารณะ ที่ต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขและพัฒนาด้วยตลอดเวลา (ไชยา ยิ้มวิไล, 2550: 15)

อมรรัตน์ เจริญชัย (2550: 44) กล่าวว่า “จิตสาธารณะ” หมายถึง การประพฤติตนทั่ว ๆ ไป ทำให้ตนเอง ครอบครัวและสังคมมีความสุข การแสดงความห่วงใยต่อสังคม รวมถึงผลกระทบของการปฏิบัติตนของบุคคล ที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เราต้องมีจิตสาธารณะ ถ้าทำสิ่งใดแล้วเกิดความเสียหายแก่ส่วนรวม ก็ไม่ควรทำ เช่น การทิ้งขยะลงแม่น้ำลำคลองทำให้น้ำเน่าเหม็น ทำให้ปลาตาย คนอยู่ใกล้น้ำต้องลำบาก บ้านเมืองหมดความสวยงาม ถ้าทิ้งเศษอาหารไว้ตามพื้น จะเน่าเหม็นเป็นอาหารของแมลง เป็นที่เพาะแมลงให้มากขึ้น ทำความรำคาญไปทั่วและทำให้เกิดเชื้อโรค ไม่ควรทำ คนไทยยังขาดความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างนิสัยและต้องเริ่มต้นจากในบ้าน เมื่อเห็นสิ่งไม่ถูกต้อง ผู้ใหญ่จะต้องบอกเด็กทันที โดยต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องไม่อายุที่จะทำความดี และช่วยกันชมเชยคนทำความดี มาช่วยสร้างจิตสาธารณะกันให้มาก ๆ

สุจิตต์ วงษ์เทศ (2550) กล่าวว่า “จิตสาธารณะ” หมายถึง การเผื่อแผ่แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเกื้อกูล มีความหมายเดียวกับทำบุญทำทาน ทั้งเพื่อคนอื่นเป็นตัวเป็นตน กับเพื่อสาธารณะรวมหมดทั้งคนทั้งชุมชน จนถึงบ้านเมืองประเทศชาติและโลก สิ่งนี้มีวาระแห่งชาติเรียก “ทานและการอาสาสมัคร” แต่มีบางคนบัญญัติคำขึ้นใหม่ว่า “จิตอาสา” บ้าง “จิตสาธารณะ” บ้าง ฯลฯ ล้วนมีความหมายตรงกัน คือ เริ่มจากไม่

เปิดเผยตนเองและคนอื่น แล้วเผื่อแบ่งปันเอื้อเฟื้อเกื้อกูลผู้คนและชุมชน ทานและการอาสาสมัคร จิตอาสา จิตสาธารณะ ความเสมอภาค ทำให้เกิดจิตสาธารณะอย่างธรรมชาติ (มติชน, หน้า 91-92)

สรุปว่า “จิตสาธารณะ” หมายความว่า การกระทำด้วยจิตวิญญาณ มีความรัก ความเอื้ออาทรต่อคนอื่นและสังคมรอบ ๆ ตัว รวมไปถึงประเทศชาติบ้านเมือง รวมความแล้วเป็นการรวมความหมายของคุณธรรมจริยธรรมและการไม่กระทำที่เสื่อมเสียหรือเป็นปัญหาต่อสังคมและประเทศชาติ

สำหรับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านซีเอสอาร์ (CSR) อย่างอนันตชัย ประยูรธม ให้ความเห็นว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” มาจากคำสองคำคือ จิตสำนึกกับสาธารณะ ซึ่งคำว่า “จิตสำนึก” เป็นคำที่มีความหมายในตัวเอง เป็น “mind หรือ spirit” ที่เรามีอยู่ ส่วนคำว่า “สาธารณะ” น่าจะใกล้เคียงกับคำว่า “สังคม” ดังนั้น “จิตสำนึกสาธารณะ” ผมจะอิงในกรอบของซีเอสอาร์ มันน่าจะเป็นเรื่องของคนเราที่นอกจากคิดถึงตนเองแล้วต้องคำนึงถึงสังคมและสาธารณะในมุมกว้างด้วย ไม่ใช่การโฟกัสที่ตนเอง และถ้ามองตามหลักพุทธศาสนา ก่อนที่เราจะทำอะไรเราต้องทำโดยที่ไม่ให้ตัวเองเดือดร้อนก่อน ถ้าตัวเองไม่เดือดร้อน แล้วทำอยู่ในกรอบ คือ เป็นคนดี ก็ถือว่าเป็นคนที่สมบูรณ์ เมื่อเป็นคนดีในระดับหนึ่งแล้ว และจะให้ดียิ่งขึ้นไปอีก เราก็ต้องกระจายความดีของเราออกไปสู่ภายนอกด้วยการกระทำ

คำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ที่ผมเข้าใจอีกความหมายหนึ่งก็คือ นอกจากที่เราคิดออกจากตัว ไปให้ความสำคัญกับสังคมภายนอก สาธารณะภายนอก มันจะลงลึกถึงการกระทำเลยหรือไม่ ถ้าเรามีจิตสำนึกแล้ว แต่ผมเชื่อว่ามันยังไม่ลงถึงการกระทำ แต่เป็นความรู้สึกที่ว่าเราเริ่มห่วงใยแล้วนะ เราไม่ได้คิดถึงแต่ตนเองแล้ว แต่คิดถึงสังคม สิ่งแวดล้อม สาธารณะ คิดถึงคนอื่น แล้วจิตสำนึกสาธารณะจะเป็นตัวที่ไปขัดหรือผลักดันให้ตัวเราออกไปกระทำกิจกรรม หรือมีจิตสำนึกต่อสังคม ถ้าผมมองแล้วมันจะเป็นการแยกออกเป็น 2 ส่วน แต่สรุปโดยรวมง่าย คือ ถ้าเรามีจิตสำนึกสาธารณะ เราอาจจะคิดก่อนแต่ยังไม่ลงมือทำอยู่ข้างในเรา แต่ถ้าเราทำด้วยมันจะดีขึ้น มันจะต่างกับการที่คนคนหนึ่งเขาลงไปทำอะไรเพื่อสาธารณะ แต่ไม่ได้มีจิตสำนึกสาธารณะตรงนี้ เป็นตัวผลักดันมันถึงใกล้เคียงกับคำว่า “ทำบุญเอาหน้า ภาวนากันตาย” เป็นคำที่คนไทยชอบพูดกันแบบนั้น ถ้าอย่างนั้นผมจึงเชื่อว่า การมีจิตสำนึกมันสำคัญตรงที่ว่า ถึงแม้มีอยู่กับตัวและยังไม่ลงมือทำหรือปฏิบัติ คนเหล่านั้นจะเข้าข่าย “ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ” แต่ถ้าเมื่อใดคุณลงมือทำด้วย อันนี้ถือว่า คุณมีจิตสำนึกสาธารณะเพียบพร้อมแล้วทั้งใจและกาย” (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2550)

ส่วน สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธิ นักวิชาการด้านการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (สัมภาษณ์, 26 มิถุนายน 2550) อธิบายว่า “จิตสำนึกสาธารณะ ในที่นี้ คือ Social Consciousness ซึ่งหมายถึงจิตสำนึกของคนหรือองค์กร ที่มีต่อผู้อื่นที่เราอาจรู้จักหรือไม่รู้จัก อาจจะหมายถึงคนรอบตัวเราและถ้าหากจะเชื่อมโยงเข้าสู่เรื่องของซีเอสอาร์ (CSR) ก็จะเรียกคนรอบตัวเหล่านี้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ Stakeholders และจิตสำนึกสาธารณะ น่าจะเป็นเหตุผลหรือองค์ประกอบที่เป็นส่วนผสมหนึ่งขององค์กรที่จะทำเรื่อง CSR”

ในฐานะคนไทย อาจารย์สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธิ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “มีความจำเป็นที่เราต้องมองประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว จิตสำนึกเป็นการพูดถึงหรืออธิบายเรื่องที่เป็นส่วนรวมที่อยู่แวดล้อมเราโดยตรง เพราะฉะนั้น ถ้าคนมีจิตสำนึกดี ผมเชื่อว่า การอยู่ร่วมกันก็จะอยู่กันอย่างมีความสุขสงบมากกว่า มีสันติภาพมากกว่า ก็รู้ว่าบางครั้งเราอาจจะต้องเสียผลประโยชน์เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ มันก็ควรเป็นการที่เรายินดีที่เสียหรือเราอาจจะไม่ได้ยินดีมาก หากเมื่อพิจารณาแล้ว การที่เราเสียอะไรไปบ้างเพื่อประโยชน์ของส่วนใหญ่ที่จะได้กลับคืนมา ถ้าเรามองว่าเป็นสิ่งที่ดี ถ้าทุกคนคิดแบบนี้ เราก็จะอยู่กันได้ดี สำหรับองค์กรธุรกิจหรือบริษัทก็เช่นเดียวกัน บริษัทที่เปรียบเสมือนเป็นสมาชิกหรือประชากรคนหนึ่งในสังคม ถ้าบริษัทคิดแบบนี้ มันก็ทำให้อยู่ด้วยกันกับคนอื่นเขาได้อย่างมีความสุขพอสมควรในระดับหนึ่ง”

ในมุมมองของพิพัฒน์ ยอดพฤติการ ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา ให้นิยาม“จิตสำนึกสาธารณะ” ว่า “เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของมนุษย์ในฐานะปัจเจก โดยมีเจตนาหรือมโนกรรมเป็นตัวต้นเรื่อง คือ ถ้าเราไม่มีเจตนา การกระทำต่างๆ ย่อมไม่มีผลลัพธ์หรือไม่มีผลกระทบหรือตอบสนองที่เกิดขึ้นกลับเข้าสู่ตัวเอง เมื่อเอาคำว่า “สาธารณะ” เติมเข้าไป ก็จะหมายถึงว่า แทนที่เราจะมองเจตนาที่ตัวเองเป็นหลัก คำนึงถึงผลลัพธ์หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตัวเองเป็นตัวตั้ง ก็อาจจะคำนึงถึงส่วนรวม ส่วนรวม ในที่นี้หมายถึง สังคมที่เป็นคนรอบข้าง รวมถึงสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเป็นที่ไม่มีชีวิตหรือมีชีวิต พอเอา 2 คำนี้มารวมกัน คำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จึงหมายถึง เป็นการแสดงเจตนาในการกระทำบางอย่างบางสิ่งซึ่งคำนึงส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เช่น ร้านก๋วยเตี๋ยวข้างถนน ถ้ามองในมุมซีเอสอาร์จริงๆ เขาสามารถทำซีเอสอาร์ได้เลยโดยไม่ต้องใช้เงิน เขาขายก๋วยเตี๋ยวให้กับลูกค้านี้ เศษก๋วยเตี๋ยวเศษน้ำที่เหลือในชาม ถ้าสมมุติว่าคนที่ไม่มีจิตสำนึกสาธารณะ เขาก็จะเททิ้งลงท่อหมด ในขณะที่เจ้าของร้านอีกคนเขาบอกว่า เขาแยกเนื้อออกมา เอาเฉพาะน้ำเท่านั้น ที่ทิ้งลงท่อเพื่อที่จะได้ไม่ตัน เอากากไปทิ้งลงถังขยะ เพื่อจะช่วยเหลือทำให้สิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น ตรงละครึบที่เป็นจิตสำนึกสาธารณะที่ดีที่จริง ๆ องค์กรกิจขนาดเล็กสามารถทำได้เลยในกระบวนการที่เขาทำธุรกิจหรือทำอาชีพอยู่ มันก็จะทำให้สังคมโดยรวมดีขึ้น...ร้านก๋วยเตี๋ยว 1 ร้านทำ 10 ร้านทำ 100 ร้านทำ กทม.ก็ไม่ต้องมานั่งเก็บกวาดท่อตัน นี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่มาจิตสำนึกครับ” (สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2550)

ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์ ผู้อำนวยการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ให้ความหมายคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ”สั้น ๆ ว่า คือ การนึกถึงใจเขาใจเรา ไม่ไปทำความเดือดร้อนให้ใคร (สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2550)

สุรีพันธุ์ เสนานุช นักวิชาการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ให้มุมมองเพิ่มเติมว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การมีความรับผิดชอบในสิ่งที่จะสร้างผลกระทบให้กับคนอื่นและสังคม และให้ความ เห็นว่า ความรับผิดชอบหรือResponsibility สำหรับสังคมไทยแล้ว คือ กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคม หรือซีเอสอาร์ในมุมมองของคนไทยเป็นเรื่องของ “การให้” (สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2550)

ส่วน โสภณ พรโชคชัย ประธาน มีความเข้าใจ “จิตสำนึกสาธารณะ” ว่าเป็น “จิตใจที่หวังทำดีเพื่อส่วนรวม จิตสำนึกสาธารณะ จึงเป็นเรื่องการทำดี” (สัมภาษณ์, 3 กันยายน 2550)

เวชพล อ่อนละมัย อธิบายความหมายของจิตสาธารณะใน www.kasetyaso.ac.th ว่า หมายถึง จิตสำนึกเพื่อส่วนรวม เพราะคำว่า “สาธารณะ” คือ สิ่งที่มีได้เป็นของผู้หนึ่งผู้ใด จิตสาธารณะจึงเป็น ความรู้สึกนึกคิดถึงการเป็นเจ้าของในสิ่งที่เป็นสาธารณะในสิทธิและหน้าที่ที่จะดูแลและบำรุง รักษา ร่วมกัน เช่น การช่วยกันดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการไม่ทิ้งขยะลงในแหล่งน้ำ การดูแลรักษาสาธารณสมบัติ เช่น โทรศัพท์สาธารณะ หลอดไฟฟ้าที่ให้ความสว่างตามถนนหนทาง แม้แต่การประหยัดน้ำประปา หรือไฟฟ้าที่เป็นของส่วนรวม โดยใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนช่วยกันดูแลรักษา ให้ความช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก หรือผู้ที่ร้องขอความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ รวมถึงร่วมมือกันกระทำเพื่อไม่ให้เกิด ปัญหา หรือช่วยกันแก้ปัญหา แต่ต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ทั้งนี้เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม

โดยจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมนั้น เวชพล อ่อนละมัย อธิบายเพิ่มเติมว่า สามารถกระทำได้ โดยมีแนวทางเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. โดยการกระทำของตนเอง ต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบและเกิดความเสียหายต่อส่วนรวม
2. มีบทบาทช่วยสังคมในการรักษาประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อแก้ปัญหา สร้างสรรค์สังคม ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

1.4 ความสำคัญของจิตสาธารณะ

จิตสาธารณะเป็นความรับผิดชอบซึ่งเกิดจากภายใน คือ ความรู้สึกนึกคิด จิตใต้สำนึก ตลอดจนคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งอยู่ในจิตและส่งผลการสู่การกระทำภายนอก ปัญหาต่างๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในสังคม จะเห็นว่า เกิดจากการขาดจิตสำนึกของคนส่วนรวมในสังคมเป็นสำคัญ เช่น

1. ปัญหายาเสพติด ซึ่งเกิดจากความเห็นแก่ตัวของผู้ชาย ไม่นึกถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไปกับสังคม

2. ปัญหามลพิษต่าง ๆ ที่เกิดจากความไม่รับผิดชอบต่อ ขาดจิตสำนึก เช่น

- การปล่อยน้ำเสียออกจากโรงงาน โดยไม่ผ่านการบำบัด
- การจอดรถยนต์โดยไม่ดับเครื่องยนต์ ทำให้เกิดควันพิษ โดยเฉพาะในเมืองใหญ่
- ทรัพยากรป่าไม้ถูกทำลาย
- ปัญหาเด็กถูกทอดทิ้ง
- การใช้ทางเท้าสาธารณะเพื่อประโยชน์ส่วนตัว โดยไม่คำนึงถึงส่วนรวม
- การทิ้งขยะลงแม่น้ำลำคลอง
- การฉีดยาเร่งเนื้อแดงในสัตว์เลี้ยง โดยเฉพาะสุกร ซึ่งมีผลต่อโรคภัยไข้เจ็บในมนุษย์

จิตสาธารณะหรือจิตสำนึกสาธารณะ จึงเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนในสังคมต้องให้ความสำคัญและตระหนัก โดยเริ่มต้นจาก จิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการช่วยเหลือสังคม ไม่ทำให้ผู้อื่นหรือสังคมเดือดร้อนได้รับความเสียหาย ตัวอย่างเช่น

1. มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว เช่น เชื่อฟังพ่อแม่ ช่วยเหลืองานบ้าน ไม่ทำให้พ่อแม่เสียใจ
2. มีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ครู อาจารย์ เช่น ตั้งใจเล่าเรียน เชื่อฟังคำสั่งสอนของครูอาจารย์ ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยของโรงเรียน ช่วยกันรักษาทรัพย์สินสมบัติของโรงเรียน
3. มีความรับผิดชอบต่อเพื่อนหรือบุคคลอื่น เช่น ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ไม่เอาเปรียบ เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน
4. มีความรับผิดชอบต่อในฐานะเป็นพลเมือง เช่น ปฏิบัติตามกฎหมายของสังคม ปฏิบัติตามกฎหมาย รักษาทรัพย์สินสมบัติของส่วนรวม ให้ความร่วมมือต่อสังคมในฐานะพลเมือง ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

1.5 แนวทางการสร้างจิตสาธารณะ

เวชพล อ่อนละมัย (เรื่องเดียวกัน: หน้า 3) ยังให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างจิตสาธารณะ โดยอธิบายว่า เป็นความรับผิดชอบในตนเอง แม้ว่าจะได้รับการอบรมสั่งสอนถ้าใจตนเองไม่ยอมรับ จิตสาธารณะก็ไม่เกิด ฉะนั้นคำว่า “ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน” จึงมีความสำคัญส่วนหนึ่งในการสร้างจิตสาธารณะ ถ้าตนเองไม่เห็นความสำคัญแล้วก็คงไม่มีใครบังคับได้

นอกจากใจของตนเองแล้ว แนวทางที่สำคัญในการสร้างจิตสาธารณะยังมีอีกหลายประการหากปฏิบัติได้ก็จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ดังนี้

1. สร้างวินัยในตนเอง ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในระบอบประชาธิปไตย รู้ถึงขอบเขตของสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ต่อตนเองและต่อสังคม
2. ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม ตระหนักเสมอว่าตนเองคือส่วนหนึ่งของสังคม ต้องมีความรับผิดชอบในการรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเรื่องของส่วนรวม ทั้งต่อประเทศชาติ และโลกใบนี้
3. ตระหนักถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสังคม ให้ถือว่าเป็นปัญหาของตนเองเช่นกัน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องช่วยกันแก้ไข เช่น ช่วยกันดำเนินการโรงงานอุตสาหกรรมสร้างบ่อพักน้ำทิ้งก่อนปล่อยลงสู่แหล่งน้ำสาธารณะ
4. ยึดหลักธรรมในการดำเนินชีวิต เพราะหลักธรรมหรือคำสั่งสอนในทุกศาสนาที่คนนับถือสอนให้คนทำความดีทั้งสิ้น ถ้าปฏิบัติได้จะทำให้ตนเองมีความสุข นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมด้วย ทำให้เราสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

แม้จะมีผู้ให้ความหมายและมีความเข้าใจเกี่ยวกับ คำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ในมุมมองที่หลากหลายออกไป แต่สำหรับความหมายคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ที่เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป หมายถึง ความสำนึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และความสำนึกนี้ก็จะทำให้คน ๆ นั้น พร้อมทั้งจะมีบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องราวของสาธารณะ (อรรถจักร์ สัตยานุรักษ์, 2545: 14) โดยสรุป “จิตสำนึกสาธารณะ” ก็คือ การคิดถึงส่วนรวม (รมณีย์, 2001: 126) หรือคือ การกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทน ดังนั้น การปลูกฝังจิตใจให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม จึงเป็นการพัฒนาและสร้างคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดจากภายใน “จิตสาธารณะ” จึงเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญในการปลูกจิตสำนึกให้คนรู้จักเสียสละ ร่วมแรงร่วมใจ มีความร่วมมือในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม ช่วยกันพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อเป็นหลักการในการดำเนินชีวิต ช่วยแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สุขแก่สังคม

สำหรับงานวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า“จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน

2. แนวคิดเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics)

2.1 ความหมายคำว่า “จริยธรรม”

ความคิดในเชิงจริยธรรมมีกำเนิดขึ้นมาตั้งแต่ในสมัยโบราณ นักปราชญ์ในยุคโบราณหลายต่อหลายท่าน ต่างกล่าวถึงและพยายามสั่งสอนให้ผู้คนประพฤติปฏิบัติกัน ในแนวทางที่ถูกต้องชอบธรรม กระทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเองและสังคม จนถึงปัจจุบัน แนวความคิดในเรื่องจริยธรรมได้พัฒนามาเป็นลำดับ มีผู้กล่าวถึง “จริยธรรม” ในความหมายที่แตก ต่างกัน หลายลักษณะ เช่น

ดรูว์เดียน พันธุนานวิน (2551: 6) อธิบายว่า “จริยธรรม” เป็นระบบของการทำความดีละเว้นชั่ว มีทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุ ทั้งทางด้านจิตใจและสถานการณ์ของจริยธรรมและพฤติกรรม จริยธรรม รวมทั้งมีปัจจัยส่งออก (Out put) ซึ่งเป็นผลของการมีจริยธรรมหรือมีพฤติกรรมจริยธรรม ซึ่งผลนี้อาจอยู่ในรูปแบบทั้งจิตลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลผู้กระทำ และผลต่อบุคคลอื่น ต่อกลุ่ม ต่อสิ่งแวดล้อมและต่อโลก จริยธรรมจะเกิดขึ้นเมื่อค่านิยมหรือคุณธรรม ตั้งแต่ 2 ตัวขัดแย้งกัน ทำให้บุคคลต้องตกอยู่ในสภาพที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในการเลือกที่จะปฏิบัติตามคุณธรรมหรือค่านิยมตัวใดตัวหนึ่ง เช่น ความกตัญญูต่อบุคคลขัดแย้งกับความกตัญญูกับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นต้น ดังนั้นบุคคลที่ตัดสินใจเลือกคุณธรรมหรือค่านิยมตัวที่มีประโยชน์แก่ส่วนรวมมาก กว่าที่เป็นประโยชน์แก่เฉพาะตนหรือพวกพ้องในกลุ่มเล็ก ๆ จึงมักเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมสูง

สุมน อมรวิวัฒน์ (2530) สรุปความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม คือ แบบแผนของความประพฤติที่ยึดหลักของศีลธรรม ลักษณะที่แตกต่างระหว่าง “ศีลธรรม” และ “จริยธรรม” ก็คือ ศีลธรรม เป็นหลักการของคุณงามความดีที่มนุษย์ยึดถือปฏิบัติ อิงหลักศาสนา และมีหลักเป็นสากล ส่วนจริยธรรมนั้น แม้จะมีความหมายบางส่วนคล้ายคลึงกับคำว่าศีลธรรม แต่มักเป็นคำที่ใช้ในสาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์ เน้นลักษณะของความประพฤติที่สังคมนิยมชมชอบว่าถูกต้องเหมาะสม

จริยธรรม (Ethics) สามารถใช้คำในภาษาไทยได้หลายคำ นอกเหนือจากคำว่าจริยธรรม เช่น หลัก จรรยา หรือ จรรยาบรรณ หรือ ธรรมะ หรือ คุณธรรม ซึ่งมีความหมายว่า ข้อพึงปฏิบัติ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 คำว่า ธรรม หมายถึงความดี ส่วนคำว่า จริย หมายถึง ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ ดังนั้น ความหมายของ จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ

นักปราชญ์ของวงการศึกษาไทยหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “จริยธรรม” (วริยา ชินวรรณ โณ 2541) ไว้ดังเช่น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) อธิบายว่า จริยธรรม ตามหลักพุทธศาสนา คือ มรรค หรือ มัชฌิมาปฏิปทา พรหมจารีหรือผู้ประพฤติธรรม หรือ ผู้มีจริยธรรม ตามหลักพุทธศาสนา คือ ผู้ดำเนินชีวิต ตามมรรค หรือปฏิบัติตาม มัชฌิมาปฏิปทา (หลักการครองชีวิตที่ถูกต้องสมบูรณ์ของมนุษย์ที่จะนำไปสู่ จุดหมาย คือ ความดับทุกข์)

กระมล ทองธรรมชาติ อธิบายว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรม หรือหลักความประพฤติที่ควรแก่การ ยึดถือและปฏิบัติตาม

ก่อ สวัสดิพานิชย์ อธิบายว่า จริยธรรม คือ ประมวลความประพฤติและความนึกคิดในสิ่งที่ดีงาม เหมาะสม

และเมื่อกล่าวว่า จริยธรรมเป็นระบบของการทำความดี ละเว้นความชั่ว ทำให้พฤติกรรมหลาย พฤติกรรมมีความเกี่ยวข้องกับจริยธรรม มีนักวิชาการ (Villegas de Posada, 1994 ใน ดุจเดือน พันธุม นาวิน, 2551 เรื่องเดียวกัน หน้า 6-7) ได้เสนอแนะลักษณะของพฤติกรรมจริยธรรมไว้ 5 ประการ อย่าง น่าสนใจ ดังนี้

1. พฤติกรรมจริยธรรม เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักทางศาสนา ทุกศาสนาสอนให้บุคคลเป็นคนดี ชัดเกล้าให้จิตใจอ่อนโยนและส่งเสริมให้บุคคลช่วยเหลือส่วนรวม ดังนั้น การปฏิบัติตามหลักคำสั่งสอนทางศาสนาเหล่านี้ จึงจัดเป็นพฤติกรรมจริยธรรม เช่น พฤติกรรมรักษาศีล พฤติกรรมให้ทาน พฤติกรรมการปฏิบัติธรรม พฤติกรรมเบญจธรรม และการทำสมาธิ เป็นต้น

2. พฤติกรรมจริยธรรม เป็นพฤติกรรมตามคุณธรรมและค่านิยมต่างๆ ที่สังคมเห็นว่าเป็นสิ่งดีงาม และสำคัญ สมาชิกในสังคมควรยึดปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม พฤติกรรมกลุ่มนี้มีเป็นจำนวน

มาก เช่น พฤติกรรมซื่อสัตย์ พฤติกรรมตามจรรยาอาชีพ พฤติกรรมการเป็นกัลยาณมิตร พฤติกรรมประหยัด พฤติกรรมสามัคคี พฤติกรรมรับผิดชอบ เป็นต้น

3. พฤติกรรมจริยธรรม เป็นพฤติกรรมแสดงถึงการกระทำเพื่อส่วนรวม สังคมหรือตามหลักการชั้นสูง เพื่อจรรโลงไว้ซึ่งความสงบสุขร่มเย็นของประชาชนส่วนใหญ่ในสังคม เช่น พฤติกรรมการเคารพกฎหมาย พฤติกรรมเคารพสิทธิมนุษยชน พฤติกรรมรับผิดชอบต่อหน้าที่ พฤติกรรมอุทิศตนในการทำงาน เป็นต้น

4. พฤติกรรมจริยธรรม เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงการกระทำที่ต้องการให้บังเกิดผลดีทั้งในระยะสั้นและยาวต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชนและสังคม เช่น พฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมการมีวินัยในตนเองหรือการควบคุมตนเอง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร เป็นต้น

5. พฤติกรรมจริยธรรม เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลส่งเสริมผู้อื่น และพฤติกรรมลงโทษผู้อื่นอย่างยุติธรรม เช่น พฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้าต่อลูกน้อง พฤติกรรมการปกครองของหัวหน้า พฤติกรรมการอบรมเลี้ยงดูบุตรหลานของผู้ปกครองและพฤติกรรมการดูแลสั่งสอนอบรมของครูอาจารย์แก่นักเรียนนักศึกษา เป็นต้น

เมื่อประมวลจากการให้ความหมายคำว่า “จริยธรรม” และลักษณะของพฤติกรรมจริยธรรมทั้งภายในและต่างประเทศ สามารถให้นิยาม “จริยธรรม” ว่าหมายถึง หลักความประพฤติ แนวทาง แบบแผนหรือหลักการที่ว่าด้วยความดีงามซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักการของศาสนา หรือสิ่งที่คนในสังคมยอมรับว่าเป็นความดีความถูกต้อง เช่น หลักของศีล สมาธิ หลักของการยึดประโยชน์ส่วนรวมหรือหลักของการพัฒนาประเทศ ฯลฯ เพื่อความสามารถในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้น การปลูกฝังจริยธรรม จึงเปรียบเสมือนการพัฒนาคุณภาพจิตสำนึกสาธารณะ ที่มีอิทธิพลต่อความประพฤติของคนในสังคม

2.2 ความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ (Business ethics)

จริยธรรมทางธุรกิจ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Business ethics เป็นการนำจริยธรรมมาใช้ในการประกอบธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจเจริญรุ่งเรือง ยั่งยืน และเป็นที่ยอมรับของสังคมต่อไป (สมคิด บางโม, 2549: 13)

อานันท์ ปันยารชุน (ใน จินตนา บุญบงการ, 2550: 26) ให้คำจำกัดความว่า จริยธรรมทางธุรกิจ คือ การผสมผสานระหว่างเศรษฐกิจและจริยธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมนโยบายและการปฏิบัติของภาคธุรกิจในการสร้างความสำเร็จในการประกอบการอย่างมีความรับผิดชอบ มีความยั่งยืน มีผลในระยะยาว ขณะเดียวกันก็ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในกิจการนั้นๆ อันได้แก่ ผู้ลงทุน ลูกจ้าง ลูกค้า ชุมชน ตลอดจนสภาพแวดล้อมอย่างสมดุล

นภาพร ชันชนภาและศานิต ด้านสมสถิต (2547: 1-2) อธิบายว่า จริยธรรมทางธุรกิจประกอบด้วย หลักการและมาตรฐานที่กำหนดแนวทางในการดำเนินงานธุรกิจของโลก ซึ่งจะถูกหรือผิด มีจริยธรรมหรือไม่มีนั้น ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ซึ่งได้แก่ นักลงทุน ลูกค้า กลุ่มผู้สนใจ พนักงาน ระบบทางกฎหมายและชุมชน และไม่ว่าความเห็นของบุคคลเหล่านี้จะถูกต้องหรือไม่ แต่ก็มีอิทธิพลต่อการยอมรับหรือคัดค้านของสังคมที่มีต่อธุรกิจนั้น

อรธฤต ศิริปัญญา (2549) ให้ความหมายว่า จริยธรรมธุรกิจ คือ มาตรฐานการกระทำที่ผู้บริหารควรปฏิบัติในทางธุรกิจ ในโลกแห่งธุรกิจ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจไปรอดและก่อให้เกิดความภักดีต่อสินค้า (Brand Royalty) หรือ ภาพลักษณ์ที่ดี (Good image) ก็คือ การที่บริษัทนั้นมีจริยธรรมทางธุรกิจ การมีจริยธรรมทางธุรกิจ มิได้ส่งผลต่อองค์กรธุรกิจเพียงเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลไปถึงการสร้างสังคมคุณธรรม (Social moral) และ ยังทำให้ผู้บริโภค ได้รับสิ่งที่ดี มีคุณค่าต่อตัวผู้บริโภคอย่างแท้จริง จริยธรรมจึงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของการเพิ่มผลผลิต ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการที่มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ย่อมได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้า ผู้ขาย ผู้ถือหุ้น คู่แข่งขัน พนักงาน ข้าราชการ และประชาชนทั่วไป ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน เพราะการเพิ่มผลผลิตโดยยึดหลักจริยธรรม จะไม่ก่อให้เกิดการเบียดเบียนผู้อื่นโดยไม่เป็นธรรม ทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน นำความสุขความเจริญมายังหน่วยงาน สังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม

2.3 การดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

กิตติภูมิ มีประดิษฐ์ (2549: 156-157) ยกตัวอย่างลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจ อย่างมีจริยธรรมไว้ 10 ประการ คือ

1) ไม่เบียดเบียนลูกค้า ได้แก่ ไม่ปลอมปนสินค้าหรือไม่ส่งสินค้าที่มาตรฐานต่ำกว่าที่ได้ตกลงกันไว้ ไม่กักตุนสินค้าเพื่อขึ้นราคา ไม่ค้ากำไรเกินควร เป็นต้น

2) ไม่เบียดเบียนผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้จัดส่งวัตถุดิบมีชื่อเรียกอีกหลายอย่าง เช่น ซัพพลายเออร์ (supplier) เวนเดอร์ (vender) เป็นต้น การไม่เบียดเบียน ได้แก่ การไม่กดราคาซื้อให้ต่ำลงมากเกินไป การไม่ยืดระยะเวลาชำระหนี้ ออกไปมากเกินไป การปิดบังข้อมูลบางอย่าง การไม่ตำหนิวัตถุดิบหรือการไม่สร้างหลักฐานเท็จเพื่อนเรียกร้องให้ผู้จัดส่งวัตถุดิบชดใช้ค่าเสียหาย เป็นต้น

3) ไม่เบียดเบียนพนักงาน ได้แก่ การจ่ายค่าแรงให้อย่างเป็นธรรม ถูกต้องตามกฎหมาย ตรงต่อเวลา การใช้แรงงานอย่างไม่กดขี่ ทารุณ การจัดสวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม การจัดหาอุปกรณ์ในการทำงานให้ตามสมควรไม่ต้องให้พนักงานไปซื้อหามาเองโดยไม่จำเป็น การไม่เก็บเงินค่าประกันต่างๆ จากพนักงานโดยไม่จำเป็น การจ่ายค่าล่วงเวลาให้เมื่อมีการทำงานล่วงเวลาอย่างถูกต้อง เป็นต้น

4) ไม่เบียดเบียนผู้ถือหุ้น ได้แก่ ไม่สร้างหลักฐานเท็จหรือไม่สร้างข้อมูลให้ผู้ถือหุ้นหลงผิดในการซื้อหุ้นเพิ่มทุน การจ่ายเงินปันผลให้ตามสมควร การไม่ปิดบังข้อมูลที่แท้จริง การไม่เอาส่วนเกินมูลค่าหุ้นฝากธนาคารไว้กินดอกเบี้ยเฉยๆ โดยไม่นำไปลงทุนตามที่ได้สัญญาไว้ การไม่นำเงินลงทุนไปใช้ผิดประเภท การตั้งใจบริหารบริษัทให้เต็มความสามารถ การไม่ปันหุ้นให้มีราคาสูง เป็นต้น

5) ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน ได้แก่ การไม่ปิดบังข้อมูลที่ผู้ร่วมงานหรือบริษัทร่วมทุน ควรจะได้รับรู้การบริหารงานอย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา การไม่ทุจริตคอร์รัปชันการไม่เอาเปรียบกินแรงผู้ร่วมงาน เป็นต้น

6) ไม่เบียดเบียนผู้ให้กู้ยืม ได้แก่ การไม่นำเงินที่กู้ยืมไปใช้ผิดข้อตกลง การไม่ยืดระยะเวลาชำระหนี้โดยไม่มีเหตุอันควรการไม่สร้างหลักฐานเท็จเพื่อหลอกลวงผู้ให้กู้ยืม เป็นต้น

7) ไม่เบียดเบียนคู่แข่ง ได้แก่ การไม่ปล่อยข่าวลือ หรือไม่สร้างหลักฐานที่เป็นเท็จทำให้คู่แข่งเสียหาย การไม่ปลอมสินค้าคู่แข่ง การไม่ติดสินบนเพื่อแย่งลูกค้าจากคู่แข่ง การปฏิบัติตามข้อตกลง หรือพันธะผูกพันอย่างเคร่งครัด การไม่นอกกลุ่มนอกทางหรือปฏิบัตินอกกติกา เป็นต้น

8) ไม่เบียดเบียนราชการ ได้แก่ การไม่ติดสินบนข้าราชการเพื่อหลีกเลี่ยงกฎหมาย การจ่ายภาษีถูกต้องตรงความเป็นจริง ไม่มีการทำบัญชี 2-3 ชุด ไม่หลีกเลี่ยงภาษีโดยวิธีการอาศัยช่องว่างของกฎหมาย การไม่สร้างหลักฐานเท็จเพื่อหลอกลวงทางการ เป็นต้น

9) **ไม่เบียดเบียนสังคม** ได้แก่ การไม่โฆษณาหลอกลวงหรือไม่โฆษณาเกินจริงหรือไม่โฆษณาให้หลงผิด การไม่ฉวยโอกาสขายของแพง การไม่ผลิตสินค้าหรือบริการที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เป็นต้น

10) **การไม่เบียดเบียนสิ่งแวดล้อม** ได้แก่ การไม่ก่อให้เกิดมลภาวะ ไม่ทำให้น้ำเสีย ไม่ทำให้อากาศเป็นพิษ การจัดให้มีระบบการจัดการกับของเสียหรือสิ่งที่เกิดมลพิษ เช่น จัดให้มีการจัดการกับกากอุตสาหกรรมที่เป็นพิษอย่างถูกต้องตามกฎหมาย เป็นต้น

และเมื่อวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรมทั้ง 10 ประการข้างต้น จะพบว่า ขอบข่ายของจริยธรรมทางธุรกิจ ครอบคลุมธุรกิจในองค์กรรวมทั้งหมด โดย สมคิด บางโม (2549: 14) ได้จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

(1) **องค์กรธุรกิจ** หมายถึง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรต้องยึดจริยธรรมเป็นหลัก การแสวงหากำไรสูงสุดของธุรกิจต้องไม่ขัดต่อคุณธรรม ไม่ทำลายคู่แข่ง ไม่ประกอบธุรกิจที่ทำให้สังคมเสื่อม

(2) **บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ** ได้แก่ ผู้ถือหุ้นและเจ้าของ ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้คู่แข่ง ผู้จำหน่ายสินค้า บุคลากรจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ในการประกอบธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีก ได้แก่ ชุมชนท้องถิ่น รัฐบาล สื่อมวลชน สภาพแวดล้อมระดับประเทศและระดับโลก

(3) **การดำเนินการหรือการจัดการ** หมายถึง การวางแผน การสั่งการ การใช้อำนาจ การต่อรอง การตัดสินใจ การขจัดปัญหาต่างๆ การบริหารจัดการในองค์กร และนอกองค์กร ต้องใช้จริยธรรมเป็นเครื่องกำกับ

(4) **กิจกรรมดำเนินการ** ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่ธุรกิจดำเนินการ เช่น กิจกรรมการผลิต กิจกรรมการขาย กิจกรรมด้านการเงินและบัญชี การบริหารบุคคลและอื่น ๆ จะต้องปฏิบัติไปอย่างมีจริยธรรม

โดยสรุป จริยธรรมทางธุรกิจ หรือ Business ethics เป็นการนำหลักจริยธรรมทั่วไปมาใช้กับธุรกิจ จริยธรรมทางธุรกิจจึงไม่ใช่เป็นจริยธรรมที่แตกต่างไปจากจริยธรรมทั่วไป อะไรก็ตามที่สังคมถือว่า ไม่ถูกต้อง เช่น การทุจริต ธุรกิจก็ต้องถือว่าไม่ถูกต้องเช่นกัน ธุรกิจไม่ควรกำหนดเอาเองว่า อะไรถูกอะไรผิด

ในด้านจริยธรรม เมื่อนำเอามาใช้กับธุรกิจ ผู้ที่อยู่ในวงธุรกิจจะต้องผูกพันอยู่กับแนวคิดหรือหลักของจริยธรรมอันเดียวกันกับที่สังคมยอมรับ (จินตนา บุญบงการ, 2550: 45)

จริยธรรมทางธุรกิจ จึงเป็นตั้งแรงจูงใจ ที่คอยกระตุ้นเตือนให้องค์กรภาคธุรกิจ ดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกสาธารณะหรือรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น โดยสิ่งที่องค์กรภาคธุรกิจต้องพิจารณาเมื่อนำหลักจริยธรรมมาใช้ คือ ธุรกิจต้องทำกำไร แต่ถ้าทำกำไรในทางที่ไม่ถูกต้อง ธุรกิจมักจะอยู่ไม่ได้นาน ดังนั้นธุรกิจจำต้องรักษาสมดุลระหว่างผลกำไรกับความต้องการของสังคมรวมถึงสิ่งแวดล้อมด้วย

3. แนวคิดเรื่องการให้เพื่อสังคม (Philanthropy)

3.1 นิยาม “การให้เพื่อสังคม”

คำว่า “การให้เพื่อสังคม” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Philanthropy” และมีรากศัพท์มาจากคำว่า “philanthropos” ในภาษากรีก แปลว่า ด้วยความรักเพื่อนมนุษย์ เมื่อแบ่งคำๆนี้เป็นสองส่วน ส่วนแรกคือคำว่า “phil- หรือ philo-” หมายถึงความรัก ส่วนที่สองคือคำว่า “anthropos” หมายถึงมนุษย์ ดังนั้น การให้เพื่อสังคม (Philanthropy) โดยนัยนี้ จึงมีความหมายที่อยู่บนฐานของความรักที่มีต่อเพื่อนมนุษย์ (TRN, 2548: 5)

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2550) อธิบายว่า “การให้เพื่อสังคม เป็นการให้ที่กว้างไปกว่าเรื่องบุคคล เป็นการให้ที่ใหญ่กว่าความสัมพันธ์โดยส่วนตัวซึ่งอาจจะไม่ได้เป็นญาติพี่น้องหรือเพื่อนฝูง เป็นการให้ในวงกว้างและอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์โดยส่วนตัวของผู้ให้ ในบางกรณีก็เป็นการให้ที่ไม่ได้หวังผลตอบแทน เช่น อาจจะให้สิ่งที่เป็นไปเพื่อสาธารณประโยชน์ หรือให้เพื่อจรรโลงศาสนา ให้เพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนของคนจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจจะไม่ได้เป็นญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง อย่างนี้เรียกว่าให้เพื่อสังคม”

กรรชิต สุขใจมิตร (2549: 5) กล่าวว่า สังคมไทยมีการให้อยู่มากมายก็จริง แต่ยังไม่ใช่ “การให้เพื่อสังคม” ซึ่งมีความหมายกว้างกว่า การบำบัดทุกข์ร้อนของเพื่อนมนุษย์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า การให้ในเชิงสงเคราะห์ และมีได้จำกัดอยู่เพียงแค่การทำบุญหรือการทำนุบำรุงศาสนา การให้เพื่อสังคมในมุมที่น่าสนใจคือ การให้ที่ไม่ได้คำนึงถึงเรื่องเฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์ภัยพิบัติต่างๆ ซึ่งมักมีจุดอ่อนเรื่องระบบการรองรับและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แต่จะเป็นการให้ที่จะช่วยให้สังคมโดยรวมดีขึ้น สังคมน่าอยู่

ขึ้น ผู้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และมีพัฒนาการในเรื่องดี ๆ เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการมีกระบวนการและวิธีบริหารจัดการการให้ที่มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่องในสังคม ทั้งในยามปกติและสภาวะวิกฤต

และเมื่อนำคำอธิบายนี้มาเชื่อมโยงกับรากศัพท์ข้างต้น จะเห็นว่า “การให้เพื่อสังคม” เป็นความพยายามที่จะกระทำอะไรบางอย่างที่แสดงถึงความรักที่มีต่อเพื่อนมนุษย์ หรือเป็นการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดบางอย่างเพื่อให้เพื่อนมนุษย์นั้นมีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เป็นการช่วยมนุษย์ในฐานะที่เขาเป็น “มนุษย์” คนหนึ่ง

3.2 การให้เพื่อสังคมในบริบทที่เป็นทุนทางสังคม

3.2.1 ความหมายของ “ทุนทางสังคม”

คำว่า “ทุนทางสังคม” เป็นเรื่องใหม่ จึงมีคำจำกัดความและองค์ประกอบหรือขอบเขตที่ค่อนข้างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและพื้นฐานของแต่ละสังคมที่แตกต่างกัน สำหรับ “ทุนทางสังคม” ในบริบทของสังคมไทย น่าจะหมายถึง “ผลรวมของสิ่งดีงามต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม ทั้งในส่วนที่ได้จากการสั่งสมและการต่อยอดรวมถึงการรวมตัวของคนที่มีความรู้ เพื่อสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ สายใยแห่งความผูกพันและวัฒนธรรมที่ดีงาม” ซึ่งหากนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมแล้วจะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติและสังคมให้สมดุลและยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550)

ธนาคารโลกให้นิยาม “ทุนทางสังคม” ว่า หมายถึง “สถาบันทางสังคม ลักษณะของความ สัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ ในสังคม ทศนคติและค่านิยมที่กำหนดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนและปฏิสัมพันธ์นั้นได้ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ทุนทางสังคม ไม่เพียงแต่เป็นผลรวมของสถาบันทางสังคมที่ฝังลึกอยู่ภายใต้สังคมเท่านั้น แต่ทุนทางสังคมยังทำหน้าที่เป็นกาวผนึกเอาสถาบันต่าง ๆ เหล่านั้นไว้ด้วยกัน ทุนทางสังคมประกอบไปด้วย ค่านิยม กับ กฎกติการ่วมกันของสังคม ซึ่งเห็นได้จาก ความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเชื่อถือไว้วางใจกัน และความรับผิดชอบ เหล่านี้ทำให้เกิดสังคมที่เป็นมากกว่าสังคมที่สะท้อนผลประโยชน์ร่วมกันของปัจเจกบุคคล” (World Bank, 1998 ใน จิรพัฒน์ สุขนิตย์, 2548)

อมรา พงศาพิชญ์ (2546: 124-125) อธิบายคำว่า ทุนทางสังคม ตามนิยามของนักเศรษฐศาสตร์ สำนักธนาคารโลกว่า คือ การที่บุคคลสามารถได้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกในสังคมหรือ

เครือข่ายสังคมหรือโครงสร้างสังคมรูปแบบอื่น ในระดับล่างสุดคือ การเป็นสมาชิกครอบครัวหรือกลุ่มสังคม ระดับกลางคือ ความสัมพันธ์ของบุคคลกับชุมชน และระดับบนคือ สถาบันหรือนโยบายของรัฐหรือประชาคมที่เชื่อมโยงสมาชิกไว้ด้วยกัน

โดยที่ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและเชื่อมโยงสมาชิกครอบครัว เพื่อน หรือกลุ่มบ้าน คือความสัมพันธ์ที่เรียกว่า bonding ส่วนความสัมพันธ์ที่หลวมกว่านี้ที่เชื่อมโยงสมาชิกกลุ่มประชาสังคมหรือเพื่อนร่วมงานไว้ด้วยกันเรียกว่า bridging ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แนวราบระหว่างคนที่มิใช่ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม และมีอำนาจทางการเมืองระดับเดียวกัน ส่วนความสัมพันธ์แนวตั้งระหว่างผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองต่อกันกับผู้ที่สูงกว่า คือ ความสัมพันธ์ที่เรียกว่า linking (เอกสารร่าง World Development Report 2000/1 ใน อมรา พงศาพิชญ์, 2546: 125) และอาจสรุปคร่าว ๆ ได้ว่า ทฤษฎีสังคม คือ ความสัมพันธ์ทางสังคมในแนวราบและแนวตั้งระหว่างบุคคล สถาบัน/หรือองค์กร ทั้งในรูปแบบปัจเจก กลุ่ม และรูปเครือข่าย ทั้งนี้รวมถึงค่านิยม บรรทัดฐานที่สังคมยึดถือ ซึ่งมีผลต่อวิถีชีวิตและการผลิตในระดับครอบครัว ชุมชน และประชาสังคม

ในรายงานการศึกษาวิจัยรูปแบบ ลักษณะ และกลไกของการให้เพื่อสังคม (2548: 20-22) ระบุว่า ได้มีการให้ความหมายของทฤษฎีสังคมไว้มากมายทั้งของ Pierre Bourdieu นักสังคมวิทยาผู้มีอิทธิพลชาวฝรั่งเศส James S. Coleman นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน หรือกระทั่ง Robert D. Putnam นักรัฐศาสตร์ชาวอเมริกัน แต่ความหมายที่ลงตัวเหมาะสมที่สุดที่ใช้กันในวงกว้างในวงการเศรษฐศาสตร์และวงการพัฒนาระดับนานาชาติ นั้นมาจากศาสตราจารย์ Francis Fukuyama จากสถาบันนโยบายสาธารณะมหาวิทยาลัย George Mason ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “ทฤษฎีสังคม คือ แนวการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการซึ่งสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลสองคนเป็นต้นไป” (informal norm that promotes cooperation between two or more individuals) ในมุมมองนี้ ทฤษฎีสังคมจึงเกิดได้และมีอยู่เฉพาะในเครือข่ายสังคม (social network) เท่านั้น แนวการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการนั้น ก็ย่อมจะรวมลักษณะเชิงคุณภาพต่างๆ ของรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความโน้มเอียงที่จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง หรือแนวโน้มสนับสนุนพฤติกรรมการเสียสละให้ก็ตาม ดังนั้น ทฤษฎีสังคม จึงหมายถึง ลักษณะการปฏิสัมพันธ์กันในสังคมที่เอื้อต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้คนในสังคมนั้นเอง

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีสังคม มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ของสังคมเศรษฐกิจในลักษณะ Externality กล่าวคือ เป็นตัวแปร กระทบ ขยายผล ซึ่งเป็นได้ทั้งในเชิงบวก เช่น แนวโน้มสนับสนุน

พฤติกรรมการเสียสละให้ ย่อมจะทำให้ขยายผลไปในกลุ่มผู้ที่ได้ประโยชน์จากการให้ และส่งเสริมให้เกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจและความร่วมมือภายในกลุ่ม แต่ก็อาจเกิดผลเชิงลบได้ ถ้าการเสียสละให้ นั้น เกิดขึ้นเฉพาะในสังคมแคบ ๆ ของตนเอง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการปฏิเสธโลกภายนอกของกลุ่ม หรือแม้เกิดความปรองดองกันในกลุ่มก็อาจเป็นเพราะมีศัตรูร่วมกันอยู่ก็ได้

เนื่องด้วยทุนทางสังคมคือวัฒนธรรมที่ไม่เป็นทางการซึ่งเอื้อต่อการสร้างความร่วมมือในหมู่เครือญาติต่าง ๆ ดังนั้น พฤติกรรมการให้เพื่อสังคม จึงเป็นการพัฒนาทุนทางสังคมที่ละเอียดที่สุด กล่าวคือ ความเปลี่ยนแปลงขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนเมื่อมีการให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะการให้โดยที่ไม่มีเงื่อนไขนั้น ย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของทุนทางสังคมอย่างมากมาย ทั้งนี้เพราะ การให้ ไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรที่กระทบเปลี่ยนแปลงกับส่วนใดส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมความร่วมมือในสังคมอย่างไม่เป็นทางการ แต่การให้ นั้น กระทบหลายส่วนมากมาย เช่น ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจขึ้นอย่างมากในหมู่สมาชิกเพราะเห็นเพื่อนสมาชิกอีกคนหนึ่งเสียสละโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน

ความเชื่อถือไว้วางใจยังนำไปสู่ความโน้มเอียงที่จะมีการปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นอย่างมีความสุขที่มากขึ้นของสมาชิก โดยเฉพาะเมื่อมีวัฒนธรรมการให้รางวัลและชื่นชมผู้ให้ และการลงโทษผู้เอาเปรียบไม่ยอมให้ ดังนั้น “การให้เพื่อสังคม” จึงนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในเชิงบวกกับทุนทางสังคมเพราะที่สุดแล้ววัฒนธรรมความสัมพันธ์ในสังคมแห่งการให้ ก็คือ การที่สมาชิกจะสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้โดยไม่ต้องกลัวกันและกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติเฉพาะกับเครือญาติหรือผู้ใกล้ชิดและยังสามารถมั่นใจในความดีของกันและกัน พร้อมทั้งจะเสียสละให้ความช่วยเหลือกันได้ตลอดเวลา วัฒนธรรมที่เกิดขึ้น ก็ย่อมมีลักษณะที่เอื้อต่อการร่วมมือกันได้อย่างเต็มที่โดยไร้ความกังวลใด ๆ เป็นวัฒนธรรมที่สื่อสารเอาความดีของมนุษย์แสดงออกอย่างชัดเจนที่สุด และเป็นการให้ที่มีค่าสูงที่สุดในการพัฒนาทุนทางสังคม เพราะเป็นต้นทุนทางสังคมเชิงคุณภาพของความเป็น “มนุษย์” อย่างแท้จริง

3.3.2 การให้เพื่อสังคมกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

ความเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของทุนทางสังคมที่เกิดจาก “การให้เพื่อสังคม” ย่อมนำไปสู่พัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคม (TRN, 2548: 23-26) ได้ดังนี้

- 1) ส่งเสริมประสิทธิภาพและนวัตกรรมทางเศรษฐกิจ (economics efficiency & innovation)

ทุนทางสังคมที่เกิดจากการให้เพื่อสังคมนั้น นำไปสู่พัฒนาการด้านประสิทธิภาพของกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะเมื่อเกิดการให้อย่างกว้างขวางในสังคมแล้ว กล่าวคือ เมื่อประชาชนต่างมีการให้เพื่อสังคมทั้งในด้านการบริจาคหรือการอาสาสมัคร และภาคธุรกิจก็มีการให้เพื่อสังคมผ่านการดำเนินกิจการอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) ซึ่งย่อมเป็นการลดความเสี่ยงจากปัญหาความขัดแย้งกับผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น นอกจากนี้ การพัฒนาประสิทธิภาพระบบการผลิตต่าง ๆ ยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัทที่เกิดขึ้นจากการลดวัตถุดิบและการลดของเสีย ซึ่งก็ย่อมจะนำไปสู่สังคมที่มีความเชื่อถือไว้วางใจกันมากขึ้น เมื่อมีความไว้วางใจก็ย่อมนำไปสู่การลดลงของค่าธุรกรรม (transaction cost) ที่จะเกิดขึ้น ผ่านการทำสัญญา กระบวนการเจรจาและขั้นตอนการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อการดำเนินธุรกรรมหรือสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หากสังคมมีความไว้วางใจกันน้อยลงเท่าไร ก็ย่อมจะทำให้เกิดต้นทุนค่าธุรกรรมที่สูงขึ้นเท่านั้นในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น แทนที่จะเชื่อด้วยวาจา ก็ต้องไปจ้างนักกฎหมายมาเขียนสัญญาที่ซับซ้อนเพื่อป้องกันการโกงเป็นต้น

ความเชื่อถือไว้วางใจย่อมนำไปสู่โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนใหม่ ๆ หรือบริษัทต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น ซึ่งย่อมนำมาซึ่งการขยายตัวของเครือข่ายทางสังคมที่มีประสิทธิภาพ (Efficient social network) และสุดท้ายสามารถนำไปสู่กิจกรรมทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้นได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้แล้วปัจจัย เช่น โอกาสปฏิสัมพันธ์กับองค์กรที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนความรู้อันเกิดจากการให้ความรู้เพื่อสังคมอย่างกว้างขวาง และการสร้างความร่วมมือ/พันธมิตรต่าง ๆ ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการเกิดของนวัตกรรมใหม่ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม และเมื่อปัจจัยเหล่านี้ ยั่งยืนอยู่กับความเชื่อถือไว้วางใจกันในสังคมซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ผ่านการให้เพื่อสังคม ดังนั้น การให้เพื่อสังคมจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศทั้งในเชิงการสร้างเครือข่ายธุรกิจที่เชื่อถือกัน ประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจ และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อีกด้วย

2) การพัฒนาสินค้าสาธารณะ (public good)

ปัญหาหลักของการผลิตสินค้าสาธารณะต่าง ๆ ซึ่งมีแกนกลางอยู่ที่ประเด็นของผู้เอาเปรียบ (Free-rider) หรือผู้ที่ไม่เข้าร่วมลงทุนลงแรงในการพัฒนาสินค้าและบริการสาธารณะเหล่านั้นแต่กลับสามารถจะใช้ได้เหมือนคนอื่น จึงทำให้เกิดปัญหาว่าไม่มีใครในสังคมอยากจะช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น (ซึ่งก็คือการร่วมมือกันสร้างสินค้าสาธารณะนั่นเอง) เพราะว่าจะมีคนเอาเปรียบและปัญหาสังคมส่วนมากเป็นปัญหาที่ถ้าทุกคนไม่ร่วมมือกันจริงๆ แล้วก็ไม่สามารถระดมทรัพยากรได้มากพอที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ หรืออาจจะไม่สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ได้เลย แต่เมื่อการให้เพื่อสังคม นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของทุนทางสังคมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพแล้ว ก็ย่อมทำให้สังคมมีความเชื่อถือไว้วางใจกันมากขึ้น ก็ย่อมนำไปสู่การลดความ

คาดหมายว่าจะมีผู้อุปถัมภ์ลดลง อันทำให้สมาชิกของสังคมสามารถร่วมมือกันในการสร้างสินค้าสาธารณะต่าง ๆ หรือร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมได้ง่ายขึ้น ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้มีนัยยะสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรสาธารณะประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งถือว่ากิจกรรมโดยหลัก แล้วเป็นการสร้างสินค้าสาธารณะในรูปแบบหนึ่ง เมื่อผู้คนให้เพื่อสังคมกันมากขึ้นทั้งร่างกาย ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ ก็ย่อมจะทำให้ผู้ประกอบการสินค้าสาธารณะทั้งหลาย ซึ่งประกอบไปด้วยรัฐและองค์กรสาธารณะเป็นหลักสามารถที่จะดำเนินการได้ง่ายขึ้นและมีความมั่นคงสูงขึ้น

3) การโอนกระจายทรัพยากรต่าง ๆ ในสังคม (wealth & resource distribution)

การให้เพื่อสังคมนั้นมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนในสังคม ทั้งนี้เพราะการกระจายรายได้ ทรัพยากรหรือแม้แต่ความรู้ นั้น มักจะไม่ได้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง กล่าวคือ คนส่วนน้อยจะมีทรัพยากรส่วนใหญ่ของประเทศใด ๆ อยู่เสมอ สถานการณ์ดังกล่าวหากไม่ได้รับการแก้ไข ย่อมนำไปสู่ปัญหาสังคมใหม่ ๆ เช่น การประท้วง การปฏิวัติ หรือแม้แต่การก่อการร้าย

การให้เพื่อสังคม เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพสูงสุดชนิดหนึ่งในการกระจายทรัพยากรต่าง ๆ ในสังคมไม่ว่าจะเป็นเงิน ความรู้ และทรัพยากรอื่น ๆ ไปยังจุดต่าง ๆ ของสังคม ทั้งนี้เป็นเพราะการรอให้กลไกตลาดค่อย ๆ ขยายผลประโยชน์มาสู่กลุ่มคนที่ยากจนหรือชายขอบนั้น ก็อาจจะใช้เวลาเวลาอีกหลายสิบหรือร้อยปี ซึ่งก็คงไม่ทันการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างแน่นอน การให้เพื่อสังคมในฐานะกลไกการกระจายทรัพยากรในสังคมนั้น สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากเราสามารถค่อย ๆ ปรับจากแนวคิดการกระจายทรัพยากรแบบสงเคราะห์ซึ่งขาดความยั่งยืนในระยะยาว มาเป็นการกระจายทรัพยากรในลักษณะส่งเสริมให้ผู้ได้รับทรัพยากรต่าง ๆ นั้น สามารถพึ่งตนเองได้และสามารถช่วยคนอื่น ๆ ได้ต่อไป

ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องจำกัดการกระจายทรัพยากรอยู่ในหมู่ผู้จากไร่นั้น แม้แต่องค์กรสาธารณะหรือองค์กรธุรกิจเองก็ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการกระจายทรัพยากรมนุษย์และความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น องค์กรสาธารณะประโยชน์อาจต้องการความช่วยเหลือในรูปแบบของการอาสาสมัครจากภาคธุรกิจในการเรียนรู้ด้านการวางแผนและการวัดผลที่ดีมีประสิทธิภาพ ส่วนภาคธุรกิจเองอาจต้องการอาสาสมัครจากภาคองค์กรสาธารณะเพื่อพัฒนาแผนและความสัมพันธ์กับชุมชนที่ตนเองเกี่ยวข้องอยู่เป็นต้น และการให้ที่นำไปสู่การพัฒนาทุนทางสังคมนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เพราะวัฒนธรรมการร่วมมือกันเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อการกระจายทรัพยากรในลักษณะการส่งเสริมการพึ่งตนเองซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดการและการร่วมมือต่าง ๆ มากกว่าการกระจายทรัพยากรในลักษณะดั้งเดิม

4) การมีส่วนร่วมของประชาชน (public participation)

ประเด็นนี้ นับเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การให้เพื่อสังคม ย่อมจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงของทุนทางสังคมในลักษณะที่สามารถทำให้ผู้มีความโน้มเอียงที่จะร่วมมือ และอาสาสมัครในการที่จะจัดการปัญหาต่างๆ และดูแลความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ของตน นำไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมของประชาชนอันเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของระบอบประชาธิปไตย วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งขึ้นอยู่กับทุนทางสังคม นั่นคือ สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการกระจายอำนาจ (Decentralization) ของรัฐบาลจากการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์มาเป็นแบบเครือข่ายที่กระจายการตัดสินใจไปยังแต่ละพื้นที่ การให้เพื่อสังคมนั้น ทั้งเกิดจากและส่งเสริมความเสถียรรับผิดชอบต่อส่วนรวม ดังนั้นย่อมนำไปสู่การพัฒนาทุนทางสังคม นำไปสู่ความเข้มแข็งทางการเมืองการปกครองและทิศทางการพัฒนาของประเทศอีกด้วย นอกจากนี้แล้วสิ่งเหล่านี้ก็ยังเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแนวคิดเรื่องการเมืองภาคประชาชนแนวคิดประชาธิปไตยแบบถึงรากถึงโคน หรือแบบเข้มข้น (Radical Democracy) ที่ทั้งนักรัฐศาสตร์นักทฤษฎีการเมืองและนักปรัชญาการเมืองมากมาย เห็นว่าเป็นหนทางแห่งการพัฒนาทางการเมืองอีกด้วย

สรุป การเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมานั้นเกิดจากความเปลี่ยนแปลงในระบบเครือข่ายของสังคม (Social networks) ที่ซึ่งทุกกิจกรรมทางสังคมเศรษฐกิจล้วนดำเนินอยู่ ทุนทางสังคมกำหนดบริบท กฎเกณฑ์และลักษณะความสัมพันธ์พื้นฐานภายในกิจกรรมที่เกิดขึ้นในเครือข่าย ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ซ้อนทับกันไปมาอย่างสลับซับซ้อน ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายบริษัทและหรือองค์กร เครือข่ายเชิงสถาบัน หรือเครือข่ายเชิงความสนใจ ซึ่งก็ล้วนซ้อนกันอยู่หลายระดับ เช่น ระดับชุมชน ระดับเมืองระดับภูมิภาค ระดับประเทศ หรือระดับระหว่างประเทศ ซึ่งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในเครือข่ายสังคมเหล่านี้ล้วนมีบริบทและรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ที่กำหนดไว้เบื้องต้นโดยทุนทางสังคมของแต่ละเครือข่ายทั้งสิ้น

ความเปลี่ยนแปลงของทุนทางสังคมจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เป็นบริบทในเกมส์เครือข่ายสังคมที่มนุษย์ทุกคนต้องเล่น อันยอมนำมาความเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงความสัมพันธ์และผลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ในเกมส์แห่งเครือข่ายสังคมอีกด้วย เช่น การเพิ่มขึ้นของความเชื่อถือไวใจนั้น ย่อมนำไปสู่การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น ความโน้มเอียงที่จะมีการปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นอย่างมีความสุขก็ย่อมจะนำไปสู่การปฏิสัมพันธ์ที่มากขึ้นของสมาชิก ก็ย่อมจะนำไปสู่การเชื่อมต่อกันที่ใกล้ชิดและมีโอกาสเชื่อมต่อ Node ใหม่ ๆ มากขึ้น ย่อมจะนำมาซึ่งความร่วมมือต่างๆ มากขึ้นในอีกชั้นหนึ่ง นอกจากนั้น ความเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในเชิงวัฒนธรรมความร่วมมือที่เกิดจากการให้ ก็ย่อมจะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล ความรู้ และนวัตกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สามารถยอมรับความเปลี่ยนแปลงในความรู้และนวัตกรรมเหล่านั้นได้ง่ายขึ้น และมีแรงต้านทานน้อยเพราะเป็นวัฒนธรรมความร่วมมือที่ไม่มีความกลัวระแวงอยู่นั่นเอง

ดังนั้น “การให้เพื่อสังคม” จึงมีนัยยะที่สำคัญต่อทุนทางสังคมในลักษณะที่มีความพิเศษเชิงคุณภาพ เพราะการให้เพื่อสังคมที่ไม่มีเงื่อนไขนั้นเป็นเงื่อนไขหลักในการพัฒนาวัฒนธรรมความร่วมมือ สม่ำเสมอกันในระบบสังคมเศรษฐกิจปัจจุบันให้ลดความกลัวระแวงอันเป็นอุปสรรคหลักของการร่วมมือในสังคม ยิ่งสังคมมีการให้มาก กลไกด้านทุนทางสังคมก็ยิ่งจะเป็นตัวคุณให้เกิดความร่วมมือในทุกภาคส่วน เพื่อที่จะพัฒนากิจกรรมต่างๆ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้เกิดประโยชน์กับสมาชิกทุกคนในสังคมได้อย่างยั่งยืน

โดยสรุป คำว่า “การให้เพื่อสังคม” เมื่อนำมาใช้ในบริบททางธุรกิจ การให้เพื่อสังคมตามแนวคิดนี้ จึงเป็นการทำธุรกิจบนพื้นฐานการตอบแทนให้กับสังคม (ศิริชัย สาครรัตนกุล, 2548) ซึ่ง “เป็นการให้ที่กว้างไปกว่าเรื่องบุคคล และใหญ่กว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้ให้” (ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม, 2550) แนวคิดนี้เชื่อว่าการให้จะนำไปสู่การพัฒนาความเชื่อถือ การช่วยเหลือดูแลและการหมุนเวียนกระจายทรัพยากรต่างๆ ระหว่างสมาชิกในสังคมด้วยกัน ซึ่งเป็นการพัฒนาทุนทางสังคมและยังส่งเสริมโอกาสที่เกิดขึ้นและบริการสาธารณะ ฯลฯ อันนำไปสู่ความเจริญทางสังคม เศรษฐกิจที่ยั่งยืน (TRN, 2548: 17)

ด้วยเหตุนี้ แนวคิดเรื่อง “การให้เพื่อสังคม” จึงมีนัยยะที่สามารถเชื่อมโยงและนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์และตีความ ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน

4. แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

(Corporate Social Responsibility: CSR)

คำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือซีเอสอาร์” (Corporate Social Responsibility: CSR) ได้รับการกล่าวถึงนับตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมาและมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เริ่มจากในปี ค.ศ. 1940 ศาสตราจารย์ Theodor Krebs จาก Stanford Business School ได้กล่าวถึงการทำรายงานที่แสดงถึงการกระทำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในชื่อเรียกว่า “Social Audit” ต่อมาในปี ค.ศ. 1953 Howard Bowen ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Social Responsibilities of the Businessman และมีการยกย่องให้ Howard Bowen เป็นบิดาแห่ง CSR

ถึงกระนั้นก็ตาม แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลายจนกระทั่งปี ค.ศ. 1960 แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาโดยมีการบูรณาการองค์ความรู้แนวคิดและทฤษฎี ด้าน Legitimacy

Theory, Public responsibility, Stakeholder Theory, Business ethics Theory และ Corporate citizenship เข้ามาประยุกต์รวมด้วย ดังที่ อนันตชัย ยูประภม (2550: 42) อธิบายไว้ดังนี้

1. Legitimacy Theory

มุมมองของ CSR จากแนวคิดนี้ เป็นการมองประเด็นของความชอบธรรมในการดำเนินธุรกิจที่เชื่อว่า อำนาจในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรบุคคลของบริษัทนั้น ไม่ได้เกิดจากความต้องการของบริษัท แท้จริงแล้วอำนาจและสิทธิเหล่านี้ บริษัทได้มาจากการยอมรับของสังคม สังคมเท่านั้นที่จะเป็นผู้พิจารณาว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัท เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมโดยรวมหรือไม่ จากนั้นจึงออกใบอนุญาตชั่วคราวให้และสังคมเองก็จะเป็นผู้ตรวจสอบอยู่เสมอ เพราะเมื่อใดที่สังคมเห็นว่า การกระทำของบริษัทไม่ชอบด้วยประการทั้งปวงแล้ว ใบอนุญาตนั้นก็พร้อมที่จะถูกเพิกถอนได้ทุกเมื่อ ความอยู่รอดหรือความเจริญเติบโตของบริษัทจึงอยู่ที่ว่าการกระทำของบริษัทตรงตามความหวังของสังคมหรือไม่เพียงใด

ดังนั้น เมื่อมอง CSR จากมุมมองของความชอบธรรมนี้ จึงเสมือนกับการบอกถึงความตระหนักและการเข้าไปเกี่ยวข้องกับชุมชน/สังคมของบริษัท กล่าวคือ บริษัทต้องหมั่นประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าการปฏิบัติของตนเองเป็นที่ยอมรับและบรรจบกับความคาดหวังของสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นและขยายขอบเขตออกไปในวงกว้างอยู่ตลอดเวลา

2. Public responsibility

แนวคิดที่สำคัญต่อมาก็คือ ความรับผิดชอบของบริษัทต่อสาธารณะ โดยแนวความคิดนี้เป็นการกำหนดให้บริษัทต้องรับผิดชอบต่อผลที่ได้ (out come) จากการทำธุรกิจของบริษัทที่เกิดขึ้นในพื้นที่โดยตรงและพื้นที่ต่อเนื่อง ซึ่งกลายเป็นประเด็นทางสังคม (social issues) ต่าง ๆ ทั้งนี้ สังคมจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติให้บริษัทเอง ต่อจากนั้นบริษัทมีหน้าที่ที่จะต้องวางนโยบายและแนวทางการตัดสินใจให้ตรงตามวัตถุประสงค์และคุณค่าที่สังคมปรารถนา

3. Stakeholder theory

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ มีความเชื่อมโยงอย่างเหนียวแน่นกับเรื่องของความชอบธรรม (legitimacy) โดยมุมมองจากแนวคิดนี้ มุ่งเน้นไปยังนโยบายของบริษัท ที่สร้างผลกระทบให้เกิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่ง ภาครัฐ และชุมชน เป็นต้น โดยบริษัทมีภาระรับผิดชอบ ที่จะต้องตอบสนองความต้องการให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ

ตนเอง หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง แนวคิดนี้ ให้ความสำคัญกับเรื่องของการจัดการกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder management) ของบริษัท โดยพิจารณาถึงความต้องการ (need) ความสนใจ (interest) และผลกระทบ (effect) ที่เกิดขึ้นจากนโยบายและการดำเนินงานของบริษัท เพราะการที่บริษัทจะสามารถดำรงอยู่ เจริญก้าวหน้าและหรือล่มสลาย ถือเป็นความชอบธรรมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท เป็นผู้กำหนด

4. Business Ethics Theory

จริยธรรมทางธุรกิจของบริษัท มีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีปทัสถาน (Norm theory) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำของบริษัทที่เป็นผู้รับผิดชอบในการใช้ศีลธรรม (Moral) เป็นเครื่องมือตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท หรืออีกนัยหนึ่งคือ การมีผู้นำที่มีศีลธรรม (moral leadership) เป็นผู้กำหนดแนวทาง การปฏิบัติขององค์กรให้เกิดคุณค่ามากกว่าข้อกำหนดของบริษัท หรือตามความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ยังคำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรมอื่น ๆ เช่น ความเสมอภาค เสรีภาพ และความ เป็นธรรม

5. Corporate Citizenship

แนวความคิดนี้มองบริษัทว่า เป็นหน่วยหนึ่งหรือเทียบเท่ากับบุคคล และต้องมีหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดีของรัฐ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการตอบแทนสังคม (Philanthropic responsibility) โดยความ สัมผัสใจ เพื่อช่วยให้สังคมเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน

จะเห็นได้ว่า พัฒนาการทางแนวคิดด้าน CSR ข้างต้น ช่วยให้เข้าใจถึงขอบข่ายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจ ที่เริ่มต้นจากสังคมภายในองค์กรออกไปสู่สังคมภายนอก นอกจากนี้ ยัง ได้เห็นภาพของการเชื่อมโยงเรื่องความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น และ ท้ายที่สุดแล้ว ยังได้เห็นมุมมองในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหากำไรเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ขยายครอบคลุมไปสู่ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เกี่ยวข้องในวงกว้าง ซึ่งประเด็นสำคัญที่ได้กล่าวถึงใน ข้างต้น ได้ถูกนำไปสร้างความหมายของ CSR ในบริบทที่แตกต่างกันไป ดังเช่น

3.1 ความหมายคำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” หรือ CSR: ในบริบทที่เป็นสากล

เอกสารประกอบการจัดฝึกอบรมภาคธุรกิจและผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม เรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคม (2550: 3-4) อธิบายสรุป ความหมาย คำนิยามของ ความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรธุรกิจในบริบทที่เป็นสากล ไว้ดังนี้

คณะกรรมการจากองค์กรบริษัทข้ามชาติระดับโลกและองค์กรพัฒนาระหว่างประเทศ หรือ World Business Council for Sustainable Development ให้คำจำกัดความ ความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรธุรกิจ ว่า “เป็นความมุ่งมั่นหรือพันธะสัญญาที่ธุรกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ในการที่จะประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงานและ ครอบครัวของเขาเหล่านั้น รวมถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและสังคมในวงกว้าง”

(“The continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life the workforce and their families as well as of the local community and society at large”)

กลุ่มสหภาพยุโรป (European Union) ให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ว่า “เป็นแนวความคิดที่บริษัทผสมผสานความตระหนักถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปในกระบวนการดำเนิน ธุรกิจ และปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียนั้น อยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจ”

(“A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”)

The center for Corporate Citizenship สถาบันที่มีบทบาทในเรื่องการส่งเสริมและสนับสนุนเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ให้ความหมาย ความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กรธุรกิจ ว่า “เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานทางธุรกิจที่ผสมวิสัยทัศน์ของบริษัท และคุณค่า ที่องค์กรมีอยู่ โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและพนักงานจะเลือกนำไปใช้ในการทำงาน โดยคำนึงถึงผู้ที่ เกี่ยวข้องที่อยู่รอบ ๆ ในสังคมและชุมชน”

(“Corporate citizenship is the business strategy that shapes the values underpinning a company’s mission and the choices made each day by its executives, managers and employees as they engage with society”)

องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (International Organization for Standardization: ISO) ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ว่า

หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่มีต่อผลกระทบที่เกิดจากการกระทำ อันได้แก่ การดำเนิน การกิจ ที่รวมถึงการผลิตสินค้าและบริการ หรือการตัดสินใจขององค์กรนั้นๆ ในสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่ง พฤติกรรมจะต้องโปร่งใส และเป็นไปตามจรรยาบรรณ ซึ่งต้องสอดคล้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืนและความ เป็นอยู่ดีมีสุขของสังคม เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือประโยชน์หลักขององค์กร เป็นไปตามกฎหมาย และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลและสามารถผสมผสานได้กับองค์กรนั้นๆ

ศาสตราจารย์ทางการตลาดอย่าง Philip Kotler และนักการตลาดชื่อดัง Nancy Lee (2005, pp. 23-24) ให้ความหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ว่าเป็น “ความรับผิดชอบต่อสังคมในการปรับปรุง ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมจากการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการอุทิศทรัพยากรของบริษัทให้โดยสมัครใจ” ซึ่ง ประเด็นที่ทั้งสองคนให้ความสำคัญคือ เรื่องของความสมัครใจในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ สังคม ไม่ได้ถูกควบคุมทั้งโดยกฎหมายหรือข้อบังคับใดๆ ในเรื่องของความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งกินความหมาย กว้างขวาง ตั้งแต่เรื่องสภาพความเป็นอยู่ของมนุษย์ไปจนกระทั่งถึงเรื่องของสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไป โดยทั้ง สองได้สรุปแนวทางการดำเนินกิจการของธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้ 6 แนวทางด้วยกัน คือ

1. Cause Promotion หรือ Cause Marketing

คือ การสนับสนุนส่งเสริมการตลาดผ่านกิจกรรมเพื่อสังคมหรือตัวองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิด การตระหนักและใส่ใจต่อประเด็นทางสังคมในแง่ต่าง ๆ

2. Cause - Related Marketing

การบริจาคเงินจากส่วนแบ่งการขายสินค้าหรือบริการภายในช่วงเวลาที่กำหนดให้กับองค์กรทาง สังคม วิธีนี้จะมีประสิทธิภาพหากยอดเยี่ยม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) ที่ดี

3. Corporate Social Marketing (CSM)

การสนับสนุนโครงการที่ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเรื่องที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อสังคม กิจกรรมรูปแบบนี้ต้องใช้ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) และการสื่อสาร (Communication) ที่เข้าถึง และมีความถี่ในการโฆษณา เข้าช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ผลิตภัณฑ์ตรงกับ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้น

4. Corporate Philanthropy

เป็นรูปแบบกิจกรรมเพื่อสังคมที่เก่าแก่ที่สุด นั่นคือ การบริจาคให้กับมูลนิธิหรือองค์กรสาธารณกุศล ซึ่งอาจเป็นเงิน หรือ ทุนในรูปแบบอื่น เช่น บริการ เทคโนโลยี ความรู้ ความชำนาญ เป็นต้น

5. Community volunteering

การสนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร สละเวลา เพื่อเป็นอาสาสมัครร่วมกิจกรรมทางสังคมกับชุมชน กิจกรรมนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับชุมชน และสามารถดึงกิจกรรมเพื่อสังคัมรูปแบบอื่น ๆ เข้ามาร่วมได้หลายรูปแบบ

5. Socially Responsible Business Practices

การลงทุนหรือการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของบริษัทเพื่อแสดงให้เห็นความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกกระบวนการขององค์กรตั้งแต่สวัสดิการพนักงาน กระบวนการผลิต ถึงการกำจัดของเสีย และการดำเนินงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้

3.2 ความหมายคำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” หรือ CSR:

ในบริบทของสังคมไทย

ปัจจุบันคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ หรือ CSR: Corporate Social Responsibility เป็นที่รู้จักและคุ้นชินกันดีในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสังคม พัฒนา ยอดพฤติการณ์ (2551:1) อธิบายว่าในประเทศไทยแนวคิดนี้ได้ถือกำเนิดขึ้นพร้อมกับการสถาปนาธุรกิจมาเป็นระยะเวลายาวนาน ในรูปของการทำบุญ การบริจาคเพื่อการกุศลหรือการอาสาช่วยเหลืองานส่วนรวมที่เรียกว่าการลงแขก อย่างไรก็ตาม ได้มีการอธิบายถึงคำๆ นี้ไว้หลายมุมมอง เช่น

กระทรวงพัฒนาสังคมฯ เรียกความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กรในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข โดยจะเน้นไปที่องค์กรภาคธุรกิจ (Corporate) เนื่องจากเป็นผู้ที่ได้ประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรต่างๆ (เอกสารประกอบการจัดฝึกอบรมภาคธุรกิจและผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม, 2550: 4)

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ว่าเป็น “การดำเนินธุรกิจ ควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่าง ยั่งยืน” (2551:6)

สถาบันไทยพัฒนา เรียก “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” ว่า “ความรับผิดชอบต่อ สังคมเชิงบรรษัท” หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อ สังคมทั้งในระดับและไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่ จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

ซึ่งคำว่า กิจกรรม ในความหมายข้างต้น หมายถึง การคิด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุม ตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานของ องค์กร คำว่า สังคมไกล คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของ พนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และสังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทาง ธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2549:3)

ไชยยศ บุญญาภิจ (2549: 3) ให้ทัศนะเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรใน CSR Journal ว่า “เป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์กรในการบริหารจัดการอย่างรับผิดชอบต่อ สังคม โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การใช้หลักธรรมาภิบาล การผลิตสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและ เป็นมิตรต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน แรงงานและความเท่าเทียมในสังคม การ สร้างคุณค่าให้กับองค์กรจากการดำเนินงานที่โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบต่อการสนับสนุนให้ เกิดการพัฒนาทางการค้า การลงทุนเพื่อชุมชนที่องค์กรอยู่ร่วมด้วย ทั้งจากการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ทางด้านการพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น การส่งเสริมการสร้างรายได้ การ ศึกษา รวมถึงสุขภาพของคนใน ท้องถิ่นที่องค์กรอยู่ร่วมด้วย ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการและเน้นการมี ส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร”

สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ กล่าวในบทความของหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจว่า “ซีเอสอาร์ เป็นมากกว่ากฎหมาย เพราะ

เป็นเรื่องของจิตสำนึกและความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีต่อพนักงาน ลูกค้า ชุมชนท้องถิ่นและสังคมโดยรวม เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้ผู้คนในสังคม โดยมุ่งหวังเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

อนันตชัย ยुरประดม (2550: 41) นักวิชาการจากโครงการเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ให้คำนิยาม CSR ไว้ว่า “เป็นความรับผิดชอบต่อผล กระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (system) เริ่มตั้งแต่การป้องกัน (prevent) ปรับปรุง (improve) รักษา (maintain) และพัฒนา (develop) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ (innovation) จากภายในองค์กรออกไปสู่สังคมวงกว้าง เป็นไปตามกฎหมายที่บังคับใช้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ”

โสภณ พรโชคชัย (2551: 18) ประธานกรรมการมูลนิธิประเมินค่าทรัพย์สินแห่งประเทศไทย แปลคำว่า CSR หรือ Corporate Social Responsibility เป็นไทยว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ และได้แบ่งซีเอสอาร์ เป็น 3 ระดับ คือ

(1) ระดับที่หนึ่ง เป็นระดับที่กำหนดตามกฎหมาย เช่น กฎหมายแพ่ง กฎหมายอาญา กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายอาคารและผังเมือง ฯลฯ การไม่ทำตามถือเป็นการละเมิดต่อปัจเจกบุคคล กลุ่มชุมชนหรือความสงบสุขของสังคม ถือเป็นอาชญากรรม องค์กรที่มีซีเอสอาร์ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายโดยเคร่งครัด

(2) ระดับที่สอง เป็นระดับที่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณหรือจริยธรรม ซึ่งถือเป็น “ข้อกฎหมายอย่างอ่อน (Soft Laws)” เช่น ข้อนี้หากไม่ปฏิบัติ อาจไม่ถึงขนาดติดคุกหรือถูกศาลสั่งปรับ แต่อาจถูกพักใบอนุญาตหรือกระทั่งถูกไล่ออกจากวงการ ไม่สามารถประกอบอาชีพได้ เช่น วงการผู้ประเมินค่าทรัพย์สิน วงการแพทย์ วงการวิศวกรและวงการนายหน้า ฯลฯ

(3) ระดับที่สาม เป็นระดับอาสาสมัคร เช่น เป็นผู้อุปถัมภ์ ผู้บริจาค ผู้อาสาทำดีในรูปแบบต่างๆ ทั้งต่อบุคคล กลุ่ม ชุมชนหรือสังคมโดยรวม สิ่งเหล่านี้จะทำหรือไม่ทำก็ได้ ไม่ได้มีข้อกำหนดไว้ แต่หากทำดี สังคมก็จะยกย่องและชื่นชม

ธุรกิจที่มีซีเอสอาร์ จึงขาดเสียมิได้ที่จะต้องดำเนินการตามข้อ (1) เพื่อคุ้มครองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้บริโภคตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ต้องทำตามข้อ (2) เพื่อการเป็นวิสาหกิจที่มีการกำกับดูแล

กิจการที่ดี สร้างความแข็งแกร่งให้แก่ตราห้อยสินค้า เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและควรทำตามข้อ (3) ซึ่งถือเป็นการตลาดอย่างอ่อน ๆ (Soft Marketing) เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ และถือเป็นมงคลต่อวิสาหกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำดีนั้น

ดังนั้น ซีเอสอาร์ ที่แท้ย่อมหมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ มีนัยดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากไม่เท่ากับละเมิดกฎหมาย
- 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ ต้องดำเนินการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกจ้าง คู่ค้า ลูกค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวมทั้งหมด
- 3) ประเด็นหลักเกี่ยวกับซีเอสอาร์ ได้แก่ ธรรมาภิบาล การจัดการสิ่งแวดล้อม ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาตรฐานด้านแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ ความเท่าเทียมทางสังคม สิทธิมนุษยชน การต่อต้านและไม่ร่วมกับการติดสินบนหรือทุจริต เป็นต้น
- 4) ส่วนที่วิสาหกิจใดจะทำบุญ ทำดีเกินหน้าที่รับผิดชอบ ถือเป็นอาสาสมัคร การบำเพ็ญประโยชน์ เป็นกิจที่สมควรดำเนินการเพื่อแสดงความใจกว้างและทำให้สังคมชื่นชม ส่งผลดีต่อธุรกิจ ถือเป็นการตลาดอย่างอ่อน ๆ
- 5) แต่หากมุ่งเน้นที่การทำความดี (เอาหน้า) แต่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม ละเมิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย ไม่ถือเป็นซีเอสอาร์ แต่เป็นการหลอกลวง ตบตาประชาชน
- 6) วิสาหกิจจำเป็นต้องมีซีเอสอาร์ ทำให้การค้าดีขึ้น เพราะซีเอสอาร์ นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันและลดความเสี่ยงทางธุรกิจ เพื่อให้วิสาหกิจยั่งยืน ดังนั้นซีเอสอาร์ จึงไม่ใช่เน้นที่การบริจาค แต่เป็นการลงทุนที่วิสาหกิจพึงกระทำนั่นเอง

วิสาหกิจใดจะเริ่มทำซีเอสอาร์ ก็ควรทำให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ไม่ใช่ทำเพียงตามกระแสหรือทำในลักษณะที่หลอกลวง

ส่วน ธนินทร์ รัตนโอฬาร (2551: 51-54) อธิบายว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจ เป็นการดำเนินธุรกิจตามกฎหมายและจริยธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่แข่งขัน เจ้าหนี้ ตลอดจนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ชุมชน รัฐบาล กลุ่มรณรงค์ สื่อมวลชนและสาธารณชน ดังนั้นองค์กรจะต้องตอบสนองต่อประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้ประโยชน์กับคน ชุมชนและสังคม นอกจากนั้น ยังต้องคำนึงบทบาทขององค์กรภาคธุรกิจที่จะต้องปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจและผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรทุกคน

ในองค์กรจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองในสิ่งที่ทีมงานสู่ เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

โดยได้เสนอแนวทางในการนำแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารจัดการไว้อย่างน่าสนใจถึง 8 ประการ ดังนี้

(1) การบริหารคนในองค์กรอย่างมีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม สามารถทำได้โดยการให้ข้อมูลที่ โปร่งใสกับพนักงานในทุก ๆ ด้าน การให้ความสมดุลระหว่างงาน ชีวิตครอบครัวและการพักผ่อน การ ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมทั้งด้านการคัดเลือกเข้าทำงาน รายได้และความก้าวหน้าทางการงาน โดยเฉพาะกับ ผู้หญิงและผู้พิการ การดูแลเอาใจใส่พนักงานโดยเฉพาะที่ได้รับบาดเจ็บ และหรือเกิดปัญหาสุขภาพจากการ งาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการส่งเสริมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยให้ความสำคัญกับการ ฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ หรือแม้แต่การมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และสร้างสภาพแวดล้อม การเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน

(2) การคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน โดยพัฒนามาตรฐานความปลอดภัย ของอุปกรณ์ในการดำเนินงานทั้งในองค์กร ตั้งแต่เครื่องเขียนไปจนถึงเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เสี่ยงต่อ การเกิดอันตราย เพื่อลดและป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานให้ได้มากที่สุด

(3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง โดยกำหนดนโยบายที่จะ รับผิดชอบต่อพนักงานในกรณีที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ สังคมหรือการเมือง ทำให้คนในองค์กรเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจและความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

(4) การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม โดยลดการใช้ทรัพยากรและการปล่อยสารพิษหรือ ของเสีย ซึ่งเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ย่อมเป็นผลดีต่อองค์กรนั้น ๆ เอง ในอันที่จะจัดการการ ผลิตสินค้าหรือบริการ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและยังเป็นการลดต้นทุนด้านพลังงานและการจัดการของ เสียต่าง ๆ อีกด้วย ซึ่งนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท ถือได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

(5) การดำเนินกิจการโดยยึดหลักคุณธรรม โดยขั้นตอนการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทที่มีความ ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้าง ความมั่นคงของบริษัทและความมั่นคงในสังคม

(6) การรับผิดชอบต่อผู้บริโภค โดยสร้างระบบการดูแลอย่างมีจริยธรรมในทุก ๆ กระบวนการของสินค้าและบริการ ตั้งแต่การผลิต การขาย รวมถึงการบริการหลังการขาย จนสิ้นสุดการใช้ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในเชิงคุณภาพและราคา นอกจากนี้ยังสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคด้วยเลือกผลิตหรือจำหน่ายสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค หรือแม้แต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สามารถใช้ได้กับทุกกลุ่ม ซึ่งรวมถึงกลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มผู้พิการด้วย

(7) การรับผิดชอบต่อชุมชน โดยสร้างผลประโยชน์ให้กับชุมชน เช่น กสนจ้างแรงงานจากคนในชุมชน ซึ่งนำรายได้สู่ชุมชน การช่วยเหลือทั้งด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมชุมชนผ่านการบริจาคหรือกิจกรรมสาธารณประโยชน์ใด ๆ ที่จะช่วยพัฒนาชุมชนและนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนนั้น ๆ

(8) การรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งทุกองค์กรควรจะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการบริจาค ทำกิจกรรมหรือสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแก้ไขและพัฒนาสังคม ในประเด็นที่องค์กรเกี่ยวข้องหรือสนใจ ซึ่งถือเป็นการคืนกำไรสู่สังคม

กิจกรรมการรับผิดชอบต่อสังคมของทุกองค์กรจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ ไม่ทำกิจกรรมที่只是为了เป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรหรือกิจกรรมที่พนักงานขององค์กรไม่ได้มีส่วนร่วมเลย หรือทำด้วยความไม่เต็มใจ แต่ต้องเป็นการร่วมกันดำเนินการโดยมีเป้าหมายร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่น้อมนำให้องค์กรและสมาชิกขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและสังคม เกิดความใกล้ชิด ความร่วมมือกันในกิจกรรมของชุมชนและสังคม เน้นการที่องค์กรเข้าไปร่วมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่ชุมชน/สังคมและเน้นการพัฒนาจากรากฐานของชุมชนและสังคมเอง

3.3 ลักษณะของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

พิพัฒน์ ยอดพฤติการ (2550) และจำลักษณ์ ขุนพลแก้ว (2550:84-86) จำแนกการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็น 2 ลักษณะ คือ

3.3.1 Corporate-driven CSR

เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก ซีเอสอาร์แบบนี้เกิดขึ้นโดยองค์กรตามลำพัง และส่วนใหญ่ของการดำเนินกิจการจะเป็นไปโดยความคิดและการกระทำของคนภายใน ตัวอย่างเช่น องค์กรบริจาคเงินที่ได้จากกำไรในกิจการหรือบริจาคสินค้าและบริการของบริษัท

เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ หรือนำพนักงานลงพื้นที่เพื่อเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ประสบภัย เป็นการเสียสละทรัพยากรด้านเวลา หรือเป็นการลงแรง นอกเหนือจากการลงเงินหรือให้เป็นสิ่งของตามปกติทั่วไป เป็นต้น

3.3.2 Social -driven CSR

เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อใช้ทรัพยากรนอกองค์กรเป็นหลัก ซีเอสอาร์แบบนี้เกิดจากการมีส่วนร่วมขององค์กรและคนภายนอก โดยองค์กรจะดึงลูกค้าคู่ค้าหรือแม้แต่สังคมและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง อาทิ ผ่านการซื้อสินค้าและบริการโดยที่ส่วนหนึ่งของรายได้จากการจัดจำหน่ายจะมอบให้แก่องค์กรสาธารณกุศลเพื่อส่งเสริมกิจกรรมของมูลนิธิหรือองค์กรการกุศลนั้น ๆ หรืออาจจะเป็นการสร้างกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเปิดโอกาสให้คนภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมจากกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งการทำแบบนี้จะให้ผลทางด้านการสื่อสารกับสังคมได้กว้างขวาง จนอาจขยายกลายเป็นกระแสของสังคมในที่สุด ตัวอย่างเช่น การนำเสนอภาพยนตร์ The Convenient Truth ที่นำเสนอโดยอดีตรองประธานาธิบดี อัล กอร์ ของสหรัฐอเมริกา ตามมาด้วยการรณรงค์เพื่อลดวิกฤตโลกร้อน ที่มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครออกมาถือถุงผ้า หรือขยายพื้นที่การจราจรสำหรับรถจักรยาน และกิจกรรมอื่น ๆ เป็นต้น

เฉพาะรูปแบบ Corporate-driven CSR หากพิจารณาโดยยึดที่ตัวกระบวนการทางธุรกิจ (business process) เป็นหลัก ยังสามารถจำแนกออกเป็น CSR ที่อยู่ในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process) และ CSR ที่เกิดขึ้นภายหลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process) ดังนี้

(1) CSR in process (Inside Out)

เป็นลักษณะของการทำซีเอสอาร์ที่ฝังเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทางธุรกิจ โดยแทรกเข้าไปในทุกขั้นตอนตั้งแต่การวิจัยพัฒนา การออกแบบ การผลิต การจัดส่ง จนถึงบริการ นั้นหมายความว่า การที่องค์กรหันกลับมาพิจารณากระบวนการผลิตของตนเองว่าสร้างประสิทธิผลต่อทั้งธุรกิจและสังคมในด้านที่ดีหรือไม่ ซึ่งหมายถึงบริษัทให้ค่านึงถึงมากกว่าปริมาณและคุณภาพผลิตภัณฑ์ของตนเองและปรับปรุงกระบวนการผลิตของตนเพื่อลดผลกระทบต่อสังคมในด้านลบ หรือสร้างประโยชน์ต่อสังคมในด้านบวก

ตัวอย่าง CSR in process สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถทำซีเอส ได้ในกระบวนการผลิต โดยเริ่มจากกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น

(1.1) การรักษาสภาพแวดล้อม ด้วยการออกแบบกระบวนการผลิต การใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการควบคุมและลดมลพิษที่อาจเกิดขึ้นและปนเปื้อนสู่ภายนอกของเสียจากการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ และฝังกลบหรือทำลายอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

(1.2) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตให้ใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้น้อยลง หาแนวทางนำของเสียต่างๆ กลับมาใช้ใหม่ หรือใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทดแทน รวมถึงการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติที่ทรุดโทรมจนอาจเกิดผลเสียต่อระบบนิเวศในที่สุด

(1.3) การสร้างเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัยที่ดี ด้วยการควบคุมและกำหนดมาตรการป้องกันต่างๆ รวมถึงการสร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด

(1.4) ความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ และสนับสนุนส่งเสริมให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสภาพแวดล้อม จัดระเบียบ รวมถึงการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและทันเหตุการณ์

จากนั้น ทำการสำรวจองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการผลิต โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนและวัตถุดิบ (Suppliers) ผู้ผลิต (Company) และลูกค้า (Customers) โดยในส่วนของความร่วมมือกับผู้ผลิตชิ้นส่วนและวัตถุดิบ ด้วยการกำหนดนโยบายการจัดซื้อ เพื่อให้รู้ว่าต้องการชิ้นส่วนและวัตถุดิบแบบไหน

ทางด้านการผลิตของโรงงาน ทำได้โดยเริ่มสำรวจกระบวนการภายใน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการผลิต (Processes) และผลิตผล (Outputs) และกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดและติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ในส่วนของความร่วมมือกับลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้าและบริการของบริษัท เช่น ร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ผนวกรวมเรื่องของการกำจัดซากผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุหรือสอนคำที่ผู้ใช้งานทิ้งแล้ว เป็นต้น

(2) CSR after process (Outside IN)

เป็นลักษณะการทำซีเอสอาร์ที่อยู่นอกกระบวนการผลิต กล่าวคือ การทำ CSR นอกกระบวนการผลิต อาจอยู่ในรูปของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เช่น บริษัทไฟเซอร์ ผนวกรวมการเดินแอโรบิคแนวใหม่เพื่อเสริมสร้างสุขภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทที่เสนอออกมา หรือไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทหากแต่เป็นประเด็นทางสังคมที่ได้รับความสนใจก็ได้ เช่น การบริจาคของเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ เป็นต้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นการทำซีเอสอาร์ เพื่อส่งเสริมการทำธุรกิจ โดยมากจะไม่

เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจโดยตรง แต่มักจะเป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์องค์กร

3.4 แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในบริบทของสังคมหัวตุ 4

สังคมหัวตุ 4 คือ หลักอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวบุคคล ซึ่งในที่นี้รวมถึงพลเมืองบริษัท (Corporate Citizen) ให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข สามารถใช้เป็นตัวแบบหรือวิธีการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยที่มีอุปนิสัยของการสงเคราะห์ เกื้อกูลเป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. Corporate Philanthropy คือ การให้หรือการบริจาคในสิ่งที่ควรให้แก่ผู้ยากไร้หรือแก่ผู้ที่ขาดแคลนกว่า ทั้งในรูปของวัตถุสิ่งของ เช่น การนำสิ่งของเครื่องใช้ไปแจกแก่ผู้ประสบภัย การทำบุญตามหลักศาสนา การให้โอกาสทางธุรกิจ การแบ่งปันตลาดหรือการให้อภัยตลอดจนการให้ความรู้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เปรียบได้กับทาน

2. Corporate Communication คือ การสื่อสารในสิ่งที่เป็คุณประโยชน์ สิ่งที่เป็นสาระข้อเท็จจริง ประกอบด้วยเหตุผลและความจริงใจ โดยไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด เช่น การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องครบถ้วนแก่ผู้บริโภค การไม่โฆษณาประชาสัมพันธ์คุณลักษณะของสินค้าเกินจริง หรือการไม่หลอกลวงมอมเมาประชาชน เปรียบได้กับปิยวาจา

3. Community Volunteering คือ การเสียสละแรงงาน แรงใจและเวลา เพื่อบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เช่น การเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคมในโอกาสต่างๆ การระแหว่ระวังในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปโดยสมัครใจ เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบหนึ่ง เปรียบได้กับอรรถจริยา

4. Equitable Treatment คือ การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ไม่ถือว่าองค์กรตนเป็นใหญ่ เอาใจใส่ในสุขทุกข์ของผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และร่วมแก้ไขโดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง การมีส่วนร่วม (Participation) ขององค์กรในการดูแลสังคมอย่างสม่ำเสมอ เช่น การดูแลสิทธิประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ รายย่อยอย่างเสมอภาค การ

บริการลูกค้าอย่างเสมอต้นเสมอปลาย โดยไม่เลือกว่าเป็นรายใหญ่หรือรายย่อย การทำหน้าที่ในการเสียภาษีอากรให้รัฐอย่างตรงไปตรงมา เปรียบได้กับสมานัตตา (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2550: 18-19)

ดังนั้น ตัวแบบสังคหวัตถุ 4 นี้ สามารถนำมาอธิบายและพัฒนาเป็นวิธีการในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ขององค์กรธุรกิจที่มาจากจิตสำนึกสาธารณะได้

3.5 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในบริบทของเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า

ความเข้าใจในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง จนถึงวันนี้ ก็ยังเข้าใจว่า พอเพียง คือ การพึ่งตนเอง ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Self-sufficiency แต่คำว่า พอเพียงในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งตรงกับคำว่า Sufficiency Economic นั้น มีความหมายกว้างกว่าแค่การพึ่งตนเองได้ เศรษฐกิจพอเพียงในระดับที่เลี้ยงตัวเองได้บนพื้นฐานของความประหยัดและการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเรียกว่า เศรษฐกิจพอเพียงแบบพื้นฐาน ส่วนเศรษฐกิจพอเพียงในระดับที่มีการรวมตัวกัน เพื่อร่วมกันดำเนินงานในเรื่องต่างๆ มีการสร้างเครือข่ายและขยายกิจกรรมทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ โดยประสานความร่วมมือกับภายนอก เรียกว่า เศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ดังนั้น เศรษฐกิจพอเพียง จึงมิใช่แค่เพียงเรื่องของการพึ่งตนเองโดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับใคร และมีใช่แค่เรื่องของการประหยัด แต่ยังครอบคลุมถึงการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน แท้จริงแล้วเศรษฐกิจพอเพียงสามารถจำแนก ได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

เศรษฐกิจพอเพียงระดับที่หนึ่ง

เป็นเศรษฐกิจพอเพียงแบบพื้นฐาน ที่เน้นความพอเพียงในระดับบุคคลและครอบครัว คือ การที่สมาชิกในครอบครัวมีความเป็นอยู่ในลักษณะที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ สามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น ความต้องการในปัจจุบันของตนเองและครอบครัวได้ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีกลมเกลียว และมีความพอเพียงในการดำเนินชีวิตด้วยการประหยัด และการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น จนสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขทั้งกายและใจ

เศรษฐกิจพอเพียงระดับที่สอง

เป็นเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ที่เน้นความพอเพียงในระดับกลุ่มหรือองค์กร กล่าวคือ เมื่อบุคคล/ครอบครัว มีความพอเพียงในระดับที่หนึ่งแล้ว ก็จะรวมพลังกันในรูปแบบกลุ่มหรือ สหกรณ์ เพื่อร่วมกันดำเนินงานในด้านต่างๆ ทั้งด้านการผลิต การตลาด ความเป็นอยู่ สวัสดิการ การศึกษา สังคมและศาสนา โดยได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยราชการ มูลนิธิและเอกชน

เศรษฐกิจพอเพียงระดับที่สาม

เป็นเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ที่เน้นความพอเพียงในระดับเครือข่าย คือ เมื่อกลุ่มหรือองค์กรมีความพอเพียงในระดับที่สองแล้ว ก็จะร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อการสร้างเครือข่าย มีการติดต่อร่วมมือกับธนาคารและบริษัทต่าง ๆ ทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย และการบริหารจัดการ เพื่อการขยายกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลาย ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิต ทั้งในด้านสวัสดิการ การศึกษา สังคมและศาสนา ให้สมประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2550: 83-84)

เมื่อนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงข้างต้น มาประยุกต์ใช้ในทางธุรกิจ จะพบว่า ระดับของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถที่จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ เช่นกัน ดังนี้

ระดับแรก เป็นความพอเพียงในระดับกิจการหรือบริษัท ที่เน้นถึงการดำรงอยู่ของกิจการหรือความอยู่รอดในธุรกิจ สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งเป็นอิสระ (Independent) ดำเนินกิจการโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเองได้ มีรายรับที่เพียงพอต่อการดำเนินกิจการ ปราศจากภาระหนี้สินหรือมีความสามารถในการชำระหนี้ในระยะเวลาที่กำหนดหรือเมื่อเจ้าหนี้ทวงถามโดยชอบ เมื่อพิจารณาเทียบกับทุนหรือรายรับของกิจการ มีการกำกับดูแลกิจการโดยยึดหลักของความถูกต้อง มีคุณธรรมและโปร่งใส จัดเป็นเศรษฐกิจพอเพียงแบบพื้นฐาน

ระดับที่สอง เป็นความพอเพียงในระดับกลุ่มธุรกิจ จัดเป็นความพอเพียงแบบก้าวหน้า ที่เน้นถึงการรวมกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจการร่วมค้า (Joint Venture) สหพันธ์ธุรกิจ (Consortium) เพื่อต้องการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกัน ด้วยการแบ่งปันหรือใช้ทรัพยากรในกิจการร่วมกัน หรือการรวมกลุ่มในแนวตั้งตามสายอุปทาน เพื่อการสร้างประสิทธิภาพและการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการควมรวมหน่วยธุรกิจ ในสายอุปทานนั้น ๆ ตลอดจนการรวมกลุ่มในลักษณะสมาคมการค้า (Association) เพื่อการรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ทั้งนี้ การรวมกลุ่มในระดับที่สองนี้ จะต้องเป็นไปเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่กลุ่มและส่วนรวม บนพื้นฐานของการไม่เบียดเบียนกัน การแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามกำลังและความสามารถของตน จึงจะสามารถทำให้กลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา เกิดความพอเพียงในวิถีปฏิบัติอย่างแท้จริง

ระดับที่สาม เป็นความพอเพียงในระดับเครือข่าย จัดเป็นเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ที่เน้นถึงการรวมกลุ่มในแนวราบ ในลักษณะของเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการติดต่อประสานความร่วมมือระหว่างธุรกิจต่าง ๆ กับหน่วยอื่น ๆ ในสังคม ก่อให้เกิดการ

พัฒนาภายใต้รูปแบบของการพึ่งพิงอิงกัน (Inter-dependent) สงเคราะห์เกื้อกูล มีจริยธรรม มีความสำนึก
รับผิดชอบสังคมร่วมกัน ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายได้รับประโยชน์กันโดยทั่วหน้า

ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือซีเอสอาร์ จึงถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จัดอยู่ในเศรษฐกิจพอเพียง
แบบก้าวหน้า องค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ย่อมแสดงให้เห็นว่านโยบายของกิจการ
มิได้จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับผู้มีส่วน
ได้เสียนอกองค์กรด้วย ดังนั้น หลักในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่แท้ คือ การเน้น
ให้องค์กรธุรกิจ รู้จักคิดแบ่งปัน และดำเนินกิจการโดยไม่เบียดเบียนสังคมส่วนรวม รู้จักให้ รู้จักแบ่งปัน
และเอาใจใส่ในการดูแลสังคม สงเคราะห์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ซึ่งหากองค์กรธุรกิจใด นำหลักการนี้ไปปฏิบัติ ก็จะทำให้เกิดความสมดุลและความยั่งยืนในกิจการ
สอดคล้องกับเป้าหมายในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และให้ผลลัพธ์ทั้งในส่วนที่เป็น รูปธรรม จับต้องได้
(Tangible) และในส่วนที่เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ (Intangible) ทั้งกับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรและ
ภายนอกองค์กร (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2550: 21)

โดยสรุป หากประมวลความรู้ความเข้าใจ จากความหมายหรือนิยามในบริบทต่างๆ รวมถึงรูปแบบ
ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือซีเอสอาร์ที่กล่าวมาในข้างต้น สามารถสรุป
สาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือซีเอสอาร์ เป็นการดำเนินธุรกิจ ที่องค์กร
ตอบสนองต่อประเด็น ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งให้การให้ประโยชน์กับคน ชุมชน และ
สังคม นอกจากนั้น ยังเป็นเรื่องของบทบาท ขององค์กรธุรกิจในสังคม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อ
องค์กรธุรกิจ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ
โดยสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ การวัดผลทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอันนำไปสู่การพัฒนา
อย่างยั่งยืน (Triples Bottom Line)

2. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือซีเอสอาร์ เป็นหลักคุณธรรมจริยธรรมที่สำคัญ
ประการหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจที่เพิ่มหน้าที่ความเป็นพลเมืองดีมีจิตสำนึกต่อสาธารณะ
และหันมาใส่ใจธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

3.หลักในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่แท้ คือ การเน้นให้องค์กรธุรกิจ รู้จัก คิดแบ่งปัน และดำเนินกิจการโดยไม่เบียดเบียนสังคมส่วนรวม รู้จักให้ รู้จักแบ่งปันและเอาใจใส่ในการ ดูแลสังคม สงเคราะห์ที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน

4. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือซีเอสอาร์ เป็นรูปธรรมที่สะท้อนภาพจิตสำนึก สาธารณะขององค์กรธุรกิจ

5. สิ่งที่มีคุณค่าที่สุดของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ที่จะนำพาธุรกิจ สังคมและ สิ่งแวดล้อมไปสู่ความยั่งยืนร่วมกันนั้น ไม่ได้อยู่ที่การพยายามสร้างความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ เท่านั้น หากแต่เป็น “ผล” ของการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ ซึ่งการตั้งใจทำอย่างจริงจังและจริงใจนี้เอง ที่จะสร้างความเชื่อใจ (สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสินี, 2550: 3) และนำมาซึ่งประโยชน์สุขร่วมกันของทุกฝ่ายภายใต้สถานการณ์ Win-Win

ดังนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือซีเอสอาร์ ในงานวิจัยนี้จึงหมายถึง “การดำเนินธุรกิจจาก จิตสำนึก ที่จะทำธุรกิจให้อยู่รอดเคียงคู่ไปกับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำประเทศไปสู่การ พัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) เป็นสังคมที่อยู่ร่วมกันได้อย่างเกื้อกูลและไม่เบียดเบียน กัน (อาภรณ์ ชีวะเกรียงไกร, 2550) และแนวคิดเรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือซี เอสอาร์” จึงมีนัยยะที่สามารถเชื่อมโยงและนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์และตีความ ความเข้าใจ เกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ”ขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน

5. แนวคิดเรื่องการสื่อสารองค์กร (Organizational Communication)

การสื่อสารองค์กร เป็นแนวคิดการสื่อสารที่ว่าด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยบุคคลที่มาติดต่อสื่อสารกันจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะและตัวบุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (กิตตมา สุรสนธิ, มปป: 35) เช่น การสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานองค์กร เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ช่วยให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือของบุคลากรและหน่วยงาน ช่วยให้การงานเกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

องค์กรที่ขาดการสื่อสารที่ดีจะทำข้อมูลข่าวสารขาดการหมุนเวียน พนักงานอาจรู้สึกถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาและอาจส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารองค์กรจึงต้องตระหนักเสมอว่า พนักงานทุกคนควรมีโอกาสได้รับข่าวสารและสามารถสื่อสารข้อมูลกันได้ในทุกระดับ

5.1 การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการในองค์กร

(Organizational Communication Management)

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ (Communication Management) กาญจนา แก้วเทพ (2549: 4) อธิบายว่า เป็นการนำเอาศาสตร์ด้านการสื่อสารทั้งหมดเข้าไปผสมผสานกับเนื้อหาด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ที่จำเป็นต้องใช้การสื่อสารทุกรูปแบบหรือทุกประเภท นับตั้งแต่การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารภายในกลุ่มย่อย เป็นต้น โดยการจัดการด้านการสื่อสาร จะมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับท่าทีและวิธีการสื่อสารกับสาธารณะชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และปาริชาติ สถาปิตานนท์ (2548: 27-30) ได้เสนอรูปแบบหลักในการจัดการการสื่อสารไว้ 2 รูปแบบ คือ

1) การจัดการการสื่อสารโดยอิงหลักการโน้มน้าวใจ

เป็นรูปแบบการสื่อสารที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในด้านการจัดการการสื่อสาร การจัดการการสื่อสารรูปแบบนี้ มุ่งเน้นที่การแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล นับตั้งแต่ความรู้ (Knowledge) ทศนคติ (attitude) และการประพฤติปฏิบัติต่างๆ (practices) หรือที่รู้จักกันในชื่อของหลักเคเอพี (KAP) โดยอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงความตระหนัก (Awareness) ความสนใจ (interest) ความปรารถนา (desire) และการกระทำ (action) หรือที่รู้จักกันในชื่อของหลักไอดา (A-I-D-A) และประการสุดท้ายคือ การเปลี่ยนบุคคลจากสภาพที่ไม่ได้ตระหนัก (unawareness) ให้ก้าวไปสู่ความตระหนัก (awareness) ความเข้าใจ (comprehensive) และการกระทำ (action) ในที่สุด โดยเป็นพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

อย่างไรก็ตาม หลักการโน้มน้าวใจที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันและกล่าวถึงกันมาก คือ การโน้มน้าวใจในลักษณะที่เป็นการชนะร่วม (Win-win) อันมีนัยยะถึงองค์กรและกลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่พึงปรารถนา

2) การจัดการการสื่อสารโดยอิงหลักการสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การจัดการการสื่อสารรูปแบบนี้ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทางอย่างสมดุลระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ โดยองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการบนพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Mutual understanding) และการเคารพยกย่องกัน (shared respect) โดยการกระทำดังกล่าว จะมุ่งเน้นที่การปรึกษาหารือ (dialogue) บนฐานของความเท่าเทียมกัน โดยเชื่อว่า การสื่อสารโดยอิงหลักการสร้างความเข้าใจร่วมกันนี้ จะนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพในระยะยาวระหว่างองค์กรกับสาธารณะชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากรูปแบบหลักในการจัดการการสื่อสารดังที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นแล้ว “สาร” (messages) จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการสื่อสาร ซึ่งในงานวิจัยนี้ “สาร” จะไม่ได้มีความหมายเพียงแค่ข้อความอะไรก็ได้ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่องค์กรต้องการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย แต่การสื่อสารเพื่อการจัดการที่ถูกนำมาใช้ในบริบทของการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชนนั้น จะให้ความสำคัญกับสารที่สะท้อนถึงแนวคิดหลักขององค์กร ในที่นี้ แนวคิดหลัก (concept) หมายถึง ประเด็นหลักที่องค์กรต้องการนำเสนอหรือสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่การกระตุ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ โดยเฉพาะ “จิตสำนึกสาธารณะ”

สำหรับสื่อ (Media) หรือช่องทางการสื่อสาร (Channel) เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า หมายถึงตัวกลางในการนำสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับสาร โดยแนวคิดเรื่องสื่อ หรือช่องทางการสื่อสาร ในปัจจุบันได้ขยายขอบเขตออกไปอย่างกว้างขวาง กาญจนา แก้วเทพ (2006) อธิบายว่า มิได้หมายความเฉพาะเพียงแค่ สื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ภาพยนตร์ เท่านั้น หากแต่คำว่า “สื่อ” นั้น มีมากมายหลายประเภท เช่น

- สื่อบุคคล เช่น พระพยอม ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ฯลฯ
- สื่อพื้นบ้านหรือสื่อประเพณีที่มีอยู่ในทุกภาคของประเทศ และหมายรวมถึงตั้งแต่สื่อการแสดงไปจนถึงบรรดาประเพณีพิธีกรรมต่างๆ
- สื่อเฉพาะกิจ สื่อเฉพาะกาลหรือสื่อเฉพาะกลุ่ม หมายถึง สื่อที่มีลักษณะเฉพาะในแง่มุมมองแง่มุมหนึ่ง เช่น หอกระจายข่าวเป็นสื่อเฉพาะกิจของชุมชน ป้ายโปสเตอร์โฆษณาเป็นสื่อเฉพาะกาลเวลาหนึ่งๆ เป็นต้น
- สื่อวัตถุหรือสื่อสถานที่ ในพุทธศาสนามีการใช้สื่อวัตถุและสื่อสถานที่อย่างมาก เช่น พระพุทธรูป โบสถ์ วิหาร สระน้ำ ฯลฯ

นอกจากนี้ คำว่า “ช่องทางการสื่อสาร” ยังมีความหมายครอบคลุมถึง พื้นที่ ช่วงเวลา และวาระโอกาส ได้อีกด้วย

ส่วนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการการสื่อสารองค์กรโดยทั่วไปมี 3 ลักษณะ (Smith, 2002 ใน สิริลักษณ์ ปริณรัมย์, 2548: 28-29) คือ

- 1) เป้าหมายเชิงการจัดการด้านชื่อเสียง (Reputation management goals)
ประกอบด้วย เป้าหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านอัตลักษณ์ (Identity) ขององค์กรและการรับรู้ (Perception) ของสาธารณชนที่มีองค์กร
- 2) เป้าหมายเชิงการจัดการด้านสัมพันธภาพ (Relationship management goals)
ประกอบด้วย เป้าหมายต่างๆ ในเชิงการติดต่อ (Connect) ระหว่างองค์กรกับสาธารณชนและหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทั้งในด้านการริเริ่ม การพัฒนา การแก้ไข และการรักษาสัมพันธภาพให้ยืนยาวและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
- 3) เป้าหมายเชิงการจัดการด้านภารกิจต่างๆ (Task management goals)
ได้แก่ เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งจากสาธารณชนหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นต้น

การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นของกลุ่มคน องค์กรหรือสังคมใดๆ หากองค์กรขาดระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะทำให้หน้าที่ต่างๆ ในองค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมร้อยและเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

5.2 คุณลักษณะสำคัญของการสื่อสารองค์กร

ธงชัยและชนาธิป สันติวงษ์ (2544, หน้า 23-25) อธิบายว่า การสื่อสารองค์กรที่ดีควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

(1) การสื่อสารองค์กรจะมุ่งเน้นถึงการประสานร่วมมือกัน (Coordination & Cooperation) ของคนผู้ทำงาน ควบคู่กับการมุ่งถึงเป้าหมาย (Goals director) ของทุกฝ่ายในองค์กร การสื่อสารองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในขอบเขตขององค์กร ที่ซึ่งเป็นแหล่งรวมของทรัพยากรต่าง ๆ และคนที่มีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายในองค์กร และทำเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรเป็นสำคัญ

ภายใต้กรอบข้างต้น การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็นหัวใจของความสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้น การสื่อสารในองค์กรก็ควรมุ่งเพื่อพยายามให้เกิดการประสานที่ดีในทางพฤติกรรมของหน่วยที่เกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กันเป็นไปด้วยความราบรื่น การสื่อสารภายในหน่วยงานเป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข่าวสารในหน่วยงาน อาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นส่วนมากจะสัมพันธ์โดยตรงกับงานต่าง ๆ ขององค์กรที่ทำอยู่

(2) การสื่อสารองค์กรจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานภายในกรอบของระบบองค์กรที่จัดไว้เป็นโครงสร้าง (Structured Systems) พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างกันของฝ่ายต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นโครงสร้าง ซึ่งเป็นไปตามสภาพโครงสร้างภายในองค์กรนั้น ๆ โดยจะมีการจัดระดับสูงต่ำตามอำนาจหน้าที่ นอกจากนี้แล้วยังมีโครงสร้างทางสังคมระหว่างบุคคลที่ทำงานอยู่ด้วยกัน ที่มีการยอมรับนับถือระหว่างกันเองภายในอีกด้วย ทั้งนี้ โครงสร้างทั้งในส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเหล่านี้ สามารถเป็นได้ทั้งตัวเสริมหรือบั่นทอนการติดต่อสื่อสารในองค์กรได้เสมอ

(3) การสื่อสารขององค์กรจะต่างกับการสื่อสารอื่น ๆ กล่าวคือ การสื่อสารขององค์กรจะมีลักษณะสำคัญคือ จะมีการเกี่ยวพันไปกับสภาพลักษณะขององค์กรที่มีการเกี่ยวข้องลึกลงไปหลายชั้นกับฝังลึกเข้าไปเป็นวัฒนธรรมองค์กร

5.3 รูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการขององค์กร

รูปแบบการสื่อสาร โดยทั่วไปแล้ว สามารถประมวลสรุป จากทั้งจากนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ตำรา และเอกสารงานวิจัยทางด้านนิเทศศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็น ธงชัย และชนาธิป สันติวงษ์ (2542: 41) Ronald B.Adler (1999, p. 12 ใน จฉิน เอี่ยมสะอาด, หน้า 34) สามารถจำแนกได้ 4 รูปแบบ ตามลักษณะการใช้การสื่อสาร การไหลของข่าวสาร ทิศทางในการสื่อสารและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งองค์กรธุรกิจสามารถพิจารณานำมาประยุกต์ใช้ เพื่อการบริหารจัดการขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

5.3.1 การจำแนกรูปแบบการสื่อสารตามลักษณะการใช้การสื่อสาร

แบ่งเป็น 2 ลักษณะ

(1) การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal communication)

การสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นระบบที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อการจัดการและระบุว่าใครทำการสื่อสารกับใครเพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ ในองค์กรที่มีขนาดเล็ก ระบบการสื่อสารจะมีลักษณะธรรมดาจนแทบจะไม่สังเกตเห็นได้ ขณะที่ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีความซับซ้อนอยู่มากกว่า วิธีโดยทั่วไปที่ใช้ในการอธิบายระบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ สามารถอธิบายได้ด้วยแผนผังองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และพนักงานแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้างในองค์กร และต้องรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ใครต่อไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา

อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่คำนึงถึงบทบาท หน้าที่ และตำแหน่งระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นสำคัญ เป็นการปฏิสัมพันธ์ในโครงสร้างที่มีแบบแผนกำหนดไว้ อย่างชัดเจน โดยสารจะถูกส่งออกไปตามลำดับชั้นหรือตามลักษณะหน้าที่ของภารกิจ และจะไหลผ่านเครือข่ายการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ประกาศแจ้งนโยบาย คำสั่งหรือบันทึกปฏิบัติงานต่างๆ เป็นต้น หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่มีลายลักษณ์อักษรก็ได้ เช่น การสั่งงานโดยตรงผ่านการพูดกันทางวาจา โดยการสื่อสารอย่างเป็นทางการจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1.1 เป็นการนำเอานโยบายการวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
- 1.2 เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้บังคับบัญชา
- 1.3 เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กร แก่ข้าราชการ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่

(2) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Information communication)

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มักเกิดขึ้นนอกช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่ยึดถือสายบังคับบัญชาขององค์กร สามารถแทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กรได้ รูปแบบของการสื่อสารโดยมากจะเป็นความสัมพันธ์แบบมิตรภาพ ที่แบ่งปันเรื่องราวส่วนตัวของกันและกันระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ความสัมพันธ์ในแบบมิตรภาพนี้ยังสามารถสร้างสรรค์การเชื่อมโยงที่นำไปสู่การเน้นย้ำข้อมูลที่ได้

ยินได้ฟังมา เพิ่มเติมหรือขยายความของข้อมูลการสื่อสาร มีความรวดเร็วในการแลกเปลี่ยน กระจายหรือส่งผ่านข้อมูลรวมกันได้

โดยสรุปการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งหน้าที่ และไม่ได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่องค์กรกำหนดไว้ หากแต่เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างอิสระด้วยความสนิทสนมคุ้นเคยหรือจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นการส่วนตัวมากกว่า ซึ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด เช่น การพบปะพูดคุยหรือสนทนากัน เป็นต้น ลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบนี้ คือ ความรวดเร็วของการสื่อสารจะมีมาก แต่มีข้อเสียตรงที่ข่าวสารข้อมูลต่างๆ อาจะผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และวิธีการของผู้บริหารที่จะนำประโยชน์ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ให้เกิดผลดีกับบรรยากาศในการทำงาน เช่น การสื่อสารกับประชาชนในชุมชน เป็นต้น ลักษณะของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีดังนี้

- 2.1 ผ่านความเกี่ยวพันทางวาจา
- 2.2 เป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์การและตำแหน่ง
- 2.3 ส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว
- 2.4 มีลักษณะการสื่อสารสลายไยที่เป็นลูกโซ่
- 2.5 โอกาสในความถูกต้องของข่าวสารมีน้อย
- 2.6 มีอิทธิพลทั้งด้านบวก และด้านลบต่อองค์กร

5.3.2 การจำแนกรูปแบบการสื่อสารตามลักษณะการไหลของข่าวสาร แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

(1) การสื่อสารตามแนวตั้ง (Vertical Communication) แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

(1.1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down หรือ Downward Communication)

เป็นการสื่อสารจากผู้ที่มีอยู่ในตำแหน่งสูงลงมาตามผู้ปฏิบัติงานในสายบังคับบัญชา ลักษณะของการสื่อสารแบบนี้ มักจะแสดงออกมาในรูปแบบของคำสั่งด้วยวาจา หรือคำสั่งด้วยลายลักษณ์อักษร การสื่อสารรูปแบบนี้ ทำให้ตัวสารมีน้ำหนัก มีความน่าเชื่อถือ แต่ก็อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารและการตีความหมายของข่าวสารของผู้รับสาร

(1.2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up หรือ Upward Communication)

เป็นการส่งสารจากผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหรือระดับสูงกว่า การสื่อสารในรูปแบบนี้ จะทำให้ฝ่ายบริหาร หรือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่ารับรู้ข้อมูลต่างๆ ในระดับการปฏิบัติ และสามารถนำข้อมูลส่วนนี้มาใช้ประโยชน์ได้ เช่น ความเห็น คำร้องทุกข์ รายงาน การปฏิบัติงาน การสื่อสารลักษณะนี้จะมีผลถึงการเสริมสร้างขวัญในการทำงานและทัศนคติของบุคคล ช่วยให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด

(2) การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)

เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างผู้มีตำแหน่งในระดับเดียวกัน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว การสื่อสารแบบนี้จึงเป็นการสื่อสารที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารทางแนวนอน มักจะเน้นการสื่อสารโดยใช้คำพูดเป็นหลัก และจะมีลักษณะไม่เป็นทางการ

แม้ข้อดีของการสื่อสารในแนวนอนจะเป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่สามารถเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น แต่ก็มีผลกระทบต่อสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ ได้ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรควรระวังมี 3 ประการคือ

1. การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากการสื่อสารในแนวนอนมีลักษณะค่อนข้างจะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ คือ มักจะเป็นเรื่องส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การสื่อสารดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์

2. ผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวตั้ง เมื่อบุคคลในระดับเดียวกันติดต่อกันเอง แม้จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว แต่บางครั้งการประสานงานกันอาจเกิดความผิดพลาดได้ ทำงานอาจไม่เป็นแบบอย่างเดียวกัน

3. ก่อให้เกิดการแข่งขันซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลของการแข่งขันจะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้

5.3.3 การจำแนกรูปแบบการสื่อสารตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

(1) การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication)

เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดสารไปยังผู้รับสารแต่เพียงฝ่ายเดียวโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามข้อสงสัยหรือแสดงความคิดเห็น จึงไม่มีปฏิกริยาย้อนกลับจากผู้รับสาร การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะเป็นเส้นตรง จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยตรง ปราศจากการคำนึงถึงปฏิกริยาโต้กลับจากผู้รับสาร ทำให้ปริมาณของข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับสารมีน้อยหรือไม่มีเลย การสื่อสารลักษณะนี้ โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของนโยบาย แผนงาน คำสั่งของผู้บริหาร ที่ต้องอาศัยสื่อต่างๆ เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ เสียงตามสาย ฯลฯ ในการส่งสารไปยังผู้รับ

(3) การสื่อสารสองทาง (Two-way communication)

เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารข้อมูลไปยังผู้รับสารทางหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันเมื่อผู้รับสารได้รับข้อมูลแล้วก็ส่งข้อมูลข่าวสารตอบกลับมายังผู้ส่งสารด้วยอีกทางหนึ่ง จึงเป็นการสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างก็สามารถรับและส่งข่าวสารซึ่งกันและกัน มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามข้อข้องใจหรือข้อสงสัยต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน มีการโต้ตอบกัน ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถที่จะตอบสนองต่อกันเพื่อสร้างความเข้าใจได้อย่างชัดเจน การสื่อสารแบบนี้ผู้ส่งสารจะให้ความสำคัญกับปฏิกริยาโต้กลับ (Feedback) ของผู้รับสาร

ทั้งนี้ การสื่อสารแบบสองทางมีผลทำให้การสื่อสารที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารกลับ (Feedback) นั้น เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความเสมอภาคกันในการติดต่อสื่อสาร โดยไม่มีฝ่ายใดมีอิทธิพลเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง (เสถียร เชยประทับ, ม.ป.ป.) ซึ่งจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

5.3.4 การจำแนกรูปแบบการสื่อสารตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

(1) การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ หรือแบบวจนะ (Verbal Communication)

เป็นการสื่อสารที่อาศัยคำพูด (Words) หรือ ตัวเลข (number) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียน หรือ ภาษาทางคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารความหมายให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายได้อย่างชัดเจนและตรงตามที่ต้องการ ลักษณะการสื่อสารแบบวัจนะนี้ ได้แก่ การสนทนา การสัมภาษณ์ การเขียนบันทึก การเขียนรายงาน การประกาศข่าวสาร การประชุม เป็นต้น

(2) การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ หรือแบบอวัจนะ (Non-Verbal Communication)

เป็นการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด แต่จะแสดงออกทางท่าทาง สีหน้า การเคลื่อนไหวส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายตามธรรมชาติของคน ซึ่งแต่ละบุคคลก็สื่อสารกับบุคคลอื่นโดยมีความหมายเฉพาะของตนเอง ซึ่งทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสภาพเช่นใด เช่น การสั่นศีรษะ แสดงถึงการปฏิเสธ การพยักหน้า แสดงถึงการเข้าใจ หรือเห็นด้วย เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การตีความหมายของแต่ละคนที่รับข่าวสารว่าจะสอดคล้องและตรงตามที่ต้องการหรือไม่

ทั้งนี้ การสื่อสารทั้งแบบวัจนะและการสื่อสารแบบอวัจนะ ต้องดำเนินควบคู่กันไปเพื่อให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพ และเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร

ดังนั้น องค์กรภาคธุรกิจจะใช้รูปแบบสื่อสารใด เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรเอง กับภาคประชาชน และใช้อย่างไรบ้างนั้น จึงเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา เพราะการสื่อสารในลักษณะหนึ่งๆ ต่างมีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบควบคู่กันไป การทำความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบแนวคิดด้านการสื่อสารองค์กรข้างต้น จะสามารถช่วยในการวิเคราะห์ ตีความ และอธิบายปรากฏการณ์ทางการสื่อสารที่เกิดขึ้น รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชนได้

6. แนวคิดเรื่องการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participation Communication)

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน (People's Participation) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในสังคมไทย โดยระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ที่มุ่งเน้นคนเป็นสำคัญมากกว่า การเติบโตทางเศรษฐกิจ และได้พยายามเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาจากระดับบนลงล่าง (Top -

down) มาเป็นจากระดับล่างขึ้นบน (Bottom - up) แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ โอคเลย์ (Oakley, 1984 : 17) ที่กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาจากระดับล่างขึ้นบนนี้ เกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดหาย (Missing ingredient) ในกระบวนการพัฒนา

6.1.1 นิยามการมีส่วนร่วมของประชาชน

คำว่า “การมีส่วนร่วมของประชาชน” มาจากภาษาอังกฤษว่า “Public Participation” ซึ่งคำว่า “ประชาชน” ในความหมายของประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น แคนาดา และออสเตรเลีย จะหมายถึง หน่วยงานของภาครัฐบาล ภาคเอกชน องค์กรเอกชน กลุ่มคน และประชาชนทั่วไป ที่อาจได้รับประโยชน์หรือเสียประโยชน์จากการมีโครงการหรือกิจการ (ทวิงค์ ศรีบุรี, 2541: ออนไลน์) และ คำว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจหรือเคยเข้าร่วมด้วยเล็กน้อย ได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่มีเพียงส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยแท้จริง และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุด ท้ายของโครงการหรือกิจกรรม (นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา, 2547: 4)

ดังนั้น การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้เข้าร่วมในการแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา และร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (อรพินท์ สฟโชคชัย: 2551)

William W. Reeder (ในบุญชัย เกิดปัญญาวัฒน์, 2528) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประทะสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคล และการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่ม

องค์การสหประชาชาติ ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนจากมุมมองที่เป็นกระบวนการในการพัฒนาว่า คือ การเข้าร่วมอย่างกระตือรือร้นและมีพลังของประชาชนในระดับต่าง ๆ คือ

- ในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดเป้าหมายของสังคม และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย
- ในการปฏิบัติตามแผนการหรือโครงการต่าง ๆ โดยสมัครใจ (United Nation 1978:4)

จากความหมายของคำว่า “การมีส่วนร่วม” ต่าง ๆ ที่ยกมาข้างต้นนี้สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ เป็นการเกี่ยวข้องทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ใช่เฉพาะแต่ด้านกำลังกายหรือทักษะ กล่าวคือ ผู้มีส่วนร่วมจะมีส่วนเกี่ยวข้องทางจิตใจ ไม่ใช่เฉพาะด้านการกระทำเท่านั้น

2. การกระทำให้ เมื่อผู้มีส่วนร่วมมีความเกี่ยวข้องทั้งทางด้านกระทำและจิตใจแล้วก็เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระทำการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Group Goal) โดยเหตุนี้ การมีส่วนร่วมจึงเป็นมากกว่าการยินยอมที่จะกระทำตามคำสั่ง ซึ่งเป็นการกระทำโดยปราศจากการยินยอมพร้อมใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมจึงเป็นความสัมพันธ์ทางอารมณ์และจิตใจแบบ “ยุคลิวี” คือ มีการติดต่อทั้งไปและกลับระหว่างบุคคลและกลุ่ม

3. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ เมื่อเกิดการเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ อารมณ์ และได้กระทำการให้แก่สถานการณ์กลุ่มนั้นแล้ว ผู้มีส่วนร่วมจะเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อกลุ่มนั้นด้วย เพราะการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคมที่บุคคลไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มและต้องการเห็นผลสำเร็จของงานนั้น ๆ ด้วย

โดยสรุป อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การกระทำกิจกรรมใด ๆ ร่วม กับกลุ่มอย่างตั้งใจเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องอาศัยการประสานงานที่ดี และกระทำโดยอาศัยช่วงระยะเวลาที่ถูกต้องเหมาะสม นอกจากนี้ การกระทำกิจกรรมดังกล่าว จะต้องก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

6.1.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)

ฟรีแมน (Freeman, 1984 ใน Kraisonsuthasinee, 2006: p. 54) ให้คำจำกัดความของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ว่า หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลจากการดำเนินกิจการขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในที่นี้ จึงหมายความถึงพนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน นักลงทุน คู่ค้า พนักงานในห่วงโซ่อุปทาน (employees in the supply chain) องค์กรพัฒนาเอกชน รัฐบาล ฯลฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

หากพิจารณาตามความเกี่ยวข้องกับองค์กร สามารถแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 3 ลำดับชั้น
ได้แก่

1. ในองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน
2. สังคมใกล้ ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวยุติของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ สิ่งแวดล้อม
3. สังคมไกล ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป

ดังนั้น การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในที่นี้หมายถึง

นอกจากนี้ ริชาร์ด เวลฟอร์ด (Richard Welford, 2006, p.15 ใน) ยังเสนอว่ารูปแบบความสัมพันธ์
ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีได้ 3 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบตามลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นความสัมพันธ์แบบทางเดียว ตามลำดับการ
บังคับบัญชา จากบนลงล่าง การไหลของข่าวสารเป็นทางเดียว (One-way Information Flow)

2. รูปแบบการมีส่วนร่วม (Engagement) เป็นความสัมพันธ์แบบสองทาง องค์กรและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การไหลของข่าวสารเป็นสองทาง (Two-way-Information Flow)

3. รูปแบบเครือข่ายแห่งความไว้วางใจ (Network of trust) เป็นความสัมพันธ์แบบเครือข่ายที่
องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์แห่งความไว้วางใจกัน
รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสื่อสารผลการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบ
 ฯลฯ

โดยที่การดำเนินธุรกิจด้วยจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมในที่นี้ องค์กรธุรกิจสามารถทำได้หลากหลาย
รูปแบบ ขึ้นอยู่กับประเภทและขนาดของธุรกิจ สถานที่ และยังมียืดหยุ่นไปตามสถานการณ์และความ
เหมาะสม ดังนั้น การพัฒนารูปธรรมของจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะ
ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับองค์กรภาคธุรกิจ ทั้งภายใน
และภายนอกองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว เมื่อมองในมิติด้านการสื่อสาร
จะเห็นว่า “กิจกรรม” เป็นช่องทางการสื่อสารสำคัญ ที่ก่อให้เกิดการรวมตัวกันขึ้น และเป็นไปในลักษณะที่
แต่ละฝ่ายที่เข้ามาร่วม ได้ประโยชน์ร่วมกัน (win-win situation) ทั้งสมาชิกองค์กรภาคธุรกิจและภาคประ
ชาชนเองต่างได้เรียนรู้ถึงกระบวนการทำงานและเรียนรู้ระหว่างกันมาระยะหนึ่ง สมาชิกจะมีการเผชิญหน้า
กันอย่างเปิดเผย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย ซึ่งประเด็นนี้นับเป็น
สิ่งจำเป็นมากในการร่วมกันพัฒนาองค์กร สังคมและชุมชนให้มีจิตสำนึกสาธารณะ

6.2 แบบจำลองว่าด้วยการสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม

กาญจนา แก้วเทพ (2546) เรียกการสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมว่า “การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม” โดยมองว่า สิ่งที่สำคัญในกระบวนการดังกล่าว ได้แก่ บทบาทของผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กาญจนา แก้วเทพ (2546, หน้า 2-3) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างของแบบจำลองการสื่อสารเชิงการถ่ายทอดข่าวสาร และแบบจำลองเชิงพิธีกรรมนี้เน้นให้เห็นกระบวนการมีส่วนร่วม ดังนี้ อาจารย์ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการเปลี่ยนบทบาทของผู้รับสารสู่การเป็นผู้ส่งสาร ดังนี้

1. แบบจำลองเชิงการถ่ายทอดข่าวสาร (Transmission model) เน้นการสื่อสารทางเดียวจากผู้ส่งสาร ไปยังผู้รับสาร โดยบทบาทของผู้ส่งสาร และผู้รับสารมีความ “ตายตัว” กล่าวคือ ภายหลังจากการรับสารแล้ว ผู้รับสารก็จะรับรู้ หรือคิดตามที่ผู้ส่งสารต้องการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ส่งสารทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมกระบวนการสื่อสารเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ผู้รับสารมีบทบาทและมีส่วนร่วมเป็นเพียงผู้รองรับข่าวสารที่ถูกถ่ายทอดเท่านั้น

2. แบบจำลองเชิงพิธีกรรม (Ritualistic model) ซึ่งเน้นให้เห็นการสื่อสารสองทาง โดยผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถสลับบทบาทไปมา ดังเช่นการสนทนากัน ภายหลังจากการสื่อสาร คู่การสื่อสารทั้งสองฝ่ายก็จะเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารของกันและกันแบบพบกันครึ่งทาง (Shared meaning) ซึ่งหมายความว่า กระบวนการดังกล่าว คือ คือ การเปิดโอกาสให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสารมากกว่า แบบจำลองเชิงการถ่ายทอดข่าวสาร

6.3 ระดับในการสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม

จากแบบจำลองข้างต้น อาจกล่าวว่า ภาพของการสื่อสารในกระบวนการมีส่วนร่วมจะปรากฏอย่างชัดเจนในการสื่อสารแบบเห็นหน้า (Face-to-face communication) ทั้งในลักษณะการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลและสาธารณชนกับการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการที่กลุ่มผู้ริเริ่มเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคคลอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วมด้วยหรือไม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) กรณีที่ผู้ริเริ่มโครงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ในกรณีนี้ระดับความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

- การร่วมรับรู้ข้อมูล ผ่านช่องทางต่างๆ ที่สามารถเข้าถึง (Access) อาทิ สื่อสาธารณะ และสื่อบุคคล
- การร่วมรับฟังในเวทีการประชุมต่างๆ อาทิ เวทีระดมสมอง เวทีประชาพิจารณ์
- การร่วมเสนอความคิดเห็นหรือริเริ่มการเปิดประเด็นใหม่ๆ ในที่ประชุม
- การร่วมสนับสนุนความคิดเห็นผู้อื่น
- การร่วมศึกษา ค้นคว้าข้อมูลและสภาพปัญหาต่างๆ ในพื้นที่เพิ่มเติม เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- การร่วมในขั้นตอนของการตัดสินใจในการดำเนินโครงการสาธารณะ หรือยุติโครงการสาธารณะต่าง ๆ
- การร่วมเป็นสื่อกลางที่จะแสวงหาทางที่จะทำให้โครงการสาธารณะต่าง ๆ ได้นำไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งอาจปรากฏในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลในเครือข่ายของตน การเชิญชวนกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการนำโครงการไปปฏิบัติ
- การร่วมควบคุม ติดตาม และประเมินผลโครงการต่าง ๆ โดยเน้นการแสวงหา การรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อนำเสนอสู่คณะกรรมการโครงการ ตลอดจนการแสดงความเห็นของตน

(2) กรณีที่ผู้ริเริ่มโครงการไม่ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมแต่เป็นกิจกรรมที่ผลกระทบต่อกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในกรณีนี้ ระดับการสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

- การสื่อสารด้วยวิธีการเชิงสันติ ร้องเรียน ประกาศว่าตนเองกำลังประท้วงด้วยสัญลักษณ์แบบต่าง ๆ เช่น โคนผม อดอาหาร ตลอดจนการอาศัยช่องทางของสื่อมวลชนในการนำเสนอมุมมอง ความคิด และความต้องการของกลุ่มตน เป็นต้น
- การสื่อสารผ่านกระบวนการที่รุนแรง (ทางการแสดงออกถึงสีหน้าท่าทาง) และทางกิจกรรม อาทิ การทำลายทรัพย์สิน

6.4 ลักษณะของประเด็นด้านการสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม

ไม่ใช่ทุกประเด็นจะสามารถนำไปสู่การสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมได้เสมอไป แต่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม มักเป็นประเด็นที่มีความเป็นประเด็นท้องถิ่น โดย Gray-Felder (2000) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของประเด็นท้องถิ่นว่าจะเป็นประเด็นที่สมาชิกในชุมชนมี

ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (owners) ของประเด็นดังกล่าวร่วมกัน และหวังใยที่จะดูแลประเด็น หรือช่องทางในการนำเสนอประเด็น

ขณะเดียวกันประเด็นที่กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม มักเป็นประเด็นที่ ค่อนข้างสอดคล้องกับวิถีชีวิต และการเปิดโอกาสให้คนแลกเปลี่ยน ยิ่งไปกว่านั้นหากเป็นประเด็นที่ ผู้เข้าร่วมมีความรู้สึกผูกพัน เห็นคุณประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นจากการผ่านประสบการณ์ตรง หรืออ้อม หรือ เกี่ยวกันกับผลประโยชน์หรือผลกระทบที่อาจได้รับภายหลัง ก็ยิ่งจะทำให้การเข้าร่วมดังกล่าว เต็มไปด้วย ความเข้มข้น และความตั้งใจของทุกฝ่าย

ยิ่งไปกว่านั้น การมีข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่เข้าร่วมก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะข้อมูลในตำนานกว้าง และลึก ที่จะช่วยให้บุคคลสามารถเห็นความเชื่อมโยงเกี่ยวกับมูลเหตุของประเด็นสาระสำคัญและ องค์ประกอบต่างๆ ของประเด็น ตลอดจนและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตน คนอื่น ๆ และพื้นที่แวดล้อม

6.5 ช่องทางในการสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม

เราอาจแบ่งช่องทางในการสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ช่องทางใน การสื่อสารผ่านกิจกรรมในพื้นที่เชิงกายภาพ และช่องทางในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่

6.5.1 ช่องทางในการสื่อสารผ่านกิจกรรมในพื้นที่เชิงกายภาพ

ช่องทางดังกล่าว ได้แก่ การจัดเวทีสัมมนา การแลกเปลี่ยนผ่านเวทีสาธิต เวทีการฝึกอบรม และ เวทีการดูงานต่าง ๆ ตลอดจนกิจกรรมการสื่อสารผ่านสื่อพื้นบ้าน และสื่อการแสดงแขนงต่าง ๆ โดย ช่องทางดังกล่าว มีจุดเด่นในแง่การมีปฏิสัมพันธ์กันแบบเห็นหน้ากัน การเปิดโอกาสให้ซักถามและโต้ตอบ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และการได้สัมผัสอารมณ์ความรู้สึกร่วมของผู้อื่น อย่างไรก็ตามช่องทางดังกล่าว มี ข้อจำกัดในแง่ของพื้นที่ และโอกาสของแต่ละฝ่ายในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้ ระยะเวลาที่จำกัด

6.5.2 ช่องทางในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีการสื่อสารปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นราคาของเครื่องส่ง สัญญาณวิทยุ วิทยุโทรทัศน์ที่ถูกลง การถือกำเนิดของระบบอินเทอร์เน็ต ความรวดเร็วและความสะดวก ในการใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นโทรศัพท์มือถือ กล้อง วิทยุทัศน์ กล้องดิจิตอล หรือระบบดาวเทียม ระบบคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้เกิดช่องทางการสื่อสารใหม่ ๆ

ในการแสดงเสรีภาพของกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่เคยด้อยโอกาสในการสื่อสารได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และการสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เสนอแนะความคิดเห็น และตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ได้ คล่องขึ้นกว่าเดิม

อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่สุดในเรื่องของช่องทางการสื่อสาร ไม่ใช่ตัวช่องทางการสื่อสารเอง แต่กลับเป็นปรัชญาในการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ โดยปรัชญาพื้นฐานสำคัญในการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ การเน้นหลักการในการสื่อสารสองทางแบบสมดุล การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้เข้าถึงข้อมูล และเข้าร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และโอกาสในการแพร่กระจายข้อมูลไปยังวงกว้าง การมีเทคนิควิธีในการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการเข้าร่วมและแสดงความคิดเห็น การสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการมีส่วนร่วม ทั้งในเชิงสถานที่ปริมาณคน ความหลากหลายของคน ภาษา โอกาสในการเห็นหน้า และความบ่อยครั้งในการสื่อสาร ตลอดจนเป็นช่องทางที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของบุคคลในพื้นที่

สรุป การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม เป็นแนวคิดการสื่อสารทางเลือกเพื่อการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ที่หลากหลายได้ให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน บนพื้นฐานของการร่วมมือกันพัฒนากระบวนการสื่อสารแบบสองทางในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยที่ทุกฝ่ายสามารถสลับบทบาทเป็นผู้ให้และผู้รับข้อมูล ผ่านเวทีการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบ โดยดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการเคารพความคิดเห็นของกันและกัน และร่วมกันซึ่งนำหนักเกี่ยวกับผลได้เสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจดำเนินการในด้านใดด้านหนึ่ง ๆ อย่างรอบคอบ (ปารีชาติ สถาปิตานนท์, 2549: 30)

ดังนั้น แนวคิดเรื่องการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบคิดในการศึกษารูปแบบของการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรเองกับภาคประชาชน

7. ทฤษฎีการทอดสะพาน (Bridging) และการถักทอ (Bonding)

Robert Putnam (ในสุกัญญา สุตบรรทัดและคณะ, 2549: 503) กล่าวถึง “การถักทอ” ของคนในกลุ่มเดียวกันที่มีบางอย่างละม้ายคล้ายคลึงกัน และ “การต่อเชื่อม” ระหว่างกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน โดยสามารถอธิบายในกรณีนี้ได้ว่า ผู้มีจิตสาธารณะเท่ากับมี “ทุนทางสังคม” ที่ทำให้เชื่อมต่อกันได้ แม้จะแตกต่างกันด้วยชาติ อายุ เพศ สถานะเศรษฐกิจและสังคม ส่วนกลุ่มที่แตกต่างกันด้วยความรู้และความเชื่อ

แม้จะมีชาติ อายุ เพศ สถานะที่คล้ายคลึงกัน ก็มีความแปลกแยกกันอยู่มากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่บุคคล แต่ก็สามารถ “ทอดสะพาน” ถึงกันได้

8. แนวคิดเรื่องผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneur)

“ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” หรือ Social Entrepreneur เกิดขึ้นมาตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1840 โดยกลุ่มผู้รับจ้างทำงานได้จัดตั้งขึ้นในรูปของสหกรณ์เพื่อจัดหาอาหารที่มีคุณภาพแต่มีราคาในระดับที่สามารถซื้อหาได้ เพื่อเป็นการตอบโต้ต่อสภาพการปฏิบัติงานในโรงงานที่แสวงหาผลประโยชน์โดยเอาเปรียบอย่างไม่เหมาะสมในกลุ่มประเทศอังกฤษ และ สหราชอาณาจักร ธุรกิจนี้ ได้ถูกค้นพบให้กลับฟื้นขึ้นมาได้ใหม่อีกครั้งในปลายปี ค.ศ. 1990 โดยอยู่ในรูปแบบการจัดตั้งที่หลากหลาย เช่น ในรูปสหกรณ์ (Co-operatives) ในรูปวิสาหกิจชุมชน (Community enterprises) ในรูปวิสาหกิจองค์กรอาสาสมัคร (Enterprising voluntary organizations) ฯลฯ และขณะนี้ก็ยังมีรูปแบบของการรวมกลุ่มระหว่างรูปแบบต่างๆ ที่กล่าวมา มีลักษณะเป็น Net Working มาร่วมประกอบธุรกิจเพื่อสังคมนี้ด้วยกันอีกด้วย ตัวอย่างเช่น The For All Healthy Living Company (ศึกษาได้ใน www.forallhlc.org)

สำหรับในประเทศไทย “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” หรือ Social Entrepreneur อาจจะถูกมองเป็นเรื่องใหม่ แต่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมโดยนัยยะนี้ยังมีอยู่บ้างและเกิดขึ้นมานานแล้ว เช่น สมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA) และ บริษัท เลมมอนฟาร์ม จำกัด เป็นต้น (มัชฌิมา กุญชร ณ อยุธยา, 2551) หรือในกรณีร้านกาแฟ ที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานว่า มุ่งเน้นการสร้างวงจรการตลาด ที่มีประสิทธิ ภาพระหว่างชุมชนในท้องถิ่นทูลกันติดกับผู้บริโภค พร้อมทั้งการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น และพัฒนาอาชีพให้ประชาชนในท้องถิ่นทูลกันติด รวมถึงการพัฒนาคนและชุมชน เพื่อสร้างคุณภาพ ชีวิตที่ดีขึ้น หรือ เว็บไซต์ eBannok.com ซึ่งเป็นโครงการส่งเสริมอาชีพ (ร้านอีบ้านนอก) ที่สนับสนุนให้คนไทยชาวเขา ได้ใช้ฝีมือในการผลิตสินค้าหัตถกรรม โดยแก้ไขปัญหาการเข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ ของชาวชนบท โดยอาศัยฝีมือทางด้านหัตถกรรมที่ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ผลิตภัณฑ์พื้นเมืองชายจนปัจจุบันเป็นที่รู้จักกันไปทั่วโลก (พลุ เศรษฐินทร์, 2552:)

8.1 นิยาม “ธุรกิจเพื่อสังคม” และ “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม”

“ธุรกิจเพื่อสังคม” (social business / social entrepreneurship) เป็นรูปแบบการทำธุรกิจหรือกิจการแบบใหม่ที่ไม่ใช่เป้าหมาย “กำไรสูงสุด” เป็นตัวตั้ง หากแต่มีเป้าหมายด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อม

เป็นตัวตั้ง และเรียกนักธุรกิจที่ประกอบธุรกิจเพื่อสังคมว่า “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” หรือ “ผู้ประกอบการทางสังคม” หรือ social entrepreneur (สฤณี อาชวานันทกุล, 2550: 45)

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ พ.ศ.2546 พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) อธิบายความหมาย “ธุรกิจเพื่อสังคม” ว่าเป็นวิสาหกิจในสังคมที่มีความเจริญอย่างประเสริฐ จึงอาจเรียกว่า เป็น “วิสาหกิจแห่งสังคมอารยธรรม” ได้โดยหลักความเจริญของอารยชน มี 5 มิติ คือ

1. ศรัทธา ความเชื่อมั่นในหลักความจริงความดีงามอันมีเหตุผลและในการที่จะทำความดีงาม
2. ศิล ความประพฤติดีไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต
3. สุตะ การเล่าเรียนสดับฟัง ศึกษาหาความรู้
4. จาคะ ความเผื่อแผ่เสียสละมีน้ำใจและใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังและร่วมมือไม่คับแคบเอาแต่ตัว
5. ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผลรู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง

มัชฌิมา กุญชร ณ อยุธยา (2551) เรียกการทำธุรกิจเพื่อสังคมนี้น่า “ธุรกิจสังคมอริยะ” หรือ Social Enterprises ซึ่งหมายถึง วิสาหกิจหรือธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบการผลิตสินค้าและให้บริการ ในลักษณะที่เกื้อกูล แนะนำ และจัดการแก้ไขให้สังคมรวมถึงสิ่งแวดล้อม ให้ได้รับสิ่งที่จำเป็นที่ฉลาดกว่าและเป็นความต้องการโดยชอบ (Need) ของสังคม เพื่อมุ่งสู่การอยู่ดีมีสุขยั่งยืนอย่างแท้จริง

และเนื่องจาก “ธุรกิจสังคมอริยะ” มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น จึงถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างแท้จริงในการประกอบธุรกิจและที่สำคัญ คือ กำไร-มูลค่าเพิ่ม-ความเจริญเติบโต (ที่จะต้องสร้างให้ได้ เพื่อเพิ่มระดับความสามารถในการแข่งขัน Competitiveness) ที่กิจการหรือเจ้าของกิจการจะได้รับทั้งหมดหรือเป็นส่วนใหญ่ จะนำกลับไปลงทุนอีกครั้ง (Reinvested) เพื่อเร่งดำเนินกิจการให้เกิดผลสำเร็จต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นอย่างมีความต่อเนื่อง ธุรกิจสังคมอริยะ สามารถครอบคลุมประเภทธุรกิจได้หลากหลายสาขา ไม่จำกัดขอบเขต

พสุ เดชะรินทร์ (เรื่องเดียวกัน, 2552:) อธิบายว่า “หลายคนมักจะเข้าใจผิดว่าธุรกิจเพื่อเพื่อสังคม หรือ Social Entrepreneur นั้น เป็นกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างหนึ่งที่ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ชอบทำหรือที่คุ้นกันในชื่อของ CSR หรือ Corporate Social Responsibility แต่เมื่อได้ฟังจากผู้รู้จริงๆ แล้วพบว่าการเป็นธุรกิจเพื่อสังคมนั้น ใหญ่กว่าเพียงแค่การ ทำ CSR เฉยๆ เนื่องจากองค์กรส่วน มากทำกิจกรรมเพื่อสังคมนั้น ก็เพื่อทำให้ภาพลักษณ์ของตนเองดีขึ้น เพื่อนำกำไรและรายได้ที่ได้รับตอบแทนกลับคืน

ให้กับสังคม ซึ่งถ้าถามว่าเป้าหมายสุดท้ายขององค์กรต่างๆ คืออะไร ทั้งหมดก็คงตอบว่าเพื่อผลกำไรหรือผลประโยชน์ที่ตัวเอง แต่ธุรกิจเพื่อสังคมนั้น ถ้าถามว่าเป้าหมายสุดท้ายคืออะไร เราจะพบว่าธุรกิจเพื่อสังคมที่แท้จริงจะมีเป้าหมายหลักอยู่สองประการด้วยกัน หรือที่เรียกว่า Double Bottom-Line โดยเป้าหมายแรก คือ เพื่อให้เกิดกำไร หรือผลประโยชน์ที่เหมือนธุรกิจทั่วไป แต่อีกเป้าหมายหนึ่งซึ่งมีความสำคัญไม่แพ้กัน ก็คือ เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับสังคมหรือทำให้สังคมดีขึ้น”

ดังนั้น ธุรกิจเพื่อสังคม จะอยู่ระหว่างกลางระหว่างองค์กรสาธารณกุศลที่มุ่งเน้นเพื่อสังคมอย่างเดียว กับองค์กรธุรกิจที่เป้าหมายหลักอยู่ที่การทำกำไร โดยธุรกิจเพื่อสังคมนั้น จะมุ่งเน้นทั้งในด้านของกำไรและสังคมไปควบคู่กัน

สฤณี อาชวานันทกุล (เรื่องเดียวกัน, 2550: 45) ให้นิยามผู้ประกอบการเพื่อสังคมว่า คือนักพัฒนาเปี่ยมจิตสาธารณะ ผู้เลือกเดิน “ทางสายกลาง” ระหว่างนักธุรกิจและเอ็นจีโอแบบดั้งเดิม และเนื่องจากพวกเขาต้องการทำให้กิจการของพวกเขาอยู่ได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องพึ่งพาเงินบริจาคตลอดไป จึงมีผู้เรียกกิจการแบบนี้ว่า “ธุรกิจเพื่อสังคม” ซึ่งสื่อความหมายว่าเป็นกิจการที่ต้องการ “ทำกำไร” เหมือนกับธุรกิจกระแสหลัก แต่ต่างกันตรงที่ธุรกิจเพื่อสังคมไม่ตั้งเป้าหมายที่ “กำไรสูงสุด” และมีผลตอบแทนทางสังคม” เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร

มูลนิธิโซก้า ประเทศไทย (2550) อธิบายว่า ผู้ประกอบการสังคม (Social Entrepreneur) คือ บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความคิดใหม่ มีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาสังคมและยืนหยัดในการปฏิบัติจนเกิดผล

เดวิด บอร์นสตีน์ ให้ความหมาย “ผู้ประกอบการสังคม” ในหนังสือ HOW TO CHANGE THE WORLD (เจริญเกียรติ ธนสุขถาวรและวิไล ตระกูลสิน, 2550) ว่า หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสังคม มีความคิดอันทรงพลังในการปรับปรุงชีวิตของประชาชนทั้งทางด้านการศึกษา สาธารณสุข การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม ผู้พิการ และด้านอื่นๆ อีกมากมาย โดยไม่มีเป้าหมายที่จะแสวงหากำไร

8.2 ลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคม

“ผู้ประกอบการทางสังคม” เป็นคำที่ฮิตกันไม่กี่ปีมานี้ นักวิชาการทางสายบริหารจัดการเริ่มสนใจศาสตร์การจัดการของคนกลุ่มนี้มากขึ้น สนใจแรงจูงใจ วิธีการทำงานและผลที่ได้จากกลุ่มคนเหล่านี้ ซึ่งมีทั้งความคล้ายและ ความต่างจากผู้ประกอบการโดยทั่วไป (Business entrepreneur) ในด้านต่าง ๆ

ในสังคมธุรกิจทั่วไปที่คนเราเรียกว่าเป็นผู้ประกอบการ อาจเรียกกันว่า เจ้าแกหรือเจ้าของกิจการก็ได้ ไม่ว่าจะกิจการจะมีขนาดไหนก็ตาม ลักษณะที่คล้าย ๆ กันของคนเหล่านี้ คือ เป็นผู้ริเริ่มสร้างให้เกิดจากไอเดียที่สร้างสรรค์ขึ้น ยืนหยัดไม่ถอยจนเป็นรูปธรรมขึ้นมา เคลื่อนไหวเร็ว ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันท่วงที

ผู้ประกอบการทางสังคม มีลักษณะร่วมดังกล่าวเหมือน entrepreneur ในกระแสหลัก ตั้งแต่เป็นคนมีไอเดียสร้างสรรค์และมีความสามารถในการบริหารจัดการสร้างให้เกิดขึ้นได้จริงเป็นรูปธรรม เพียงแต่ว่าจุด เริ่มต้นที่คิดจะสร้างงานนั้นไม่ใช่กำไรเป็นตัวตั้งต้น แต่เป็นการสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้นกว่าเดิม ถ้าไรอาจมีแต่ก็เพื่อการดำเนินงานให้คงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่องานสร้างสรรค์สังคมที่ได้ผลจริง สิ่งที่น่าสนใจมากสำหรับคนกลุ่มนี้คือ นอกจากจะมีความสามารถในการบริหารจัดการเหมือน ๆ กับผู้ประกอบการทางธุรกิจแล้ว เขามีใจเริ่มต้นอยากจะช่วยเหลือสังคม อยากให้แก่สังคม หรืออยากเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดีขึ้น ผลลัพธ์การทำงานจึงมิใช่กำไรเพื่อตัวเอง แต่กลับเป็นสังคมที่งดงามขึ้น สะอาดขึ้น มีความสุขมากขึ้น แม้จะเป็นปริมาณเพียงเล็กน้อยก็ตาม (มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ, 2549: 6)

Jerr Boschee and Jim McClurg (2003, ใน <http://wwisartsakul.wordpress.com>) จำแนกความแตกต่างระหว่าง ผู้ประกอบการ (entrepreneurship) และ ผู้ประกอบการทางสังคม (social entrepreneurship) ว่า ผู้ประกอบการทางสังคม อาจเป็น บุคคล หรือหน่วยงานใด ๆ ที่ใช้ กลยุทธ์การหารายได้เพื่อเป้าหมายในทางสังคม และผู้ประกอบการทางสังคม ก็แตกต่างจากผู้ประกอบการโดยทั่วไปไว้ 2 ลักษณะ คือ

(1) ผู้ประกอบการแบบเดิมจะมีพฤติกรรมที่รับผิดชอบทางสังคมอยู่เป็นประจำ : ไม่ว่าจะเป็นการบริจาคแก่องค์กรการกุศล ปฏิเสธที่จะเข้าร่วมดำเนินการในธุรกิจเพื่อธุรกิจ พวกเขาใช้วัสดุและกระบวนการปฏิบัติที่ไม่เป็นพิษภัยต่อสิ่งแวดล้อม พวกเขาดูแลลูกจ้างโดยตระหนักถึงศักดิ์ศรีและให้ความเคารพทั้งหมดในข้างต้นนี้คือ เป็นสิ่งที่น่าชื่นชม ยกย่อง แต่ความพยายามของพวกเขาก็ยังเป็นแค่การแก้ปัญหาสังคมทางอ้อมเท่านั้น ผู้ประกอบการทางสังคมจะแตกต่างออกไป เพราะเขามีกลยุทธ์การหารายได้ที่ผูกติดอยู่กับพันธกิจของเขา (การแก้ปัญหาสังคม) โดยตรง พวกเขาทั้งจ้าง ลูกจ้างที่พิการ ผู้ป่วยทางจิตใจเรื้อรัง คนด้อยโอกาส หรือไม่เช่นนั้น พวกเขาก็จะขาย ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ที่อยู่บนฐานของพันธกิจ) ซึ่งจะมี

ผลกระทบโดยตรงกับปัญหาทางสังคม เช่น ทำงานกับเด็กนักเรียนที่ถูกให้ออกจากโรงเรียนกลางคันเพื่อทำ
ให้เด็กอยู่ในโรงเรียนต่อไป/ให้บริการบ้านพักสำหรับผู้สูงอายุ/พัฒนาและจำหน่ายหลักสูตรต่างๆ

(2) ผู้ประกอบการแบบเดิมจะวัดความสำเร็จที่ผลประกอบการทางการเงิน ความสำเร็จ หรือ
ล้มเหลวของบริษัท ถูกกำหนดโดยความสามารถในการสร้างกำไรให้แก่เจ้าของกิจการ ในทางตรงข้าม
ผู้ประกอบการทางสังคมจะถูกผลักดันโดยเงื่อนไข 2 ประการ 1) คือ ผลตอบแทนทางการเงินและ 2)
ผลตอบแทนทางสังคม ความสามารถในการทำกำไร ยังคงเป็นเป้าหมาย แต่ไม่ใช่เป้าหมายเดียว และ
กำไร ยังต้องนำกลับมาลงทุนเพื่อทำพันธกิจ มากกว่าจะกระจายกลับให้แก่หุ้นส่วน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) อธิบายลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคมว่า มีความพิเศษ คือ
เป็นผู้มีส่วนผสมระหว่างความคล่องตัว ความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมแบบ
ผู้ประกอบการ ร่วมกับควมมีจิตสำนึกต่อสังคมแบบนักพัฒนาสังคมไว้ด้วยกัน

ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีความโดดเด่นกว่าผู้ประกอบการ หรือ องค์กรพัฒนา
เอกชน (NGOs) โดยทั่วไป เพราะนอกจากจะมีความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและ
เลี้ยงตัวเองได้แล้ว บุคคลเหล่านี้ยังใช้ธุรกิจของตนเป็นเครื่องมือหาแหล่งเงินทุน เพื่อให้การสนับสนุน
ความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาสังคมที่ตนเองสนใจให้สามารถดำเนินไปได้โดยไม่ขาดตอน

เมื่อพิจารณาจากภายนอก โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้ประกอบการเพื่อสังคมกับผู้ประกอบการ
ทั่วไปนั้นแทบไม่มีความแตกต่างกัน แต่หากพิจารณาแรงจูงใจภายในของผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้น ไป
ไกลกว่าการแสวงหาความมั่งคั่งเพื่อตนเอง แต่เขาปรารถนาที่จะเห็นสังคมถูกพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

โดยสรุป แนวคิดนี้ได้อธิบายลักษณะพิเศษของผู้ประกอบการเพื่อสังคม ที่นอกจากจะมีความ
สามารถในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จแล้ว ในตัวของผู้ประกอบการเองยังมีความสนใจในปัญหา
สังคมและต้องการเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหา โดยใช้ธุรกิจของตนเป็นเครื่องมือสนับสนุนความตั้งใจที่จะแก้ไข
ปัญหาสังคมที่ตนเองสนใจ หรือเพื่อให้ความตั้งใจที่จะพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นนั้น สามารถดำเนินไปได้
(เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์: 2550) ซึ่งในวิจัยนี้จะได้นำแนวคิดเรื่องผู้ประกอบการเพื่อสังคม มาเป็นกรอบ
คิดเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะของ
องค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน” มีงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. Gordon Mark ศึกษาเรื่อง Taking the lead: A Case Study of Corporate Social Responsibility in Thailand (Merck Thailand) ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการของ Socially Responsible business Practice ของบริษัท Merck ประเทศไทย ด้วยโมเดล 5 ลำดับขั้นของความรับผิดชอบต่อสังคมของ Zadek (Zadek's model 5-stage of social maturity: Stage of Corporate Responsibility) ได้แก่

Defensive stage เป็นขั้นแรกของ Zadek's Model ที่อธิบายถึงการตอบสนองขององค์กรต่อข้อกล่าวหาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) อันได้แก่ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงาน ต่อผลการดำเนินธุรกิจทางลบ ในขั้นนี้องค์กรจะปฏิเสธต่อข้อกล่าวหา ไม่มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และเสนอแนวทางแก้ไขต่อข้อกล่าวหา ในขั้นนี้ สิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ผลตอบแทนทางการเงิน ดังนั้นองค์กรจึงมองว่า CSR ไม่ใช่แนวทางที่ก่อให้เกิดผลกำไรสูงสุด องค์กรเพียงแต่ดำเนินธุรกิจตามหลักกฎหมาย และข้อธรรมเนียมปฏิบัติทางธุรกิจก็เพียงพอ

Compliance stage ในขั้นนี้องค์กรถือว่า CSR ในเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างชื่อเสียงทางธุรกิจ และป้องกันการฟ้องร้องทางกฎหมาย โดยองค์กรจะปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับผู้ที่เกี่ยวข้องวิพากษ์วิจารณ์องค์กรในทางลบ

Managerial stage เป็นขั้นที่ระดับบริหารจัดการขององค์กร มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมโดยตรงต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ หาแนวทางแก้ไขข้อกล่าวหาทางด้านลบที่มีต่อองค์กร ในขั้นนี้องค์กรโดยเฉพาะระดับผู้บริหารเชื่อว่าสังคมที่ดีเป็นปัจจัยในทางบวกต่อการทำธุรกิจ และมองว่าองค์กรเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากสังคมก็ ควรที่จะตอบแทนสังคมกลับคืนด้วยเช่นกัน

Strategic advantage stage เป็นขั้นที่องค์กรได้รับผลกำไรตอบแทนจากการดำเนินนโยบายทางด้านสังคม เป็นผลกำไรที่อยู่ในรูปของคำมั่นสัญญาของลูกค้า ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร รวมถึงวิธปฏิบัติงานทางด้านสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ยกตัวอย่างเช่น บริษัทยาสามารถพัฒนาตัวยาควบคู่ไปกับ

การทำงานเพื่อสังคมในการลดสาเหตุของโรคนั้น ๆ หรือบริษัทผู้จัดหาวัตถุดิบทางการเกษตรให้ความรู้แก่ชาวนาในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดวิธีการทำนามีประสิทธิภาพ และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ในขั้นนี้ CSR ถือเป็นวัตถุดิบที่ประกอบขึ้นเป็นสินค้าขององค์กร CSR ถือเป็นถ้อยแถลงเพื่อการปฏิบัติที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยองค์กรจะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการริเริ่มกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ

Civil state เป็นขั้นสุดท้ายของ CSR ที่องค์กรต้องการให้องค์กรต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมของตนนำ CSR เข้ามาปฏิบัติเช่นกัน โดยผ่านการสนับสนุน และรวมตัวกันในประเด็นต่าง ๆ ทางด้านสังคม ยกตัวอย่างเช่นบริษัทที่มีนโยบาย CSR จะเลือกหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยพิจารณาจากการเป็นบริษัทที่มีการวิจัยและพัฒนาด้วยอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ให้ความช่วยเหลือทางด้านยาแก่ประเทศกำลังพัฒนา ด้วย

ผลการศึกษาพบว่า Merck กำลังก้าวเข้าสู่ขั้นสุดท้ายของ Zadek โมเดลหรือขั้นการเป็น civil เนื่องจากทำกิจกรรมเพื่อสังคมมากมาย อาทิ การบริจาคเงินเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ สวัสดิการพนักงาน การประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการทำ CSR รวมทั้งการกำหนดให้ CSR เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สร้างความได้เปรียบให้แก่บริษัท นอกจากนี้ยังมีโครงการแลกเปลี่ยนความรู้และความชำนาญกับบริษัทอื่น ๆ รวมทั้งองค์กรไม่หวังผลกำไร (มูลนิธิรักษ์ไทย) และ Merck ยังพยายามสร้างให้เกิดการตระหนักเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับเรื่อง CSR ในกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของบริษัท (Stakeholder) อีกด้วย ขณะเดียวกันการทำ CSR ของ Merck ทำให้ Merck ได้ประโยชน์ในแง่การเงินคือ มี Strong Positioning, Clear Branding และความจงรักภักดีจากลูกค้าและพนักงาน (Loyalty from customers and employees)

สรุปได้ว่า กรณีศึกษาของ Merck เป็นตัวอย่างให้เห็นว่าการทำ CSR นั้นไม่ได้หมายถึงการกระทำจากคนกลุ่มคนองค์กรกลุ่มใดเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือบริษัทนั้นทั้งหมด เช่น ลูกค้า รัฐบาล และ สังคม เป็นต้นด้วย นอกจากนี้การทำธุรกิจไม่ใช่เพียงหวังผลกำไรเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อมด้วย

(<http://www.basisboekmvo.nl/files/Corporate%20Social%20Responsibility%20-%20Gordon.pdf>)

2. โชษิตา คันฉาย (2549). สํารวจสถานการณ์ CSR ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2549 ผ่านการประชาสัมพันธ์จากนิตยสาร Positioning ผลการสำรวจชี้ให้เห็นว่าการทำกิจกรรมเพื่อสังคมในประเทศไทยใช้รูปแบบที่หลากหลาย ตามการแบ่งของ Philip Kotler และ Nancy Lee โดยรูปแบบการบริจาคเป็น

รูปแบบที่สำรวจพบมากที่สุดและส่วนใหญ่ของการทำ CSR เป็นการดำเนินกิจกรรมนอกกระบวนการผลิต ขณะที่ประเด็นทางสังคมที่ถูกนำมาใช้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาสำคัญที่สังคมกำลังให้ความสนใจ นอกจากนี้ ลักษณะการทำกิจกรรมเพื่อสังคมในประเทศไทยยังสะท้อนให้เห็นพื้นฐานความเป็นไทยที่แฝงอยู่ นั่นคือ การทำ CSR มีลักษณะเฉพาะ เพราะมีหัวใจของความเป็นไทย อันได้แก่ พระมหากษัตริย์และ พระพุทธศาสนา อย่างไรก็ตาม การสำรวจสถานการณ์การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในประเทศไทยช่วยให้ การมองภาพรวมของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทยชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถเป็น พื้นฐานสำหรับการพัฒนากลยุทธ์หรือประยุกต์แนวคิดให้เหมาะสมกับธุรกิจ ประเด็นทางสังคมและสภาพ สังคมได้

3. งานวิจัยเรื่อง ความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคมในองค์กรธุรกิจไทย (Interpretation of CSR in Thai Companies) ของสุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี และเฟรดริก วิเลียม สเวียร์เซ็ค(Kraisomsuthasinee and Fredric William Swierczek, 2006, p. 53) ตีพิมพ์ใน The Journal of Corporate Citizenship เดือน มิถุนายน 2549 กล่าวถึงกิจกรรม CSR ในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์กิจการ 7 แห่ง ในธุรกิจปิโตรเคมี พลังงาน ก่อสร้าง และการเงิน เป็นการศึกษาโดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร และข้อมูลอื่นประกอบ ได้ข้อสรุป เกี่ยวกับ CSR ในประเทศไทย ดังนี้

CSR ในประเทศไทยยังอยู่ในระดับเริ่มต้น และเป็นคำใหม่สำหรับผู้บริหารไทย ขณะเดียวกันก็ยังไม่ มีผู้ใดให้ความหมายของ CSR ได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง ผู้ให้ข้อมูลส่วนมากคิดว่า ความหมายของ CSR ไม่มีความสำคัญ เพราะคำว่า CSR อาจด้อยความนิยมไปได้และในที่สุดก็จะมีคำใหม่มาใช้กันอีก

ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันเกี่ยวกับขอบเขตของ CSR บางคนมองว่าเป็นกิจกรรมที่ เกี่ยวกับการทำบุญ การดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นต้น

ทุกกิจการที่ให้ข้อมูลไม่ได้นำ CSR เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของ Business Process อย่างไรก็ตาม CSR ก็เป็นประเด็นที่องค์กรให้ความสนใจ โดยเชื่อว่าการมีกิจกรรม CSR ทำให้กลายเป็นองค์กรที่ดีต่อสังคม

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนของสถาบันการเงินกล่าวว่า กิจการมีนโยบายที่ชัดเจน ที่จะไม่ให้เงินกู้แก่ โครงการที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม โดยจะพิจารณาโครงการที่มีความมุ่งมั่นดูแลสิ่งแวดล้อมเป็นพิเศษ ผู้ให้ข้อมูลบางคนมองว่า CSR เป็นเพียงกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของ กิจการ แม้ผู้ให้ข้อมูลเห็นความสำคัญว่ากิจกรรม CSR ควรเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้เสีย แต่ดูเหมือนว่ายัง

ขาดแนวทางหรือวิธีการที่ชัดเจนว่าจะนำมาเกี่ยวข้องได้อย่างไร ทำให้ส่วนใหญ่ เป็นแบบชั่วคราวหรือ ฉาบฉวย

ผู้ให้ข้อมูลทุกคนเห็นด้วยว่า การทำบุญเป็นกิจกรรม CSR ที่น่าสนใจน้อยที่สุด แต่ในความเป็นจริง กิจกรรมสำคัญๆ ก็มักเป็นการทำบุญในรูปแบบต่างๆ หลายคนยอมรับว่าไม่ชอบกิจกรรมลักษณะนี้ เพราะเชื่อว่าไม่ยั่งยืน แต่หลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย

สำหรับความเกี่ยวพันระหว่าง CSR และ Corporate Governance นั้นผู้ให้ข้อมูลเห็นตรงกันว่า น่าจะเป็นกิจกรรมที่ไปด้วยกัน เพราะหากกิจการไม่มีแนวคิดที่จะรักษาความเป็นกิจการที่ดีภายใต้กรอบ Corporate Governance ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำ CSR และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดที่บ่งบอกถึงความเป็นบริษัทภิบาลขององค์กร ซึ่งมีผลต่อองค์กรทั้งในระดับ นโยบายและวิธีการดำเนินงาน และผู้ให้ข้อมูลทุกคนกล่าวถึงกิจการตัวเองว่า มีการทำรายงานเรื่องเหล่านี้ ทุกปี ทั้งเป็นรายงานแบบแยกพิเศษ และในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของรายงานประจำปี

4. คริสติน อารีนา (Christine Arena) นักวิเคราะห์บริษัท นำเสนอบทสรุปของงานวิจัยซึ่งใช้เวลา กว่า 2 ปี โดยวิเคราะห์การดำเนินนโยบายด้าน CSR ของบริษัทขนาดใหญ่ในอเมริกาที่มีชื่อเสียงในด้านนี้ 75 แห่ง ในหนังสือเรื่อง The High-Purpose Company (บริษัทเป้าหมายสูงส่ง) ว่า โดยมากการส่งเสริมให้ บริษัท “ทำดี” นั้น ไม่ได้ทำให้บริษัท “ดีจริง” ในความเป็นจริง และนอกจากนั้นก็ยังไม่ช่วยเพิ่มมูลค่าบริษัท ให้กับผู้ถือหุ้นอีกด้วยเพราะ “ความดี” เป็นนามธรรมที่เป็นอัตวิสัย (subjective) วัดยาก ดังนั้น จึงสุ่มเสี่ยง ต่อการถูกนำไปใช้แบบมกง่าย สำหรับบริษัทที่ต้องการใช้ CSR เป็นกลยุทธ์ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เท่านั้น

ผลการวิจัยของอารีนาที่สรุปใน The High-Purpose Company ชี้ให้เห็นว่า ความเชื่อของคนทั่วไปเกี่ยวกับ CSR หลายข้อ เป็นมายาคติที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ความเชื่อหลักๆ ซึ่งอารีนาพิสูจน์ให้เห็นจากการวิจัยว่าเป็นมายาคติมากกว่าความจริงไว้อย่างน่าสนใจ ทั้งหมด 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. บริษัทควรมอง CSR ว่าเป็นเพียง “แบบฝึกหัด” หรือวิธีประชาสัมพันธ์เท่านั้น

คนแรกที่น่าเสนอแนวคิดนี้ คือ คลิฟ ครุก (Clive Crook) แห่งนิตยสาร The Economist ในบทความปี 2005 เรื่อง “The Good Company” (บริษัทที่ดี) และหลังจากนั้นแนวคิดนี้ก็แพร่กระจายไปใน

วงกว้าง แต่ผลการวิจัยของอารีนาชี้ว่า ถ้าหากบริษัทมองว่า CSR เป็นเพียงแบบฝึกหัดหรือกลยุทธ์ใหม่ในการประชาสัมพันธ์ สังคมและแม้แต่วิธีบริษัทเองก็อาจจะไม่ได้รับประโยชน์จาก CSR อย่างคุ้มค่า เก็บเงินไว้ทำอย่างอื่นดีกว่า บริษัทที่ใช้ CSR แบบจบบจบบมักจะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและเงินทองอย่างไม่ค่อยมีประโยชน์ และอาจต้องประสบกับผลกระทบในแง่ลบจากผู้ถือหุ้น (เช่น ผู้ถือหุ้นอาจไม่พอใจกับการทำ CSR แบบ “ตำน้ำพริกละลายแม่น้ำ” ของบริษัท) และผู้มีส่วนได้เสียรายอื่น ๆ

2. เป้าหมายสูงสุดของ CSR คือการทำโลกนี้ให้น่าอยู่ขึ้นกว่าเดิม

บริษัทจำนวนมากหมดเงินและเวลามากมาย ไปกับกิจกรรม “คืนกำไรให้สังคม” หรือคืนกำไรสู่ชุมชน ทั้ง ๆ ที่ สิ่งที่พวกเขาควรให้ความสำคัญก่อน คือการลดหรือแก้ไขความเสียหายที่พวกเขาเป็นผู้ก่อจากการดำเนินธุรกิจตามปกติ โปรแกรม CSR จำนวนมากที่อารีนาศึกษา ประสบความสำเร็จอย่างสูง เพราะตั้งเป้าหมายที่การกำจัดความไร้ประสิทธิภาพและความเสี่ยงต่างๆ ทางธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น หาก Gap (บริษัทเสื้อผ้าชื่อดังของอเมริกา) ไม่ดำเนินนโยบายปรับปรุงมาตรฐานแรงงานอย่างจริงจัง ป่านนี้พวกเขาก็จะยังคงมีภาพลักษณ์ในแง่ลบในสายตาของสังคม หาก DuPont ไม่ดำเนินตามเป้าหมายที่ประกาศว่า จะเป็นบริษัทปลอดก๊าซพิษ (“zero emission”) และปลอดอุบัติเหตุ (“zero accidents”) ป่านนี้บริษัทก็คงยังเผชิญกับคดีความและหนี้สินมากมายที่มีต้นเหตุมาจากมลพิษและอุบัติเหตุในสถานทำงาน ที่บริษัทเป็นเจ้าของและก็จะไม่ได้ประหยัดเงินค่าเสียหายกว่า 2,000 ล้านดอลลาร์อีกด้วย

อารีนาบอกว่า คำถามแรกของผู้บริหารระดับสูงควรจะถาม ไม่ใช่คำถามว่า “เราจะช่วยเหลือสังคมให้ดีกว่านี้ได้อย่างไร” แต่เป็น “เราเผชิญกับความเสี่ยงใดบ้าง ที่มีต้นตอมาจากความไร้ประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมของเรา” ปัญหาคือ บริษัทส่วนใหญ่ที่พยายามตอบคำถามที่สอง มักจะลงเอยด้วยการตอบคำถามแรก ทำให้ CSR ไม่ดีเท่าที่ควร

3. ประโยชน์สูงสุดของ CSR ที่มีต่อบริษัท คือช่วยให้บริษัทมีจุดเด่นเหนือคู่แข่ง

ผู้เชี่ยวชาญหลายราย มักจะแนะนำบริษัทว่า การลงทุนด้าน CSR จะทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ดีกว่าคู่แข่ง แต่โดยมากบริษัทก็จะถามกลับว่า ถ้าคู่แข่งทุกคนทำ CSR กันหมด แล้วเราจะมีจุดเด่นได้อย่างไร ข้อเท็จจริงที่อารีนาค้นพบคือ ประโยชน์สูงสุดของ CSR ไม่ใช่จุดเด่นด้านภาพลักษณ์ หากเป็น

นวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถยกระดับประสิทธิภาพ คุณภาพของสินค้าและบริการ โมเดลในการทำธุรกิจ ตลอดจนธรรมาภิบาลบริษัท

4. บริษัทที่ทำ CSR ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด คือบริษัทที่ทำ CSR รอบด้านที่สุด

อารีนาพบว่า CSR ของบริษัทที่ทำ CSR ครอบคลุมในทุกมิติ (เช่น ชุมชน สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน สิทธิแรงงาน ฯลฯ) มักจะด้อยประสิทธิภาพกว่าบริษัทที่มุ่งเน้น CSR เฉพาะด้าน ใดด้านหนึ่ง ทั้งในแง่ของผลกระทบต่อสังคม และผลตอบแทนทางธุรกิจจากการลงทุน

5. CSR เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ทุกบริษัทควรตั้ง

อารีนาพบว่า CSR ไม่มี “เส้นชัย” ใดๆ ที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ เพราะ CSR เป็นเรื่องของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวเองของบริษัทที่ไม่มีวันหยุดนิ่ง (สฤณี อาชวานันทกุล, 2550: 45)

5. ปณิฏดา สังข์แก้ว (2549, น. บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบและบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์การกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท กฤษดาเนตร จำกัด (มหาชน) พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งการพัฒนาตนเอง รูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และความคิดเชิงระบบ ยกเว้นการสื่อสารจากบนล่างเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองและรูปแบบความคิด

6. APCO Worldwide (APCO Worldwide, Online, 2006) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม” (CSR Communicating) พบว่า การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีความสำคัญและน่าเชื่อถือ หากมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นคนกลาง (Third-Party) เข้ามามีบทบาทในกระบวนการสื่อสาร และประชาชนมีแนวโน้มที่จะต้องสนองต่อการสื่อสารในเชิงรุก โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรม

7. สตีเวน แบรมเมอร์ม แอนดรูว์ มิลิงตัน และบรูซ เลย์ตัน (Steven Brammer, Andrew Millington and Bruce Layton, Online, 2005) ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นพันธกิจขององค์กร (The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational

Communication) พบว่า การสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม และการปฏิบัติขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรที่มีบทบาทต่าง ๆ กัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้และความเข้าใจในภารกิจองค์กร และภารกิจที่พนักงานได้รับมอบหมาย

8. งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย” ของ จฉิน เอี่ยมสะอาด โดยศึกษาจากองค์กรธุรกิจภาคอุตสาหกรรมที่ได้รับรางวัล CSR Awards จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี 2549 ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจไทยทั้ง 3 องค์กรมีนโยบายที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนและยึดถือปฏิบัติตั้งแต่ก่อตั้งกิจการ แม้จะมีความแตกต่างกันในการกำหนดชื่อเรียกและรายละเอียดปลีกย่อย แต่เมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาสาระแล้ว พบว่ามีความหมายสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ที่ให้ความสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งต่อองค์กรและสังคมส่วนรวม โดยนโยบายดังกล่าวมีที่มาสอดคล้องกับความเป็นมาขององค์กร

9. โศจิวัฒน์ บุญประดิษฐ์ (2543) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารของชุมชนบ้านควัวในการสร้างความเข้มแข็งภายในชุมชน กรณีพิพาทโครงการก่อสร้างถนนรวมและกระจายการจราจร” ผลการวิจัยพบว่าการสร้างปฏิสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในชุมชน โดยใช้ “กิจกรรม” ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนในการดึงคนในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การใช้หลักศาสนาในการสร้างความสามัคคีของคนในชุมชน และการใช้คนนอก ได้แก่ นักวิชาการและสื่อมวลชน ให้ช่วยเผยแพร่เรื่องราวของชุมชนให้เป็นที่แพร่หลายในระดับประเทศ

10. รัชดาภรณ์ ชาญชาคริตพงศ์ (2543) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การเปิดรับข่าวสาร การพัฒนาชุมชนมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของประชาชน, ศักยภาพของชุมชนมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของประชาชน และศักยภาพของนักพัฒนาชุมชนในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนตามที่คณะของประชาชนมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของประชาชน

11. พวงชมพู ไชยอาลา (2543) ศึกษาถึงการสื่อสารเพื่อสืบทอดประเพณีบุญบั้งไฟในชุมชนชนบท พบว่า รูปแบบการสื่อสารที่เป็นปัจจัยต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารช่วงการเตรียมงานกลุ่มทั้ง 3 ระดับต่างมีเหมือนกันคือ ลักษณะการสื่อสารที่มีทิศทางสองทาง การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ทิศทางการ

ไหลของสารในระดับเดียวกัน ส่วนการสื่อสารในช่วงถ่ายทอดกิจกรรม ในหมู่บ้านและคุ้มบ้านพบว่า ลักษณะของกลุ่มที่เป็นปัจจัยต่อการมีส่วนร่วมในการสื่อสารเพื่อการปฏิบัติงานและตัดสินใจได้แก่ ความสัมพันธ์ของสมาชิก ปทัสถานของกลุ่มเกี่ยวกับประเพณีบุญบั้งไฟและการทำงาน ส่วนรูปแบบการสื่อสาร คือ ลักษณะการสื่อสารที่มีทิศทางสองทาง การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ส่วนในครอบครัวปทัสถานเกี่ยวกับประเพณีและการเชื่อฟังผู้ใหญ่เป็นปัจจัยให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารเพื่อปฏิบัติงาน และตัดสินใจในกลุ่มที่มีระดับสูงต่อไป

12. รุ่งนภา มุตานันต์ (2544) ศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารของกลุ่มปราชญ์ชาวบ้านเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารของปราชญ์ชาวบ้านเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ กลยุทธ์การสื่อสารโดยการใช้ประสบการณ์ตรง การทำให้ชาวบ้านรู้จักตนเอง การทำตนให้เป็นตัวอย่าง การสัมมนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การอิงหลักเกณฑ์ธรรมชาติ การอิงหลักพระพุทธศาสนา การเห็นความสำคัญที่ปัญหาของชาวบ้าน การใช้สื่อของจริง การสื่อสารในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ การใช้ภาษาท้องถิ่น การใช้การสื่อสารแบบตัวต่อตัว การสื่อสารในแวนอน และกลยุทธ์การใช้ข่าวลือ

13. ปานทิพย์ พัยพานนท์ (2552) ศึกษาเรื่อง กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำกัด พบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรพนักงานเป็นอย่างมาก โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เป็นตัวแทนของบริษัทในการเข้าไปทำหน้าที่ของพลเมืองที่ดีในชุมชน และมีส่วนร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมโดยร่วมกับหน่วยงานและชุมชน และมีแนวทางในการประชาสัมพันธ์ คือ เริ่มต้นจากจากสื่อสารภายใน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายด้านนี้ให้ชัดเจน จากนั้นสื่อสารให้พนักงานทุกระดับรับทราบให้ทั่วถึง โดยเลือกวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่วิธีประชุม การใช้อีเมลภายในองค์กรได้แก่ สื่อ Online (Internet, PTT what's new, E-mail), สื่อสิ่งพิมพ์ คือ วารสารบ้านเรา PTT Spirit, สื่อเฉพาะกิจ คือ โปสเตอร์ ใบปลิว และเสียงตามสาย, สื่อบุคคลในการสื่อสาร

ในเรื่องผลของการสื่อสารการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิจัยพบว่าผู้รับสารส่วนใหญ่มองถึงสื่อ Online ในการเชิญชวนให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมว่า เป็นการใช้อีเมลที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถเข้าถึงพนักงานได้เป็นส่วนใหญ่ ด้านสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ วารสาร PTT Spirit นั้น ผู้รับสารเห็นว่า เป็นการใช้อีเมลที่ไม่มีตัวตน ทำให้พนักงานไม่ค่อยสนใจ ส่วนสื่อเฉพาะกิจ คือ โปสเตอร์ ใบปลิว และเสียงตามสายนั้น ผู้รับสารส่วนใหญ่มองว่า สื่อเสียงตามสาย เป็นสื่อที่สามารถส่งข่าวได้รวดเร็วและกว้างขวาง แต่ถ้าผู้รับสารไม่ได้มีการสนใจอย่างจริงจังและในเวลาที่ต้องการ

จะฟัง ก็จะไม่ได้รับสารจากเสียงตามสายเลย ส่วนโปสเตอร์ และใบปลิว เป็นการสื่อสารที่ได้ผลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น นอกจากนี้ สื่อบุคคล ผู้รับสารเห็นว่า เป็นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ค่อนข้างได้ผลดี สามารถสร้างบรรยากาศใฝ่สนใจในการเชิญชวนให้เข้าร่วมกิจกรรมได้

14. เพ็ญณี ภูมิขรรณท์ (2554) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรองค์กรธุรกิจในประเทศไทย พบว่า แนวทางการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย และองค์ประกอบของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจเชิงบวก คือมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยมีการสานเสวนาทางสังคม (Social dialogue: การเจรจา การปรึกษา หรือการแลกเปลี่ยนบนข้อมูลทุกรูปแบบระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในเรื่องที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

15. หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ (2550) ทำการสำรวจ เรื่อง “เศรษฐกิจชะลอตัวมีผลต่อการดำเนินกิจกรรม CSR ในองค์กรหรือไม่” จากผู้ตอบแบบ สอบถามจำนวน 200 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบต่อการดำเนินกิจกรรม CSR ภายในองค์กร พบว่าจำนวน 55.5% มองว่าภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในขณะนี้ไม่มีผลต่อการขับเคลื่อน CSR ในองค์กรของตน โดยประเด็นที่สำคัญที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าจะทำให้เกิดผลกระทบนั้น มองไปที่งบประมาณและความพร้อมขององค์กรเป็นหลัก โดยในส่วนของงบประมาณเชื่อว่า มีโอกาสมากที่ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ในส่วนของงบประมาณของโครงการที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนให้บริษัท แต่จะส่งผลถึงความยั่งยืนในระยะยาวอย่างการทำ CSR จะถูกตัดงบประมาณ ซึ่งแม้จะไม่ได้มีการตัดงบประมาณทั้งหมด แต่อาจทำให้โครงการที่ดำเนินการอยู่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือจำเป็นต้องลดขนาดของโครงการลง

ขณะเดียวกันยังมองว่า ในภาวะการณ์เช่นนี้ อาจจะเป็นแรงกดดันให้องค์กรมีความกดดันและต้องมุ่งสร้างรายได้เพื่อให้อยู่รอด อาจจะทำให้การนำทรัพยากรทั้งด้านการเงินและบุคลากรมาใช้ในด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมลดลง โดยมีข้อมูลส่วนหนึ่งที่ระบุว่า ผู้บริหารองค์กรมักให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือการแก้ปัญหาในระยะสั้นมากกว่าในช่วงวิกฤต ซึ่งอาจทำให้การลงทุนในกิจกรรม CSR ซึ่งเป็นผลต่อองค์กรในระยะยาวชะลอตัวไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความมั่นคงทางการเงินขององค์กร และความเข้าใจขององค์กรในการดำเนินกิจกรรม CSR ซึ่งมีความเป็นไปได้มากกว่า อาจจะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการในการทำ CSR ที่ไม่ต้องใช้งบประมาณในการลงทุนสูงมากขึ้น อาทิ

กิจกรรมอาสาสมัครพนักงาน

อย่างไรก็ตามผลกระทบที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุได้มองเพียงด้านลบอย่างเดียว ในด้านบวกมีการระบุว่า เศรษฐกิจชะลอตัว อาจส่งผลให้องค์กรมีเวลามากขึ้นในการหันกลับมาดูกระบวนการภายใน และแสดงความรับผิดชอบต่อรวมถึงกระบวนการทำ CSR ภายนอก เช่นเดียวกับการทำ CSR ของหลายองค์กรในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา และอาจเป็นไปได้เช่นกันว่า ในภาวะเช่นนี้ สังคมอาจจะต้องการและคาดหวังต่อองค์กรมากกว่าแค่อินทรีย์ที่มีคุณภาพ การทำให้สังคมยอมรับด้วยการใส่ใจต่อสังคมจึงอาจจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการทำให้้องค์กรสามารถแข่งขันได้ และกระตุ้นให้เกิดการทำเพื่อสังคมมากขึ้น

สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามสัดส่วน 44.5% มองว่า ภาวะเศรษฐกิจไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้ CSR ขององค์กร โดยให้เหตุผลว่า การทำ CSR ไม่ได้เป็นสิ่งที่ต้องใช้เงินเป็นหลักเสมอไป และสามารถใช้ทรัพยากรอื่นๆ ที่องค์กรมีโดยไม่ต้องใช้เงิน เช่น ทักษะ และความถนัดต่างๆ อาจจะทำในรูปแบบอื่น อาทิ พนักงานอาสาสมัคร เพื่อ สร้างขวัญกำลังใจและความภาคภูมิใจให้พนักงาน ขณะเดียวกันยังมองว่า การทำ CSR เป็นเรื่องของจิตสำนึก จึงไม่ควรยึดติดกับตัวเงินมากนักและไม่ใช่เป็นเรื่องของการบริจาคที่ต้องใช้เงินเท่านั้น นอกจากนี้มองว่า เหตุที่ไม่น่าจะมีผลกระทบเพราะ CSR เป็นเรื่องพื้นฐานที่ธุรกิจจะต้องมีงบประมาณไว้ดำเนินการ และยังเป็นสิ่งที่จะทำให้้องค์กรเติบโตในระยะยาว ทั้งยังมองว่า เป็นสิ่งที่้องค์กรต้องทำ และต้องทำอย่างสม่ำเสมอไม่ว่าจะในภาวะใด

อย่างไรก็ตามจากการสำรวจความคิดเห็นในครั้งนี้น่าสนใจว่า องค์กรธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรม CSR ในปัจจุบันนั้นมีพัฒนาการอย่างน่าสนใจ จากข้อมูลในช่วงก่อนหน้านี้นี้จะเห็นว่าองค์กรธุรกิจไทยยังทำกิจกรรม CSR ที่เป็นเพียงในรูปแบบของการบริจาค แต่จากการสำรวจครั้งนี้เห็นได้ชัดว่า รูปแบบของกิจกรรม CSR ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ กิจกรรมเพื่อสังคม ตามมาด้วยการบริจาค ขณะเดียวกันในส่วนของกิจกรรมพนักงานอาสาสมัคร เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่กำลังเป็นที่ได้รับความสนใจมากขึ้นขององค์กร โดยหลายองค์กรกำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนาโครงการ นอกจากนี้ยังมีความเข้าใจในเรื่อง CSR ในแง่ของการดำเนินการในกระบวนการทางธุรกิจมากขึ้นด้วย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน”นี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) และศึกษาเอกสาร (Documentary Research) ในลักษณะสหวิทยาการ (Interdisciplinary Subject) เพื่อวิเคราะห์ ตีความ (Interpretative) และอธิบายปรากฏการณ์ทางด้านการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรเองกับภาคประชาชนที่เกิดขึ้นแบบเข้มข้น (Thick description) เพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1: แสดงแนวทางในการวิจัย

ปัญหานำวิจัย	แนวคิดทฤษฎี	ระเบียบวิธีวิจัย
1. องค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชนมีความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ”อย่างไร	-จิตสำนึกสาธารณะ -จริยธรรมทางธุรกิจ -การให้เพื่อสังคม -ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การสนทนากลุ่ม -การสังเกตแบบมีส่วนร่วม
2. องค์กรภาคธุรกิจใช้การสื่อสารรูปแบบใดและอย่างไรบ้างในการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชน	-การสื่อสารองค์กร -การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม -การทอดสะพานและการถักทอ	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การสนทนากลุ่ม -การสังเกตแบบมีส่วนร่วม
3. มีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน	-การสื่อสารองค์กร -การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม -การทอดสะพานและการถักทอ -ผู้ประกอบการเพื่อสังคม	-การสัมภาษณ์เชิงลึก -การสนทนากลุ่ม -การสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ กลุ่มองค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กลุ่มองค์กรภาคธุรกิจ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรมีความครอบคลุม ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาองค์กรภาคธุรกิจทั้ง องค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่ ขนาดกลาง (SMEs) และองค์กรธุรกิจข้ามชาติที่ประกอบกิจการในประเทศไทย โดยมีวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่

ผู้วิจัยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจาก

(1) รายชื่อบริษัทไทยที่ดำเนินกิจการโดยคนไทยและคนไทยเป็นเจ้าของ จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน ที่ปรากฏในฐานข้อมูลออนไลน์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2550 และเป็นองค์กรสมาชิกในคณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมไทย สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย (สสท.) ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2550 พบว่ามี 2 องค์กร คือ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่

กลุ่ม/ประเภทอุตสาหกรรม	สมาชิก สห.	กลุ่ม ตัวอย่าง	ชื่อบริษัท
1. กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	-	-	-
2. กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค	-	-	-
3. กลุ่มธุรกิจการเงิน	-	-	-
4. กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (วัตถุดิบและเครื่องจักร)	-	-	-
5. กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	2	1	บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
6. กลุ่มทรัพยากร (พลังงาน)	2	1	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
7. กลุ่มบริการ	-	-	-
8. กลุ่มเทคโนโลยี	-	-	-
รวม	4	2	-

(2) เป็นบริษัทที่มีการกำหนดนโยบายในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจนและมีการทำซีเอสอาร์ (CSR) ทั้งในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process) และภายหลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process) ตามกรอบแนวคิดเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของสถาบันไทยพัฒนา ดังข้อมูลโดยย่อของบริษัท สรุปได้ดังนี้

1.1.1 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือเครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจที่สำคัญ 5 กลุ่ม ได้แก่ เคมีภัณฑ์ กระดาษซิเมนต์ ผลิตภัณฑ์ก่อสร้างและจัดจำหน่าย ทุกธุรกิจมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านสินค้า/บริการกระบวนการทำงานและรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเพียรพยายามพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในประเทศ มุ่งสู่ความเป็นผู้นำระดับภูมิภาคและเตรียม พร้อมสำหรับการแข่งขันในระดับโลก

ปัจจุบัน เครือฯ มีบริษัทสำคัญกว่า 100 บริษัท มีพนักงานทั้งสิ้น ประมาณ 20,000 คน ผลิตสินค้ากว่า 64,000 รายการ เพื่อจำหน่ายทั้งในประเทศ และส่งออกไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก โดยที่หลายบริษัทได้รับ การรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9002 การรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

ISO 14000 และการรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย มอก.18000 และส่วนใหญ่ล้วนเป็นบริษัทแรก ๆ ของอุตสาหกรรมประเภทนั้น ๆ ซึ่งนับเป็นสิ่งสร้างความมั่นใจ สำหรับการแข่งขันในระดับสากลให้กับเครือข่าย

นอกจากการดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงแล้ว เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) ยังตระหนักถึงภารกิจสำคัญในการสร้างสรรค์สังคมไทย โดยเฉพาะคนไทยให้มีคุณภาพ ด้วยการสนับสนุนโครง การอันเป็นประโยชน์ทั้งด้านการศึกษา กีฬา สิ่งแวดล้อม ชุมชน สาธารณประโยชน์ และการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลอย่างเคร่งครัด นั่นก็คือการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม เหล่านี้ล้วนสอดคล้องกับ อุดมการณ์เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) ที่สรุปรวมได้ว่า “คุณภาพและเป็นธรรม” (<http://www.cementthai.co.th/>)

ซีเอสอาร์ในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process)

บริษัทปูนซิเมนต์ไทยลำปาง ซึ่งเป็นธุรกิจซิเมนต์ในเครือซิเมนต์ไทย ได้นำวิธีการทำเหมืองแบบ SEMI-OPEN CUT เป็นวิธีการทำเหมืองแบบใหม่ที่บริษัทนำมาใช้เป็นแห่งแรกในเมืองไทย ด้วยการระเบิดหน้าเหมืองจากด้านในของภูเขา ช่วยป้องกันการกระจายของฝุ่นและลดมลภาวะทางเสียงออกสู่ภายนอก ควบคุมการระเบิดหินด้วยคอมพิวเตอร์ที่มีความแม่นยำสูง ช่วยลดการสั่นสะเทือนและการปลุกต้นไม้ทดแทนในที่ ๆ เลิกผลิตแล้วบริเวณเหมืองหินจึงมีสภาพเป็นสีเขียวอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อมที่ล้อมรอบ ๆ บริเวณโรงงานให้ยั่งยืน (ถอดความจากวิดิทัศน์แนะนำองค์กร, 2551)

ซีเอสอาร์หลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process)

หลักในการทำซีเอสอาร์ ของ SCG เน้นการปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงาน และสร้างประสบการณ์ให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและประชาชนที่เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ บริษัทจะพิจารณาจากความต้องการ (Needs) ของคนในชุมชน โดยยึดหลักว่า บริษัทจะไม่ทำในสิ่งที่ทำไปแล้ว คนในชุมชนไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ และกิจกรรมที่จะจัด ต้องสอดคล้องกับ Substantial ทั้งหมด ซึ่งปัจจุบันกิจกรรมต่าง ๆ ที่ SCG วางโครงการไว้ แบ่งเป็น 4 เรื่องใหญ่ ๆ คือ

1. Environment

เน้นเรื่องของการอนุรักษ์น้ำ ด้วยการสร้างฝายเพื่ออนุรักษ์ป่า โดยเข้าไปศึกษาโครงการจากมูลนิธิชัยพัฒนา ซึ่งปัจจุบันบริษัทสร้างไปแล้วกว่า 9,900 ฝาย และตั้งเป้าในการสร้างฝายให้ครบ 10,000 ฝาย และจะจัดทำพิกัดฝายขึ้นทูลเกล้าฯ ถวายแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ

2. Human Development

ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านต่างๆ อาทิ โครงการพัฒนาการแข่งขัน World Robocop ซึ่งเยาวชนประเทศไทย ได้รับรางวัลชนะเลิศ 3 ปีซ้อน ความสำเร็จดังกล่าว เป็นการเปิดโอกาสให้เยาวชนค้นพบแนวทางของตนเองในอนาคต การให้ทุนการศึกษาแก่เยาวชนกลุ่มต่างๆ ตั้งแต่มัธยม มหาวิทยาลัย ฯลฯ

3. Corporate Governance

สร้างจิตสำนึกในการประกอบอาชีพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยคัดเลือกนักศึกษาในระดับชั้นนำเข้ามาฝึกงานกับบริษัท โดยมีการปูพื้นฐานทางวิชาการต่างๆ ให้กับนักศึกษา สร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับชีวิตในการทำงาน สอนจรรยาบรรณที่ดีในการทำงานหรือโครงการเบ็ดเตล็ดที่จัดตั้งขึ้นเป็นโรงเรียนประจำ โดยคัดเลือกจากเด็กทั่วประเทศ ที่มีฝีมือมาเข้ารับการฝึกเพื่อพัฒนาฝีมือ

4. Social Contribution

การให้ความช่วยเหลือสาธารณชนในแง่ต่างๆ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่จัดจะพิจารณาจากช่วงเวลาต่างๆ โดยพิจารณาจากสังคมว่าต้องการอะไร (Strategy Marketing, Vol.08, Issue 083, 2008 หน้า 54)

สำหรับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนองค์กร/บริษัท ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานด้านสื่อสารและการดำเนินธุรกิจธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือ

คุณกรกช อนันตสมบูรณ์

ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร สำนักสื่อสารองค์กร บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) รับผิดชอบงานด้านกลยุทธ์และการจัดการการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1.2 บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2521 ตามพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2521 เพื่อดำเนินธุรกิจหลักด้านปิโตรเลียมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับปิโตรเลียม

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น รัฐบาลได้เล็งเห็นความจำเป็นในการเพิ่มบทบาทของภาค เอกชน ในกิจการพลังงาน เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2544 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบเรื่องการแปลงทุนเป็นยทุน เรือนหุ้นของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยให้จัดตั้ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยให้ภาครัฐคง สัดส่วนการถือหุ้นใน ปตท. ในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 51 และให้ปตท. คงสถานะเป็นบริษัทน้ำมัน แห่งชาติ

ต่อมา ปตท.ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยได้จัดตั้ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2544 ด้วยทุนจดทะเบียน เริ่มแรก 20,000 ล้านบาทและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2544 มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ (รายงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2550: หน้า 5 ใน <http://www.pttplc.com>)

ซีเอสอาร์ในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process)

ด้วยความมุ่งมั่นในนโยบายการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม จากภายในสู่ภายนอก โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการดำเนินงานของตนเอง ปตท. จึงยึดหลักการดำเนินงานด้วยการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดต่างๆ อย่างเคร่งครัด รวมถึงมีการ พัฒนาระบบการภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อควบคุมป้องกันและลดผลกระทบด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม จากการดำเนินงานในการผลิตผลิตภัณฑ์ และการบริการของบริษัทให้น้อยที่สุด โดยเลือกสรรเครื่องมือและเทคโนโลยีควบคุมความเสี่ยงในระดับมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ ส่งผลให้ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และสายงาน ระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ได้ผ่านเกณฑ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC)

นอกจากนั้น ปตท. ได้มีการวิจัยพัฒนาพลังงานทางเลือกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในรูปแบบ ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การศึกษาวิจัยวัตถุดิบ และสูตรการผลิตน้ำมันแก๊สโซลีน น้ำมันไบโอดีเซล ที่

เหมาะสมกับประเทศไทย การพัฒนาการใช้ก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ การพัฒนาอุปกรณ์ควบคุมการจ่ายก๊าซธรรมชาติสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน แบบหัวฉีดอิเล็กทรอนิกส์คุณภาพสูง เป็นต้น เพื่อช่วยให้ผู้บริโภคสามารถใช้พลังงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการนำเข้าและบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนในภาวะที่น้ำมันมีราคาสูง(รายงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2550: หน้า 3 ใน <http://www.pttplc.com>)

ในด้านการจ้างงานและพัฒนาพนักงาน ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน ปตท. จึงมีระบบเพื่อสร้างความพร้อมของบุคลากรให้เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ ทำงานอย่างมืออาชีพ ดุดยครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการวางแผน การสรรหา การพัฒนา การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การประเมินผล และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน (ผู้สนใจสามารถอ่านรายละเอียดใน <http://www.pttplc.com>)

ซีเอสอาร์หลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process)

โครงการซีเอสอาร์ของ ปตท. แยกย่อยและมีความหลากหลายครอบคลุมเรื่องการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม กีฬา สังคมและสิ่งแวดล้อม ดังตัวอย่าง

โครงการปลูกหญ้าแฝกตามแนวพระราชดำริ

ในปี พ.ศ. 2539 ปตท. ได้น้อมนำแนวพระราชดำริเรื่องหญ้าแฝก มาใช้ปฏิบัติจริงในพื้นที่โครงการ ท่อส่งก๊าซธรรมชาติจากแหล่งยานาดาสหภาพพม่า โดยนำหญ้าแฝกจำนวนกว่า 2 ล้านกล้ามาปลูกหลังการก่อสร้างท่อส่งก๊าซ บริเวณพื้นที่เขาสูง/ลาดชัน ในเขต อ.ทองผาภูมิ จ.กาญจนบุรี โดยใช้เทคนิควิธีด้านวิศวกรรมกับด้านพฤกษศาสตร์ผสมผสานกันจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี หญ้าแฝกนอกจากช่วยป้องกัน การพังทลายของดินตามธรรมชาติแล้ว ยังช่วยอนุรักษ์ดินและรักษาความชุ่มชื้นของดิน ทำให้ระบบนิเวศของท้องถิ่น เกิดการปรับสมดุล ป่าจึงค่อย ๆ ฟื้นตัวและเริ่มกลับสู่สภาพธรรมชาติ

ผลจากการดำเนินงานดังกล่าวทำให้ ปตท. ได้รับรางวัลพระราชทาน King of Thailand Vetiver Awards จากการสัมมนาหญ้าแฝกนานาชาติ ครั้งที่ 2 พ.ศ.2542 ที่ประเทศไทย และรางวัลที่ 2 The Vetiver Network Awards จากการสัมมนาหญ้าแฝกนานาชาติ ครั้งที่ 3 พ.ศ.2546 ที่สาธารณรัฐประชาชนจีนปี พ.ศ.2546 ด้วยสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณที่ทรงมีสายพระเนตรอันยาวไกลเรื่องหญ้าแฝก ปตท. ได้ทูลเกล้าฯ ถวายเงินสนับสนุนการปลูกหญ้าแฝกของมูลนิธิโครงการหลวงปีละ 30 ล้านบาท ต่อเนื่องเป็น

เวลา 3 ปี รวมเป็นเงิน 90 ล้านบาท และยังได้ร่วมกับมูลนิธิโครงการหลวง พร้อมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการปลูกหญ้าแฝกขึ้น เพื่อปฏิบัติงานสนองพระราชประสงค์ในหลายพื้นที่ของประเทศ ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในชุมชน และขยายการใช้ประโยชน์จากหญ้าแฝกเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จนเป็นผลให้โครงการส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝกเพื่ออนุรักษ์ดินและน้ำ ต.ห้วยเขย่ง อ.ทองผาภูมิ จ.กาญจนบุรี หนึ่งในโครงการที่ ปตท. ดำเนินการร่วมกับมูลนิธิฯ ได้รับใบประกาศเกียรติคุณ The King of Thailand's Certificate of Excellence และ The Vetiver Network Certificate of Technical Excellence (Class 2) จากการสัมมนาหญ้าแฝกนานาชาติ ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2549 ที่ประเทศเวเนซุเอล่า

ปี พ.ศ. 2549 ปตท. ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ได้พร้อมใจกันจัดทำ “โครงการปลูกหญ้าแฝกเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสทรงครองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี” ขึ้น โดยปตท. มุ่งเน้นการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหญ้าแฝก การปลูกและส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก ตลอด จนจัดประกวดการปลูกหญ้าแฝก เพื่อสนองตามพระราชประสงค์ที่ทรงห่วงใยในพสกนิกร และทรงปรารถนาให้ประชาชนนำความรู้เกี่ยวกับหญ้าแฝกไปประยุกต์ใช้อย่างได้ผล

และในปี พ.ศ.2550 ได้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเกี่ยวกับโครงการปลูกหญ้าแฝกของ ปตท. โดยรวมโครงการปลูกหญ้าแฝกร่วมกับมูลนิธิโครงการหลวง และโครงการปลูกหญ้าแฝกเฉลิมพระเกียรติฯ เข้าด้วยกันภายใต้ชื่อ “โครงการพัฒนาและรณรงค์การใช้หญ้าแฝกอันเนื่องมาจากพระราชดำริ” เพื่อให้สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาและรณรงค์การใช้หญ้าแฝกอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) ของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) โดย ปตท. ยังคงมุ่งเน้นการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหญ้าแฝก การปลูกและส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก ตลอดจนจัดประกวดการปลูกหญ้าแฝก ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การสนองพระราชดำริในการพัฒนาและรณรงค์การใช้หญ้าแฝกเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อสภาพผืนดินและแหล่งน้ำของประเทศไทยโดยรวมสืบไป (<http://www.pttplc.com>)

สำหรับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนองค์กร/บริษัท ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานด้านสื่อสารและการดำเนินธุรกิจธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือ คุณประเสริฐ สลิลัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) รับผิดชอบงานด้านการจัดการการสื่อสารกับชุมชนในพื้นที่ดำเนินงานขององค์กร

1.2 องค์กรธุรกิจขนาดกลาง พิจารณาจาก

(1) เป็นองค์กรธุรกิจไทย ที่มีการดำเนินธุรกิจอยู่บนฐานคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ (ซีเอสอาร์) ทั้งในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process) และที่เกิดขึ้นภายหลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process) กล่าวคือ ปฏิบัติต่อผู้บริโภครวมถึงความปลอดภัยของผู้บริโภค และความคุ้มค่าที่ผู้บริโภคจะได้รับจากสินค้าหรือบริการ การปฏิบัติต่อพนักงานที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของพนักงานและมีการกระทำที่สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พนักงาน และการปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ระมัดระวังดูแลไม่ให้เกิดการทำลายสิ่งแวดล้อม และจริยธรรมของสังคม และมีการกระทำที่เอื้อประโยชน์แก่สังคม และสิ่งแวดล้อมของประชาชนทั้งที่อยู่รอบด้านและโดยทั่วไป

(2) เป็นองค์กรต้นแบบที่สถาบันสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เลื่อนนำไปใช้เป็นกรณีศึกษาในทุกเวทีวิชาการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (ซีเอสอาร์)

จากหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกองค์กรธุรกิจแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) 2 บริษัท คือ บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด และบริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด ดังข้อมูลโดยย่อของบริษัท สรุปได้ดังนี้

1.2.1 บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด

เป็นบริษัทของคนไทยและดำเนินกิจการโดยคนไทย ก่อตั้งเมื่อ ปี พ.ศ. 2528 ผลิตของเล่นไม้ยางพาราส่งออก โดย คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ซึ่งเป็นเจ้าของ/ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมประเทศไทย (SVN) และเป็นผู้บุกเบิกกรณีเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยของของเล่นเด็กหรือ “Play Safe” มากกว่า 15 ปี

ซีเอสอาร์ในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process)

การปฏิบัติที่ดี ใส่ใจการผลิต สร้างมาตรฐาน เพื่อคุณภาพผลิตภัณฑ์

บริษัท วันเดอร์เวิร์ล จำกัด ทำการผลิตของเล่นเด็กครบวงจร ตั้งแต่การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประกอบ การทดสอบคุณภาพ ไปจนถึงบรรจุภัณฑ์และการจัดส่ง มีทีมนักออกแบบประมาณ 30 คน

บริษัทจะให้ความสำคัญด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้ามากที่สุด มีการมุ่งเน้นการออกแบบและพัฒนา รูปแบบสินค้าตามพัฒนาการของเด็กในวัยต่างๆ

“ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาของเล่นนั้น จะต้องมีการทำล่วงหน้าเป็นปีๆ อย่างเช่นของเล่นที่จะจำหน่ายในปี 2007เราก็ต้องออกแบบพัฒนา และทำแค็ตตาล็อกให้เสร็จก่อนเดือนตุลาคม เพื่อที่จะนำมาแจกให้ลูกค้าในช่วงปีใหม่เป็นต้นไป รวมถึงช่วงดังกล่าวยังเป็นช่วงที่นักออกแบบต้องดูเทรนด์การออกแบบ และเริ่มออกแบบของปีต่อไปในปี 2008”

วัตถุดิบหลักของ บริษัท วันเดอร์เวิร์ล จำกัด ที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ ผ้า สี และไม้ยางพารา ซึ่งเป็นไม้ที่ได้มาจากการปลูกทดแทนของเกษตรกรภาคใต้ เป็นต้นยงที่ไม่สามารถผลิตน้ำยางได้แล้ว ตลอดจนผ้า และสีต่างๆ ก็เป็นแบบไร้สารพิษ (Non-Toxic) โดยบริษัทจะคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของเด็กขณะสัมผัส เมื่อออกแบบมาเป็นผลิตภัณฑ์แล้ว จะต้องมีการทดสอบคุณภาพจากฝ่ายควบคุมคุณภาพ เพื่อดูความปลอดภัยของเหล็ยมและมุมต่างๆ ตลอดจนความแข็งแรงคงทน ไม่แตกหัก และมีการประกอบที่ได้มาตรฐาน

สร้างความ “เพียงพอ” ด้วยทฤษฎีอยู่อย่าง “พอเพียง”

การบริหารพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาให้องค์กรอยู่รอดและยั่งยืนบนเส้นทางการทำธุรกิจ คุณสุทธิชัยมองเห็นปัญหาที่เกิดจากการไม่ยึดหลัก “ความพอเพียง” ด้านการเงินของพนักงาน ทำให้เกิดปัญหา “หนี้นอกระบบ” ที่ไม่สามารถใช้คืนได้ ทั้งยังก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากมาย พนักงานรู้สึกเครียด และทำงานไร้ประสิทธิภาพ

จากการเล็งเห็นปัญหาดังกล่าว คุณสุทธิชัยจึงมีนโยบายในการจัดโครงการ “สร้างความพอเพียงให้พนักงาน” โดยให้พนักงานให้ข้อมูลหนี้สินกับฝ่ายบัญชีตามความเป็นจริง จากนั้นจึงลงทุนซื้อหนี้ให้พนักงานทุกคนที่มีปัญหาเพื่อหยุดการก่อหนี้เพิ่ม โดยบริษัทจะจ่ายเงินสดคืนหนี้ให้พนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานกลายเป็นลูกหนี้ระยะยาวของบริษัท ด้วยอัตราดอกเบี้ย ที่ต่ำกว่าหนี้นอกระบบ จากนั้น จึงทยอยหักเงินคืนจากพนักงานในแต่ละเดือน

คุณสุทธิชัยกล่าวว่า “เราไม่สามารถมีความสุขได้ ถ้าเขาไม่มีความสุข เมื่อทุกคน สบายใจ บรรยากาศก็ดี งานก็ดี ถ้าคนทำงานอยู่อย่างไม่มีความสุข หรือผลิตภัณฑ์ไม่ก่อให้เกิดความสุขกับผู้บริโภค

ผู้บริโภคจะได้ ได้รับความไม่เป็นธรรมจากสินค้าของเรา ธุรกิจเราเองก็จะเสียหายได้” (สถาบันสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551: หน้า 3 และ6)

“ที่บริษัทของผมเรามีวัฒนธรรมองค์กรว่า “ร่วมสร้างสังคม ฉลาด ดี มีอารยธรรม” เราจะสอนกัน ว่าจะให้ทำงานอย่างฉลาด ถ้าทำงานไม่ฉลาดก็ไม่มีเหลือ ไม่มีเหลือก็ไม่มีอะไรจะแบ่ง และเมื่อมีเหลือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์การได้แล้ว ก็ต้องสร้างสังคมที่ดี เราต้องการให้คนของเราอยู่อย่างเอื้ออาทรกัน อยู่กัน อย่างมีอารยธรรม ซึ่งทำกันจนเป็นวิถีปฏิบัติที่ทุกคนจะรู้ทันทีว่าอะไรใช่ อะไรไม่ใช่ สำหรับงานสำนักงาน ที่นี้ไม่มีการตอกบัตร จะมากี่โมง กลับกี่โมงก็ได้แต่อย่าทำให้เจ้านายหงุดหงิด อย่าทำให้ลูกน้องหงุดหงิด ถึงคุณจะทำตาม KPI แต่อยู่กับสังคมไม่ได้คุณก็ไม่ใช่

“เราสร้างสังคมแห่งการให้ ทั้งในกระบวนการทำงานและในรูปของกิจกรรม ทำเยอะมาก เราเป็น โรงงานสีขามมาก่อนที่ปส.จะทำการรณรงค์ จัดการในเรื่องนี้แบบให้โอกาส มีทางเลือก ถ้าติดยาเสพติด แล้วมาหาเรา เราจะปิดเป็นความลับ ส่งไปรักษาตัว และให้ทำงานตามปกติ แต่ถ้าไม่ทำตามเขาก็จะไปเอง โดยไม่มีเงื่อนไข และไม่โกรธกัน เราตั้งหลักคิดว่าคนที่ทำงานกับเราเป็นคนดี ทุกคนปรับปรุงตัวเองได้ ทุก อย่างมีเหตุปัจจัยของมัน ถ้าเราแก้ที่เหตุปัจจัยเราจะผ่านไป

“ความเอื้ออาทรที่เราอยากให้เกิดในที่ทำงาน ไม่ใช่แค่พูดให้เขาทำ แต่เราต้องทำให้เห็นด้วย ที่นี้ เราจึงมีการช่วยเหลือคนทำงานหลายอย่าง เราให้ค่าจ้างสูงกว่ามาตรฐานแรงงานขั้นต่ำ มีสวัสดิการดูแล ตั้งแต่เรื่องการเกิด เจ็บป่วย ตาย บวช แต่งงาน มีทุนการศึกษาให้ลูกคนทำงานทุกปี ทุกระดับชั้น มี กิจกรรมร่วมกันซื้อ ซึ่งบริษัทจะออกทุนให้ไปซื้อข้าวของเครื่องใช้รวมกันมาจำนวนมาก แล้วให้ไปใช้ก่อน สิ้นเดือนค่อยมาคิดกัน เรามีกลุ่มออมทรัพย์ให้กู้ยืมโดยไม่มีดอกเบี้ย ก่อนใช้หวัดนกระบาด เรายอมทุนกัน ไปซื้อไข่เป็ดของชาวบ้านมาทำไข่เค็มขาย เพิ่มรายได้ เราอยู่กันอย่างนี้ มีอะไรก็ปรึกษากัน ในบริษัทจะมี กลุ่มให้คำปรึกษา ซึ่งให้กันทุกเรื่องจริงๆ ทั้งปัญหาหนี้สิน ปัญหาครอบครัว ปัญหาหัวใจ เราอยู่กันอย่าง ไว้วางใจกัน” (สุรีพันธุ์ เสนานุช, 2549: หน้า 2)

ซีเอสอาร์หลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process)

ในฐานะที่บริษัท วันเดอร์เวิร์ล จำกัด เป็นบริษัทส่งออกของเล่นไม้ยางพารา เป็นผู้จำหน่ายและ นำเข้าของเด็กเล่น ดังนั้น กิจกรรมทางสังคมที่บริษัททำอย่างต่อเนื่องคือ การทำกิจกรรมร่วมกับองค์กร พัฒนาเอกชนด้านเด็กพนักงานจะได้รับการสนับสนุนให้ใช้เวลาว่างไปช่วยในการทำสื่อการเรียน การสอน

ให้โรงเรียนที่ขาดแคลน รวมทั้งไปช่วยปรับของเล่นให้เหมาะกับการพัฒนาทักษะของเด็กพิเศษในโรงพยาบาลของรัฐที่ขาดแคลนงบประมาณ เป็นต้น

โดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนองค์กร/บริษัท ในที่นี้คือ เจ้าของธุรกิจซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด คือ คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง เจ้าของและประธานกรรมการบริหาร บริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด

1.2.2 บริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

บริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2525 ณ หาดทุ่งวัวแล่น ตำบลสะพลี อำเภอบางสะพาน จังหวัดชุมพร เป็นหน่วยงานภาคธุรกิจขนาดกลาง/เล็ก (SMEs) ที่ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ โดยคุณวิสร รัชพันธุ์ กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้พลิกฟื้นวิกฤตบริษัทให้เป็นโอกาส บนวิถีทางแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นผู้ดำเนินการให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในชุมชน ให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม สามารถรักษาหรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับระบบนิเวศ โดยใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพไม่ก่อให้เกิดผลเสียทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจนถึงคนรุ่นต่อไป นับว่าเป็นตัวอย่างของภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้าเยี่ยมชมเพื่อนำไปเป็นแบบอย่างในการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมตามแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (www.chumphoncabana.com/plearn/report-nida)

ซีเอสอาร์ในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process)

ยึดหลักการพึ่งพาตนเอง

การใช้หลัก Sufficiency เป็นการพึ่งพาตนเองให้เพียงพอ คือ พออยู่ พอกิน และพอใช้ พออยู่ ก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่อง อาคารสถานที่ การออกแบบ ระบบน้ำเสีย การจัดการ การปกครอง พอกิน เป็นเรื่องของการผลิตอาหารทุกอย่างให้เป็นระบบธรรมชาติให้พอกิน และชุมชนที่ผมอยู่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผมพอกิน เช่น ผลิตผลทางการเกษตรในชุมชน และสุดท้ายคือพอใช้ เช่น การผลิตน้ำยาต่างๆ ผลิตแชมพู สบู่เหลว ด้วยวิถีธรรมชาติ ง่ายๆ คือ ทำให้ง่าย แต่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ไม่ใช่เราจะรุ่งเรื่องอย่างยอด แต่ถ้าทำเรื่องพออยู่พอกินได้ เราก็จะยอดยิ่งยวดได้

สำหรับระบบบำบัดน้ำเสียในโรงแรม ผมมักจะใช้วิธีธรรมชาติ ๆ ง่าย ๆ แต่ได้ผลดีเยี่ยม ผมเอาเปลือกผลไม้ที่มีรสเปรี้ยว เช่น เปลือกมะนาว สับปะรด มะกรูด มาหมักกับแป้งและส่วนผสมอื่น ๆ เพื่อให้เกิดเป็นกรดน้ำส้ม และผมใส่จุลินทรีย์ท้องถิ่นเข้าไปด้วย ส่วนผสมตรงนี้ จะทำให้ผมได้หัวเชื้อสำหรับทำผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดห้องน้ำ เมื่อเรานำมันมาใช้ จุลินทรีย์ก็จะลงไปในระบบท่อ มันก็จะไปย่อยสลายสิ่งเน่าเสียต่าง ๆ ในขณะเดียวกันมันก็จะเพิ่มออกซิเจนในน้ำให้ด้วย ทำให้น้ำเสียถูกบำบัดให้ดีขึ้นได้ ผมจำได้ถึงพระราชดำริของในหลวงที่ว่า “ถ้าพัฒนาน้ำให้ดี อย่างอื่นก็จะดีขึ้นเอง” ดังนั้น ผมจึงได้นำเอาหลักการตามแนวทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริหรืออย่างมาใช้ในโรงแรมด้วย คือ “การใช้น้ำดี ไล่น้ำเสีย” ซึ่งเป็นการบำบัดน้ำเสียด้วยวิธีเชิงจางที่ได้ผลดี เปรียบน้ำดีเป็นธรรมะ น้ำเสียเป็นอธรรม ก็ใช้ธรรมะชนะอธรรม ธรรมะมีปริมาณมากกว่า ในขณะที่อธรรมมีน้อย อธรรมก็แพ้ไป

ซีเอสอาร์กับการสอนดำเนิน

ปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธรรมชาติจากธุรกิจที่ทำเรื่องของการดำเนิน ก็คือ การขาดความรู้ ดังนั้นเราจึงเน้นมาก ๆ กับนักดำเนินของเรา ให้เขามีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินอย่างถูกวิธี มีจิตสำนึกในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติใต้น้ำ เพื่อให้เขาสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้และปลูกจิตสำนึกตรงนี้ให้กับผู้ศึกษาได้ สำหรับชุมชนที่เราอยู่ เราจำเป็นต้องเป็นตัวอย่างที่ดี คือ อยู่ให้เห็นและเป็นให้ดู เช่น เราจะไม่สร้างท่าเรือเพื่อเป็นจุดรับส่งผู้โดยสาร แต่เราจะใช้การขนผู้โดยสารด้วยเรือยาง การมีท่าเรือมันอาจเพิ่มความสะดวกสบายก็จริง แต่มันก็มีผลกระทบตามมาเช่นเดียวกัน ทั้งในเรื่องของกระแสน้ำที่เปลี่ยนไป หรือขยะ ดังนั้น No Development Policy น่าจะดีที่สุด คือจะไม่มีการพัฒนาชายหาดเลย ไม่มีการวางรั้วชายหาด และรักษาผักบุ้งทะเลเอาไว้ เพื่อเป็นกำแพงหรือปราการธรรมชาติระหว่างผืนดินกับน้ำทะเล เราตั้งใจว่าเราจะรักษา และเลี้ยงไม้ให้คนเป็นที่ตั้ง แต่ให้ธรรมชาติเป็นที่ตั้ง เพื่อป้องกันไม่ให้หาดสวยงามเหล่านี้ถูกทำลายไปเหมือนกับที่เราเห็นกันอยู่ในปัจจุบัน เช่น ในพัทยา บางแสน

ซีเอสอาร์กับพนักงานในโรงแรม

จากอุปสรรคที่ผ่านเข้ามาในชีวิต และแรงบันดาลใจที่อยากจะทำทุกสิ่งทุกอย่างในหลวง ดังนั้นสิ่งที่อยู่ในใจของผู้เป็นเจ้าของคือ เรื่องของ “การให้” ดังนั้น CSR กับพนักงานในโรงแรม จึงเป็นเรื่องของการให้ เป็นส่วนใหญ่ ผมมีการจัดตั้ง บริษัทจำลอง ชื่อว่า “อุ้มชูไม่จำกัด” และ “รอดพอดีจำกัด” ง่ายๆ ครับ ทุกอย่างเป็นการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความ “พอใช้” เช่น การที่พนักงานร่วมกันทำสินค้าขายให้กับโรงแรม เช่น แชมพู สบู่เหลว ไบโอดีเซล ตรงนี้พนักงานจะมีรายได้เพิ่มขึ้น และมันเกี่ยวโยงไปถึงการที่เราจะไม่เกษียณพนักงานด้วย คือ เราจะอยู่ด้วยกันไป จะดีไม่ดีก็อยู่ด้วยกันไปอย่างนี้ พนักงานของเรามี 120 คน คนส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น เราก็ปกครองกันไปแบบธรรมชาติ ๆ แบบนี้มาตลอด นั่นจึงทำให้เรากลายเป็นคนที่มีมิตรมากไปโดยปริยาย

ซีเอสอาร์หลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process)

โครงการ “อุ้มชู”

เป็นโครงการเปลี่ยนความคิดที่จะพัฒนาคนในองค์กร ที่จะต้องทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อองค์กร แต่หากทราบจิตใจของคนของเรา ซึ่งเป็นคนในท้องถิ่น ยังไม่มีความสุขในการดำรงชีวิต จะดำเนินการอย่างไรก็ไม่สามารถฝึกฝนให้คนเหล่านี้ทำงานให้ดีที่สุดได้เช่นกัน ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเปลี่ยนความคิดจากการเป็นผู้ได้รับ มาเป็นผู้ที่รู้จัก “ให้” ด้วยใจที่สะอาด โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทนและทำนุบำรุงให้คนเหล่านี้มีความสุข สามารถประกอบสัมมาอาชีพได้อย่างมีความมั่นคง ซึ่งอาชีพของคนเหล่านี้เกือบทั้งหมดอยู่ในภาคเกษตร มีทั้งสวนผสม ไร่ และนา แต่มีปัญหาในการผลิตที่ใช้เคมี ต้นทุนสูง และขายผลผลิตในระบบที่ถูกนายทุนกดราคา การเกษตรธรรมชาติจึงเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการเพาะปลูก โดยได้เริ่มรณรงค์ในพื้นที่การเกษตรของพนักงานและเครือข่ายจำนวนประมาณ 900 กว่าไร่ พร้อมทั้งรับซื้อผลผลิตทั้งหมดกลับเข้าสู่ภาคการผลิตแปรรูปอาหาร รวมไปถึงเชื่อมโยงกับกลุ่มเครือข่ายต่างๆ ภายใต้ชื่อโครงการ “เศรษฐกิจพวกเรา” ทำให้ปัจจุบันพนักงานที่มีส่วนไร่นา สามารถควบคุมและลดค่าใช้จ่ายลงได้ และสามารถขายผลผลิตได้ราคาสูงกว่าท้องตลาดมาก ทำให้พนักงานมีความสำเร็จและชื่นชม ชื่นใจในอาชีพเดิมที่มีอยู่ และเมื่อนำเวลาว่างมาทำงานให้กับงานบริการ ซึ่งสามารถสร้างรายได้ประจำเดือนได้ องค์กรจะมีคนที่มีความสุขและมีจิตวิญญาณ (Service Mind) ที่ดีตามขึ้นไปด้วย การปกครองแบบนี้ ดำเนินการภายใต้แนวคิดพระราชทาน “ระเบิดจากข้างใน” กล่าวคือให้ทุกคนมีความสุข ความพอใจที่จะทำ เมื่อเห็นแนวทางร่วมกันแล้ว จึงฝึกให้มีความพร้อมและความคล่องแคล่วที่จะประกอบ การร่วมกัน ปัจจุบันทุกคนในองค์กรมีความสุขร่วมกันมากขึ้น การบริหารจัดการง่ายขึ้นกว่าทุกระบบที่เคยปฏิบัติมา เนื่องจากทุกคนมีความ “สุข” และ “พร้อม” ที่จะทำนั่นเอง

โครงการอุ้มชูได้ขยายเครือข่ายไปสู่ผู้ประกอบการอินทรีย์ไร้สารเคมีในชุมชนต่างๆ มากขึ้น อาทิ

1. กลุ่มเกษตรกรบ้านทุ่งหงษ์ อ.เมือง จ.ชุมพร ซึ่งผลิตกล้วยหอมทอง ส่งออกญี่ปุ่น กล้วยเล็บมือนาง ลองกอง มังคุด
2. กลุ่มผู้ปลูกกาแฟ อ.ท่าแซะ จ.ชุมพร เช่น กลุ่มลุงเชิด ผลผลิตรวม 10 ตัน สวนสารสิน (พนักงาน จัดเป็นอุ้มชูหมายเลข 4) ผลผลิต 4 ตัน
3. กลุ่มเกษตรกร ผักอินทรีย์บ้านรับร้อ อ.ท่าแซะ ปัจจุบันกำลังเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดจำหน่ายร่วมกับญาติพนักงาน ที่มีแผงขายผักในตลาด ให้เปิดมุมผักไร้สารเคมี เพื่อให้เกิดการกระตุ้นให้ผู้ซื้อใน

ท้องถิ่น ได้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเลือกซื้อผักที่ปลอดภัย ไม่แพงกว่าผักเคมี เกษตรกรได้ราคาดีกว่า โดยใช้กลวิธีของการ แบ่งกำไรที่เป็นธรรม โดยการเคลื่อนไหวภายใต้ศูนย์ กลีกรมธรรมชาติ “เพลิน”

4. กลุ่มเครือข่ายชาวตุ้มโฮม อีสานตอนบน 7 จังหวัด โดยการประสานงานของนายปัญญา ปุฒิเวทินทร์ ผู้จัดการโครงการ ศูนย์ภูมิรักษ์ธรรมชาติ โดยมูลนิธิชัยพัฒนา และสมาคมนักเรียนเก่าวิชาวุฒวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปัจจุบันได้ดำเนินการรับซื้อข้าวอินทรีย์ในราคาที่เหมาะสมมีความสุขความพอใจ มาบริโภคในโรงแรม และจำหน่ายให้ลูกค้าที่มาใช้บริการและหมู่สมาชิกเกษตรอินทรีย์ โดยศูนย์เพลิน ได้ทำการสี และบรรจุ ปัจจุบันกำลังจะเพิ่มขนาดเครื่องสีข้าวให้มีขนาดเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมไปถึงขยายโรงหมักปุ๋ย เนื่องจากผลพลอยได้จากการสีข้าวคือแกลบและรำ มีปริมาณมากขึ้น ศูนย์จึงทำการผลิตปุ๋ยและอาหารปลาอินทรีย์เพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิก ในราคาเป็นธรรม ปัจจุบันกำลังดำเนินการในทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 3 คือเป็นต้นแบบในการรวมกลุ่มและจัดหาทุนเข้ามาสนับสนุน ซึ่งปัจจุบันกำลังดำเนินการเจรจา กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) เพื่อนำไปสู่การเป็นต้นแบบให้ผู้ที่เข้ามาเรียนรู้ ได้เห็นเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้น

5. กลุ่มผู้ปลูกข้าว บ้านบางสน อ.ปะทิว จ.ชุมพร ทุ่งนาแหล่งกำเนิดของข้าวพันธุ์เหลืองปะทิวอันเลื่องชื่อ กำลังจะหมดไปจากวัฒนธรรมข้าวที่อ่อนแอลง ผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า และจากการส่งเสริมทางการเกษตรที่ไม่คำนึงถึงมิติทางสังคม การปลูกพืชวิถีโลก เชิงเดี่ยว กำลังคืบคลานขยายพื้นที่รุกราน จนเหลือพื้นที่นาอยู่เพียง 500 ไร่ จึงได้วางยุทธศาสตร์การรักษาผืนนาแห่งนี้ ด้วยการใช้องค์กรเกษตรธรรมชาติและการทำงานเสริมชุมชน เช่น การให้กำลังใจชาวนา โดยการชวนลูกค้า “ย้ายที่กินข้าวกลางวัน” ไปร่วมอาหารกลางวันกันในงาน ฟังเพลงลูกทุ่ง กินข้าวในกะลาให้ชาวบ้านทำน้ำพริก ผักพื้นบ้าน ไก่อบฟาง แกงท้องถิ่น ใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง เป็นต้น

โดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนองค์กร/บริษัท ในที่นี้คือ เจ้าของธุรกิจซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด ได้แก่คุณวิสร รักษ์พันธุ์ เจ้าของและประธานกรรมการบริหารบริษัทชุมพร คาบาน่า จำกัด

1.3 องค์กรธุรกิจข้ามชาติ

เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นตัวแทนขององค์กรภาคธุรกิจหลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น บริษัทข้ามชาติ ก็เป็นอีกองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งที่ไม่อาจละเลย โดยผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าในฐานะที่เป็นองค์กรธุรกิจต่างชาติและเข้ามาดำเนินกิจการภายใต้บริบทของสังคมไทยเป็นเวลานาน องค์กรธุรกิจเหล่านี้

จะมีมุมมองหรือเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องจิตสำนึกสาธารณะและมีรูปแบบการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะกับภาคประชาชนที่แตกต่างหรือคล้ายคลึงกับองค์กรธุรกิจของไทยหรือไม่และอย่างไรบ้าง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาองค์กรธุรกิจข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย โดยพิจารณาจาก

(1) คำจำกัดความขององค์กรธุรกิจข้ามชาติ ในที่นี้หมายถึง นิติบุคคลที่จดทะเบียนจัดตั้งในประเทศไทย โดยมีบริษัทแม่ที่จัดตั้งตามกฎหมายในต่างประเทศถือหุ้นในสัดส่วนที่สามารถมีอำนาจบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จภายในบริษัทได้ (Controlling Share) และชื่อของบริษัทนั้นมีคำว่า “ประเทศไทย” หรือ “ไทยแลนด์” หรือ “ไทย” วงเล็บชื่อบริษัทด้วย (เดือนเด่น นิคมบริรักษ์และคณะ, 2550: 5)

(2) พิจารณาจากรายชื่อบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่มีรายได้สูงสุด เฉพาะลำดับ 2 และ 9 ที่ทำรายได้สูงสุดในประเทศไทย ณ ปี พ.ศ. 2547 จากผลการสำรวจของ The Nation Group ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจข้ามชาติ

ลำดับ	กลุ่มธุรกิจ	Revenues (Bt. Million)
1	Energy	1,777,069.7693
2	Vehicles and Parts	1,334,108.6656
3	Chemicals and Plastics	816,801.0619
4	Building and Furnishing Materials	686,578.3856
5	Electrical Products and Computer	679,208.7806
6	Agribusiness	668,755.4757
7	Electronic Components	555,370.3972
8	Commerce	544,684.7290
9	Food and Beverage	381,620.4346
10	Communication	324,851.0668

(3) ทำการตรวจสอบรายชื่อบริษัทที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 โดยผู้วิจัยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จากบริษัทที่มีรายได้สูงสุดในลำดับแรกของแต่ละกลุ่มธุรกิจ พบว่า กลุ่มธุรกิจยานพาหนะและอุปกรณ์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีรายได้รวมของกิจการหรือยอดขายในประเทศไทยรวม 200,813 ล้านบาท และกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม คือบริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด มียอดขายในประเทศไทยรวม 27,583.20 ล้านบาท ดังนั้นสองบริษัทนี้จึงถูกเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนขององค์กรธุรกิจข้ามชาติ

(4) ระยะเวลาในการเข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ไม่ต่ำกว่า 40ปี

(5) เป็นบริษัทข้ามชาติที่มีนโยบายในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจนและมีการทำซีเอสอาร์ (CSR) ทั้งในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process) และที่เกิดขึ้นภายหลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process) ตามกรอบแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ดังข้อมูลโดยย่อของบริษัท สรุปได้ดังนี้

1.3.1 บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด

เนสท์เล่ เป็นบริษัทผู้ผลิตอาหารรายใหญ่ที่สุดในโลก มีโรงงานผลิตกว่า 500 แห่ง ศูนย์วิจัยใหญ่ 1 แห่งรวมทั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาอีก 16 แห่ง ใน 84 ประเทศ มีพนักงานมากกว่า 2.4 แสนคนทั่วโลก สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมืองเวเวย์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานงานระหว่างเนสท์เล่ทั่วโลก ผ่านทาง 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ เนสท์เล่ เอส.เอ. เนสท์เล่ เวิร์ลเทรด คอร์ปอเรชั่น และเนสเทค เอส.เอ.

เนสท์เล่ ได้เข้ามาดำเนินกิจการในเมืองไทยเป็นเวลา 100 กว่าปี ปัจจุบัน กลุ่มเนสท์เล่ ประเทศไทย ประกอบไปด้วย 6 บริษัท ได้แก่ บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด บริษัท เนสเลท์ แดรี่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เปอริเอ่ วิลเทล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ควอลิตี้ คอฟฟี่ โปรดักท์ส จำกัด บริษัทซีเรียลพาร์ทเนอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท เบฟเวอเรจ พาร์ทเนอร์ส เวิลด์ไวด์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตลอดระยะเวลาที่เนสท์เล่ได้เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ไม่เพียงแต่การนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพออกสู่ตลาด เนสท์เล่ (ไทย) ยังมีส่วนในการสร้างสรรค์และสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม ได้สนับสนุนและสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อชุมชน ทั้งในด้านการเกษตร สิ่งแวดล้อม และ

โครงการเพื่อสังคมต่าง ๆ ภายใต้ปณิธานที่ต้องการเติบโตและก้าวไปข้างหน้าเคียงคู่คนไทย เสริมสร้างให้คนในสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเป็นสุขถ้วนหน้ากัน

ซีเอสอาร์ในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process)

โครงการรับซื้อกาแฟสารจากเกษตรกร

กลไกการค้าของตลาดกาแฟมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความผันผวนของราคากาแฟในตลาด โลกที่สับสนเนื่องจากผลกระทบจากภัยธรรมชาติ หรือการลงทุนซื้อขายสินค้าล่วงหน้าในตลาดสินค้าเกษตร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปลูกกาแฟได้รับผลตอบแทนอย่างไม่ยุติธรรม ทำให้ในราคากาแฟในตลาดโลกตกต่ำ ในฐานะที่เนสท์เล่ เป็นผู้ซื้อกาแฟสารรายใหญ่ที่สุดในโลก ได้ให้ความสำคัญต่อเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟในการที่จะให้ความยุติธรรมในด้านผลกำไรจากเนสท์เล่ อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย แนวคิดและนโยบายในการรับซื้อกาแฟสารโดยตรงจากเกษตรกร จึงได้ริเริ่มและพัฒนาขึ้น โดยตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์พื้นฐานที่ว่า ต้องซื้อกาแฟสารโดยตรงจากเกษตรกรผู้ปลูกเป็นหลัก ต้องซื้อกาแฟสารจากเกษตรกรโดยคำนึงถึงราคาที่เป็นธรรมตามเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพสินค้า ต้องปรับปรุงมาตรฐานการรับสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของบริษัท ต้องให้บริการความช่วยเหลือ ให้ความรู้และเทคโนโลยีด้านเกษตรแบบยั่งยืนแก่เกษตรกร บริษัท คออลิตี้ คอฟฟี่ โพรดัคท์ส จำกัด จึงได้รับนโยบายดังกล่าวมาดำเนินงาน โดยตั้งศูนย์รับซื้อกาแฟสวี ที่จังหวัดชุมพร และเริ่มเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2534

ในกระบวนการรับซื้อกาแฟสารจากเกษตรกร ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ดังนี้ เปิดศูนย์รับซื้อกาแฟ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรปลูกกาแฟให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ร่วมมือกับภาครัฐในการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์กาแฟ กระจายพันธุ์กาแฟให้แก่เกษตรกร และรับซื้อกาแฟสารจากเกษตรกรในราคายุติธรรม แต่ละกิจกรรมดังกล่าวนี้ ล้วนแล้วแต่ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในหลาย ๆ ด้าน อาทิ บริษัทได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพจากเกษตรกร สามารถวางแผนการผลิตได้ตามความต้องการของตลาด และสามารถควบคุมคุณภาพของสินค้า ในขณะที่เกษตรกรสามารถผลิตกาแฟสารมาป้อนให้กับทางบริษัทได้อย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ มีตลาดรองรับผลิตผลกาแฟ และสามารถขายได้ในราคาที่ดีและยุติธรรม เป็นการดำเนินธุรกิจในลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างกัน สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นทุนดั้งเดิม ถือเป็นซีเอสอาร์ในกระบวนการธุรกิจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมไทย

ซีเอสอาร์หลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process)

โครงการพัฒนาหมู่บ้านที่ประสบภัยจากคลื่นยักษ์สึนามิ

โครงการพัฒนาหมู่บ้านที่ประสบภัยจากคลื่นยักษ์สึนามิ เป็นหนึ่งในโครงการเพื่อสังคมของกลุ่มเนสท์เล่ (ไทย) ที่ได้ร่วมมือกับสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน ในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติจากคลื่นยักษ์สึนามิ จำนวน 3 หมู่บ้าน ในจังหวัดพังงา

เนสท์เล่ (ไทย) ได้ให้การสนับสนุนสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนสาธารณประโยชน์ ที่ทำงานด้านการพัฒนาชนบทมากกว่า 30 ปี ดำเนินโครงการพัฒนาหมู่บ้านที่ประสบภัยพิบัติจากคลื่นยักษ์สึนามิ เพื่อช่วยเหลือประชาชนและฟื้นฟูพื้นที่ประสบภัยอย่างยั่งยืนทั้งในด้านการให้ความช่วยเหลือแบบฉุกเฉินและการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง โดยหวังให้เป็นแบบอย่างของการพัฒนาหลังประสบภัยในอนาคต

การริเริ่มโครงการนี้ เกิดขึ้นจากการเล็งเห็นข้อจำกัดในการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ต่างมุ่งเน้นที่การทดแทนสิ่งที่สูญเสียไป ซึ่งสามารถบรรเทาความเดือดร้อนได้เพียงระดับหนึ่ง และยังเป็นความช่วยเหลือที่กระจุกตัวอยู่เพียงบางราย ไม่ทั่วถึงและเป็นระบบ ทำให้เกิดความขัดแย้งในชุมชน และขาดการมีส่วนร่วมจากประชากรในพื้นที่ เจตนารมณ์ในการดำเนินโครงการนี้ เพื่อเป็นต้นแบบในการฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่ที่ประสบภัยธรรมชาติแบบยั่งยืน โดยให้คนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา มุ่งเน้นให้คนในชุมชนสามารถช่วยเหลือตนเองได้ หลังจากที่เสร็จสิ้นโครงการ มิใช่เป็นเพียงการบริจาคเงินหรือสิ่งของแล้วก็จากไป โดยที่ประชาชนในพื้นที่ประสบภัยไม่ทราบว่าจะดำเนินชีวิตภายหลังจากการประสบภัยได้อย่างไร

การฟื้นฟูและพัฒนาชุมชนที่ประสบภัยธรรมชาติในโครงการมีเป้าหมายที่ 3 หมู่บ้านในตำบลคลองเคียน อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา คือ หมู่บ้านคลองเคียน หมู่ 1 หมู่บ้านหินร่ม หมู่ 2 และหมู่บ้านเจ้าขรัว หมู่ที่ 3 รวมจำนวน 455 ครัวเรือน ประชากร 2,331 คน โรงเรียน 3 แห่ง นักเรียนรวม 393 คน และมีผู้ได้รับความเสียหายโดยตรง 99 ครัวเรือน ใช้ระยะเวลาดำเนินงาน 3 ปี (พ.ศ. 2548-2551) ซึ่งนอกจากการมุ่งเน้นส่งเสริมอาชีพและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนแล้ว ยังมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานปีละ 2 ครั้งเพื่อให้ทราบความคืบหน้าของโครงการและเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ประชาชนในพื้นที่เป้าหมายได้รับประโยชน์จากโครงการอย่างแท้จริง (พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์และคณะ, 2549: 16-18)

โดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนองค์กร/บริษัท ในพื้นที่คือ คุณณภดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด

1.3.2 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

โตโยต้า เป็นบริษัทรถยนต์จากประเทศญี่ปุ่น เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2505 โดยมีทุนจดทะเบียน ณ ปี 2550 7,500 ล้านบาท มีพนักงาน 13, 500 คน เป็นบริษัทแรก ๆ ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง ด้วยการกำหนดเป็นนโยบายภายใต้พันธกิจหลักของบริษัท ที่ต้องการเติบโตควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทยในทุก ๆ ด้าน เหนือสิ่งอื่นใดบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มุ่งมั่นสร้างความสำเร็จเติบโตอย่างยั่งยืนของประเทศไทยในฐานะองค์กรที่ดีของสังคม บริษัทฯ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม รวมทั้งต่อผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความเคารพพร้อม ๆ กับการพยายาม พัฒนาคุณภาพชีวิตโดย รวมทั้งให้ดีขึ้น ซึ่งถือเป็นหน้าที่และความพึงพอใจของเราที่ได้มีส่วนร่วมในการจรรโลงโลกให้น่าอยู่ขึ้น โดยผ่านการดำเนินงานด้านสาธารณสุข และกิจกรรมต่าง ๆ บริษัทฯ มุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (<http://www.toyota.co.th>)

ซีเอสอาร์ในกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR in process)

โรงงานโตโยต้า บ้านโพธิ์: โรงงานแห่งเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

จากการที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่นได้ให้ความสนใจเลือกประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถกระบะ รถอเนกประสงค์ เครื่องยนต์ และชิ้นส่วน ภายใต้โครงการ IMV (Innovative International Multi – purpose Vehicle) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั่วโลก บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จึงได้ก่อตั้งโรงงานแห่งใหม่ขึ้นที่ อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อเป็นฐานการผลิตรถกระบะในโครงการ IMV โดยโรงงานบ้านโพธิ์ ถือได้ว่าเป็นโรงงานที่ทันสมัยที่สุดในภูมิภาคอาเซียน เพราะนอกจากจะนำเทคโนโลยีการผลิตรถยนต์ที่ได้มาตรฐานสากล ทั้งด้านคุณภาพและความปลอดภัยมาใช้แล้ว ยังให้ความสำคัญกับการดูแลสิ่งแวดล้อม ในฐานะโรงงานเพื่อสิ่งแวดล้อม (Ecological Factory) เพื่อเป็นต้นแบบให้แก่โรงงานอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในการลดมลภาวะที่จะเกิดขึ้นแก่โลก 4 ด้าน คือ

1) การอนุรักษ์พลังงาน

โรงงานโตโยต้า บ้านโพธิ์ได้มีการนำเครื่องกำเนิดไฟฟ้าพลังงานความร้อนร่วม (Co-Generator) ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิง และนำพลังงานสะอาด เช่น ระบบพลังงานที่ผลิต

จากเซลล์แสงอาทิตย์ (Solar Cell) มาใช้ภายในสถานที่ทำงานเพื่อลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกสู่ชั้นบรรยากาศควบคู่กับการจัดกิจกรรมเพื่อลดการใช้พลังงานอย่างต่อเนื่อง อาทิ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการอนุรักษ์พลังงานให้แก่พนักงานทุกคน และการค้นคว้าและวิจัยโดยความร่วมมือจากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น เพื่อการประหยัดพลังงานในทุกขั้นตอนการผลิต

2) การจัดการด้านคุณภาพน้ำ

โรงงานโตโยต้าบ้านโพธิ์ มีมาตรฐานการจัดการมลภาวะทางน้ำที่เข้มงวด โดยน้ำเสียจากกระบวนการผลิตที่ผ่านกระบวนการบำบัดแล้ว จะต้องผ่านมาตรฐานภายในของโตโยต้าซึ่งเป็นค่าที่สูงกว่าข้อกำหนดตามกฎหมายถึงร้อยละ 20 และนำไปรดต้นไม้แทนน้ำประปา เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังควบคุมคุณภาพน้ำอย่างต่อเนื่องด้วยระบบการตรวจวัดค่า COD (chemical Oxygen Demand) ซึ่งส่งผลการตรวจและการจัดการตรวจโดยตรงถึงกรมโรงงานอุตสาหกรรมทุก 15 นาที รวมถึงการจัดตั้งห้องปฏิบัติการวิเคราะห์คุณภาพน้ำที่ได้รับใบอนุญาตอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

3) การจัดการมลภาวะทางอากาศ

ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม โตโยต้าจึงเป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์แห่งแรกของประเทศไทยที่นำเทคโนโลยีขั้นสูงในการพ่นสีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ ได้แก่ระบบ Water-borne Paint หรือระบบการใช้น้ำเป็นตัวทำละลายที่มีคุณภาพดีกว่าการใช้สีผสมทินเนอร์พ่นรถยนต์และยังใช้หุ่นยนต์ในการพ่นสีเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนติดตั้งเตาเผาสารระเหยไฮโดรคาร์บอน (RTO Incinerator) เพื่อลดมลภาวะ และ VOC (Volatile Organic Compound) ก่อนปล่อยออกสู่ชั้นบรรยากาศ นอกจากนี้ โตโยต้าได้นำ Servo Robot มาใช้ในขบวนการเชื่อมตัวถัง เพื่อลดฝุ่นละอองและควันจากกระบวนการเชื่อม ซึ่งไม่เพียงลดมลภาวะ หากแต่ยังทำให้ใช้พลังงานในขบวนการเชื่อมตัวถังน้อยลงอีกด้วย

4) การจัดการมลภาวะด้านขยะ

โตโยต้าได้มีการลดปริมาณขยะทุกชนิดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยกระบวนการนำกลับมาใช้ใหม่หรือการนำมาใช้ซ้ำ และมีการทำโครงการยกเลิกการนำขยะไปฝังกลบ (Zero Landfill) โดยจะใช้ระบบการคัดแยกประเภทของขยะ เพื่อนำไปกำจัดด้วยวิธีการเผาไหม้ในเตาเผาของโรงงานผลิตปุ๋ยหมักใช้ในโรงงาน และแจกจ่ายให้แก่ชุมชนตลอดจนการใช้ภาชนะที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ในการขนส่งและบรรจุชิ้นส่วนที่จะนำมาประกอบรถยนต์ ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถรีไซเคิลขยะได้กว่าร้อยละ 80 (เอกสารฉบับพิเศษ แจกในงานพิธีเปิดโรงงานโตโยต้า บ้านโพธิ์)

ซีเอสอาร์หลังกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ (CSR after process)

นับตั้งแต่ที่ โตโยต้า ได้เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย สิ่งหนึ่งที่บริษัทฯ ยึดถือเป็นหลักการตลอดระยะเวลากว่า 40 ปี คือ จิตสำนึกเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม โดยได้จัดกิจกรรมเพื่อสังคมหลากหลายโครงการ อาทิ

1) กิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม เช่น การก่อตั้งโครงการ “โตโยต้า...เพื่อสิ่งแวดล้อม” ซึ่งประกอบไปด้วยการปลูกป่าชายเลน การสนับสนุนการจัดทำศูนย์นิทรรศการและมอบเงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ศึกษาธรรมชาติกองทัพบก (บางปู) การปลูกป่า ณ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเขาอ่างฤๅไน โครงการลดเมืองร้อนด้วยมือเรา การจัดการสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อสิ่งแวดล้อม การวิจัยและพัฒนาโครงการไบโอดีเซลจากเมล็ดสบู่ดำ โดยร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น

2) กิจกรรมโครงการถนนสีขาว ได้แก่ การติดตั้งป้ายเตือนอุบัติเหตุกว่า 160 จุดทั่วประเทศ และการจัดทำ “คู่มือขับขี่ปลอดภัย” ให้กรมการขนส่งทางบก เพื่อมอบแก่ผู้ผ่านการทดสอบใบอนุญาตขับขี่ มอบเครื่องบินเฮลิคอปเตอร์แก่สถานีวิทยุ จส. 100 เพื่อรายงานสถานะภาพการจราจร และช่วยเคลื่อนย้ายผู้ป่วยไปสู่โรงพยาบาลในกรณีฉุกเฉิน ร่วมกับตำรวจทางหลวงรณรงค์ลดอุบัติเหตุ ช่วงเทศกาลสำคัญๆ การก่อตั้งเมืองจราจรจำลองที่สวนรถไฟ เป็นต้น

3) กิจกรรมด้านการศึกษา เช่น การมอบทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องแก่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โครงการหนังสือมือสอง การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโรงฝึกงานช่างยนต์ให้แก่โรงเรียนพระดาบส เป็นต้น

4) กิจกรรมช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ การมอบเครื่องอุปโภคบริโภครวมทั้งเงินทุนสนับสนุนเพื่อบรรเทาทุกข์ให้แก่ผู้ประสบภัยลินามิ และผู้ประสบอุทกภัย เป็นต้น

5) ก่อตั้งมูลนิธิโตโยต้าประเทศไทยให้เป็นองค์กรการกุศล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาในทุกๆระดับ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และร่วมมือกับองค์กรการกุศลอื่นๆ เพื่อสาธารณประโยชน์

6) กิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชนและหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดฉะเชิงเทรา สนับสนุนกิจกรรมฟื้นฟูลุ่มน้ำบางปะกง มอบอุปกรณ์ช่วยเหลือฉุกเฉินแก่ตำรวจภูธรจังหวัดฉะเชิงเทรา มอบอุปกรณ์การเรียนการสอนและอุปกรณ์กีฬาแก่โรงเรียนต่างๆ รอบโรงงานโตโยต้า บ้านโพธิ์ เป็นต้น

โดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนองค์กร ในที่นี้คือ คุณศุภรัตน์ ศิริสุวรรณงกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ สายงานเทคนิคและสายงาน การบริหาร และคุณสมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารใน องค์กร

2. ภาคประชาชน

คำว่า “ภาคประชาชน” ในที่นี้หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยตรงกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) บริษัทวันเตอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด บริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด บริษัท เนสเล่ท์ (ไทย) จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ได้แก่ พนักงานในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอกองค์กร ได้แก่ ประชาชนคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจตั้งกล่าวตั้งอยู่ มีสาขาและหรือหรือเข้าไป ดำเนินงานด้วยและมีการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ลักษณะใดลักษณะหนึ่งในชุมชน

วิธีพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นตัวแทนของภาคประชาชน และเป็นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ มีดังนี้

2.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ในที่นี้พิจารณาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการสื่อสาร องค์กรหรือชุมชนสัมพันธ์ และปฏิบัติงานหรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม จำนวน 41 คน ดังนี้

1) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 11 คน ได้แก่

(1) คุณกรกช อนันตสมบูรณ์

ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร สำนักสื่อสารองค์กร

(2) คุณศิริพรรณวดี บัวอินทร์

ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร

(3) คุณนิชธิมา ทรัพย์สุคนธ์

ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร

(4) คุณปารินทร์ ชันธศิริ

ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร

(5) คุณวีระยศ อันสำราญ

ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร

(6) คุณศานิต เกษสุวรรณ

กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

(7) คุณสุทธิเลิศ วีระไพบุลย์

ผู้จัดการส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

(8) คุณศุภชัย หวานฉ่ำ

ผู้จัดการบัญชี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

(9) คุณบวร วรรณศรี

ผู้จัดการผลิตหินก่อนย่อย บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

(10) คุณอนุญาต นาคทอง

เจ้าหน้าที่ธุรการและชุมชนสัมพันธ์ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

(11) คุณจิระเดช ทุงกาวิ

เจ้าหน้าที่ สำนักงานกรรมการผู้จัดการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

1) บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 4 คน ได้แก่

(1) คุณประเสริฐ สลิลัมไพ

ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์

(2) คุณปรียานุช เอกณรงค์

เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์

(3) คุณอังสนา สกประเสริฐ

เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี

(4) คุณธนวัฒน์ มีจันทร์

เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี

1) บริษัทหุมพรคาบาน่า จำกัด

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 7 คน ได้แก่

(1) คุณวิริสร รัชพันธุ์

เจ้าของและประธานกรรมการบริหารบริษัท

- (2) คุณสุนันท์ บุญจำนงค์
แม่ครัว อายุงาน 25 ปี
- (3) คุณดำรงค์ ปรีชาชน
ครูฝึกเศรษฐกิจพอเพียง อายุงาน 11 ปี
- (4) คุณชนะพงษ์ เสมแดง
พนักงานต้อนรับ อายุงาน 2.5 ปี
- (5) คุณไพรินตน์ พรหมนัย
พนักงานขายของที่ระลึก อายุงาน 8 ปี
- (6) คุณวีระพัฒน์ จันทร์สน
พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม อายุงาน 3 ปี
- (7) คุณจำนงจิตรี สุตราม
พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม อายุงาน 5 ปี

4) บริษัทวันเตอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน ได้แก่

- (1) คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง
เจ้าของและประธานบริหารบริษัท
- (2) คุณอัญชลี ดันติดำรงค์
พนักงานรายวัน อายุงาน 1 ปี
- (3) คุณสมร สงขอนนอก
พนักงานรายเดือน อายุงาน 8 ปี
- (4) คุณฉวีวรรณ ช่วยรักษา
พนักงานรายเดือน อายุงาน 15 ปี
- (5) คุณจารุวรรณ แก้วเอี่ยม
พนักงานพนักงานรายวัน อายุงาน 3 ปี

5) บริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 7 คน ได้แก่

- (1) คุณนภดล ศิวะบุตร
ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
- (2) คุณทาทฤษฎ กุณาศล
ผู้จัดการฝ่ายบริการการเกษตร

- (3) คุณปวีณา นันทวัฒน์ศิริ
พนักงานฝ่ายบุคคล
- (4) คุณธีรภัทร์ จันทรักษ์
พนักงานฝ่ายฝึกอบรมด้านการตลาด
- (5) คุณภัสพร บุญยโชติมา
พนักงานการตลาด
- (6) คุณบุศรินทร์ คฤหโยธิน
พนักงาน Supply Chain
- (7) คุณศรีรัตน์ ตระกูลไทยบุญญา
พนักงานฝ่ายสื่อสารองค์กร

6) บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 7 คน ได้แก่

- (1) คุณสมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์นะ
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร
- (2) คุณศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ
สายงานเทคนิคและสายงานการบริหาร
- (3) คุณงามพร พัฒนพิรุณหกิต
ผู้อำนวยการ สำนักงานวางแผนองค์กร
- (4) คุณชัยปิติ ม่วงกุล
ผู้อำนวยการ สำนักงานรัฐกิจสัมพันธ์
- (5) คุณสมภพ สนิทอักษร
ผู้จัดการ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร
- (6) คุณสมศักดิ์ อุทิศวรรณกุล
ผู้ช่วยผู้จัดการ สำนักงานวางแผนส่งเสริมสังคม
สำนักงานเลขานุการมูลนิธิโตโยต้าประเทศไทย
- (7) คุณลักษณะพรรณ วงศ์โสภา
หัวหน้างานอาวุโส สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

2.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ในที่นี้พิจารณาจากประชาชนคนในชุมชนที่เป็น
แกนนำชุมชน ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ครู พระหัวหน้ากลุ่มต่างๆ ฯลฯ ที่องค์กรธุรกิจตั้งอยู่ มี

สาขาและ/หรือเข้าไปดำเนินงานด้วยและมีการดำเนินกิจกรรมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมลักษณะใด
ลักษณะหนึ่งในพื้นที่ เป็นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม จำนวน 37 คน

สำหรับการเลือกชุมชนที่องค์กรธุรกิจตั้งอยู่ มีสาขาหรือเข้าไปดำเนินงานด้วยและ/หรือมีการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์อย่างใดอย่างหนึ่งทำการศึกษา นั้น ผู้วิจัยได้ขอคำแนะนำจากองค์กรธุรกิจ ๆ ละ 1 ตัวอย่าง ดังนี้

- 1) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาชุมชนบ้านสามขา ต.หัวเสือ อ.แม่ทะ
จังหวัดลำปาง ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 6 คน ได้แก่
 - (1) คุณศรีนวล วงศ์ตระกูล
ครูโรงเรียนบ้านสามขา
 - (2) คุณบุญเรือน เต๋าคำ
ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านสามขา
 - (3) คุณตาสุขคำ วงศ์ปัญญา
ชาวบ้านรากแก้ว บ้านสามขา
 - (4) จำสิบเอกชัย วงศ์ตระกูล
ผู้ประสานงานเครือข่ายลุ่มน้ำจาง บ้านสามขา
 - (5) คุณลุงทัน วรรณะสูงค์
ชาวบ้านรากแก้ว บ้านสามขา
 - (6) คุณบัญชา อินทราประสิทธิ์
ชาวบ้านรากแก้ว บ้านสามขา

- 2) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ศึกษาชุมชนห้วยเขย่ง อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี
ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 16 คน ได้แก่
 - (1) คุณบุญเนียม ดวงจันทร์ อายุ 53 ปี
ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 1 บ้านท่ามะเตี๋ย
 - (2) คุณลุงเรือง ปลงจิตร อายุ 69 ปี
ปราชญ์ชาวบ้าน อดีตผู้ใหญ่บ้าน ต.ห้วยเขย่ง บ้านรวมใจ หมู่ 8
 - (3) นายจำลอง มณีรัตน์ อายุ 45 ปี
ประธานสภาผู้นำชุมชน บ้านรวมใจ หมู่ 8
 - (4) คุณธงชัย ศรีมุข อายุ 44 ปี
สมาชิกสภาผู้นำชุมชน หมู่ 4

- (5) คุณ ครรชิต จันทรปัญญา อายุ 35 ปี
สมาชิกสภาผู้นำชุมชน หมู่ 7
 - (6) คุณวิทยา ใจมา อายุ 42 ปี
คุณครูโรงเรียนสมาคมป่าไม้แห่งประเทศไทย และสมาชิกสภาผู้นำชุมชน หมู่ 8
 - (7) คุณสอางค์ บุญทอง อายุ 32 ปี
เจ้าหน้าที่ประสานงานเยาวชนและสิ่งแวดล้อมและสมาชิกสภาผู้นำชุมชน หมู่ 4
 - (8) คุณสอางค์ บุญทอง อายุ 32 ปี
เจ้าหน้าที่ประสานงานเยาวชนและสิ่งแวดล้อมและสมาชิกสภาผู้นำชุมชน หมู่ 4
 - (9) คุณธนภรณ์ เพ็ชรมณี อายุ 32 ปี
สมาชิกอบต. และสมาชิกสภาผู้นำชุมชน หมู่ 3
 - (10) คุณชัยภัทร ประดิษฐ์คำย
ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และรองประธานธนาคารเครือข่ายพัฒนาตำบล หมู่ 7
 - (11) คุณสายหยุด สถานสถิตย์ อายุ 74 ปี
กรรมการธนาคารชุมชน บ้านประจำไม้ หมู่ 4
 - (12) นางรังสิยา ประดิษฐ์คำย
ฝ่ายบัญชีธนาคารตำบล และสมาชิก อบต. หมู่ 7
 - (13) คุณชูศรี จันทรเนย
กรรมการ หมู่ 4
 - (14) คุณโสฬี ขวัญเพิ่มพร
ற்றுณญิกธนาคารชุมชน
 - (15) พระอธิการบรรเจิด เทวธรรม
เจ้าอาวาส วัดประจำไม้ หมู่ 4 บ้านห้วยเขย่ง
 - (16) นางคอหะแล
ชาวบ้าน หมู่ 3 บ้านห้วยเขย่ง
- 3) บริษัท ชุมพรคานา รีสอร์ท จำกัด ศึกษาชุมชนบ้านทุ่งหงส์ บางสน และพะโต๊ะ
จังหวัดชุมพร
- ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 3 คน ได้แก่
- (1) คุณสมชาย แก้วสว่าง (อายุ 30 ปี)
หัวหน้ากลุ่มเกษตรกร สวนเกษตรอินทรีย์บ้านทุ่งหงส์ อ.เมือง จ.ชุมพร
 - (2) คุณพงศา ชูเนม (43 ปี)
หัวหน้าอนุรักษ์น้ำพะโต๊ะ อ.พะโต๊ะ จ.ชุมพร

(3) คุณประยูร เมืองนาโพธิ์ (41 ปี)

ประธานกลุ่มเกษตรกรทำนา ต.บางสน อ.ปะทิว จ.ชุมพร

4) บริษัท วันเดอร์เวอร์ลิโปรดักส์ จำกัด ศึกษาชุมชนบางเตือ อำเภอมือง จังหวัดปทุมธานี
ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 2 คน ได้แก่

(1) คุณมนัส โสภ

ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 2 ต.บางเตือ อ.เมือง จ.ปทุมธานี

(2) คุณไพบูลย์ เสือเทศ

หัวหน้าส่วนโยธา อบต. บางเตือ อ.เมือง จ.ปทุมธานี

5) บริษัท เนสเล่ (ไทย) จำกัด ศึกษาชุมชนโพธิ์สามต้น อ.บางปะหัน จ.พระนครศรีอยุธยา
และชุมชนในเขตอำเภอสวี จังหวัดชุมพร

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 9 คน ได้แก่

(1) คุณจิตรา เส็งเล็ก

ปลัดอบต. ต.โพธิ์สามต้น อ.บางปะหัน จ.พระนครศรีอยุธยา

(2) คุณมนัส ศิริแพทย์

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดม่วง

หมู่ 5 ต.โพธิ์สามต้น อ.บางปะหัน จ.พระนครศรีอยุธยา

(3) คุณบรรเจิด สมหวัง

คุณครูโรงเรียนวัดม่วง หมู่ 5 ต.โพธิ์สามต้น อ.บางปะหัน จ.พระนครศรีอยุธยา

(4) คุณสุชาติ สุขร่าง

หัวหน้านักการโรงเรียนวัดม่วง หมู่ 5 ต.โพธิ์สามต้น อ.บางปะหัน จ.พระนครศรีอยุธยา

(5) คุณยุพิน กลินเกษมพงษ์

นักวิชาการเกษตร ศูนย์วิจัยพืชสวนชุมพร จ.ชุมพร

ผู้ได้รับทุนจากเนสท์เล่ ไปศึกษาที่เมืองตูร์ ฝรั่งเศส

(6) คุณนันทนา นอกสายออ

เกษตรกรชาวสวนกาแฟ อายุ 34 ปี

(7) คุณอภิเชก จอมคำสินธุ์

เกษตรกรชาวสวนกาแฟ อายุ 30 ปี

(8) คุณวิจิตร ใจชื่น อายุ 62 ปี

เกษตรกรชาวสวนกาแฟ

(9) คุณโพธิ์ ทองวงศ์ อายุ 47 ปี
เกษตรกรชาวสวนกาแฟ

6) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ศึกษาชุมชนเขตอำเภอบ้านโพธิ์
จังหวัดฉะเชิงเทรา

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) จำนวน 2 คน ได้แก่

(1) คุณสมชัย อมรวัฒนสวัสดิ์

นายอำเภอบ้านโพธิ์ จ. ฉะเชิงเทรา

(2) คุณพูลศักดิ์ เมธิกุล

นักบริหารงานช่าง อบต. ลาดขวาง จ. ฉะเชิงเทรา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์
อย่างเป็นทางการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับองค์กร ประกอบด้วยผู้บริหารที่เป็นตัวแทนองค์กรภาค
ธุรกิจและพนักงานองค์กรภาคธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง/เล็ก (SMEs) และข้ามชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย
ภายในที่องค์กรต้องการสื่อสารด้วย จากนั้น ได้ขออนุญาตผู้บริหารขององค์กรทั้ง 6 บริษัท เข้าเยี่ยมชม
กิจการและขอคำแนะนำในการลงไปในพื้นที่ ๆ ธุรกิจเข้าไปตั้งอยู่ มีสาขาและ/หรือเข้าไปดำเนินกิจการด้วย
และมีการดำเนินกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างใดอย่างหนึ่งในพื้นที่ เพื่อสังเกตการณ์
และเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายภายนอก ที่องค์กรต้องการ
สื่อสารด้วยโดยตรง ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จึงประกอบด้วย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนาม ด้วยการสัมภาษณ์
(Interview) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายบุคคล (In-depth Interview) และ
การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยกระทำในสถานการณ์ที่เป็นทางการ (Formal Interview) และไม่เป็น
ทางการ (Informal Interview)

การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ส่วนใหญ่ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลกับผู้บริหาร
องค์กรของธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง และข้ามชาติ ส่วนการสนทนากลุ่มจะกระทำกับพนักงานของธุรกิจขนาด

ใหญ่ กลาง/เล็ก (SMEs) และข้ามชาติ รวมถึงชาวบ้านที่เป็นแกนนำชุมชน ส่วนสถานที่นัดหมายเพื่อการสัมภาษณ์ก็จะปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมองค์กรและชุมชน เช่น ใช้ห้องประชุมขนาดเล็กขององค์กร หรือสถาบัน ศูนย์การเรียนรู้ประจำตำบล ที่ทำการธนาคารชุมชน เป็นต้น

ภาพที่ 1: แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มอย่างเป็นทางการ



สำหรับการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายบุคคลกับพนักงานของธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง/เล็ก (SMEs) และข้ามชาติที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ รวมถึงชาวบ้านในชุมชนที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์แบบนี้ มักจะเป็นการพูดคุยกันระหว่างการรับประทานอาหารที่บ้านพัก บ้านชาวบ้าน บนยานพาหนะที่ใช้ในการเดินทาง หรือระหว่างทางเดินเพื่อไปร่วมกิจกรรม และขณะทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

ภาพที่ 2: แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ



ทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกครั้ง โดยคำถามที่ใช้จะเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อเปิดกว้างทางความคิดและมุมมอง ไม่จำกัดคำตอบ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้บอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับองค์กรและชุมชนของตนเอง รวมถึงการทำงานกับชุมชน ฯลฯ อย่างอิสระ โดยผู้วิจัยเป็นเพียงผู้เตรียมคำถามไว้เป็นกรอบแนวทางในการสัมภาษณ์อย่างกว้างๆ เท่านั้น

1.2 การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้สร้างสัมพันธภาพ ทำความคุ้นเคยและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับพนักงานบริษัทและชาวบ้านในชุมชนที่ธุรกิจตั้งอยู่ มีสาขาและ/หรือเข้าไปดำเนินงานด้วยและมีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างใดอย่างหนึ่งในพื้นที่ ได้แก่

1.2.1 ร่วมสร้างฝายชะลอน้ำร่วมกับพนักงานปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด และชาวบ้านบ้านสามขา จังหวัดลำปาง (ระหว่างวันที่ 30-31 กรกฎาคม และ 1-2 สิงหาคม 2550)



ภาพที่ 3: ร่วมสร้างฝายชะลอน้ำ จ. ลำปาง

1.2.2 ร่วมประชุมเวทีชาวบ้าน เยี่ยมชมและสำรวจตลาดนัดชุมชนห้วยเขย่ง อ.ทองผาภูมิ จ.กาญจนบุรี ระหว่างวันที่ 5-7 ตุลาคม 2550 เพื่อเป็นการสังเกตรูปแบบการสื่อสารและปัจจัยสนับสนุนหรืออุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมโยงจิตสำนึกสาธารณะในชุมชนและจัดบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ภาพที่ 4: แสดงการสังเกตการณ์รูปแบบการสื่อสารในตลาดนัดชุมชน และเวทีชาวบ้าน ห้วยเขย่ง จ.กาญจนบุรี



นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เข้าเยี่ยมชมการดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจขนาดกลาง (SMEs) และข้ามชาติ เพื่อศึกษา สังเกตกิจกรรม และการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ว่ามีความเป็นจริงและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเรื่อง จิตสำนึกสาธารณะ/ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ รวมถึงกิจกรรมการดำเนินงานของธุรกิจดังกล่าว สามารถใช้เป็นเครื่องมือการสื่อสาร (Instrument) และวิธีการ (Means) เพื่อการสร้าง ความหมาย ความเข้าใจ (Shared meaning) และคุณค่า (Shared Value) บนความสมดุลแห่งประโยชน์ร่วมกัน ในลักษณะ win-win ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ตามคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร พนักงานบริษัทและคนในชุมชนที่ธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วยหรือไม่อย่างไร ดังนี้

1.2.3 เยี่ยมชมการดำเนินกิจการ บริษัทชุมพร คาบาน่า จำกัด จังหวัดชุมพร ระหว่างวันที่ 24-26 สิงหาคม 2550

ภาพที่ 5: แสดงการไปเยี่ยมชมการดำเนินงาน บริษัทชุมพร คาบาน่า จำกัด



1.2.4 เยี่ยมชมการดำเนินงาน บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด จังหวัดปทุมธานี
วันที่ 7 สิงหาคม 2550



ภาพที่ 6: แสดงบรรยากาศบริเวณโดยรอบบริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด

1.2.5 เยี่ยมชมโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า อำเภอบ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา วันที่ 27
สิงหาคม 2550



ภาพที่ 7: แสดงการไปเยี่ยมชมโรงงานโตโยต้าบ้านโพธิ์

1.2.6 เยี่ยมชมและสังเกตการณ์การฝึกอบรมเกษตรกรชาวสวนกาแฟ การพัฒนาพันธุ์กาแฟ โรบัสต้าที่ห้องทดลองศูนย์วิจัยพืชสวนชุมพร และสวนกาแฟต้นแบบของเกษตรกร อำเภอสวี จังหวัดชุมพร ระหว่างวันที่ 27-28 กันยายน 2550



ภาพที่ 8: เยี่ยมชมศูนย์รับซื้อเมล็ดกาแฟเนสท์เล่ ศูนย์วิจัยพืชสวน/สวนกาแฟตัวอย่าง อ.สวี จ.ชุมพร

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ส่วนใหญ่เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Source) เพื่อใช้ประกอบ การวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความชัดเจนขึ้น โดยผู้วิจัยรวบรวม สังเคราะห์และเรียบเรียงจาก

2.1 บทความ/ข้อมูล/บทสัมภาษณ์ที่ปรากฏในสิ่งพิมพ์ต่างๆ ได้แก่

2.1.1 หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ มติชน ฐานเศรษฐกิจ กรุงเทพธุรกิจ

2.1.2 นิตยสารสารคดี แบรินด์เอจ และเอ็มบีเอ เป็นต้น

2.1.3 วารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เช่น วารสารสื่อพลัง

2.1.4 เอกสารเผยแพร่รูปแบบต่างๆ เช่น รายงานประจำปีขององค์กร แผ่นพับ รวมถึงเอกสารประกอบการประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องและผู้วิจัยได้เข้าร่วมประชุม

2.2 เว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3 VCD รายการซีพจรโลก

2.4 DCD CSR ของโครงการกาแฟ บริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย

2.5 DVD เพราะน้ำ...คือชีวิต ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มหาชน

2.6 งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรและประชาชนคนในชุมชนที่ธุรกิจตั้งอยู่ มีสาขาและ/หรือเข้าไปดำเนินงานด้วยและมีการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์อย่างใดอย่างหนึ่งในพื้นที่

2. เทปบันทึกเสียง เพื่อบันทึกคำให้สัมภาษณ์ช่วยในเก็บรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น

3. สมุดบันทึก ผู้วิจัยมีไว้สำหรับจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ทั้งจากการสัมภาษณ์ การเข้าเยี่ยมชมกิจการ และการสังเกตปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนทั้งที่ผู้วิจัยมีส่วนร่วมโดยตรงและโดยอ้อม

4. กล้องถ่ายภาพเพื่อบันทึกภาพนิ่งและกล้องถ่ายภาพยนตร์ที่สำหรับเก็บเสียงคำสัมภาษณ์และภาพเคลื่อนไหว เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลอีกลักษณะหนึ่งที่ผู้วิจัยเลือกใช้เพราะสามารถให้รายละเอียดของเรื่องราวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างที่ผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บข้อมูลได้เป็นอย่างดี ซึ่งภาพต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานวิจัย และบางส่วนสำหรับการนำเสนองานวิจัยในที่ประชุม

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ภาคสนาม ประมาณ 5 เดือนเศษ คือ ตั้งแต่วันที่ 22 มิถุนายน ถึงวันที่ 29 ตุลาคม 2550 เนื่องจาก การนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ระหว่างผู้วิจัยและผู้บริหารบริษัท พนักงาน นักวิชาการ หรือการลงพื้นที่ไปในชุมชนต่าง ๆ ที่ธุรกิจตั้งอยู่ มีสาขาและ/หรือเข้าไปดำเนินงานด้วยและมีการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์อย่างใดอย่างหนึ่งในพื้นที่นั้น ต้องหาวันเวลาที่เหมาะสมและการเตรียมการด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Induction Analytic) จากข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สทนากลุ่ม และสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจทั้ง 6 บริษัทและภาคประชาชน แล้วนำประเด็นสำคัญที่ค้นพบมาจัดเป็นหมวดหมู่

2. เปรียบเทียบผลการศึกษากับกรอบแนวคิดหรือทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อการตีความและหาคำอธิบายถึงสิ่งที่ค้นพบ ว่ามีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันไปจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแง่มุมใดบ้าง แล้วสังเคราะห์เป็นข้อสรุปเพื่อตอบปัญหานำวิจัย

การนำเสนอข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analysis Description) พร้อมด้วยภาพประกอบโดยนำข้อมูลที่ได้จากศึกษา การสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมจากตัวแทนประชากร รวมถึงการวิเคราะห์เอกสาร มาตอบปัญหานำวิจัยทั้ง 3 ข้อ

ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

1. ผู้วิจัยให้ความสำคัญและตระหนักถึงจรรยาบรรณในการทำวิจัย โดยให้ความเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญทุกคน ซึ่งชื่อจริงของบุคคลและภาพทุกภาพที่ปรากฏในงานวิจัยนี้ รวมถึงการนำเสนอในเวทีประชุมต่างๆ ผู้วิจัยได้รับอนุญาตให้เผยแพร่เพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการ

2. ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กร ผู้วิจัยได้ใช้วิธีตรวจสอบข้อมูลโดยให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงซึ่งคือพนักงานองค์กร และชาวบ้านในชุมชนที่ธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วย เป็นผู้ยืนยันข้อเท็จจริงและแสดงทัศนעותองค์กรในประเด็นสำคัญๆ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก สันทนาการกลุ่ม ตลอดจนการสังเกต อากัปกริยาและพฤติกรรมในการแสดงออกในขณะสัมภาษณ์ และร่วมกิจกรรมทางสังคม รวมถึงการตรวจสอบจากข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องอีกทางหนึ่งด้วย

3. จัดเวทีประชุมสรุปผลการวิจัย วันพุธที่ 25 มิถุนายน 2551 ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เพื่อแลกเปลี่ยน รับฟังข้อเสนอแนะ จากผู้แทนองค์กรภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคมและนักวิชาการ นอกจากนี้ ผู้วิจัย ยังได้นำเสนอผลการวิจัยในเวทีสาธารณะประชุมวิชาการ “เปิดขอบฟ้าคุณธรรมจริยธรรม” จัดโดย ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) วันที่ 28-29 สิงหาคม 2551 เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เรียนรู้และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรมต่อสาธารณชนด้วย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

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

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

โดยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษา เป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ"

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" จาก 2 มุมมอง คือ

1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" จากมุมมองผู้บริหารในฐานะเป็นตัวแทนองค์กรธุรกิจ

1.2 ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "จิตสำนึกสาธารณะ" จากมุมมองของภาคประชาชน ซึ่งในที่นี้คือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของธุรกิจโดยตรงทั้งภายในและนอก ประกอบด้วย พนักงานในองค์กรธุรกิจ และคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจในงานวิจัยนี้เข้าไปอยู่ร่วมด้วย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อนำไปสู่การเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชนใน 2 บริบท คือ

2.1 บริบทที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทนี้ ประกอบด้วย การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกันเอง

2.2 บริบทที่เป็นการสื่อสารภายนอกองค์กร ซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทนี้ จะเป็นการสื่อสารระหว่างองค์กรภาคธุรกิจกับคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วย

ซึ่งการสื่อสารทั้ง 2 บริบทนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบการสื่อสาร 4 ลักษณะ คือ

- 1) ทิศทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารสองทาง
- 2) การไหลของข่าวสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบบนลงล่างและการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบแนวนิ่งและการสื่อสารแบบแนวนอน
- 3) ลักษณะการใช้การสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบเป็นทางการและการสื่อสารไม่เป็นทางการ
- 4) สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารด้วยคำพูด และการสื่อสารด้วยสัญลักษณ์อักษร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

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

มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ของ องค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน

1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจ

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

ตารางที่ 4: แสดงความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจ

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

รายละเอียดการวิเคราะห์ มีดังนี้

- **ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจ**

ลักษณะที่หนึ่ง: “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ” เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ในมิติที่เป็นหน้าที่ๆ องค์กรธุรกิจพึงกระทำในฐานะที่เป็นพลเมืองและสถาบันทางสังคม

องค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่

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

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

(กรกรก อนันตสมบูรณ์ สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2550)

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

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

ส่วนศาสตราจารย์ เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ ไทย (ลำปาง) จำกัด ให้ความเห็นว่า

“เรื่องของจิตสาธารณะเนี่ย ผมถือว่าเป็นโชคที่ปูนได้วางเป็นอุดมการณ์ เอาไว้เลย ทุกครั้งต้องคิดว่าทำไงให้ถูกต้องกฎหมาย... เราต้องทำให้ถูกต้องตลอด ไม่มีการแหกกฎ เพราะนายไม่ยอม คือต้องfollow กติกาให้ได้...”

ขณะที่สุทธิเลิศ วีระไพบุลย์ ผู้จัดการส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ ไทย (ลำปาง) จำกัด ให้
ความเห็นเสริมว่า

“...เราเปลี่ยน destination หลายเรื่อง อย่างเช่นเรามาดูทะเบียนที่ลำปางนี้ ปูนซิเมนต์ไทยลำปางนี้
เป็นแห่งแรกที่เรายินดีจดทะเบียน เพื่อให้ภาษีเข้ามาที่ลำปาง...”

(สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

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

“ปตท. เราถือกำเนิดมาในช่วงที่มีวิกฤตน้ำมันมันเป็นเรื่องซึ่งโดยบทบาทเราสำนึกกันดีว่าการเข้า
มาอยู่ในปตท. เราต้องทำอะไรเพื่อชาติ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และมีนัยยะสำคัญมากกับความเป็นความ
ตายของประเทศในขณะนั้นโดยเฉพาะเรื่องของพลังงาน...ผมก็คิดว่าคนที่เข้ามาอยู่ ปตท.สมัยแรก ๆ เริ่มต้น
จากต่างคนต่างรู้ว่าเรามีภารกิจที่ต้องดูแลสร้างความมั่นคงทางพลังงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มันท้าทายแล้วก็
เป็นเรื่องที่ยาก อันนั้นผมว่ามันเหมือนการตอกเสาเข็ม ที่ว่าให้ เมื่อระดับบริหารมีความคิดในเชิงที่ให้จิตสำนึก
กับสังคมคิดในเชิงจิตสำนึกแบบนี้แล้ว มันก็ส่งผลถึงคนอื่น ๆ ส่วนอื่น ๆ ที่จะเข้ามาทำ งานในองค์กรนี้ มัน
จะชัดเจนทุกคนที่เข้ามาไม่ว่าจะเป็นใคร ตัวผมเอง ทุกคนก็รู้อยู่ตั้งแต่แรกว่าเรามีหน้าที่ ภารกิจอะไร คือการ
เข้ามาช่วยกันดูแลความมั่นคงทางพลังงาน...”

...เราเป็นหน่วยงานที่เอาฟอสซิล เอาทรัพยากรของชาติขึ้นมาใช้ ฉะนั้น การที่เราต้องดูแล
กลับคืนไปหรือตอบแทนสู่สังคม จะอะไรก็แล้วแต่ผมว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสมจะทำ แต่ว่าอาจจะจะเป็นBig idea ผม
ยัง cast up ไม่ได้ แต่ผมมองว่าผู้บริหารทำสิ่งต่าง ๆ ตอบแทนสังคมเพราะว่าเรามีสำนึกอื่น ๆ มากกว่า คือ
เราก็อยากเติบโตไปกับสังคมไทยให้มันแข็งแรงไปด้วยกัน เพราะฉะนั้น ถ้าเรามีขีดความสามารถในการที่จะ
ดูแลสังคม ดูแลสิ่งแวดล้อม ผมมองว่า มันเป็นเรื่องที่เกิดจากภายในมากกว่าถูกบังคับให้ทำ เพราะถ้าพูด
อย่างที่ว่าอาจารย์พูดอาจจะเป็นอย่างหนึ่งว่า เพราะอย่างนั้นคุณโดนบังคับมาหรือ จริง ๆ มันไม่ใช่เรื่องที่ผิด
หรือถูก แต่เป็นเรื่องที่มันสมควร แต่ว่าโดยเท่าที่ดูผมว่าผู้บริหารเราไม่ใช่ concernแต่ไม่ใช่ส่วนที่จะมา
driveแต่ว่าdriveโดยความรู้สึกที่ว่าเราควรทำเพราะเราเป็นกิจการที่มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมต่อ
ประเทศ เราเป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็งพอแล้วเราก็มีความมั่นใจว่าเราทำสิ่งเหล่านี้เป็นการที่เราเป็น
องค์ประกอบหนึ่งของสังคมไทยมากกว่าการที่จะถูกบังคับ...”

และ ปรียานุช เอกณรงค์ หัวหน้าแผนกชุมชนสัมพันธ์ อธิบายเพิ่มเติมว่า

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

..ตอนที่เรทำท่อแก๊สไทย-พม่า เราก็ดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ หรือประกาศต่าง ๆ ที่รัฐกำหนดออกมา... เพราะอย่างสมัยก่อน คืออย่างที่บอกตั้งแต่ต้นว่าเราเป็นหน่วยงานของรัฐแล้วเราก็ได้เรื่องของกฎระเบียบ และอำนาจจากรัฐ เราก็ถือว่าเราทำตามหน้าที่ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบอย่างหนึ่งที่เราพึงปฏิบัติ ก็เดินตามรอยของระเบียบ และกฎกติกาต่าง ๆ..."

(สนทนากลุ่ม, 3 สิงหาคม 2550)

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

ดังที่ คุณกรกรก อนันตชัยสมบูรณ์ ขยายความเพิ่มเติมว่า

"ความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน เป็นปรัชญาและปณิธานหนึ่งในสี่ข้อของปูน คนถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรไม่ใช่เครื่องจักร สิ่งที่เราเน้นย้ำมาตลอดคือ การทำให้คนภายในองค์กรเป็นทั้ง"คนเก่งและคนดี" นั่นคือคนที่มีความสามารถมาทำงานนั่นเอง"

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

(สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2550)

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

...ตามที่เราพยายามเรียงเรียงเรื่องได้ว่า อันนี้เป็นเฟสหนึ่ง ลำปางเฟสที่หนึ่ง คือเราได้อยู่แล้วเป็นคนดี สร้างงาน สร้างความเจริญให้ลำปาง แล้วก็มาช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดี เราเดินสัก 1-2 ปี ดีมานต์ปูนซีเมนต์ในภาคเหนือก็ทรุดลงไป เราก็มีเวลาทบทวนตัวเอง เราก็มาคุยในเรื่องการพัฒนาคน เราใช้หลัก constructionism ที่ อ.ภานนท์ จิตเสนา นำเข้ามา ของดร.ณัฐชาติ แล้วมาจำลองใช้ที่นี่ ที่ว่าให้ นร.เป็นเซ็นเตอร์ บางคน สอนให้คนเป็นเรนเนอร์ แต่เราเอาแบบฝรั่งมารวมกับวิถีพุทธ ว่าการพัฒนาจิตใจสติ เรามีแคมป์ที่โรงงาน มันจะมีโรงเรียนอยู่อาคารหนึ่ง ปัจจุบันนี้เรามีทุกสัปดาห์ สัปดาห์หนึ่งอาจมาดูเรื่องพอดฟอร์ลิโอ ตัวเองว่าเกิดมาเราทำอะไร เอาเราเข้าทั้งสัปดาห์เลยนะครับ ทั้งสัปดาห์ไม่ต้องทำงาน มาดูตัวเอง พาไปวัดด้วย ไปดู นั่งสมาธิรู้จักตัวเอง แต่แล้วแต่ว่าใครจะทำต่อหรือไม่ มีเล่น เล็ก ต่อหุ่นยนต์ ไมโครเวลล์ มีคิดให้โปรเจกเป็น เราไล่ไปตั้งแต่ระดับหัวหน้า เราพัฒนาที่คนก่อน...

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

(ศาสิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

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

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

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

“คู่ค้าตื่นตัวสนใจครับ เรบอกกว่า ปูนลำปางและบรรดานายห้างเนี่ย เราเป็นพวกเดียวกันนะ เราเป็น MOU เป็นสปอนต์เซอร์ร่วมกันหมด คือเราเอาสตางค์ แต่เขาดูแลลูกน้องทั้งหมด เป็นสปอนต์เซอร์เท่ากันหมด เรามาช่วยกันตั้งโรงเรียนนี้ 80%เขาอยากมา อีก 20 เขาอาจถูกบังคับมา เพราะว่านายห้างเขาเป็นห่วงลูกน้อง เขาเลยจับเข้าโรงเรียนซะเลย เราบังคับเปิดบัญชีเงินฝากให้เขาเอาเงินมาใส่ แข่งขัน สู้กัน เขาก็ได้เงินฝากเขาไป ได้อะไรบางอย่างที่เขาไม่เคยทำ บางทีเราก็ชวนลูกเขามาด้วย และเราก็พยายามชวนผู้นำชุมชนมาพูดคุย เพราะเป็นภาษาเดียวกันว่าจะดูแลครอบครัวอย่างไร หลังๆเราเริ่มไปอ่านหนังสือขึ้นเยอะว่า ความสุขมันอยู่ที่ตัวเรา ไม่ต้องมีเงินเยอะหรอก อย่างนี้ก็มีความสุขได้ บางคนทำงานแทบตายเพื่อมาอยู่บ้านนอกพักผ่อน แล้วอย่างเขาเนี่ยอยู่บ้านนอกอยู่แล้วเขาก็หาความสุขได้ไม่ต้องไปดิ้นรน ฝ่ายเขาทำ เราก็ทำ เขาทำบัญชีครัวเรือนเราก็ทำ ก็ดูดีเหมือนกัน”

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

“...สุดท้ายเราก็พาเขามาดูงานบ้าน 3 ชาติด้วย แลกเปลี่ยนกับชาวบ้าน เป้าหมายของโรงเรียนนี้ก็คือ ให้ครอบครัวเขามีความสุข ทำอย่างไรเขาจะเปลี่ยนแปลงชีวิตเขา อย่างเมื่อปลายก็สอนเรื่องบัญชีครัวเรือน ก็ถามเขาว่าหลังจากผ่านมา 1 สัปดาห์ ชีวิตเขาเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างเปล่า บางคนก็บอกว่าจากเดิมเบียร์วันละกระป๋องก็เลิกไป บางคนดื่มเหล้าขาวจากเคยกิน 20 บาทก็กินครึ่งหนึ่งเหลือเก็บสัก 10 บาทก็โอเคแล้ว ค่อยเปลี่ยนพฤติกรรม อย่างเรื่องหอยนี้ ก็ใช้เวลาอีกนิด อย่างวันนี้ทำบัญชีวันแรก หอยออกบางคนแหง 300 บางคน 400 บาท ก็ยังมีอยู่”

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

“อีกอันหนึ่งที่คู่กันคือว่าอันนี้เป็นของผู้ร่วมธุรกิจ ในส่วนของน้องๆพนักงาน มีโครงการตรงนี้เยอะเหมือนกัน เราก็ตัดพวกนี้เข้ามาเป็นหลักสูตรพิเศษ คือยิ่งรายได้เยอะ ยิ่งหนี้เยอะกว่า คืออย่างผู้ร่วมธุรกิจเขามีรายได้น้อย วงเงินเป็นหนี้เขาก็มีน้อยกว่า แต่พวกเราเงินเดือนเยอะก็มีหนี้เยอะ ก็มาคุยกันว่าเราจะค้าขายหรือว่าจะทำอะไรร่วมกันมาหักหนี้ เรามาวางแผนร่วมกัน ชาวบ้านเขาเป็นหนี้เขายังอยู่รอด เขา

ตั้งใจทำนะผมว่า บางคนก็ไม่อยากทำงานเพราะเป็นหนี้สินเยอะ ส่วนใหญ่ก็เป็นหนี้แบบโรงปูนนะครับ คือมีหนี้ มีAsset เขาไม่ยอมขาย ดอกเบี้ยเขาก็ส่งไป ก็เป็นสิ่งที่ engage เขาไว้”

(ศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“บางทีเรื่องซื้อบ้านนี้ก็เหมือนกัน ซื้อบ้านเป็นเรื่องดี แต่บางคนซื้อใหญ่เกินตัว เห็นพรรคพวกมีบ้านใหญ่ ก็เอาด้วย แต่ไม่ดูตัวเรา อันนี้ก็ไปตามเศรษฐกิจพอเพียงเรื่องความพอประมาณ”

(สุทธิเลิศ วีระไพบุลย์ ผู้จัดการส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

นอกจากนี้แล้ว ความเข้าใจเรื่องจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ ยังมีน้อยไปในประเด็นของความรับผิดชอบต่อกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งคุณกรก อนันตชัยสมบูรณ์ ได้ยกตัวอย่างโรงงานปูนซิเมนต์ ที่ลำปางว่า

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

(สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2550)

และช่วงระหว่างวันที่ 30-31 กรกฎาคม และ 1-2 สิงหาคม 2550 ผู้วิจัยได้เดินทางไปร่วมกิจกรรมสร้างฝายชะลอน้ำและพำนักภายในบริเวณโรงงาน จากการสังเกตโดยรอบพื้นที่โรงงาน พบว่าโรงงานแห่งนี้อยู่ท่ามกลางธรรมชาติของผืนป่าจริง ๆ กระทั่งตอนเย็นของวันที่ 1 สิงหาคม 2550 ผู้วิจัยได้มีโอกาสสนทนากลุ่มกับผู้บริหารปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) ทั้ง 3 ท่าน ซึ่งได้ขยายความและให้รายละเอียดในเรื่องนี้ ดังนี้

คุณศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด อธิบายเพิ่มเติมว่า

“การทำเหมืองแบบนี้ เป็นความตั้งใจตั้งแต่แรกของเราเลย ตอนสร้างโรงงาน เริ่มทำเหมืองก็ดู ตั้งแต่การออกแบบลดการส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งต่างจากของเดิม ที่ทำเหมืองข้างเขา จะมองเห็นทัศนียภาพที่ไม่น่าดู มีปัญหาเรื่องฝุ่น เสียงและการสิ้นเปลืองจากการระเบิดหิน เพราะฉะนั้นจึงเป็นที่มาของการทำเหมืองแบบ semi open cut โดยวิธีการทำเหมืองแบบนี้จะให้การตัดยอดภูเขา

แล้วเจาะตรงกลางลงไปเป็นบ่อ ทำให้ประชาชนจะไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงของภูเขาภูนี้ แม้จะปิดเหมืองไปแล้วเขาก็จะไม่เห็นความเปลี่ยนแปลง และการขุดเจาะจะทำเป็นแบบขั้นบันได ช่วยให้สามารถฟื้นฟูธรรมชาติได้ง่ายขึ้น เพราะเราทำไปเราก็ปลูกป่าไปพร้อม ๆ กัน ทำให้สามารถฟื้นฟูสภาพเดิมๆ ได้เร็วกว่าวิธีการทำเหมืองแบบเดิม...

...ในการทำเหมืองกลางเขา เมื่อมีการระเบิดหิน การสั่นสะเทือนจะสะท้อนอยู่ด้านใน ฝุ่นละอองไม่ฟุ้งกระจายออกไปข้างนอก ทำให้เกิดข้อดีในการลดการกระทบสิ่งแวดล้อมทั้งหมด จะเห็นนะครับว่า คำว่า เขาหัวโล้นมันจะไม่มีอยู่ ตีนมาตอนเข้ามาภูเขาที่ยังอยู่ ซึ่งทั้งเสียงและฝุ่นจะไม่กระจายไม่ออกไปรบกวนใคร”

และจากประสบการณ์ตรง โดยการไปพำนักในบริเวณโรงงาน ตลอด 4 วันของการลงพื้นที่เก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้เฝ้าสังเกต พบว่าไม่เคยได้ยินเสียงที่เกิดจากการขุดเจาะหรือระเบิดภูเขา และไม่มีแม้แต่ฝุ่นละอองล่องลอยมาให้เห็น

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

...แม้ว่ามันจะเป็นเรื่องที่น่าลำบากในช่วงแรกก็ตาม ยกตัวอย่างในการสร้างธุรกิจที่ครบวงจร นี่ก็เป็นเรื่องที่ยาก ไปเอาโรงกลั่นคืนมาจากต่างประเทศ ทำให้มันมีธุรกิจครบ ทำเรื่องของก๊าซธรรมชาติแล้วก็มาทำเรื่องของผลิตภัณฑ์น้ำมัน ไร้สารตะกั่ว ถามว่าทำไมเรื่องผลิตภัณฑ์ไร้สารตะกั่วเป็นเรื่องที่ยาก จริงๆ แล้วปัญหาเรื่องมลพิษเรื่องน้ำมัน มันมีอยู่มานาน แล้วก็บริษัทน้ำมันต่างประเทศก็รู้ว่ามันมีตะกั่วอยู่ในน้ำมัน แต่ไม่มีใครขยับที่จะทำอะไร รัฐบาลเองก็มีเป้าหมายที่จะลดมลพิษลง พอถึงจุดหนึ่งก็ไม่มีใครทำ ก็เลยมาคุยกับเราว่าเรื่องนี้จะทำอย่างไร เราก็มองเห็นว่าเรื่องเหล่านี้ถ้าเราไม่เป็นแนวหน้าแล้ว คงยากที่มันจะเป็นจริง ตอนนั้นเราก็เริ่มมีกำลังเข้มแข็งพอที่กำลังส่วนแบ่งทางตลาดที่เริ่มจะเป็นอันดับ 2-3 เวลานั้นเราไม่ได้มีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 1 นะครับก็เลยตัดสินใจว่าเราต้องทำตรงนี้เพื่อสังคมก่อน แม้มันจะมีต้นทุนที่สูง เพราะว่าผู้ว่าสมัยนั้น ก็ตัดสินใจนำน้ำมันไร้สารตะกั่วขึ้นมาขายเป็นรายแรก ทั้ง ๆ ที่น้ำมันไร้สารตะกั่วมีขายอยู่แล้วในยุโรป นะครับ บริษัทยุโรปรู้ว่าบริษัทน้ำมันยุโรปมีขายน้ำมันไร้สารตะกั่ว แต่ไม่เอาเข้ามา ฉะนั้น ปตท.ก็ตัดสินใจทำเจ้าแรกเลยนะครับ เอาน้ำมันไร้สารตะกั่วออกมาก่อน พอเราขับเคลื่อนเรื่องนี้ปุ๊บ สังคมก็ยอมรับ เป็นสิ่งที่เขาก็รอคอย แล้วอะไรที่มันเป็นประโยชน์จริงๆ เขาก็ตอบรับ...”

(สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง:

บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด และบริษัทชมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

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

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

ในประเด็นของการดำเนินธุรกิจจากจิตสำนึกดีของผู้ประกอบการ คุณสุทธิชัย ยังชี้ให้เห็นว่าธุรกิจควรเริ่มทำจากภายในองค์กรเองแล้วค่อยขยายสู่สังคมภายนอกด้วย โดยขยายความไว้ว่า

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

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

...กลับมาที่ Wonder world เรื่องของการออกแบบผลิตภัณฑ์ ขบวนการผลิต การดูแลเอาใจใส่พนักงาน อันนี้ถือเป็นเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ผลิต แล้วนอกจากนี้เราต้องผลิตตามกฎหมายมาตรฐานแรงงาน มาตรฐานสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานอื่น ๆ แล้วเนี่ย มันก็ยังคำนึงถึงความเป็นอยู่ของเขาว่าอะไรที่เราทำให้เขาได้แล้ว เราก็ยินดีที่จะทำ อย่างเช่น โครงการห้องสมุดที่ให้พนักงานยืมหนังสือจากห้องสมุดไปอ่าน หรือมาใช้ห้องสมุดในยามกลางวัน หรือว่ายืมหนังสือไปให้ลูกหลานไปให้ครอบครัวอ่านอันนี้ก็ถือว่าเป็นกระบวนการพิเศษที่นอกเหนือจากกฎหมายได้กำหนดไว้ เรื่องของการให้ทุนการศึกษาเรื่องของการจัดกิจกรรมวันเด็กวันแม่ เรื่องของการใช้เหลือในยามที่มีงานต่าง ๆ ภายในบ้าน เช่นงานศพ งานแต่ง งานอะไรเนี่ย เราก็มีงบประมาณว่างานไหนใครมีอะไรเราจะช่วยอย่างไร ที่สำคัญที่สุดที่เราคิดว่ามันได้ประโยชน์ที่สุด เริ่มเมื่อ 7-8 ปีที่แล้ว ที่มียาเสพติดติดระบาดค่อนข้างมากในทุก ๆ ที่ที่ขึ้นชื่อว่าโรงเรียน โรงงาน จะมีเรื่องของยาเสพติดทั้งนั้น เราก็จัดโครงการ โรงงานสีขาว ค่อยประชาสัมพันธ์ ค่อย ๆ ให้ความเข้าใจกับพนักงาน ค่อย ๆ ให้ความ ลด ละ เลิก ภายใต้การดูแลของเรา คนที่ติดถ้ามาแสดงตัวเราก็ส่งไปบำบัดแล้วก็ให้ทำงานตามปกติ ปิดไว้เป็นความลับ จนในที่สุดโรงงานของเราก็กลายเป็นโรงงานปลอดยาเสพติด เป็นโรงงานสีขาวแห่งแรกในปทุม แล้วก็ไม่มี ความรุนแรงเกิดขึ้น พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือ..

...ผมถึงบอกว่า ถ้าจะเตรียมรับมาตรฐานแรงงาน ควรเริ่มต้นจาก 'ความสุข' ใช้มาตรฐานความสุขในการทำงาน ถ้าคุณคิดว่าทำงานแล้วมีความสุข สุขที่ได้เห็นทุก ๆ ด้านของการทำงานมันดี คุณเข้าใจแล้ว มาตรฐานมากแล้ว คุณมีความสุขไม่ได้ ถ้าคนทำงานอยู่ไม่มีความสุข หรือผลิตภัณฑ์ที่ทำออกไปไม่ก่อให้เกิดความสุขแก่ผู้บริโภค ต้องคอยหลบเลี่ยงว่ามีสารพิษไหม ผู้บริโภคจะได้รับความไม่เป็นธรรมจากสินค้าเรา หรือต้องคอยระวังว่าพนักงานจะเล่นไม่ซื่อ จะสไตรค์หรือเปล่า คุณก็ไม่มีความสุข...

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

(สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

ในมุมมอง คุณวรวิสร รัชพันธุ์ กรรมการบริหารชมรมคaban่า รีสอร์ท จำกัด มองว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจว่า

“เป็นเรื่องของจิตใจและความสำนึกของคนแต่ละคน ถ้าในแง่ของการทำธุรกิจ ง่าย ๆ เลยนะครับ ก็คือ ทำธุรกิจแบบไม่เบียดเบียนใคร ทำอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ช่วยกันสร้างชุมชนในพื้นที่ ที่เราอยู่ให้เข้มแข็งและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง มันก็เหมือนเป็น ความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่ต้องทำอยู่แล้ว และความรับผิดชอบต่อสังคมก็มาจากการให้ที่มาจากใจของผู้เป็นเจ้าของด้วยแล้ว อันนี้แหละครับน่าจะเป็น จิตสำนึกสาธารณะ...

...กระบวนการสร้างจิตสำนึกของผมก็คือ การน้อมนำเอาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของพระเจ้าอยู่หัวฯ มาใช้ โดยผมหันกลับมาเป็นผู้สร้าง ซึ่งนั่นก็คือการใช้หลัก Sufficiency อันเป็นการพึ่งพาตนเองให้เพียงพอ คือ พออยู่ พอกิน และพอใช้ พออยู่ ก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการออกแบบที่พัก อาคารสถานที่ ป่าสีเขียว อากาศบริสุทธิ์ น้ำใสสะอาด หาดทรายขาว รวมไปถึงระบบบำบัดน้ำเสีย การจัดการกับขยะ การปกครอง พอกิน เป็นเรื่องของการผลิตอาหารทุกอย่างให้เป็นระบบธรรมชาติให้พอกิน และชุมชนที่ผมอยู่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผมพอกิน เช่น ผลผลิตทางการเกษตรในชุมชน และสุดท้ายคือพอใช้ เช่น การผลิตน้ำยาต่างๆ ผลิตแชมพู สบู่เหลว ด้วยวิถีธรรมชาติ ง่ายๆ คือ ทำให้ง่าย แต่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ไม่ใช่ว่า เราจะรุ่งเรื่องอย่างยอด แต่ถ้าทำเรื่องพออยู่พอกินได้ เราก็จะยอดยิ่งยอดได้ ผมคิดว่า ผมทำอย่างนี้ได้ ก็เพราะใจของผม ที่คิดหรือนึกถึงคนอื่น ๆ ด้วย และอีกอย่างหนึ่ง มันส่งผลถึงสังคมและชุมชนโดยรอบโรงแรม ทุกอย่างดีขึ้น อย่างภาคการเกษตรที่นี้ ชัดเจนในเรื่องการเกื้อหนุนเอื้อเพื่อ ไม่เอาเปรียบ ผลผลิตที่นี้ไม่มีสารเคมีเจือปน ส่งผลถึงวัตถุดิบที่ใช้ผลิต เราได้อาหารดีมีคุณภาพผู้บริโภค มันส่งต่อกันเป็นห่วงโซ่...แม้แต่พนักงาน เมื่อเรามีความรับผิดชอบต่อครอบครัวเขาหรือต่อชุมชนที่เขาอยู่ คนเหล่านี้ก็จะเกิดความภาคภูมิใจและทำงานกับองค์กรอย่างซื่อตรงเต็มกำลังความสามารถ ที่นี้...พนักงานลาออกน้อยมาก...ในมุมมองของผม การดำเนินธุรกิจอย่างมีสำนึกต้องละเอียดและมองรอบด้าน ถ้ามุ่งแต่

เรื่องของการอย่างเดียว ผมว่าไม่ใช่...มันต้องนึกไปถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในทางสังคมด้วย เวลาทำก็ให้เริ่มจากภายใน แล้วริเริ่มไปสู่ชุมชนละแวกใกล้เคียง เขาอยู่ได้เราก็อยู่ได้เหมือนกัน”

(สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

นอกจากนี้ วัชร ใต้ให้สัมภาษณ์ ชนิกานต์ ตันวิไล (2550) ถึงที่มาของจิตสำนักสาธารณะกรณี ชมพรคาบาน่า ใน www.csrthaicenter.com ว่า

“...สำหรับพวกเรา เราเริ่มกันมานานมากแล้ว ตั้งแต่สมัยรุ่นคุณพ่อ ผมกับครอบครัวโชคดี ที่ได้กัลยาณมิตรที่ดีมากมาย อาทิ อาจารย์สุรพล สุตารา ผู้มีบทบาทสำคัญในวงการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไทย คุณปราโมทย์ ทัศนาศูวรรณ ซึ่งเป็นนักเขียน คุณภราเดช พยัฆวิเชียร อดีตผู้ว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ท่านเหล่านี้มีส่วนอย่างมากในการหลอมชีวิต และให้แนวคิดการทำงาน ด้านท่องเที่ยวให้ยั่งยืนได้อย่างไร ผมในฐานะเด็กคนหนึ่ง ผมก็ได้รับฟัง และถูกปลูกฝังมาตลอดในเรื่องของการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสิ่งที่ยิ่งใหญ่เหล่านี้ได้เตือนผมเมื่อนานมาแล้ว เช่น การทำเขื่อนริมทะเล การเข้รูกล้าพื้นที่ชายหาด เช่น การนำร่มชายหาดไปวาง การนำหญ้ามาปู ในปัจจุบันนี้ ผมก็ได้เห็นชัดแล้วว่าสิ่งเหล่านี้มันทำลายสภาพแวดล้อมหรือธรรมชาติของชาติเราให้สูญเสียบ้างไปบ้าง ดังนั้น การที่ผมได้รับการเตือน การสอน และได้ทำตามท่านเหล่านั้น ผมจึงคิดว่าผมก็ได้เริ่มสิ่งที่ถูกต้องไปแล้ว หลังจากนั้นก็ทำอย่างต่อเนื่อง ทำทุกวัน ไม่ขาด ทำให้มันเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต มันก็ทำให้เห็นผลที่ยั่งยืนกว่า”

องค์กรธุรกิจข้ามชาติ:

บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

สำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนักสาธารณะ” ขององค์กรธุรกิจข้ามชาติ เช่น บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญซึ่งเป็นตัวแทนองค์กร อย่างคุณนพดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ เข้าใจว่า

“จิตสำนักสาธารณะขององค์กรธุรกิจ ก็คือจิตสำนักรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท...ผมคิดว่าในแง่ของการทำธุรกิจ จริง ๆ แล้วมันก็คือการที่เราทำอะไรแล้วนึกถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียทั้งหมด ไล่มาตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ผู้ประกอบการ ไปจน ผู้บริโภค และทุกส่วนของสังคม...ที่เนสท์เล่ เรามีคัมภีร์เฉพาะใช้เรียกสิ่งที่เราทำนี้ว่า “Creating Shared Value” คือ ทุกกิจกรรมของการดำเนินธุรกิจ ต้องคำนึงถึงภาพรวม โดยทุกอย่างที่ทำได้คือ ต้อง win win และต้องเป็น win win ที่มาพร้อมกับจิตสำนัก อันนี้ถือเป็นหัวใจหลักอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจของเนสท์เล่...”

...เนื่องจากเนสท์เล่ เป็นองค์กรที่เป็น Multinational สูง และมีการดำเนินกิจการในแบบ Multinational มานานมาก ก็จะมีอันหนึ่ง ซึ่งสมัยก่อนไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเอาไว้ แต่ว่า เป็น Part หนึ่งของ Culture เราก็อุดกันตลอดมาว่า ไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหน คนของเนสท์เล่ก็ต้องถือ เสมือนหนึ่งว่าเราเป็น Part ของ Community นั้น ๆ มันเป็นคำพูดฟังง่าย ๆ มันไม่มีอะไร แต่ผมคิดว่า มัน สะท้อนภาพในหลายสิ่งหลายอย่างที่เราเป็น การที่เราต้องถือว่าเป็น Community นั้น ๆ นี้ เพราะฉะนั้น แน่นนอนก็เหมือนกับคนธรรมดาเราอยู่บ้านเรา แล้วก็ Family กฎเกณฑ์ของครอบครัว แต่ในหมู่บ้านก็ต้อง มีกฎกติการ่วมกันของหมู่บ้าน ที่ว่าเราจับได้จับไม่ได้ เพราะฉะนั้น ก็คล้าย ๆ กัน คนเนสท์เล่ไม่ว่าอยู่ที่ไหน ก็จะต้องทำตัวเสมือนคนในหมู่บ้าน เคารพต่อกฎกติกา ระเบียบกฎหมายของที่นั่น เป็นเพื่อนบ้านที่ดีกับ ทุกคนในสังคม สะท้อนแนวความคิดทางสังคมของเนสท์เล่ว่า จะอยู่ที่ไหนก็แล้วแต่ ก็ต้องเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต้องมีความสนใจและแคร์ต่อเพื่อนบ้านด้วย...บวกกับเรื่องของการบริหารแบบกระจายอำนาจ ก็จะทำให้เรามีอิสระมากขึ้น เวลาจะคิดทำอะไรเราก็ทำภายในกรอบที่เราคิดว่ามันเหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมไทย เนสท์เล่ในฟิลิปปินส์ ในออสเตรเลีย เขาอาจจะทำอย่างอื่น ทุกประเทศเขาก็มีการทำในแบบของตนเอง ไม่ได้มีคำสั่งมาจากสำนักงานใหญ่ให้เราทำว่าปีนี้ต้องทำเรื่องนั้น ปีนี้ต้องทำเรื่องนี้ไม่มีเลย...ฉะนั้น แนวคิด ของบริษัท จึงต้องการทำตัวให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนหรือสังคมหรือประเทศที่ตัวเองไปตั้งสาขาอยู่...

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

(สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

ระหว่างการสัมภาษณ์คุณนพดล ศิวะบุตร ที่สำนักงานใหญ่ บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ผู้วิจัย สังเกตเห็นฉลากที่ขวดน้ำดื่ม มีการพิมพ์ข้อความกำกับไว้ว่า "หากมีปัญหาเกี่ยวกับสินค้า โทรติดต่อ ศูนย์ ผู้บริโภคเนสท์เล่ โทร....." คุณนพดล ให้อรรถาธิบายในเรื่องนี้ว่า...

"ไม่เฉพาะน้ำดื่มนะครับ ผลิตภัณฑ์ทุกตัวของเนสท์เล่ จะมีข้อความนี้กำกับไว้เสมอ อันนี้เป็น ความรับผิดชอบหรือสำนึกที่เรามีต่อผู้บริโภคอยู่แล้ว จริง ๆ แล้วผมมองว่าเป็น Basic Consumer Protection ด้วยซ้ำ ทุกองค์กรทุกบริษัทน่าจะต้องมี เราทำมา 20 กว่าปีแล้ว กล่าวพูดได้ว่าเป็นบริษัทแรก ๆ ของประเทศไทยที่มีเบอร์โทรศัพท์ให้ผู้บริโภค ทุกวันนี้ก็โทรมาเดือนหนึ่ง ประมาณ 5,000 – 6,000 ราย แต่ใน 5,000 ราย นี้ร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าไม่ถึงร้อย...เราจะมีทีมศูนย์ผู้บริโภคในการทำงานเรื่องนี้ สมมุติอาจารย์โทรมาร้องเรียน เรื่องสินค้าว่ามันมีอันนั้นอันนี้ไม่ดี ศูนย์นี้ เค้าจะมีกติกาภายในของเราเอง

ว่าศูนย์ฯจะต้องออกไปเจอลูกค้า ต้องไปเก็บตัวอย่างมาเพราะว่าเราต้องหาดูให้ได้ว่ามันเกิดจากอะไรขึ้น ต้องหาคำตอบให้ได้ เพราะว่ามันอาจจะ ถ้ามันเป็นเรื่องจริงมีความเสี่ยงที่ผู้บริโภคคนอื่นที่เค้ายังไม่ได้ Complaints เราจะได้ดำเนินการถูก เช่นอาจจะต้องมีการ Call หรือเปล่า ต้องทำอะไรหรือเปล่า เพราะฉะนั้นเค้าจะต้องไปหาผู้บริโภคเพื่อที่จะ Investigate เบื้องต้นว่ามันเกิดจากอะไร พอ Investigate เบื้องต้นเสร็จเค้าก็จะส่งข้อมูลทั้งหมดซึ่งมันจะ Online หมดไปยังฝ่ายผลิตของโรงงานที่ผลิตสินค้านั้น โรงงานที่ผลิตนั้นจะต้องหาคำตอบฉะนั้นต้องไปเปิดดูต้องไปไล่ดูในประวัติของสินค้า เพราะสินค้าทุกอันจะต้องมีบาร์โค้ด อยู่เค้าต้องไปไล่ดูว่าใน บาร์โค้ด นั้น ในกระบวนการผลิตมีอะไรที่ผิดปกติหรือเปล่า ซึ่งเราทำอย่างจริงจัง เพราะภายในจะมาโกหกกันไม่ได้ แล้วก็คือกติกาก็คือว่าโรงงานจะต้องตอบมาให้ได้ จะต้องมามีคำตอบภายใน 2 อาทิตย์ แล้วต้องกลับไปเจอผู้บริโภคเพื่ออธิบายให้ฟังว่า ไอ้เนี่ยคืออะไรที่มาที่ไปคืออะไร เพราะนี่ก็เป็นสิ่งที่ทำมาเป็นเวลานาน”

(นภดล คิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

และเมื่อผู้วิจัย ได้สนทนากลุ่มกับพนักงานเนสท์เล่ โดย คุณภัสพร บุญโชติมา ฝ่ายการตลาด ยืนยันและย้ำในเรื่องการรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ว่า

“สิ่งที่ฝังอยู่กับเนสท์เล่อยู่ตลอด โดยพื้นฐานของการทำธุรกิจ เขาคิดเสมอว่า ผู้บริโภคอยู่ข้าง ๆ เขา มันเป็นเรื่องที่เราคำนึงถึงผลประโยชน์ผู้บริโภคเป็นที่หนึ่ง Feedback ที่ผู้บริโภคมีให้เรา มีประโยชน์กับเราในทุก ๆ ข้อ เพื่อ new product ที่จะเกิดขึ้นเพราะเขาเป็นคนที่ใช้สินค้าเราทุกวัน คือภาพง่าย ๆ แค่นี้เอง ทุกวันนี้ถ้าเอา คำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) หรือสาธารณะ” เข้ามายึดกับสิ่งที่เนสท์เล่ ทำอยู่หลาย ๆ อย่าง ก็น่าจะใช้นะคะ...เราทำมันอยู่แล้วในทุก ๆ วัน”

(10 กันยายน 2550)

สำหรับคำว่า “Creating Shared Value” เป็นนวัตกรรมเฉพาะที่ใช้กันในองค์กรเนสท์เล่และมีนิยามที่สื่อถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ซึ่งคุณนภดล คิวะบุตร บอกว่า

“ถ้าพูดเป็นภาษาการจัดการสมัยใหม่ก็คือ การบริหารองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความยั่งยืน (Sustainability) เป็นความยั่งยืน ในสิ่งที่ เนสท์เล่ ทำ และเป็นเรื่องใหญ่ที่องค์กรใช้มองภาพรวมของธุรกิจ

คือ...เป็นความรับผิดชอบต่อที่เริ่มต้นจากการดูแลผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ ซึ่งเป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบ
 ต้นทางในการผลิตสินค้าให้กับเนสท์เล่ส่วนนี้นั้น เราจะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความรู้ของเกษตรกรใน
 สวนกาแฟ โดยไม่มีค่าจ้างและข้อผูกพัน ที่โรงงานเราใช้ระบบควบคุมคุณภาพการผลิตรวมถึงการจัด
 จำหน่าย จนถึงมือผู้บริโภค แม้ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าของเราไปแล้ว แต่หากมีปัญหาเราก็ต้องแสดงความ
 รับผิดชอบต่อ ซึ่งรูปแบบความรับผิดชอบต่อเราก็คือ การจัดตั้งศูนย์ผู้บริโภคเนสท์เล่ ที่จะให้ทั้งคำปรึกษา
 และรับคำร้องเรียนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ "เนสท์เล่..." เป็นการเอื้อประโยชน์ซึ่งและกันนะครับ"



แผนภาพที่ 1 แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของเนสท์เล่ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
 (ปรับปรุงจาก ประชาชาติธุรกิจ 2551)

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

ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมต่อประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อม สำหรับ "เนสท์เล่" แล้ว นกอดลเล่าให้ฟังว่า

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

(สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

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

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

“เรื่องสำนึกเกี่ยวกับสาธารณะหรือสังคม...ผมขอเล่าจากมุมมองของโตโยต้านะครับ...ผมว่าที่นี้มีความชัดเจน กำหนดเป็น Guideline ของบริษัท แรกเริ่มที่ญี่ปุ่น เมื่อประมาณ 70-75 ปีแล้ว เรามีความคิดว่าถ้าเราสร้าง Product ซึ่งสามารถใช้คนได้ เราควรทำตัวให้เป็นชุมชนหรือ Community แต่ละภูมิภาคที่เขาอยู่ เขารู้ว่า Product ที่เขามี ถ้าเมื่อใดเขาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนนั้น ๆ Product เขาจะสอดคล้องกับการใช้งานของแต่ละประเทศ เขาเลยกำหนดเป็นนโยบายว่า เมื่อจะไปตั้งบริษัทอยู่ภาคพื้นใด นอกเหนือจากการเคารพกติกาจราจร ทำให้ถูกต้องตามกฎหมายของแต่ละที่แล้ว จะต้องปรับตัวเข้ากับ Community นั้น ๆ ให้ได้ ถ้าไม่ได้ถือว่าไม่สามารถดำเนินตาม Toyota Way ได้ เป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจของเราเอง พนักงานทุกคนต้องรับทราบและเข้าใจ...”

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

น้องเต๋อตร้อน ความรู้สึกว่าเขาทำ Toyota เขา form หมดเลย นี่คือนี่ที่จะดึงให้คนอยู่กับเราชั่วชีวิตการทำงาน ทำให้ชุมชนเติบโตไปพร้อมกับเราได้ ถ้าเราตั้งโรงงานเราทันสมัยอยู่ที่เดียวรอบข้างแยะหมด จะไม่ได้เราอยู่... เราไปตั้งโรงงานที่ไหน ทำงานที่ไหน ผลิตที่ไหน ส่วนของ community เขายอมรับเราเป็นชุมชนหนึ่ง เราทำมาไม่ต้องการให้คนที่อยู่ใกล้เคียงเต๋อตร้อน การใช้สี การใช้ไซเคิล กันชนรถเราใช้แป้งมันสำปะหลังทำ นี่คือนี่ที่คนทั่วไปอาจไม่รู้ อย่างนี้ ผมว่า...เป็นตัวอย่างของสำนักที่รับผิดชอบต่อสังคมหรือชุมชนของบริษัท...เป็นความสำนึกของบริษัทเอง ไม่ต้องมีกฎระเบียบ ถ้ากฎระเบียบระบุมาจริง ๆ แล้วไม่คิดที่จะทำ จริยธรรมองค์กรที่เรามีอยู่เขียนไว้ข้อหนึ่งว่า เราจะทำตามกฎหมายทุกอย่าง ถึงกฎหมายจะอนุญาตให้เราทำ เราจะเลือกทางที่ซื่อตรงที่สุดไปทำ..."

(สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2550)

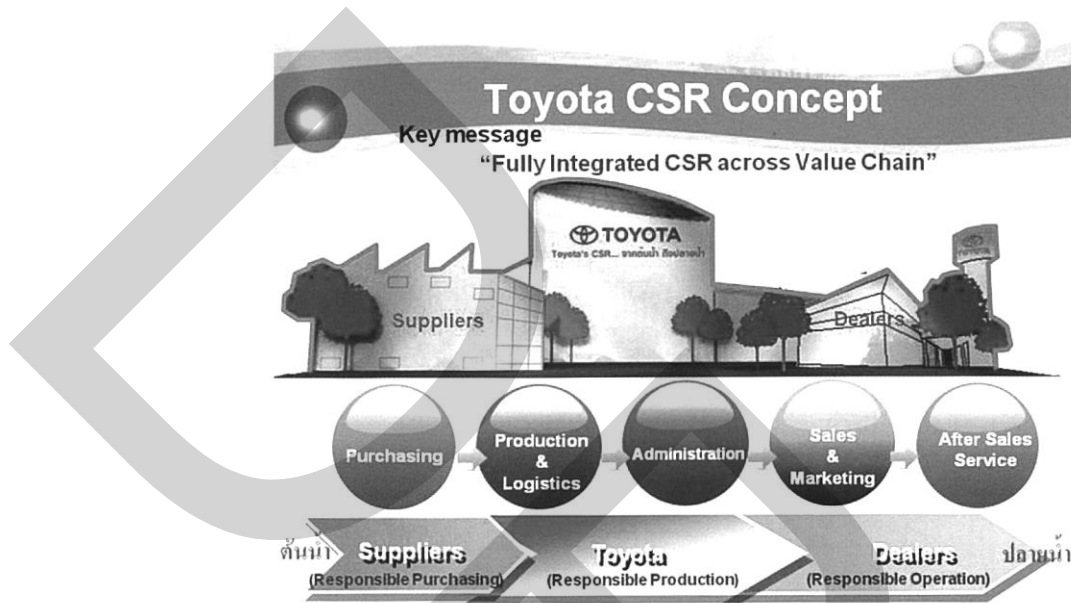
ส่วน ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ สายงานเทคนิคและสายงานการบริหาร ผู้มีบทบาทสำคัญในโครงการซีเอสอาร์ ของโตโยต้าฯ แสดงทัศนะเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ” ว่า

“โตโยต้า เป็นองค์กรธุรกิจข้ามชาติ ที่มาตั้งอยู่ในเมืองไทย เราก็เป็นส่วนหนึ่งในชุมชนสังคมไทย เป็นมิตรร่วมมือกันไม่ใช่เราเป็นองค์กรที่หวังผลประโยชน์อย่างเดียว เพราะไม่เช่นนั้นธุรกิจ จะไม่ยั่งยืน ยุคนี่จะต้องเป็นยุคของการรับฟัง เราต้อง มองทุก ๆ มุมที่เราทำได้ เรื่องสำคัญที่สุด...ถึงแม้จะเป็นบริษัทข้ามชาติ องค์กรธุรกิจเขาก็ต้องหวังผลกำไร มันเป็นพื้นฐานของการทำธุรกิจอยู่แล้ว ข้อนี้ต้องยอมรับ ในฐานะความเป็นคนไทยเราจะพยายามให้มีความรู้สึกว่าเขามาลงทุน คุณเข้ามาหาผลกำไรจากประเทศไทย คนไทยอย่างน้อยคุณต้องมี Contribution กับให้คนไทยมากที่สุด เราก็เปรียบเสมือนตัวแทน ถึงแม้เราจะ เป็นลูกจ้าง เราก็พยายามสร้างให้คนไทยมีจิตสำนึก อย่างน้อยก็เรื่องการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วน ต้องนึกถึงคนไทยก่อน การใช้วัสดุต่าง ๆ ก็ต้องนึกถึงประเทศเราก่อน มี 2 แง่ การใช้ทรัพยากรกับการมาใช้แรงงาน เป็นธรรมดาเราจะทำอย่างไรให้เขาตระหนักและสิ่งนี้ถึงทรัพยากรแรงงานให้เราได้ประโยชน์มากที่สุด ทำอย่างไรจะดึงกำไรมาที่บ้านเราให้มากที่สุด ญี่ปุ่นค่อนข้างพึ่งคล้ายกับของเรา เขามีจักรพรรดิเขายินดี ก่อนที่จะทำถาวรเขาไม่ค่อยขัดเป็นที่มาของมูลนิธิ Toyota เราทำเพื่อส่วนรวม คนจากภายนอก ยอมรับ”

(สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2550)

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

ซึ่งคุณวุฒิศร สุริยะฉันทนานนท์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส จะทำหน้าที่ขับเคลื่อน และได้กำหนดคอนเซ็ปต์ CSR ของโตโยต้าด้วยชื่อ “Integrated CSR across Value Chain” หรือการทำ CSR แบบบูรณาการครบห่วงโซ่อุปทาน ดังแผนภาพที่ 2



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

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

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

ที่เป็นหน้าที่ ๆ องค์กรธุรกิจพึงกระทำในฐานะที่เป็นพลเมืองและสถาบันทางสังคม โดยที่ความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ จะครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน 4 ระดับ ได้แก่ เศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อจิตสำนึก กล่าวคือ ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ เป็นความรับผิดชอบในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้บริโภค ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย เป็นการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกติกาอย่างถูกต้องครบถ้วน ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม เป็นการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความคาดหวังในสังคมอย่างมีศีลธรรมนอกเหนือจากสิ่งที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อจิตสำนึก เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมสูงสุดโดยสมัครใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม (สุชาติ ชินะจิตร, 2549)

- ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองขององค์กรภาคธุรกิจ

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

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่:

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

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

(ปารินทร์ ชันธหิรัญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2550)

“โรงงานปูนซิเมนต์ไทยไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม ป่าไม้ในบริเวณนั้นต้องเขียว มีความสมดุลทางธรรมชาติ ถือเป็นนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่พวกเราตระหนักในหน้าที่ ทุกเวลา...”

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

(คาณิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“เราทำโครงการกระดาษรีไซเคิล มีศาลารวมกระดาษทุกวันจันทร์ ให้พนักงานนำมากระดาษมาชั่งกิโล แล้วให้เลือกว่าอยากได้เงินหรือบุญ ถ้าอยากได้บุญ จะจดบันทึกไว้ แล้วเรามีให้เลือกด้วยว่าจะบริจาคให้โรงเรียนไหน อย่างนี้เราก็ขยายจากตัวเราไปสู่ครอบครัว ก็สอนแบบนี้ด้วย...”

...ที่บริษัทยังมีโครงการ OCOP (One Cell One Project) ทุก Cell หรือทุกหน่วยงานในเครือ ต้องทำ 1 โครงการ เพื่อช่วยเหลือชุมชน เพราะเรามองว่า พนักงาน คือคนในชุมชนอยู่แล้ว ก็จะไปดูว่า ในหมู่บ้านต้องการอะไร บริษัทสนับสนุนทุน เครื่องไม้เครื่องมือ พนักงานลงแรง วันหยุดก็ไปทำกัน เช่น ขุดคลองคลอง ทำถนนในหมู่บ้าน อันนี้ เป็นการสร้างจิตอาสา ให้เกิดขึ้นในตัวเขาด้วย”

(วินัส อัครสิทธิถาวร ผู้อำนวยการสำนักงานสื่อสารองค์กร บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สัมภาษณ์ใน MBA Magazine, 2010: 104-105)

บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

“ปตท.เราเป็นองค์กรที่ผลิตพลังงาน แล้วดูแลพลังงานของประเทศให้ได้ดีที่สุดเราจึงต้องเป็นพลเมืองดีที่ทำประโยชน์กลับคืนให้กับสังคมซึ่งเราให้ความสำคัญกับนโยบายที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นเรื่องใหญ่”

(ปริยานุชเอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์

สัมภาษณ์, 10 สิงหาคม 2550)

“ถ้ามองในมิติสังคมกิจกรรมเพื่อสังคมที่ปตท.ทำ ก็เป็นเรื่องการให้เพื่อสังคมซึ่งน่าใช้จิตสาธารณะ ได้เหมือนกัน...มันเป็นความรับผิดชอบของ ปตท. ที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่เป็นพลังงานของประเทศ ที่จะต้องดูแลตรงนี้ ตอนที่ผู้บริหารเริ่มทำไม่ได้นึกถึงแค่นี้ เมื่อเราทำธุรกิจ เราจะพอดูแลสังคม สิ่งแวดล้อม ได้ก่อนคำว่า CSR เพิ่งจะมาตอนหลัง เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เราพยายามทำมาตั้งแต่ปี 2545 ผู้บริหารจะลงไปสัมผัสทุกพื้นที่ อย่างคุณประเสริฐ มีหน่วยงานที่ทำงานมวลชนโดยตรง เพื่อทำเรื่องนี้เลย สมัยเป็นโครงการปลูกป่าเฉลิมพระเกียรติ พนักงานทั่วประเทศ โครงการแนวท่อก๊าซจะมีหน่วยสิ่งแวดล้อมที่จะเข้าไปดูชุมชนสิ่งแวดล้อม scale จะเล็กหรือใหญ่จะเป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างแนวท่อเขาจะดู scale รอบข้างที่ได้รับผลกระทบโดยตรง อาจไม่ได้มองระยะยาว พอหน่วยงานที่อยู่ตรงนั้นเขาจะดูแลในการที่อยู่ร่วมกันกับชุมชนระยะยาวในระดับของประเทศมีอีกเยอะ อย่างทุนการศึกษามีทุกจังหวัด กลุ่ม ปตท.มีนโยบายอยู่แล้ว เป็นภาระหน้าที่ ถ้ามันเป็นจิตสาธารณะใหม่ ถ้าเรามองในมิติสังคมถือว่าเป็น หวังอะไรไหมอาจจะ มีบ้างหวัง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในทุกพื้นที่เราทำเยอะมาก บางอย่างอาจจะตรงโดยตรงกับธุรกิจ หรือไม่ใช่ก็มี อย่างบรรณาน้ำท่วม ปตท. จะไปช่วยทุกที่ เกิดขึ้นามี จะมีพนักงานอาสาไปช่วยเยอะมาก น้ำท่วมก็มีอาสาสมัครช่วยกันทำ เวลาในพื้นที่เราก็จะประกาศใครจะไปมีคนเข้าไป ภาวะวิกฤต ปตท.จะถูกชุมชนให้ขอไปช่วยเหลือเป็นอันดับแรก อย่างชุมชนเราก็ประกาศแล้ว แต่ใครจะมาช่วยไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานที่มีหน้าที่โดยตรงก็สามารถ ไม่ได้ค่าจ้าง จะมีผู้มีความรู้ต่างๆ มาช่วยเสริมความรู้คนละนิดคนละหน่อย”

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

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

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

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง:

บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด และบริษัทชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

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

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

ขณะที่ วริสร รัชทรัพย์ กรรมการผู้จัดการบริษัทชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท จำกัด มองว่า จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ ในเบื้องต้นควรเป็นเรื่องของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ที่มีจิตใจพร้อมที่จะ “ให้” โดยไม่หวังผลตอบแทน ซึ่ง วริสร เล่าว่า

“...สโลแกนที่เราใช้ คือ “ยิ่งทำยิ่งได้” และ “ยิ่งให้ยิ่งมี” ผมก็เลยมองว่าเรื่องจิตสำนึกสาธารณะก็คือ ถ้าคิดว่าจะให้โดยไม่สิ่งตอบแทนมันทำได้หมดโดยไม่ต้องรอดด้วย แต่ถ้าคิดว่าทำแล้วจะได้อะไรมันจะคิดมาก ทำแล้วไม่หวังสิ่งตอบแทนคือให้อย่างเดียว ให้ความคิด ให้โอกาส ผมก็เลยให้คำขวัญกับพนักงานและชุมชนว่า ให้ 2 อย่าง คือ หนึ่ง ให้อภัย เขาไม่รู้เขามิโหะ ก็ให้อภัยเพราะเขาไม่รู้ ขาดโอกาสที่จะได้รู้ หรือไม่มีวิกฤตแรง ๆ ที่จะทำให้คิดไม่ได้ เขาก็เลยเสพสุขอยู่ และสอง คือ ให้โอกาส ให้โอกาสทางสังคม ทางความคิด การตลาดที่จะขายผลิตภัณฑ์ พอยังชีพได้ ก็ให้โอกาส ชื่อนี้จะมีผลกับชุมชนพอสมควร เพราะเราเป็นโรงแรมเราอยู่กับสังคมอยู่กับชุมชน ต่างคนต่างต้องพึ่งพากัน ดังนั้น สโลแกนที่เราใช้และถือปฏิบัติก็คือ ยิ่งทำยิ่งได้ และยิ่งให้ยิ่งมี”

(สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

องค์กรธุรกิจข้ามชาติ:

บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

คุณนพดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ให้ความเห็นว่า

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

ซึ่งการให้เพื่อสังคมของเนสท์เล่ ถูกส่งผ่านกิจกรรมทางสังคมที่หลากหลายและทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรงและไม่เกี่ยวข้อง โดยคุณนพดล อธิบายถึงหลักในการให้เพื่อสังคมในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ไว้ว่า

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

(สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

ส่วนที่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ลักษณะพรรณ วงศ์โสภาก หัวหน้างานอาวุโส สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ให้ความเห็นว่า

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

(สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

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

ของการศึกษาและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการยกระดับคุณภาพชีวิต”

(ชัยปิติ ม่วงกุล ผู้อำนวยการ สำนักงานรัฐกิจสัมพันธ์
สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส อธิบายเพิ่มเติมว่า

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

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

(สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

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

จึงอาจกล่าวได้ว่า จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนหรือสังคม รวมถึงสิ่งแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก

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

1.2 ผลการวิเคราะห์ความเข้าใจ คำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองของภาคประชาชน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากภาคประชาชน ในงานวิจัยนี้หมายถึงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) โดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กรภาคธุรกิจประกอบด้วย พนักงานองค์กรธุรกิจทั้ง 6 แห่ง และคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ที่มีความคล้ายคลึงและสอดคล้องกัน 2 ความหมาย ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองของภาคประชาชน

ความหมาย ที่หนึ่ง	“จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่ต้องมีส่วนร่วมในการดูแลสังคม และควรที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม
ความหมาย ที่สอง	“จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การคิดและลงมือช่วยเหลือคนในสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เช่น การบริจาคเงิน บริจาคเลือด และอาสาสมัคร ฯลฯ

มีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

ความหมายที่หนึ่ง: “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่ต้องมีส่วนร่วมในการดูแลสังคม และควรที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม

“กับคำ ๆ นี้ฉันนี่ ผมมองว่าจิตสาธารณะในความรู้สึกของผม ผมมองว่าคนเรา ถ้ามีความรู้สึกที่ความคิดจะช่วยคนอื่นอันนี้ก็มีจิตสาธารณะแล้ว โดยเฉพาะคนอื่น ชุมชน สิ่งแวดล้อม แค่มิจิตที่จะช่วยก็มีจิตสาธารณะแล้ว ที่นี้เมื่อลงมือทำก็เป็นอีกระดับหนึ่งแล้ว ไม่คิดอย่างเดียว แต่ลงมือทำด้วย แต่ทำได้มากน้อย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเราคิดมากน้อย แต่ขึ้นกับการบริหารจัดการตัวเราเองก่อน”

(สุทธิเลิศ วีระไพบุลย์ ผู้จัดการส่วนเหมือง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“ผมว่าเรื่องจิตสำนึกสาธารณะเนี่ย เป็นการที่ชุมชนหรือสังคมอยู่ได้เราก็อยู่ได้อย่างยั่งยืน สังคมอยู่ไม่ได้ ธุรกิจก็อยู่ไม่ได้ อันนี้ก็เป็นที่มาของจิตสาธารณะ”

(ศุภชัย หวานจำ ผู้จัดการบัญชี บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

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

(ศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

“ในมุมมองของตัวเอง คือ เราต้องเข้าใจว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของสังคมถ้าเราไม่เริ่มต้นที่ตัวเรา มันก็เกิดสิ่งดี ๆ ขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่เริ่มที่ตัวเรา จิตสำนึกสาธารณะก็เช่น ไม่ทิ้งขยะถ้าเราไม่เริ่มที่ตัวเรา คนอื่นก็คิดเหมือนเรา มันก็ไม่ใช่ เหมือนการสร้างฝายถ้าพวกเขาไม่มาช่วยคิดว่าไม่ใช่เรื่องของเรามันก็ไม่ใช่ เพราะตอนนี้โลก ก็คือโลกของเรา ไปด้วยกัน เดือดร้อนเหมือนกันหมด ...ทุกคนมีส่วนร่วมหมด ไม่ว่าจะน้อยหรือนิดคือคุณก็ต้องทำ คือเราเข้าใจว่าถ้าเราไม่ทำมันก็ไม่ใช่ มันก็คือเริ่มจากตัวเรา หรืออย่างเราไม่ชอบว่าบ้านเราสกปรกเราก็ไม่ทิ้งขยะ คนจะมองว่าไม่ใช่เรื่องของตนเองแต่จริงแล้วมันเป็นเรื่องของตัวเองทั้งนั้น เมื่อก่อนอาจจะใช่ เพราะว่าเขามองไม่เห็น แต่ ณ ตอนนี้เราก็เห็นผลกระทบทุกอย่างแล้ว ไม่ว่าจะป็นภาวะโลกร้อน ฤดูกาลที่แปรเปลี่ยน...ดังนั้น ทุกคนควรตระหนักได้แล้ว อย่าคิดว่าเป็นเรื่องไกลตัว แต่เป็นเรื่องของเราทุกคน มองแบบนี้ได้ ประเทศเราก็จะพึ่งภายนอกลดลง พึ่งตนเองได้ อยากให้ทุกคนเริ่มต้นที่ตัวเอง”

(รัตนา วรรณศรี, สัมภาษณ์: 1 สิงหาคม 2550)

“จิตสำนึกสาธารณะคือ การมองภาพรวม ภาพรวมคือทุกคนที่อยู่ในองค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ ถ้าไม่มองภาพรวมแล้ว สิ่งที่ไม่ดีใครเป็นเจ้าของโดยตรง สิ่งที่เป็นของส่วนรวม แล้วไม่มีใครรักษาดูแลแล้ว รู้สึกว่าไม่มีความเป็นเจ้าของในสิ่งที่เป็นสิ่งสาธารณะนี้ มันย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต การทำงาน เช่น ในองค์กรเล็กๆ ถ้ามองแต่เป้าหมายของตนเองไม่มองภาพรวมบริษัทมันก็แย่ เหมือนคนในสังคมถ้าไม่มองในภาพรวม มีพยาบาลได้สาวเอาทรัพยากรส่วนรวม มันก็ส่งผลกระทบต่อคนส่วนรวมต่อหมู่บ้านนั้นๆ มันได้อยู่คนเดียวแต่คนอื่นเดือดร้อน ซึ่งตรงนี้ผมมองว่าบ้านเราค่อนข้างเหนื่อยพอสมควร

ในเรื่องนี้ นี่เป็นความเห็นส่วนตัวนะไม่เกี่ยวกับปูน ผมว่าหนักครึบในเรื่องนี้เพราะว่าเราอยู่ในสังคม บริโภคนิยม เราเร่งเร้าในการจับจ่ายใช้สอย”

(บวร วรรณศรี, สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม 2550)

“ปัญหาในชุมชนทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัด สถานีนอนามัย ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชุมชน หรือจะเป็นเรื่องสิ่งแวดล้อม ชยะในชุมชนแต่ที่ 3 ขา คนที่นี้เราทำด้วยใจ ด้วยความเสียสละ อย่างคณะกรรมการ บางคนเขาเสียสละ อย่างคณะกรรมการประปาเนี่ยไม่มีเงินเดือนนะ คณะกรรมการน้ำเนี่ยวิ่งดูน้ำทั้งปี ให้น้ำ เข้ามาคนนั้น เข้ามาคนนี้ ไม่มีเงินเดือน มีวาระแค่ 3 ปีพอครบก็ให้คนใหม่เข้ามาบริหาร ทำบนตัวอย่างที่ ทำด้วยใจ อยากพัฒนาชุมชนให้พึ่งตนเองได้

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

“สังเกตอย่างการเรียนรู้ ที่ปูนเข้ามา ก็มาเป็นวิทยาทานให้กับพี่ ๆ น้อง ๆ ที่เข้ามา และจาก ประสบการณ์ที่ปูนมาสอน เช่น การทำบัญชี เครื่องคอมพิวเตอร์ ที่ให้เยาวชนพยายามเก็บเกี่ยวแต่พวกผม มันช้าไม่ทันหรอก แต่เราพยายามเอาประสบการณ์ที่ไปเจอมาปรับใช้ เพราะบางสิ่งบางอย่างก็ไม่ใช้ว่าเรา จะรู้หมด เพราะภูมิปัญญาชาวบ้านมันก็มีขีดจำกัดเหมือนกัน พอมีทางนิดเดียวเท่านั้นมีคนมาจุดประกาย ว่าต้องทำอะไรมันก็ได้ไกล...

มีวันหนึ่งผมไปดับไฟบนดอยกับผู้ใหญ่ ช้าวเย็นได้ทาน เทียงคินพอดี เอาไฟไม่อยู่ วอบอก ชาวบ้านขอกำลังเสริม ช้าวก็ไม่ได้กิน น้ำก็หมด ชาวบ้านคนเฒ่าคนแก่ที่แกขึ้นไปไม่ได้แกก็ห่อข้าวไปให้ เอน้ำมาให้ ก็กินกันบนดอย ก็หมดแรงกันนอน กันที่นั่น กลับมาถึงบ้าน ตี 4 เราก็คงใจมาเยอะ...

ผมไม่ใช่คนเก็บเห็ดขายนะ แต่ทุกปีเนี่ยผมไปดับไฟป่า ก็เลยมีเห็ดให้ขาย บางคนเขาก็ว่า เห็นไป เก็บเห็ดขายทุกวัน แต่ไม่เก็บ บางคนไม่ไปดับไฟ แต่มันไปเก็บ ผมก็เริ่มคิดว่า คนที่เขาไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย เขายังทำ แต่ทำไมเราไม่ทำ ใช้จิตวิทยาพยายามเอาสิ่งที่เขาเห็น สิ่งที่เขาสัมผัสให้เขาเรียนรู้ ปลุกจิตสำนึก เมื่อวันที่ 15 เมษายน ปีก่อน ชาวบ้านเขาสนุกสนานกันที่บ้าน แต่ผมอยู่บนดอย ทั้งหนาว ทั้งร้อน มีหมด ทำทุกอย่างในหมู่บ้าน คนอื่นเขาไม่ทำ เราก็ทำเพื่อความสบายใจ เราทำแล้วเราสบายใจ เราก็เห็นใจ คณะกรรมการที่เป็นอาสา เขายังสนุกอยู่ ทานหลักกันอยู่กับปล่อยเขาไป เรากับผู้ใหญ่ไม่กิน เราก็อึ้งไป...

การทำงานของคนที่บ้าน สามขา เราทำงานเป็นองค์กรรวม คือ อะไรก็แล้วแต่ เราช่วยหมด ไม่ว่าจะวัด โรงเรียน นอนามัย ชาวบ้าน ชาวบ้าน มาช่วยกันหมด เวลาที่มีประชุมก็จะมาช่วยกันหมด ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา ตูเจ้า (พระสงฆ์) ก็ต้องเข้ามา เจ้าหน้าที่อนามัยก็ต้องเข้ามา เจ้าหน้าที่ราชการที่เป็ลเกษียณ ข้าราชการบำนาญ ที่ว่ามีความรู้ความสามารถ ก็มาช่วยกันพูด ช่วยกันสร้าง..”

(จำลองเอกชัย วงศ์ตระกูล ผู้ประสานงานเครือข่ายลุ่มน้ำจาง บ้านสามขา ,
สัมภาษณ์ 30 กรกฎาคม 2550)

“ก็เป็ลเขาเข้ามาช่วยอย่างทีเห็นเนี่ย คนปูนทั้งนั้น เข้ามาช่วยอย่างทีเห็นเนี่ยแหละครับ เนี่ยจะที
ครั้งผมทีจำไม่ได้ บางครั้งมาชุดนึ่งทีตั้ง 60-70 คน ชาวบ้านทำยั้ง เป็ลทีจะมาช่วยมารวม เขาทำอะไรเป็ลที
จะมาทำร่วมด้วย อย่างเมื่อเดือนมีนาเนี่ย เขาก็ทำแนวกันไฟ เป็ลทีมาช่วย ลุงคิดว้านี้เป็นความเสี่ยสละนะ”

(ลุงทัน วรรณะสูงศ์ ชาวบ้านรากแก้ว บ้านสามขา,
สัมภาษณ์ 31 กรกฎาคม 2550)

ที บริษัท ปตท. จำกัด มหาชน คุณประเสริฐ สลิลอำไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่าย
ประชาสัมพันธ์ ให้ความเห็นว้าว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ในมุมมองของภาคประชาชนว้า

“จิตสำนึกสาธารณะผมว้าเป็นจิตสำนึกทีอยากทำความดีทีให้กับสังคม คนอื่น เพื่อนร่วมโลก แต่
จิตสำนึกมีหลายด้าน ด้านนี้เป็นด้านทีดี แต่ว้าเราพูดถึงจิตสำนึกเราอาจจะพูดถึงเรื่อง Commonsense
เรื่องทีเป็นมนุษย์ด้วยกันพึ่งไม่ทำร้ายกัน”

(สัมภาษณ์ , 30 สิงหาคม 2550)

“ผมคิดว้าเป็นเรื่องของการให้ความช่วยเหลือสังคมส่วนรวม และตัวเราก็ต้องไม่เดือดร้อนด้วย”

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

“ผมเข้าใจว้าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนทีเราอยู่ในเรื่องต่าง ๆ ทีเป็นส่วนรวม”

(นายอำเภอสมชัย อมรวัฒน์สวัสดิ์ บ้านโพธิ์ จ.ฉะเชิงเทรา,
สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2550)

“เป็นการใช้ประโยชน์ส่วนรวมของสาธารณะสมบัติ ครอบคลุมการดูแลสาธารณะประโยชน์ร่วมกัน
ด้วย เช่น คุณ คลอง การช่วยพัฒนาคุณคลองร่วมกัน”

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

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

“เป็นคำที่ดี แต่ไม่ง่าย ครูคิดว่า คล้ายกับ จิตอาสา ตามความเข้าใจของครู หรือเป็นคนคล้ายๆ volunteer ที่อาสาทำนู่น ทำนี่ ช่วยนู่นนี่ โดยไม่คิดถึงผลตอบแทน แต่คิดในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ เป็นจิตอาสา อาสาสมัครในเชิงเรียนรู้”

(ศรีนวล วงศ์ตระกูล ครูครูโรงเรียนบ้านสามขา,
สัมภาษณ์ 31 กรกฎาคม 2550)

และจากการสนทนากลุ่มชาวบ้านที่ห้วยเขย่งในวันประชุมสภาผู้นำชุมชน คนในชุมชนให้มุมมอง “จิตสำนึกสาธารณะ” ดังนี้

“เป็นลักษณะที่ว่าจิตใจ ที่เป็นสาธารณะที่ไม่ใช่เป็นของเราคนเดียว เราต้องพร้อมให้บริการกับคนอื่นตามศักยภาพตามที่เรามีอยู่ เราพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ไม่คิดถึงผลตอบแทน สิ่งที่เราจะได้อะไรคือความสุขสบายใจ เราได้มีคุณค่ากับตัวเอง ถ้าคนไทยมีความเอื้อเพื่อช่วยเหลือ เราช่วยเพราะใจอยากช่วย เป็นจิตสาธารณะในเชิงบวกในทางที่ดี”

(วิทยา ใจมา คุณครูโรงเรียนสมาคมป่าไม้แห่งประเทศไทยและสมาชิกสภาผู้นำชุมชน
สนทนากลุ่ม, 6 ตุลาคม 2550)

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

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

“คำว่า สาธารณะ ให้โดยไม่เลือกที่ ถ้าเราได้รับความรู้อะไรมาเก็บไว้เฉยๆ ก็จะไม่มีความค่าอะไร ถ้าเราได้มาเผยแพร่ให้คนอื่นต่อผลดีก็จะได้ประโยชน์ จิตสาธารณะ เราเป็นผู้ให้เราไม่ได้เป็นผู้รับไม่ได้หวังผลตอบแทน”

(ลุงเรือง ปลงจิตร ประชาญ์ชาวบ้าน (หมอดิน) ต.ห้วยเขย่ง บ้านรวมใจ หมู่ 8
สนทนากลุ่ม, 6 ตุลาคม 2550)

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

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

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะ ขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

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

2.1 บริบทที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กร

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



แผนภาพที่3 แสดงรูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะภายในองค์กร

มีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่:

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

“อย่างที่บอกครับว่า...เมื่อเราเข้ามาปั๊บเป็นพนักงานนี่ก็จะมีในเรื่องจรรยาบรรณ วิธีการปฏิบัติตัวของพนักงาน การอบรมพนักงาน คือ พนักงานที่เข้ามาต้องเข้าใจองค์กรก่อนเลยว่าเราดำเนินกันอย่างไรครับ”

(ปารินทร์ ชันธิริญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

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

(นิชิตา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

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

(วีรยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“การรับผิดชอบต่อสังคมมันเป็นอุดมการณ์ของเรา เราถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานแล้ว”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ครับผมเข้ามาตอนแรกก็รู้จักเลย ถึงอุดมการณ์ 4 ข้อสุดท้าย คือ การเชื่อมั่นในคุณค่าของคน ไม่ระบุเฉพาะพนักงาน แต่เป็นคนทั้งประเทศ เราเชื่อมั่นว่า คนมีคุณภาพ”

(กรกช อนันตสมบุรณ์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร สำนักสื่อสารองค์กร,
สัมภาษณ์ 17 กรกฎาคม 2550)

“...เครือข่ายซีเมนต์จะมีอุดมการณ์ 4 ที่เราถูกสอนมาตั้งแต่เข้ามา เพราะเราต้องมีส่วนในการดูแลสังคม ขนาดทำงานที่มา 5 ปีที่แล้ว ตอนนั้นในเรื่อง CSR ยังไม่เคยมาเท่าไร แต่นายบอกมาแล้วเรื่อง balance 3 ส่วน คือตัวเรา ตัวผู้ถือหุ้น แล้วก็สังคม เราพยายาม balance ตัวพวกนี้อยู่”

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

“...เรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในจรรยาบรรณ 4 ของเรา อะไรที่หลุดจาก 4 ข้อนี้เราไม่ทำ เป็นข้อปฏิบัติของ SCG เลย เริ่มตั้งแต่ตั้งมั่นในความเป็นธรรม เป็นธรรมทุกภาคส่วน เป็นหลักธรรมาภิบาล เรื่องภาษีต่อรัฐ ต่อลูกค้าเรา ต่อตัวพนักงาน ต่อผู้ถือหุ้น ต่อชุมชนรอบข้าง เราตั้งมั่นในความเป็นเลิศ ทั้งในส่วนของสินค้าและบริการเอง และถึ่มั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สังคมตรงนี้คือภาพรวมทั้งหมด ในส่วนของชุมชนที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ตาม”

(บวร วรรณศรี, สัมภาษณ์: 1 สิงหาคม 2550)

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

(นิชิตา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“เรามี Annual Report ที่ออกประจำปี รวมถึง Sustainable Report สำหรับผู้ถือหุ้นเราก็จะมีวารสารส่งให้เขาอยู่แล้ว นอกจากนี้มีการจัดประชุมผู้ถือหุ้น จัด special event เชิญผู้ถือหุ้นมาเยี่ยมกิจการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการลงทุนกับเรา รู้ว่าเราลงทุนอย่างไร มีวิสัยทัศน์ มีเหตุมีผล เราก็จะมีข่าวสารถึงเขา ส่วนผู้ถือหุ้นก็ จะมีการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น ทั้งหมดนี้คือกับกลุ่มที่เป็น stakeholder ของเรา ถ้าเป็นพนักงาน เยอะแยะมากมาย อย่างเช่น SCG Connect ซึ่งเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ส่งข่าวคราวความเคลื่อนไหวถึงถึงพนักงานทุกระดับ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ก็จะเป็น Intranet e-mail SCG TV มีเสียงตามสาย โปสเตอร์ แบนเนอร์ สแตนดี้ ทุกอย่างค่ะ...”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

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

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

(วิรัช อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“คะ ...มีแจกใบปลิว ส่งผ่านไปทางหัวหน้างานเพื่อให้ช่วยเผยแพร่ข่าวสารไปยังผู้ได้บังคับบัญชาในการประชุม ฯลฯ เป็นต้น แม้แต่ชมรมต่างๆ ที่บริษัทสนับสนุนให้พนักงานจัดตั้งกันเอง เช่น ให้เงินสนับสนุนบ้าง เช่น ค่ายาสา ซึ่งเหล่าเขาไม่ได้ใช้เวลางานนะคะ แต่ช่วงวันหยุดก็ไปทำกันสร้างโรงเรียน ชมรมพัฒนาจิต จัดกิจกรรมทำบุญ นั่งสมาธิ เอาชุดนักเรียนไปบริจาค เป็นต้น”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“อย่างค่ายาสา ที่พี่นิตเล่าให้ฟัง เช่น เขาอยากจะทำโรงเรียนปีละหลัง บริษัทก็จะสนับสนุนเรื่องวัสดุก่อสร้าง ค่าเดินทาง ค่าอาหารให้ พนักงานก็เอาแต่ตัวกับใจไป ต้องเสียสละเหมือนกัน เพราะพนักงานเขาเอาเวลาพักผ่อนของเขาไปทำแทนการอยู่กับครอบครัว หรือไปเที่ยวส่วนตัว เขาก็เต็มใจนะ”

(ปารินทร์ ชันธิรัญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ในส่วนพวกเรา ไม่ต้องสมาชิกชมรมใดๆ ทั้งสิ้น เราทำให้ทุกชมรมอยู่แล้วครับ...คะ...ส่วนใหญ่คนในสำนักงานเราเขาไปไหน เราจะตามเขาไปตลอดอยู่แล้ว จะว่าด้วยหน้าที่ก็เป็นส่วนหนึ่งนะ แต่ใจเราก็อยากไปด้วย มากกว่า...”

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

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ขอเสริมในกลุ่มของชุมชน นอกจากแต่ละโรงงานจะมีกิจกรรมที่ออกไปชุมชนแล้ว ไม่ว่าจะป็นหน่วยแพทย์อาสา การส่งเสริมอาชีพ เราก็ยังนำชุมชนไปเรียนรู้ศึกษาชุมชนอื่น ๆ นอกพื้นที่ด้วย เช่นชุมชนที่สระบุรีไปดูที่ลำปาง เป็นต้นครับ”

(วีระศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“เรามีหน่วยงานผู้แทนการจำหน่าย (ลูกค้า) ดังนั้นเขาก็จะมีวารสารที่เฉพาะที่เป็นของเขาอยู่แล้ว เป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะของเขาเองที่ต้องการจะสื่อสารด้วย”

(นิชธิมา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลลัพธ์จากปรากฏการณ์การสื่อสารที่เกิดขึ้นทุกรูปแบบ มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกนึกคิดทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและองค์กร ทั้งในแง่ของการรับรู้ การตีความหรือให้ความหมาย การทำความเข้าใจ การแสดงพฤติกรรมการแสดงความรักชอบต่อสังคม

จากการสนทนากลุ่ม พบว่า

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

(นิชธิมา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ผมหรือพวกเรารู้สึกภูมิใจ เพราะว่า โดยส่วนตัวผมตั้งแต่เรียนมหาวิทยาลัยแล้ว ผมก็ทำกิจกรรมลักษณะมาแล้ว เพียงแต่ตอนเป็นนักศึกษา มันยังไม่เต็มที่ด้วยปัจจัยต่าง ๆ แต่พอมีจังหวะได้มาทำงานในบริษัทนี้ ก็สามารถทำอะไรได้เยอะขึ้น ทำให้เรามีพลังขึ้นและภูมิใจ ผมสมมติเลยนะมีโครงการของมูลนิธิปูนล่าสุด เขาให้พนักงานเขียนโครงการขึ้นมาเลย อะไรก็ได้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เขียนเข้ามาเถอะ เขาสนับสนุนให้โครงการละแสนบาท ผมเองก็เขียนโครงการไปช่วยโรงเรียนชาวเขา ที่รถเข้าไม่ถึงต้องเดินกัน หักกีโล ครูที่โรงเรียนมีคนเดียวเป็นผู้หญิงด้วย ชื่อที่บาทะ อยู่ที่ท่าสองยาง จังหวัดตาก ผมได้เงินมาก็เอามาซื้อโต๊ะเก้าอี้ ให้นักเรียน เด็กเขานั่งเรียนบนพื้นดิน ไม่มีที่นั่ง ป.หนึ่งถึง ป.หก นั่งเรียนในที่เดียวกัน

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

(ปารินทร์ ชันธหิรัญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ผมก็เหมือนครับภูมิใจ และรู้สึกที่ดีในกรณีที่บริษัทมีกิจกรรมเยอะ ๆ ต้องยอมรับว่า บางทีพนักงานเองโดยเฉพาะคนที่มีการครบครันจะมีเวลาไปทำสิ่งเหล่านี้ได้ไม่เต็มที่ แต่เมื่อบริษัทมีกิจกรรมและเราได้ไปมีส่วนร่วม มันก็จะรู้สึกดีว่าอย่างน้อย เราก็ได้ทำสิ่งที่มีประโยชน์ให้คนอื่นได้บ้าง คิดว่าดีเลย”

(วีรยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“คิดว่า เหมือนมันตอบเป้าหมายอะไรบางอย่างในชีวิตของเรา กำลังนึกถึงว่า คุณค่าของเรานั้น เราจะทำอย่างไรให้ตัวเองมีคุณค่าขึ้นมา และสิ่งหนึ่งที่เรายังมีคุณค่าก็คือ การที่เราสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้ ที่นี้เมื่อได้มาทำงานในองค์กรที่ Concern ในเรื่องพวกนี้ และทำงานในจุดที่เราทำเรื่องดีมีประโยชน์ได้เอง มันก็เหมือนกันว่าสิ่งที่ทำอยู่ประจำ มันสะท้อนสิ่งที่เราอยากได้ว่า มันทำให้เห็นว่างานของเรามีคุณค่า ซึ่งงานที่เราไม่ได้เอาเรื่องของการยอดขายหรือผลกำไรเป็นที่ตั้ง ได้คิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ช่วยให้เขามีชีวิตที่ดีขึ้น...นี่ละค่ะที่มันเป็นน้ำหล่อเลี้ยงจิตใจเราในการทำงาน เออ ฉันทำตัวมีประโยชน์มีคุณค่านะ”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

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

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

(ประเสริฐ สลิลอัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“นอกจากนี้ มีช่องทางการสื่อความจากผู้บริหารลงไปได้ถึงอีกหลายช่องทางไม่ว่าจะเป็นวารสารซึ่งถ้าวารสารภายในเราจะมี 1 หน้าที่เปิดมาแล้วเจอเลยว่าเป็นหน้าของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ท่านจะเป็นคนบอกเล่าว่าในช่วงเดือนนั้นมีอะไร ธุรกิจเป็นอย่างไร เราต้องเตรียมตัวรับมือความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ขณะเดียวกันคุณต้องเป็นคนอย่างไรในการที่จะพัฒนาตัวเองเป็นอย่างไรบ้าง คือ ท่านจะพูดชัดเจนต่อผู้บริหารทุกคน หนึ่งเชื่อ หนึ่งเข้ามา 20 กว่าปีแล้วเนี่ย เจอผู้บริหารก็ภูมิใจเพราะเขามีความชัดเจนแล้วก็สร้างตัวอย่าง เขาเป็นตัวอย่างให้เราเห็น พอมีความชัดเจนตั้งแต่ผู้บริหารลงมาสู่ผู้บริหารระดับสูงก็จะกระจายไปสู่สายงาน ก็ชัดเจน โชคดีที่เราไม่มีความแตกแยกภายในองค์กร ไม่ค่อยมี เพราะฉะนั้น 1. ความชัดเจนที่ลงมาเป็นพีระมิด มันลงมาเร็ว พอถึงพนักงานระดับกลางลงไปสู่ระดับล่างมันก็จะมีการอบแนวทางที่ชัดเจน แล้วก็ลงไป Applied สู้กันและกันค่อนข้างไม่บิดเบือนเท่าไร มันก็เป็น flow เป็นเส้นทาง ที่มันเกิดผลที่มีประสิทธิภาพพอสมควร เท่าที่หนึ่งมอง ที่นี้ถามว่าช่องทางสื่อความมันก็มีหลายช่องทาง ช่องทางที่มีผลมาก ๆ กลับการสร้างจิตใจที่เป็นสาธารณะคือ ช่องทางการสื่อความแบบพูดคุยกันแบบ face to face การไปพบปะ ขึ้นอยู่ว่าผู้ใหญ่ให้นโยบายกันไปแล้วมีการพูดคุยต่อๆ ก็ไป ขณะเดียวกันเราก็ให้ความรู้ด้วย ไม่ใช่พูดอย่างเดียว ถ้าคือพูด CSR คืออะไร รู้แต่ไม่รู้ลึกๆ ว่า คืออะไร ต้องทำอะไร ทิศทางไปแบบไหน ฉะนั้นจะมีการทำงานของตรงนี้ อย่างสายงานใหญ่จะต้องเป็นคนออกไปจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแต่ละพื้นที่ ถือว่าเป็นลูกค้ำคนหนึ่ง streak holder เราสื่อความกับคนข้างนอกจริงแต่ถ้าข้างในไม่ชัดเจนพนักงาน 1 คนคือ ประชาสัมพันธ์ 1 คน ไม่ใช่ประชาสัมพันธ์คือประชาสัมพันธ์ พนักงานทุกคนเป็นประชาสัมพันธ์ แม้กระทั่งคนที่ เป็นแม่บ้านเราเราก็ดูแลเขา คนที่เป็นรปภ.เราก็ดูแลเขา เราบอกรปภ.ว่า

ต้องอย่างไร ก็ต้องสื่อความกันหมด แต่ถ้าถาม 100% มั้ยก็อาจไม่ใช่ แต่เรามีการสื่อความแบบนี้ลงไป บ่อยๆ ฉะนั้นช่องความแบบนี้เป็นประสิทธิภาพของสิ่งที่จะทำให้เกิดได้...

...ในที่ทำงานปกติ เวลาที่มีกิจกรรมทางสังคม ปกติก็ให้พนักงานมีส่วนร่วมอยู่แล้ว ยังให้ชวนครอบครัวด้วยนะคะ ส่วนเพื่อน ๆ พนักงานด้วยกัน ก็ชวนกันด้วยปากเปล่า ใครไปก็โทร หรือบางทีก็ E-mail แจกกับเจ้าของโปรเจค”

(ปรียานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

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

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

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

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

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง:

บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดัคส์ จำกัด และบริษัทชุมพรคานาน่า รีสอร์ท จำกัด

“เริ่มเมื่อ 7-8 ปีที่แล้ว ที่มันมียาเสพติดติดระบาดค่อนข้างมากในทุก ๆ ที่ ๆ ขึ้นชื่อว่า “โรง” โรงเรียน โรงงาน จะมีเรื่องของยาเสพติดติดทั้งนั้น เราก็จัดโครงการในเรื่องที่ว่า โรงงานสีขาว ค่อยประชาสัมพันธ์ ค่อย ๆ ให้ความเข้าใจกับพนักงาน ค่อย ๆ ให้เขา ลด ละ เลิก ภายใต้การดูแลของเรา คนที่ติดถ้ามาแสดงตัวเราก็ส่งไปบำบัดแล้วก็ให้ทำงานตามปกติ ปิดไว้เป็นความลับ จนในที่สุดโรงงานของเรา ก็กลายเป็นโรงงานปลอดยาเสพติด เป็นโรงงานสีขาวแห่งแรกในปทุม แล้วก็ไม่มี ความรุนแรงเกิดขึ้น พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือ กลยุทธ์ก็คือเราให้โอกาสเขา 1. เราให้ความเข้าใจ 2. เราให้โอกาสในการเปลี่ยนแปลงเขา ซึ่งโอกาสในการเปลี่ยนแปลงถ้าเขาไม่รับเขาก็มีโอกาสไม่อยู่ในโรงงาน เพราะว่าโรงงานจะไม่รับคนที่มีสารเสพติด ไม่ต้องพูดถึงชาย คนที่เสพติดต้องให้โอกาสเขาในการเลิก เพราะถ้าเขาไม่เลิกเขาก็

ไม่รู้สิกว่าบริษัททำอะไรรุนแรงกลับเขา ถ้าเราให้โอกาสเขาในการเลิกและให้ทำงานกับเรา ก็เป็นไปได้ด้วยดี หลังจากโครงการนั้นเนี่ย ในการประชุมประจำปีเรา ก็มีการถามผู้จัดการโรงงานว่าตอนนี้โรงงานมีปัญหาอะไรบ้าง ถ้าผู้จัดการตอบว่ามีปัญหาเรื่องหนี้สินล้นพ้นตัว อันนี้ก็ประมาณ 4-5 ปีมาแล้ว ในรอบ ๆ โรงงานส่วนใหญ่จะมีเจ้าพ่อเจ้าแม่ให้เงินกู้ ให้เงินกู๊ไปก็จะมีบัตรATMบ้าง บัตรประชาชนบ้าง ดอกเบี้ยสูงสุดที่เราเจอก็คือ 20%ต่อเดือน 240%ต่อปี เพราะฉะนั้นจริงๆ ความจำเป็นในการกู้ยืมของพนักงานมีอยู่เสมอ เพราะว่า สังคมไทยเป็นสังคมอุปถัมภ์และเอื้ออาทร คนที่มาจากอีสาน เหนือ ใต้ มาทำงานที่นี้กรุงเทพ แร่งงานเข้ามา เวลาที่มีญาติพี่น้องประสบอุบัติเหตุเจ็บไขได้ป่วย งานแต่งงาน งานบวช เขาต้องใช้เงินในฐานะคนที่มาทำงานในกรุงเทพถือเป็นภาระที่จะต้องส่งเงินไปช่วยเหลือ เมื่อไม่มีเงินแล้วจำเป็นต้องใช้ก็ต้องกู้เอาตัวไว้ก่อน ก็มีเจ้าพ่อเจ้าแม่รอบ ๆ โรงงาน เผลออาจจะมีเจ้าพ่อเจ้าแม่ในโรงงานที่ให้กู้ยืม 20%ต่อเดือนเนี่ย ด้วยความไม่คิดถึงหน้าหลังด้วยความประมาท เขาก็กู้ถ้ากู้ 1 หมื่น ชีวิตนี้เขาไม่มีทางพินนี้แล้ว เพราะว่าดอกเบี้ยเดือนละ 2 พัน ต้นยังไม่พินได้หัก เพราะรายได้ของพนักงานหรือแรงงานทั่วไปก็ต่ำกว่าหมื่นโดยปกติ ค่าเช่าค่าใช้จ่ายในบ้านมันหมดพอดี ๆ อาจติดลบด้วยซ้ำถ้าต้องการใช้เงินพิเศษก็ต้องกู้ กู๊ไปเสร็จส่งดอกอย่าเดียวก็ไม่ทางหลุดหนี้แล้ว เราก็เลยคิดโครงการขึ้นมาเรียกว่าโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต เริ่มจากคนที่คนจะร่วมโครงการต้องเป็นผู้สนใจว่าอยากจะทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น คนที่อยากจะทำใจเข้าร่วมกิจกรรม กิจกรรมก็คือทำบัญชีรายรับ รายจ่าย ในครอบครัว ครอบครัวคุณมีคนหารายได้ที่คน ผัวคนเมียคน มีรายได้เท่าไร แล้วรายจ่ายในบ้านเท่าไร ค่าเทอมลูกเท่าไร ค่ากินเท่าไร ค่าเช่าบ้านเท่าไร ไปซื้อเหล้าซื้อบุหรี่เท่าไร ต้องลงให้หมด จะรู้ว่าตัวเองใช้เงินอย่างไร ชักหน้าถึงหลังรีเปลา ถ้าไม่แก้ปัญหาก็มีผลกระทบน้อยที่สุดอย่างไร เช่นถ้าไม่พอ สิ่งที่จะทำเช่นควรจะทำเล็กเล็กบุหรี ถ้าไม่พออีกจะตัดค่าใช้จ่ายอะไรลงไปบ้างแล้วก็ถ้ายังไม่พออีกจะหารายได้เสริมอะไรได้บ้าง อันนี้ก็คือประโยชน์ของการทำบัญชี เราก็มอบให้บริษัททำฟอร์มของบัญชีง่าย ๆ ที่จะทำเรื่องของการกรอกบัญชี อันต่อมาคือฝึกการสะสมทรัพย์สมาชิกในโครงการก็จะพาไปดูสัจจะสมทรัพย์ของท่านพระสุบิน ที่ จ.ตราด ว่าการสะสมทรัพย์เนี่ยมันมีพลังแค่ไหนสมาชิกทุกคนต้องมีการออมทรัพย์ ถึงแม้เป็นหนี้ก็ต้องออม แต่เราจะออมเดือนละ 400 บาท เราจ่ายเงิน 2 อาทิตย์ครั้ง อาทิตย์หนึ่งก็หักทีละ 200 บาท เพื่อที่จะเข้ามาอยู่กองกลางของสมาชิก เพื่อที่จะเปิดบัญชีเป็นบัญชีกองกลาง แล้วเงินออมเหล่านี้เอามาช่วยกันในยามฉุกเฉินได้ แล้วเขาจะได้เห็นเงินออกเงยว่าทีละ 200 สิ้นปีก็เป็นเงินก้อน อันที่ 3 คือโครงการที่เขาจะรวมเงินซื้อสินค้าเป็นสินค้าแพ็คเกจใหญ่ หมดใหญ่ขายในราคาที่ถูกลงไปซื้อปลีกหรือร้านสะดวกซื้อแน่นอน และที่สำคัญถ้าเขาซื้อภายในโรงงานเนี่ยเขาอยากได้น้ำปลาเขาก็ซื้อน้ำปลา อยากได้แชมพูก็ซื้อแชมพู แต่ถ้าเขาไปที่ห้างร้านไปที่โลตัส , 7-11 เนี่ยอยากได้อะไรอื่นมันก็จะได้อีกอย่างตามมา เพราะมันมีสิ่งเร้าเยอะ อันนี้ก็เป็นการประหยัดไปได้แล้วก็มีการให้เหลือนิดหน่อยในกลุ่มด้วย อันสุดท้ายคือโครงการการเรียนรู้ในการหารายได้พิเศษในโรงงานเรา จะมีการทำไข่เค็มไว้บริโภคเอง ไข่ขาย ซึ่งเวลาขายเนี่ยจะถูกกว่าตลาดขายแล้วกลุ่มก็ได้กำไร ในที่สุดกิจกรรมกลุ่มที่เขาได้ทำร่วมกัน คนที่ทำกิจกรรมสม่ำเสมอเราก็จะมาดูบัญชีเขาว่าเราจะปลดหนี้เขาได้อย่างไร ก็ให้บัญชีกลับไปให้HRเป็นการดูร่วมกับว่า หนี้ของครอบครัวนี้เท่าไร ของครอบครัวนี้เท่าไร ถ้าเราจะปลด

เนี่ยกตึกา ก็คือปลดอย่างยั่งยืน ไม่ได้ช่วยบรรเทา ช่วยนี้ช่วยให้ปลดให้ได้ 2 .ระยะเวลาที่เขาจะคืนหนี้เรา ต้องไม่เกิน 3 ปี ก็คือเราจะดูว่าใน 3 ปี โดยการผ่อนเฉพาะต้น ปลดดอกเนี่ยเขาสามารถ รายรับรายจ่าย แล้วเขาสามารถ ชักหน้าถึงหลังแล้วก็มีเงินปลดด้วย ถ้าครอบครัวไหนไม่สามารถปลดหนี้ได้แม้จะทำ กิจกรรมต่าง ๆ แล้วเนี่ย เราก็จะทำการconsultว่าเขาจะต้องแก้ปัญหาอย่างไร ถ้าเขายังไม่สามารถชักหน้าถึง หลังได้เราก็จะconsultว่ารายจ่ายเขามาจากอะไรบ้าง ส่วนใหญ่หลายจ่ายครอบครัวไทยเป็นครอบครัวเอื้อ ออาหาร เวลามามีพี่น้อง น้องเมีย ตัวเอง หลาน ก็มาอยู่ด้วย แล้วมาอยู่ด้วยแล้วเขาไม่มีอาชีพไม่มีรายได้เข้ามาช่วย แต่เข้ามาจุด ถ้ามันแก้ปัญหาอย่างนี้ไม่ได้เราก็ค่อย ๆ สงปัญหาให้เขาเห็นว่ามันจะจุดกันไปตลอด ฉะนั้น ต้องทำหน้าที่consult แก้ปัญหาครอบครัวด้วย เพื่อให้เขาปลดแล้วรายรับรายจ่ายมันอยู่ในจุดสมดุล แล้วก็ค่อย ๆ ปลดหนี้ ...

...เป็นความยินดีครับ เพราะว่าโครงการแบบนี้ใครยินดีช่วยได้เขาก็จะช่วย นอกจากเขาจะทำเรื่อง นี้แล้ว ในระยะหลังปัญหาเรื่องหนี้ในระบบเริ่มน้อยลง เนื่องจากการปราบมีการจับมากขึ้น แต่ปัญหาหนี้ ในระบบมากขึ้น หนี้ในระบบก็พวกเงินผ่อน เงินเชื่อ การยืมเงินสด อย่างพวก AEON CAPITAL OK อะไร ทั้งหลายแหละเนี่ยนะครับ มันจะเพิ่มมากขึ้นเงินเดือนเท่าไรก็กู้ได้ ทำบัตรเครดิต ซื้อของเงินผ่อนได้ ฝ่ายบัญชี เราก็เปลี่ยนหน้าที่ใหม่เป็นการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา ก็ทำหน้าที่เรียกว่าเป็น finance พื้นฐานที่จะ สอนคนงานว่า ถ้าคุณซื้อเงินผ่อนคุณต้องเข้าใจว่าจากราคาเริ่มต้นเท่านี้ ถ้าคุณซื้อเงินสดราคาเท่านี้ ยกตัวอย่างของจริงมาแล้วก็บอกว่าจากทีวีเครื่องนี้ ผลสุดท้ายคุณต้องจ่ายเงินเท่าไร เพราะฉะนั้นเก็บเงิน ซื้อเงินสดดีกว่าไปซื้อเงินผ่อน สัญญาพวกนี้เยอะเยอะสัญญาพวกผิดกติกา อะไรต่าง ๆ มีค่าปรับมีดอกเบี้ย ที่มีหลาย rate แล้วคนงานไล่ไม่ทัน รู้เพียงว่าเดือนดาวนเท่าไร เงินผ่อนเท่าไร ก็คิดว่าน่าจะซื้อได้ เขาก็ ซื้อกันแล้วเราก็จะทำความเข้าใจแล้วเรียกคนงานเข้ามาสอนวิธีคิด”

“การบริหารพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดและยั่งยืน ที่นี่ เราสร้าง สังคมแห่งการให้ ทั้งในกระบวนการทำงานและในรูปของกิจกรรม ทำเยอะมาก เราเป็นโรงงานสีขาวมา ก่อนที่ปปส.จะทำการรณรงค์ จัดการในเรื่องนี้แบบให้โอกาส มีทางเลือก ถ้าติดยาเสพติดแล้วมาหาเรา เราจะปิดเป็นความลับ ส่งไปรักษาตัว และให้ทำงานตามปกติ แต่ถ้าไม่ทำตามเขาก็จะไปเอง โดยไม่มี เงื่อนไข และไม่โกรธกัน เราตั้งหลักคิดว่าคนที่ทำงานกับเราเป็นคนดี ทุกคนปรับปรุงตัวเองได้ ทุกอย่างมี เหตุปัจจัยของมัน ถ้าเราแก้ที่เหตุปัจจัยเราจะผ่านไปได้...

...ความเอื้ออาทรที่เราอยากให้เกิดในที่ทำงาน ไม่ใช่แค่พูดให้เขาทำ แต่เราต้องทำให้เห็นด้วย ที่นี่ เราจึงมีการช่วยเหลือคนทำงานหลายอย่าง เราให้ค่าจ้างสูงกว่ามาตรฐานแรงงานขั้นต่ำ มีสวัสดิการดูแล ตั้งแต่เรื่องการเกิด เจ็บป่วย ตาย บวช แต่งงาน มีทุนการศึกษาให้ลูกคนทำงานทุกปี ทุกระดับชั้น มี

กิจกรรมร่วมกันซื้อ ซึ่งบริษัทจะออกทุนให้ไปซื้อข้าวของเครื่องใช้รวมกันมาจำนวนมาก แล้วให้ไปใช้ก่อนสิ้นเดือนค่อยมาคิดกัน เรามีกลุ่มออมทรัพย์ให้กู้ยืมโดยไม่มีดอกเบี้ย ก่อนใช้หวัดนครบาด เรารวมทุนกันไปซื้อไข่เป็ดของชาวบ้านมาทำไข่เค็มขาย เพิ่มรายได้ เราอยู่กันอย่างนี้ มีอะไรก็ปรึกษากัน ในบริษัทจะมีกลุ่มให้คำปรึกษา ซึ่งให้กันทุกเรื่องจริง ๆ ทั้งปัญหาหนี้สิน ปัญหาครอบครัว ปัญหาหัวใจ เราอยู่กันอย่างไว้วางใจกัน”

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่งสัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ยืนยันความเป็นจริงได้จากการสนทนากลุ่มกับพนักงาน จำนวน 4 คน พบว่า

“เท่าที่ทำงานมาที่นี่ หนูว่าดีนะคะไม่รู้สึกเครียด แค่ว่าทำงานที่เราต้องรับผิดชอบออกมาให้ดี ๆ ก็อยู่ด้วยกันได้ ผู้จัดการ คุณสุทเอง นอกจากให้คำปรึกษาในการทำงานกับเราแล้ว อย่างเรื่องครอบครัวเขาช่วยปลดหนี้ในระบบให้ แต่ต้องพูดความจริงกับเขาว่าเรามีหนี้เท่าไร ในโรงงาน จะมีกลุ่มพัฒนาคุณภาพชีวิต เขาก็มีเงินออมให้ มีสหกรณ์ขายของให้กับพนักงานในราคาถูกอยู่บริเวณหน้าออฟฟิศ มีเพาะเห็ด เพาะถั่วงอก เอามาขายให้พนักงาน ในราคาถูกเอาไปบริโภคได้ ซื้อเอากลับไปฝากลูกหลานที่บ้านได้...”

...เรามีการรวมกลุ่มหลายด้าน เช่น การเกษตร พวกเพาะเห็ด เวลาเราไปดูงานมาแล้ว ก็มาแจกแจงให้เพื่อน ๆ ที่ไม่รู้ ดู หรือบางทีก็มีหนังสือออกมา ว่าเราไปทำอะไรมาบ้าง มีเอารูปจัดบอร์ดบ้าง เพื่อจะมีใครสนใจ...

...คะคุณสุทพาไปดูงานหลายที่เหมือนกัน ปีที่แล้วพาไปนครนายก ก็จะมีการดำส้มตำ อย่างที่เมืองทองมีการดำส้มตำ มีงาน ก็พาเราไปดู กลุ่มเรียนรู้ก็จะไปศึกษา พอศึกษามาก็จะมาถ่ายทอดให้เพื่อนได้เรียนรู้ ให้ในกลุ่มได้เรียนรู้กันก่อน แล้วก็ขยายวงออกไป แล้วค่อยให้เพื่อนพนักงานเรียนรู้ต่อไป”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“หนูเพิ่งเข้ามาทำงานยังไม่ถึงปี ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มอะไรเลยอะไรเลยคะ เพราะว่าสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ เราจะรับพนักงานที่อายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป มีเหตุผลหลายอย่าง เช่น กลุ่มออมทรัพย์เนี่ยเรายังมีเรื่อง เงิน ๆ ทอง ๆ ต้องหาหลักฐานที่แน่นก่อน เพื่อน้องเขาเดือดร้อนขึ้นมาอย่างเนี่ย คือเขาเพิ่งมาทำงานแค่ปีเดียว แล้วมาขอกู้มันยังไม่มีหลักประกัน เพราะกลุ่มเราเป็นกลุ่มสัจจะใจคะ เราไม่มีสัญญาลายเซ็นอะไร เรายืมกันด้วยปากเปล่า จะให้สัจจะระหว่างกัน”

(อัญชลี ตันติดำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“โครงการแบบนี้ส่วนใหญ่ คุณสุทจะให้ฝ่ายบุคคลตีตประกาศที่บอร์ดบอกข่าวสาร ที่นี้ใช้บอร์ดเป็นหลักถ้าใครอยากสมัครเขาก็จะมีพนักงานชุดหนึ่งเป็นคนเลือก ตรวจสอบว่าคนนี้เป็นลูกน้องที่ควรช่วยเหลือหรือไม่ แล้วเขาก็คัดมาก่อน 20 คนแล้วก็มาอบรมกัน มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันซึ่งกันและกันว่าใครเป็นอย่างไร”

(สมร สงขอนนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เวลาจะอบรม คุณสุทให้พาไปที่นครนายกคะ ไปที่รีสอร์ทเขาไปอบรมกันข้างนอก แต่เฉพาะคนในกลุ่ม เอาไปแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันว่าคนนี่คิดอย่างไร จิตใจเขาเป็นอย่างไรกับการที่เขาเป็นหนี้ตรงนี้ สนุกมากเลยตอนนั้น แลกความคิดเห็น...”

...คุณสุทถามคะ แกก็ยอมรับ เปิดใจว่าเราต้องการอะไร ตอนนั้นหลายคนยังไม่พูดอะไรเลย เราก็ตื่นเต็นนะคะ เหมือนพระมาโปรดว่าเราจะปลดหนี้แล้ว เราต้องพูดแล้ว ถ้าไม่พูดก็อด แกก็ยอมรับสิ่งที่เราเสนอไปแล้วแกก็ช่วย แต่แกก็บอกว่าต้องใจเย็นอย่างเพิ่งใจร้อน ต้องค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป ถ้าพรวดพราดมันอาจจะพลาดพลั้งได้ คุณสุทให้คำสอนหลาย ๆ อย่าง”

(จรรุวรรณ แก้วเอี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

บริษัทชุมพรคานา รีสอร์ท จำกัด

“จากอุปสรรคที่ผ่านเข้ามาในชีวิต และแรงบันดาลใจที่อยากจะทำทุกสิ่งทุกอย่างในหลวง ดังนั้น สิ่งที่อยู่ในใจของผมนี่คือเรื่องของ “การให้” ดังนั้น CSR กับพนักงานในโรงแรม จึงเป็นเรื่องของการให้เป็นส่วนใหญ่ ผมมีการจัดตั้ง บริษัทจำลอง ชื่อว่า “อัฐมูไม่จำกัด” และ “รอดพอดีจำกัด” ง่าย ๆ ครบ ทุกอย่างเป็นการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความ “พอใช้” เช่น การที่พนักงานร่วมกันทำสินค้าขายให้กับโรงแรม เช่น แชมพู สบู่เหลว ไบโอดีเซล ตรงนี้พนักงานจะมีรายได้เพิ่มขึ้น และมันเกี่ยวโยงไปถึงการที่เราจะไม่เกษียณพนักงานด้วย คือ เราจะอยู่ด้วยกันไป จะดีไม่ดีก็อยู่ด้วยกันไปอย่างนี้ พนักงานของเรา มี 120 คน คนส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น เราก็ปกครองกันไปแบบธรรมชาติ ๆ แบบนี้มาตลอด นั้นจึงทำให้เรากลายเป็นคนที่มีมิตรมากไปโดยปริยาย

...ไม่มีนะ ผมค่อยทำให้เขาเกิดขึ้นเอง มันบังคับไม่ได้ ก็เลยว่ามันเป็นส่วนหนึ่ง ที่มาจากหนังสือพระมหาชนกที่ว่า เราไตร่ตรองเห็นปฏิปทาแห่งโลก ปฏิปทาคือแนวทางปฏิบัติแห่งโลก หรือแนวทางของโลก ธรรมชาติของโลก มันต้องไตร่ตรอง เราก็ไตร่ตรองกลับไปกลับมา ยังไงก็ตรมจิตสำนึกสาธารณะมันต้องเกิดจากจิตใจของเขาเอง บังคับได้แป็บเดียว แล้วมันก็ไม่ได้สร้างภายในวันเดียว แล้วก็เรื่องวัฒนธรรม

องค์กรด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่ดีคือการสร้างตัวเราเองให้เป็นตัวอย่าง เป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จให้เขาเห็น อย่างการเคยทำอะไรที่ไม่พอดีให้เขาเห็น อย่างน้ำดื่ม กินเหล้าสูบบุหรี่ ตื่นสาย เราก็ปรับตัวเองว่าเราไม่เอาแล้ว ตื่นตี 5 ทุกวัน ตื่นมาวิ่ง มีวินัยมากขึ้น แล้วก็เวลากินอาหารเราก็เลือกมากขึ้น ใช้หลักสมดุลมากขึ้น เขาก็เห็นเป็นตัวอย่างการช่วยเหลือกัน การมีเมตตา อะไรทำนองนี้ ผมว่าพอเรามีความพอดี เขามาเห็นเราก็จะไปได้เร็วมากขึ้น คนเข้ามาอยู่ใหม่ก็จะเห็นวัฒนธรรมองค์กร เขาจะไปได้ ถ้าเขามีทุนดีก็ไปได้ดี ถ้าไม่มีทุนเราก็มีเครื่องมือที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน แล้วก็มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน มีกิจกรรมร่วมกัน เช่นไปทำนาร่วมกัน ผลิตของด้วยกัน ไปทำกิจกรรมการพูดคุย การพูดคุยก็ไม่มีวรรณะ ผมคิดว่าของเราเป็นเหมือนหมู่บ้าน พนักงานผู้ใหญ่ผมก็ไหว้หมด พนักงานอายุน้อยกว่าถ้าเขาไม่ไหว้ ผมก็ไหว้ก่อน จนเขาทนไม่ได้เขาก็ไหว้เอง แต่เราจะไม่บังคับว่าทำไมไม่ไหว้ เป็นคนไทยต้องไหว้สิ เราจะไม่บังคับ คับไปก็เท่านั้น ไม่เป็นไรเจอหน้าก่อนก็ไหว้ก่อน ผมไหว้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ เราต้องการสร้างวัฒนธรรมการไหว้กับการให้ ให้อภัยและให้ออกัสเขา เขาอาจจะเป็นผู้ใหญ่กว่าเรา เราเป็นเด็กก็ได้เราไม่ถืออะไร ผมว่าพอมันทำแบบนี้แป๊บเดียวมันปรับได้เลย แต่มันต้องอยู่บนพื้นฐานการให้และไม่โกรธ อโกรธะ ปรึกษาอะ คือปรึกษาคใจปรึกษาคอะไรก็ได้ ปรึกษาคไปเลย ทำทานโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ที่นี้ก็ไหว้กันทุกวัน คือมันต้องคิดแบบนอกรอบแล้วก็ทำไป ผมว่าทางที่จะไปไม่ได้คือ โลก โกรธ หลง 3 ตัวนี้ เราต้องรู้ว่าเราเป็นMDนะเราต้องไม่โกรธ ไม่โลก ไม่หลง เป็นนายหัวเขา ไม่หวังอะไรจากเขา เราอยากให้เขาทำงานให้เราดี ๆนะ ก็ต้องดูแลเขาดี ๆ เขาก็อยู่กับเราฝากชีวิตไว้กับเรา เราจะตอบแทนเขาอย่างไร

...ซึ่งทั้งหมดนี้ ผมต้องพิสูจน์ทุกสิ่งให้เห็นด้วยตัวผมเองก่อน คือ เป็นคนลงมือทำก่อน หากแต่ใช้มือชี้นิ้วสั่งลูกน้องอย่างเดียว อย่างนี้ไม่ดีแน่”

(วิรส รัชพันธุ์ สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

และจากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กร พบว่า

“ผมคิดวาก็ดีครับ เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงที่ทางโรงแรมได้นำมาใช้ ทำให้พนักงานได้มีความรู้ และที่ส่วนหนึ่งก็อาจจะมียุ่ เริ่มมีอายุมากแล้วอาจจะออกไปอยู่ที่บ้าน อาจเอาความรู้จากส่วนที่ได้จากโรงแรมไปใช้ในการประกอบอาชีพอีกทางหนึ่งก็ได้คิดว่า เวลามาสอนเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง แกะจะทำดูให้รู้ให้เห็น เป็นตัวอย่างเสมอ”

(วิระพัฒน์ จันทร์สน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“พี่ก็คือว่าสามารถปรับการใช้ชีวิตประจำวันเหมือนเมื่อก่อนทุกวัน เราก็มาเปลี่ยนตัวนี้ได้ ผักเราก็ปลูกเองได้ ข้าวนี้จากเมื่อก่อนเราต้องซื้อเขาเป็นกิโลเดี๋ยวนี้เราเปลี่ยนใหม่ไปซื้อข้าวเปลือกที่นี้เขามีข้าวถูก

กว่าอีกได้ถูกได้กินข้าวมีประโยชน์กว่าอีกเปลี่ยนความคิดไปเลย...เปลี่ยนการใช้ชีวิตของพนักงานได้ด้วยจากการที่เราอยู่ที่นั่นเมื่อก่อนก็ต้องซื้อ ๆ อะไรก็ซื้อ ที่นี้ไม่ต้องแล้ว เราปลูกได้เหลือยังขายได้...

(จำนงจิตร สุตราม สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“อยู่ที่นี้ดี สบายดี อากาศดี แล้วแบบพนักงานส่วนมากก็จะอยู่กับแบบนี้ เข้าใจแบบนี้และก็พอใจแบบนี้... เพราะว่าก็ไม่ได้เดือดร้อนอะไร ไม่ได้เดือดร้อนหมายถึง เราทำตามแนวคุณวิธร เราก็อยู่ได้...”

...มีบอร์ดเล็ก ๆ อยู่อันหนึ่ง นั่นละคะมันอยู่ข้างร้านอุ้มชูกะ และตรงป้อมยาม จะมีเขียนว่าวันที่ที่โรงแรมต้องการอะไร พนักงานทุกคนสามารถนำสิ่งที่ตัวเองปลูกที่บ้านมาขายให้กับโรงแรมได้คะ”

(ไพรัตน์ พรหมนัย สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

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

(สุนันท์ บุญจางค์ สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

องค์กรธุรกิจข้ามชาติ:

บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด

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

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

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

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

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

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

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

และเมื่อสนทนากลุ่มกับพนักงาน เพื่อฟังเสียงสะท้อนต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม พบว่า

“ได้ความภูมิใจ ความสุขที่ได้ทำ ส่วนตัวอยากทำอยู่แล้วไม่มีโอกาส พอมาอยู่บริษัทที่มีโอกาสก็ได้ ทำ ไม่ใช่เข้ามาหาเงินอย่างเดียวเป็น ไม่ได้เป็นแค่คำพูดทำจริง ๆ”

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

สนทนากลุ่ม, 10 กันยายน 2550)

“เรื่องของความภูมิใจ ล่าสุดเราไปพระพุทธบาทน้ำพุช่วยกันบริจาคหลายคนรู้ว่ามันคืออะไร แต่ไม่มีใครได้เห็นว่าเขาอยู่กันอย่างไร ได้ช่วยให้เรารู้สิ่งดี ใจอยากบอกต่อหลายคนเราอาจไปกันเองได้ช่วยกระจายข่าวช่วยเหลือตามกำลัง”

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

“ภูมิใจที่ได้ทำ ขอขอบคุณองค์กรที่สร้างขึ้นมาให้เรามีส่วนร่วมตรงนี้ ต้องรวมกันช่วยถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมา”

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

“ภูมิใจพวกเรามีใจอยู่แล้ว การที่บริษัททำเลือกมาให้ ถ้าให้เราไปแสวงหาก็อยากทำแล้วรู้สึกว่าการองค์กรได้ทำอะไรบางอย่างกับสังคมออกไป ดีใจที่เราได้ทำอะไรให้กับชาติ”

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

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

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

ก่อนจบการสนทนา คุณนพดล อธิบายปิดท้ายถึงการสื่อสารในบริบทที่เป็นการสื่อสารภายในเพิ่มเติมว่า

“คนของเนสท์เล่ถือว่ามีโอกาสที่ดี และโชคดีกว่าคนหลายกลุ่มในสังคม ที่ผ่านมามีเราเคยชินกับการมองเฉพาะข้างใน ไม่ได้มองออกไปข้างนอกถึงสังคม ถึงจุดหนึ่งเราก็เลยสร้างแนวคิดของอาสาสมัคร ให้ได้ไปสัมผัสกับชาวบ้าน หัดไปใช้ชีวิตกับชุมชน

แล้วเราก็พร่ำสอนว่า อย่างนี้กว่าเรากำลังไปให้ เพราะถ้าบอกว่าเรากำลังไปให้ แปลว่าเราต้องดีกว่า
เหนือกว่า จึงต้องไปให้กับคนที่แย่กว่า ลำบากกว่า แต่อย่างนี้กว่าเรากำลังมาแบ่งปัน เอาแรงงานมาแชร์กัน ก็
ถือว่าทำให้ทุกฝ่ายได้กับได้ด้วยกัน...

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

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

“โตโยต้า ประเทศไทย นั้น มีวิสัยทัศน์อยู่ 2 ข้อหลัก คือ จะต้องเป็นผู้นำและแกนนำในกลุ่มโต
โยต้าของภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก และเป็นบริษัทที่ได้รับคำชมเชยและยกย่องมากที่สุดในประเทศไทย ซึ่ง
พันธกิจของเรามี 4 ข้อ คือ 1.เสริมสร้างความแข็งแกร่งของความร่วมมือในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก 2.สร้าง
ความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อไปสู่เป้าหมายการมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงที่สุด 3.การดูแลด้านความ
ปลอดภัยมาเป็นอันดับหนึ่งทั้งพนักงานและลูกค้า 4.ต้องสร้างคุณภาพของสังคมให้ดีขึ้น

สำหรับแนวทางบริหารความเป็นเลิศของโตโยต่านั้นจะต้องยึดหลักการบริหารตามวิสัยทัศน์ของโต
โยต้าก่อน จากนั้นจึงสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจของตัวเอง และบริหารด้วย “โตโยต้าเวย์” (Toyota Way)
ซึ่งมีอยู่ 2 ภารกิจหลัก คือ 1.มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2.ต้องให้การยกย่องซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่โต
โยต้าให้ความสำคัญ...

....สิ่งที่ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จ คือ การใช้วิธีการบริการแบบ “Toyota Way” เพราะเมื่อ
เรามีวิสัยทัศน์แล้ว เราต้องพยายามสร้างการสื่อสารให้กับดีลเลอร์และซัพพลายเออร์ของเรา เพื่อกระตุ้นให้
มีแรงบันดาลใจและพร้อมที่จะก้าวไปสู่ เป้าหมาย รวมทั้งพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่บริษัทตั้งไว้ นี่คือกุญแจ
สำคัญ...

...ในเรื่องการสื่อสารภายใน โตโยต้าจะใช้ระบบอินทราเน็ตสื่อสารถึงกัน เช่น E-mail แทนการใช้
โทรศัพท์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของจดหมาย และข่าวสารต่างๆ มีบอร์ด...ที่สำคัญในโรงงานพนักงานอาจไม่มี
คอมฯ แต่เราจะมีกิจกรรม morning talk หัวหน้างานจะพบและบอกพนักงาน”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ะ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร,

สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

ผมเสริมนะครับ

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

...เรามี Course เพิ่งจัดให้พนักงานคนขับรถโรงเรียนมาอบรม ให้นายแพทย์แท้จริงมาพูด คนที่เกิดปัญหามาพูดให้ฟัง คนที่มาเรียนบอกว่า ไม่เคยได้รับการอบรมอย่างนี้เลยดีใจมาก”

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

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

(ชัยปิติ ม่วงกุล ผู้อำนวยการ สำนักงานรัฐกิจสัมพันธ์ สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

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

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

ส่วนกิจกรรมทางด้านแรงงานสัมพันธ์ที่บริษัทจัดขึ้น เราทำเป็นประจำมีหลากหลาย เช่น Workplace visit จะเป็นกิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและสหภาพแรงงานจัดส่ง ตัวแทนเข้าไปเยี่ยมเยียนพนักงานในแต่ละสถานที่ทำงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของพนักงานในการนำไปปรับปรุงแก้ไข และนำมารายงานการปรับปรุงพัฒนาให้พนักงานทราบทุกเดือน...

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

...ในเรื่องระบบสวัสดิการที่บริษัทจัดให้กับพนักงานนั้น บริษัทและสหภาพแรงงานจะร่วมกันปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการเจรจาที่อยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและสถานการณ์ของบริษัท พร้อมกับความสำคัญทั้งในระบบสวัสดิการและกิจกรรมพิเศษที่ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

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

...ผมมั่นใจว่า กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมีส่วนไปกระตุ้นให้พนักงานหรือคนในชุมชนและสังคมส่วนรวมทำให้เขาเกิดจิตสำนึกขึ้นมา...มันเป็นผลมาณะครับ ตอนแรกรับพนักงานเข้ามาเรายังไม่ได้สอนการแยกขยะ เขาก็ยังไม่เข้าใจ Toyota มีแบบแผนตรงนี้ซึ่งเป็นแบบปฏิบัติต้องทำอะไรถึงการแยกขยะนำไปใช้กับชุมชนกับครอบครัวเขาได้เขาก็เข้าใจ สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง อย่างโครงการโลกร้อนด้วยมือเรา เราก็เริ่มจากจุดนี้เหมือนกัน”

(สมภพ สนิทอักษร ผู้จัดการ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

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

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

จากข้อมูลที่ปรากฏ จะเห็นได้ว่า การสื่อสารภายในใต้บริบทนี้ จะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกลุ่มแรกและกลุ่มเป้าหมายหลักที่สำคัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ มุ่งสร้างความน่าเชื่อถือและปลูกฝังจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทางที่กำหนดไว้ในนโยบายและหรือพันธกิจของแต่ละองค์กร โดยมีการผสมผสานรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งเป็นการสื่อสารทางเดียวแบบเป็นทางการ เช่น การประชุมอบรม และเอกสารคำสั่งต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ทิศทางการไหลของข่าวสารมีลักษณะเป็นแนวตั้ง นอกจากนี้ยังพบว่า มีการใช้รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านสื่อบุคคล โดยใช้การพูดคุยสนทนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็นและกระทำตนให้เห็นเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและเพื่อนพนักงานด้วยกัน มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน เช่น บอร์ดประกาศต่างๆ จัดหมายข่าวภายใน กล่องรับฟังความคิดเห็น ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต การบอกต่อด้วยปากต่อปากและพูดคุยปรึกษาหารือระหว่างพนักงาน เหล่านี้ทำให้การไหลของข่าวสารเป็นไปแบบรอบทิศทางได้ทั่วองค์กร ทั้งจากบนลงล่าง/ล่างขึ้นบนและเป็นการสื่อสารในแนวระนาบ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีส่วนร่วมสื่อสารจิตสำนึกของตนเองออกมา รวมทั้งเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจถึงการให้ความช่วยเหลือสังคมอย่างแท้จริง จุดเด่นที่มีความน่าสนใจเหมือน ๆ กันทุกองค์กรอยู่ที่ การให้โอกาสพนักงานได้ลงพื้นที่ร่วมทำกิจกรรมถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานและช่วยเหลือสังคม อันเป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะ รวมถึงการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเสริมร้อยจิตสำนึกสาธารณะได้อีกทางหนึ่งด้วย

2.2 บริบทที่เป็นการสื่อสารภายนอกองค์กร

จากผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในใต้บริบทนี้ เป็นการสื่อสารระหว่างองค์กรภาคธุรกิจกับคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจทั้ง 6 บริษัทเข้าไปอยู่ร่วมด้วยโดยตรง มีเป้าหมายเพื่อเพื่อสร้างความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจว่า จะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สร้างความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพัน รวมถึงกระตุ้นจิตสำนึกสาธารณะของคนในชุมชน/สังคมให้เกิดขึ้น มุ่งเน้นที่ “กระบวนการมีส่วนร่วม” ของคนในชุมชน ดังแสดงในแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 แสดงรูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะภายนอกองค์กร



มีรายละเอียดดังนี้

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

คุณบรร วรณศิริ ผู้จัดการผลิตหินกร้อนย่อย ส่วนเหมืองของปูนซิเมนต์ไทยลำปาง เลขานุการ
ทำงานน้ำเพื่อชีวิตปูนลำปาง ท้าความที่มากที่ไปของการเข้าไปทำงานกับชุมชนให้ฟังว่า

“เริ่มต้นจากSCG หรือปูนใหญ่มีโครงการในเรื่องของฝายชะลอน้ำ พอดีก่อนที่มีโครงการนี้ ปูน
ลำปางได้มีโครงการทำฝายนี้มาก่อนตั้งแต่ 2546 จากการทำส่วนหนึ่ง คือ เราทำของเราเองรอบๆ โรงงาน
และอีกส่วนทำกับหมู่บ้านสามขา พุดง่าย ๆ ว่าปูนลำปางกับบ้านสามขา เริ่มพร้อมกัน ต่างคนต่างเริ่ม ไป
เรียนรู้ที่ห้วยฮ่องไคร้เหมือนกัน พอเราทำไป ก็มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน...พอเราทำไป
เราเห็นความเปลี่ยนแปลงอันหนึ่งคือ สภาพพื้นที่ของป่ารอบโรงงาน ป่ามีความชุ่มชื้นมากขึ้น ลูกไม้ กิ่งไม้
เล็ก ๆ เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในลำห้วยหรือลำธาร ซึ่งเมื่อก่อนจะมีน้ำเฉพาะในฤดูฝน แต่ทุกวันนี้มีในฤดู
แล้งด้วย แม้จะไม่เยอะ แต่ก็มีน้ำชุ่มชื้นให้เราสัมผัสได้ เราเห็นว่า มันได้ผลจริงๆ ก็เริ่มขยายผลของการ

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

...เวลาเข้าสู่ชุมชน ก็ต้องแยกเป็น 2 ภาค หลังจากในช่วงแรกๆที่เราไปชวนเขาทำ ทำก็ทำกันไป แต่ สิ่งที่เราทำ เราเห็นในเรื่องของการเป็นเจ้าของว่า ทำแล้ว ทำไม่เมื่อชำรุดเนี่ยเขาไม่ดูแล ไม่ซ่อมแซม บางที ตรงที่เราทำมันได้ต่อความต้องการของชุมชน หรือไม่เกิดประโยชน์ต่อชุมชนจริงๆ เราก็เลยกลับมา ทบทวนตัวเองเหมือนกัน ในระหว่างนี้ก็ในช่วงเดียวกันที่ปูนลำปางทำไป แล้วทาง SCG มองว่าเป็นเรื่องที่ดี ผู้บริหารระดับสูงก็เอากลับไปทบทวน และไปขอคำชี้แนะจาก ดร. สุเมธ ก็ไปคุย ท่านก็ว่าเป็นเรื่องที่ดีที่ ทาง SCG ทำเรื่องนี้ ผู้ใหญ่ก็มาคุยกันเพราะเห็นว่าปูนลำปางเป็นพื้นที่ต้นน้ำเพราะเป็นภาคเหนือตอนบน ก็ได้มอบหมายให้ SCG เป็นตัวหลักที่จะทำเรื่องนี้ประมาณ 8,000 ตัวจากทั้งหมด 10,000 ตัว

ตรงนี้เป็นจุดที่พบปัญหาที่กล่าวมา แล้วกลับมาทบทวนว่า 10,000 ตัวที่จะไปเนี่ย เราจะไป รูปแบบไหนดี แล้วกลับไปเรียนรู้ที่ห้วยฮ่องไคร้ใหม่ ก็กลับไปคุยกับอาจารย์ คณิต อนุธรรมเจริญ ท่านเป็น หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาป่าไม้อยู่ที่ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยฮ่องไคร้ ไปเรียนรู้เรื่องขบวนการ เรื่องชุมชน อีกอันหนึ่งก็มากับเครือข่ายลุ่มน้ำจางที่เขาทำอยู่ ก็มี 2 ที่ๆ มาศึกษาร่วมกัน

ที่ห้วยฮ่องไคร้ที่เราไปเรียนรู้ขบวนการกับ อาจารย์คณิต เราไปเรียนรู้ที่ป่าสักงาม ซึ่งเป็นหมู่บ้าน ชุมชนที่พึ่งพิงกับป่า ที่ทำการศึกษาก็เรื่องสิ่งแวดล้อม กับเครือข่ายลุ่มน้ำจาง ซึ่งแกนนำจริงๆ ก็คือ คน ที่บ้านสามขาที่เขาเริ่มดูแลจัดการทรัพยากรของตนเอง ดูแลแล้วก็ขยายผลไปทั้งลุ่มน้ำ ซึ่งเราก็ไปทบทวน ดูกันแล้วว่าขบวนการทั้ง 2 ที่เนี่ยคล้ายกัน ขบวนการในเรื่องของการให้ชุมชนบริหารจัดการทรัพยากรของ ตนเป็นหลัก เราไม่ใช่ไปบริหารจัดการให้เขา ก็เอาแนวทางนี้มาปรับใช้แล้วก็ก็เป็นแนวทางที่เราจะไป ก็คุย กับทางนาย แล้วก็ผมที่เป็นทีมลงไปปฏิบัติ..."

(สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม 2550)

ซึ่งการลงไปปฏิบัติ คุณบวรจะเริ่มจากการนำตัวเองไปพบปะและพูดคุยกับแกนนำหมู่บ้านสามขา เพื่อปรับตัวเองและทำความเข้าใจร่วมกันก่อน

“พูดถึงขบวนการที่ว่านี้การทำ คือ ตอนเริ่มต้นนี้เราไปทำความเข้าใจกับแกนนำหมู่บ้านว่าสิ่งที่เรา ทำเนี่ยเป็นอย่างไร จะได้ผลอย่างไร ประโยชน์ที่ชุมชนจะได้คืออะไร คำว่าได้อะไรนี้ ผมไม่ได้หมายความว่าถึง เรื่องเงินทอง เพราะว่าขบวนการขับเคลื่อนของเรา เราเน้นที่การขับเคลื่อนโดยเอาปัญญานำ เรื่องทุนเป็น

ประเด็นรอง เราไม่ได้คิดแทนแกนนำนะครับ แต่เราให้ความรู้แก่แกนนำว่า ถ้าเขาไม่ดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมที่มันแย่งหรือเสื่อมลงของบ้านเขาเนี่ย ต่อไปในอนาคตมันเกิดผลอะไร”

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

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

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

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

“การลงไปหาหรือทำงานร่วมกับชุมชน เราจะเลือกเวลาไม่ได้ ขึ้นอยู่กับว่า ชุมชนว่างเวลาไหน พอดีเขาทำการเกษตร เขาว่างกลางคืน เวทีชาวบ้านก็จะเริ่ม 2- 4 ทุ่ม พวกผมเข้าไป ส่วนใหญ่มาสะท้อน และชวนคิดว่าเขาจะบริหารจัดการอย่างไร ด้วยตัวเอง ถ้าเขาคิดไม่ออก แต่เราก็ไม่คิดแทน แต่จะแนะนำว่ามีตัวอย่างที่ไหนที่ให้ไปดูได้ ยกตัวอย่างเล่าให้ฟังว่าบางอย่างเขาเอากลับไปใช้ที่บ้านเขาเองได้”

“ผมตอบในมุมมองของผมนะซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผมว่าสิ่งต่าง ๆ ที่ทำนี้อาจให้เกิดผลก็คือ ผลเกิดที่ตัวของคนที่อยู่ในชุมชนจริง ๆ โดยให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการแล้วก็คิดตัดสินใจทั้งหมด ประโยชน์ที่อยากให้เกิด อยู่ที่คนกลุ่มนี้ ไม่ใช่ไปอยู่ในส่วนของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ภาคใดภาคหนึ่ง”

(สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม 2550)

คำถามที่ว่า ได้อะไรกับการเข้ามาทำงานตรงนี้

“ผมยอมรับว่าเหนื่อย บางทีเรามาทำงานตั้งแต่ 8 โมง เลิก 5 โมงเย็นก็จริงแต่เย็นนั้นเรามีเวทีต่อ เริ่ม 2 ทุ่มเลิก 4 ทุ่ม จาก 4 ทุ่มถึง 5 ทุ่ม เราก็มองใครสักคนกับแกนนำว่าวันนี้เรามาทำอะไรข้อดีข้อด้อยอะไร เราจะปฏิบัติอย่างไรต่อ บางทีมันเหนื่อย การพักผ่อนน้อย วันหยุดเราก็ไม่ค่อยมี แต่สิ่งหนึ่งที่เกิดจริง ๆ คือ เรามีความสุขเป็นความสุขที่ประหลาดเหมือนกัน คือ ถึงมันจะเหนื่อยแต่ประโยชน์ที่มันจะเกิดหรือเกิดขึ้นมาแล้ว เราดีใจ สุขใจว่าสิ่งที่เราทำมันถูกทาง และเป็นสิ่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงทำเป็นตัวอย่าง เราพยายามเดินตามรอยพ่อของเรา มันสุขใจตรงนี้ครับ บางทีพอเราทำแล้วมันหมดไฟ มันท้อ แต่พอเราไปทำเวทีแล้วมีชาวบ้านมานั่ง 50-60 คนมีคนแก่ มีเด็ก มันเกิดกำลังใจ ก็ทำต่อ แล้วก็กลุ่มพันธมิตร เพื่อนที่ร่วมทำ บางทีเขาก็ท้อเหมือนกัน ก็เติมเต็มให้กัน ชาร์ตแบตให้กัน”

(สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม 2550)

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

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

ทำอะไร ...อย่างเราจะทำฝ่าย ใครมีข้อเสนอแนะ มีความเห็นอะไรบ้าง ทุกคนก็เสนอมาแล้วเราก็เอาเข้าเวทีใหญ่ที่มีชาวบ้านมาด้วย แล้วบอกเขาว่า มติคณะกรรมการเป็นอย่างนี้นะ มีมติออกมา 2 ทางเลือก เสนอในที่ประชุมว่าอย่างนี้ ชาวบ้านจะเห็นด้วยมั๊ย ใครมีความเห็นอะไรที่จะเสนอมั๊ย ก็อภิปรายแต่ละคนว่า แต่ละคนมีความเห็นอะไรบ้าง ท่างี้ดีมั๊ย หรือจะทำอย่างอื่น พออภิปรายเสร็จเราก็ขอมติว่าจะเอาแบบไหน ด้วยการยกมือนับคะแนน ส่วนมากก็จะเกิน 50% บางทีตัวเองเสนอมา เวลายกมือนักคนเดียวก็มี แต่บางเรื่องก็เถียงกันเอาเป็นเอาตายเลยก็มี พอเลิกกันก็จบ”

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

(บุญเรือน เต่าคำ ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านสามขา
สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2550)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

“เรามีหน่วยงานด้านดูแลชุมชนเฉพาะอยู่หลายหน่วยงาน แล้วก็การทำงานส่วนใหญ่พนักงานจะลงพื้นที่ที่ตนเองต้องไปปฏิบัติงานเป็นหลัก ก็อาจจะแบ่งเป็น 2-3 แบบ แบบที่หนึ่ง เป็นเรื่องของการทำงานในเรื่องของโครงการ เช่น โครงการก่อสร้างโรงงาน หรือจะเป็นโครงการก่อสร้างท่อก๊าซอะไรแบบนี้ะครับ เราก็จะมีการลงไปก่อนที่โครงการจะเริ่มขึ้นเพื่อการทำความเข้าใจกับคนในพื้นที่ ชุมชนตรงนั้นให้รับทราบแล้วสะท้อนความเห็นนำมาปรับปรุงเรื่องการทำโครงการของเรา ยกตัวอย่างเรื่องการวางท่อ ถ้าหากวางท่อผ่านแนวไหนเราต้องถามชุมชนก่อนว่าเห็นด้วยหรือไม่ ถ้าไม่เห็นด้วยเราจะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพที่เป็นไปได้ คือเราต้องทำ การรับฟังความเห็นประชาชนคนในพื้นที่ก่อน นอกจากนี้ เรายังทำมากกว่า คือทำเรื่องผลกระทบของสังคมและสิ่งแวดล้อม ต่อสังคมและความรู้สึกนึกคิดของคนในพื้นที่ ต่อการที่เราจะมาทำตรงนี้ รวมทั้งต้องดูว่าเขาจะได้ผลกระทบอะไรมั๊ย เราจะแก้ไขเรื่องผลกระทบของเขายังไง อย่างเป็นขั้นเป็นตอนอย่างเป็นกลาง มีความโปร่งใส...”

...ที่ห้วยเขย่งก็มีคนภายนอกเข้าไปดูงานกันมาก ว่าเราทำอย่างไรกับชุมชน ทุกวันนี้ที่ห้วยเขย่งเราไม่ได้เป็นคนพูดว่าเรามาทำอะไรกับห้วยเขย่ง แต่คนที่ห้วยเขย่งจะเป็นคนพูดว่าปตท.มาทำอะไรกับเขา เขาเป็นคนนำเสนอเอง เพราะว่าเราทำงานกับเขา 4-5 ปีเขารู้ ทุกวันนี้เขาเข้าใจในสิ่งที่เราเข้าไปร่วมทำกิจกรรมกับเขา เราเปลี่ยนวิธีการที่ว่า ทำโครงการโดยไม่พูดภาษาเงินแต่พูดกันถึงเรื่องความรู้ พูดกันถึงเรื่องการเปลี่ยนทัศนคติ พูดกันถึงเรื่องการเป็นเพื่อนกันในการทำงาน แล้วคนในชุมชนเองเขาก็มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มผู้นำขึ้นมา แล้วก็ก่อรูปก่อร่างขึ้นมา ขยายผลไปเรื่อย ๆ อื่น ๆ หลายเรื่อง ๆ ลักษณะก็คือ การทำงานที่เป็นมุมมองใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม”

(ประเสริฐ สลิลอัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

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

(ปรียานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

ด้านคุณอังสนา สกประเสริฐ เจ้าหน้าที่มวลชนสัมพันธ์ ทำงานในพื้นที่ห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี อธิบายถึงการเข้าทำกิจกรรมกับชุมชนของปตท. ว่า

“เรื่องของชุมชน สิ่งแวดล้อม คือ เป้าหมายของปตท. อย่างกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เราได้พยายามทำมาตั้งแต่ปี 2545 ผู้บริหารจะลงไปสัมผัสทุกพื้นที่ อย่างคุณประเสริฐ เรามีหน่วยงานที่ทำงานมวลชนโดยตรง เพื่อทำเรื่องนี้เลย สมัยเป็นโครงการปลูกป่าเฉลิมพระเกียรติ พนักงานทั่วประเทศก็ลงมาช่วยกัน โครงการแนวทอถ้าจะมีหน่วยสิ่งแวดล้อม ที่จะเข้าไปดูชุมชนสิ่งแวดล้อม Scale จะเล็กหรือใหญ่จะเป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างแนวทอเขาจะดู scale รอบข้างที่ได้รับผลกระทบโดยตรง และหน่วยงานที่อยู่ตรงนั้นเขาจะดูแลในการที่อยู่ร่วมกันกับชุมชนระยะยาว ในระดับของประเทศมีอีกเยอะ อย่างทุนการศึกษาเราก็มีให้แทบทุกจังหวัด กลุ่มปตท.มีนโยบายอยู่แล้ว เป็นภาระหน้าที่ หวังอะไรไหมอาจจะมีบ้างหวังเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทุกพื้นที่เยอะมาก บางอย่างอาจจะตรงโดยตรงกับธุรกิจ หรือไม่ใช้ก็มี อย่างบรรณาน้ำท่วม ปตท. จะไปทุกที่ ต้องมีภาพทุกครั้งใหม่ก็ไม่จำเป็น บางทีเกินกว่าระดับหน้าที่หรือหน้าตาไม่ต้องมา PR กรณีอย่างเกิดขึ้นสึนามิจะมีพนักงานไปช่วยเยอะมาก น้ำท่วมก็มีอาสาสมัครช่วยกันทำ เวลาในพื้นที่เราก็จะประกาศใครจะไปมีคนเข้า

ไป ภาวะวิกฤต ปตท.จะถูกชุมชนให้ขอไปช่วยเหลือเป็นอันดับแรก อย่างชุมชนเราก็ประกาศแล้ว แต่ใครจะมาช่วยไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานที่มีหน้าที่โดยตรงก็สามารถ ไม่ได้ค่าจ้าง จะมีผู้มีความรู้ต่างๆ มาช่วย เสริมความรู้คนละนิดคนละหน่อย”

(สัมภาษณ์ 6 ตุลาคม 2550)

“ผมไม่ได้มาเป็นรุ่นบุกเบิก มาร่วมช่วงหลังๆ แล้สครับ ได้รับการเชิญชวนให้ช่วยงาน จัดกิจกรรม เป็นตัวหลักปลูกระดุมให้คนมีความคิด กิจกรรมวันปลูกต้นไม้ ต้นคิดที่ชาวบ้านสนใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น มีการดูแลสิ่งแวดล้อม มีความถนัดมากกว่าคนอื่น การจัดสถานที่ ออกแบบ เกี่ยวข้องกันมากขึ้นได้รับ ไว้วางใจเป็นที่ปรึกษาสภาผู้นำ ถือว่าเป็นเรื่องที่ดี ขับเคลื่อนชุมชนไปใช้สภาผู้นำเกิดขึ้นจากคนมีความ คิดเห็นตรงกัน มารวมตัวกัน ขอขอบคุณ ปตท. ที่เป็นต้นคิด ปลูกระดุมแนวความคิดของคน ช่วยส่ง เจ้าหน้าที่มาทำความเข้าใจ มีการทำแผนชุมชนกับชาวบ้านเป็นสิ่งที่สำคัญ ...พอสร้างเขื่อนชีวิต เปลี่ยนแปลง ชีวิตพอเพียงเปลี่ยนไป พื้นที่เป็นเชิงเขาลาดชัน เพาะปลูกไม่ค่อยได้ ชาวบ้านไม่มีองค์ ความรู้ในการปรับปรุงพื้นที่ การดำรงชีวิตเปลี่ยนไป แต่เขาก็เข้ามาช่วย... มีการใส่ความคิดเรื่องเศรษฐกิจ พอเพียง โดยใช้ 3 ประเด็น คือ เรื่องของสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ คุณธรรม สภาผู้นำเราก็ใช้การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ ข้อมูลจากชุมชน กิจกรรมการปลูกต้นไม้ การดูแลป่าชุมชน ชาวบ้านบอกว่าปลูกไม่ได้ ปลูก ไม้ขึ้น เราก็ได้แนวคิดแนวคิดการปลูกหญ้าแฝกมาพัฒนาปรับปรุงดิน กรมพัฒนาที่ดินมาส่งเสริมในเรื่อง การปลูกหญ้าแฝก ทุกวันนี้ชาวบ้านปลูกได้หมดแล้ว ได้เห็นผลไม่ออกมา...”

....นอกจากนี้ ด้านเศรษฐกิจ เรามีข้อมูลชุมชนเรื่องกินหมูเท่าไร กินไก่เท่าไร ก่อให้เกิดตลาดนัด ชุมชน ทางสภาผู้นำร่วมกับ ปตท.ช่วยกันปลูกระดุมให้ชาวบ้านเห็นความสำคัญในการดำรงชีวิต โดยใช้ หลักเศรษฐกิจ ตลาดนัดชุมชนเกิดขึ้นมาได้โดยเราวิเคราะห์ข้อมูลก่อนว่าชุมชนบริโภคอะไรมากพิเศษ สภาผู้นำก่อนที่เกิดตลาดนัดก็เกิดครอบครัวเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งทางสภาผู้นำคิดขึ้นก่อน ถ้าเราอยู่อย่าง เป็นสุขเราต้องวางพื้นฐานครอบครัวเศรษฐกิจพอเพียงของตนเองก่อน”

(วิทย์ ใจมา คุณครูโรงเรียนสมาคมป่าไม้แห่งประเทศไทยและสมาชิกสภาผู้นำชุมชน สนนทากลุ่ม, 6 ตุลาคม 2550)

บริษัท วันเดอร์เวลล์ โปรดักส์ จำกัด

“ถ้าถามผมว่า บริษัทวันเดอร์เวลล์ เข้ามามีส่วนร่วมในชุมชนเราแบบไหน... เท่าที่เห็นก็มาช่วย โรงเรียนวัดโพธิ์ฟ้า เช่นแจกของเล่นในวันเด็ก มาทำบุญทอดกฐินที่วัดบ้าง ส่วนใหญ่โรงเรียนจะเป็นผู้ทำ หนังสือไปขอความช่วยเหลือ เจ้าของบริษัทก็ให้ความร่วมมือช่วยเหลือดี

การที่มีบริษัทมาตั้งอยู่ระแวกชุมชน ก็มีส่วนตัว ผมมองว่า คนในชุมชนได้มีงานทำเพิ่มขึ้น เท่าที่ทราบจากลูกบ้าน เขาก็อยากให้คนทำงานที่อยู่อาศัยในพื้นที่นี้ก่อน ส่วนที่ไม่ดี ก็กลัวว่าอาจทำลายเรื่องสิ่งแวดล้อม เช่น ปล่อน้ำเสีย มีกลิ่นดินเนอรัอยู่บ้าง เพราะพื้นที่แถบนี้เป็นสวนผัก...

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

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

“การมีส่วนร่วมของบริษัทต่อชุมชนแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การมีส่วนร่วมโดยตรง คือ ทำให้เกิดอาชีพการทำงานในชุมชน ตรงนี้เปิดโอกาสให้คนไปร่วมงาน ขยายผลจากตรงนี้ทำให้ชุมชนขยายตัว เกิดร้านค้า ธุรกิจอาชีพอื่น ๆ เช่น ร้านอาหาร ห้องเช่า หอพัก ถ้าอาจารย์สังเกต ตลอดทางเข้าตั้งแต่ปากซอยเรื่อย ๆ มากี่จะเห็นสิ่งเหล่านี้เกิดในชุมชน เมื่อก่อนอยู่อย่างเงียบ ๆ โดยอ้อม ก็คือ เกิดภาษีรายได้ให้กับอบต.โดยตรง คือบริษัทต้องจ่ายภาษีโรงเรือนตามกฎหมาย อบต.ได้รายได้จากผู้ประกอบการจากร้านค้าในรูปแบบอื่น ๆ ด้วย

บริษัทให้การสนับสนุนอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กก่อนวัยเรียน แต่เราต้องทำหนังสือขอไปบอกความต้องการซึ่งเขาก็ให้นะครับ ส่วนใหญ่เป็นช่วงเทศกาลพิเศษ เช่น วันเด็ก ผมว่าเจ้าของบริษัทเป็นก็เป็นคนค่อนข้างดี บางครั้งวันพ่อ เคยเห็นแกพาพนักงานทำความสะอาดคุณคลองลอกผักตบรอบ ๆ โรงงาน ก็ดูแก่ทำเพื่อส่วนรวมเหมือนกัน หรือไม่ก็ไปทำบุญที่วัดใกล้ ๆ...”

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

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

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

(สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2550)

เป็นที่น่าสังเกตว่า เมื่อผู้วิจัยได้สนทนากลุ่มกับพนักงานกลับพบว่า การสื่อสารกับคนในชุมชนส่วนใหญ่แล้ว จะมีลักษณะเป็นการพูดคุย ชักถามเรื่องโรงงานจากคนในละแวกนั้นผ่านทางพนักงาน

“...ถ้าเป็นคนเก่า ๆ ที่อยู่มานาน ส่วนใหญ่ก็จะรู้ว่า บริษัทฯ ทำอะไรกันบ้าง ถ้าคนที่ย้ายมาอยู่ใหม่ ๆ ยังไม่รู้ แถวนี่เป็นชุมชนเล็ก ๆ นะคะ อยู่สักปีขึ้นไปจะรู้หมดแล้ว เพราะปีหนึ่งเจอหน้ากันหลายครั้ง จะพูดกันว่าอย่างนั้นอย่างนั้นนะ จะอธิบาย ... พอรู้จักแล้วเขาก็จะคุยกันมากขึ้น ส่วนใหญ่เจอแถวตลาดนัดร้านค้าบ้าง...”

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

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2550)

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

(สมร สงขอนนอก สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2550)

บริษัท ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

“จำได้ว่า เมื่อผมเริ่มเข้าไปหาชุมชน ผมก็ไปบอกให้เขาทำอย่างนั้นอย่างนี้ เหมือนพระเจ้าอยู่หัวอยากให้คนชุมพรรักษาเรื่องปลูกข้าว ก็ไปเที่ยวรณรงค์เขา บอกเขาว่าอย่าใช้สารเคมีนะ ปลูกดี ๆ นะ ธรรมชาตินะ เขาก็บอกว่าเขาไม่เดือดร้อนนี้ ทำไมต้องเชื่อต้องทำตาม เรากียังไม่ได้ทำ จะมาเชื่ออะไรเราเอาอะไรมาเชื่อ ก็เลยกลับมาที่โรงแรมมาปลูกข้าวเอง ดูแลเอง พนักงานก็เห็น เห็นทุกวันว่าเราปลูกข้าวบนทรายเราก็ได้กิน และใช้วิธีของพระเจ้าอยู่หัวว่าท่านทรงมีพระราชดำรัสอย่างไรก็ตามนั้น จะปลูกเปลือก

แผ่นดิน ให้ห่มดิน แล้วเราก็เอาฟางกับหญ้ามาห่มเพื่อพัฒนาดิน ดินนี้เป็นดินลูกรังมีธาตุอาหาร แต่ขาด จุลินทรีย์ เราก็ไปเพาะจุลินทรีย์แล้วเอามาใส่ มีเศษอาหารอะไรที่จะเป็นเศษขยะเราก็เอามาแปรรูป เอาลง ดินแล้วก็เลี้ยงดิน แล้วก็เลี้ยงทรายจนกระทั่งผลผลิตของเราดีกว่าของชาวบ้าน มันก็เป็นตัวอย่างที่จับต้อง ได้ เขาก็เริ่มเชื่อ แล้วทีหลังพอจะทำอะไรก็ง่าย... ต้องพึ่งตนเอง เมื่อก่อนเราซื้อทุกอย่างที่ขวางหน้า เหมือน โรงแรมซื้อเยอะ เราก็จ่ายอยู่แล้ว แล้วทำไมเราไม่เปลี่ยนจากผู้ซื้อมาเป็นผู้สร้าง เราก็ตั้งเป้าว่า ข้าวต้องทำ ให้ได้ 100% อันไหน 100 ได้เราก็เต็ม 100 ตอนนี่เราสีเอง ปลูกเอง ผมใช้เครือข่ายด้วย เราปลูกไม่พอ เราก็ใช้ที่เพื่อนเราใช้เรื่องของการให้ไปช่วย ช่วยจนแพ้ใจ แล้วเราก็มีข้าวปีละ 30 ตัน ก็สีทุกวัน สีใน โรงแรม เป็นมุมเล็ก ๆ แต่เราสีทุกวัน เราได้ข้าวดี ๆ กินทุกวัน พนักงานก็ได้ข้าวดี ๆ กินทุกวัน คือ ผมว่าทำ ในสิ่งที่ทุกคนมองว่าย่างยาก เรามองว่าเป็นเรื่องง่าย มองทุกอย่างเป็นเรื่องง่าย มองแบบเด็ก แต่เขายอก เวลาทำต้องทำเรื่อย ๆ ทำไม่หยุด เจอปัญหาาก็ไปต่อ ต้องหาทางไปให้ได้ ไม่เลิก ก็ตั้งใจว่าจะทำทุกอย่างตาม แนวพระเจ้าอยู่หัว ก็เลยไม่ท้อ เราก็มีโรงสี มีเครือข่ายข้าว เวลาคนมาเห็นเขาก็มองว่าทำได้ เขาก็ทึ่ง...

...ผมว่าเขาไม่มีต้นแบบชีวิต แต่จริง ๆ มีแต่เขาไม่รู้ ทุกคนมีพระเจ้าอยู่หัว ศีลภาติ ๆ ท่านเป็น ต้นแบบให้กับทุกคนได้ ถือว่าโชคดีที่ได้ทำตามท่าน เพราะทำตามท่านแล้ว ท่านก็มีธรรมะมีทุกข้อเลย ลองไปอ่านพระไตรปิฎกจะเห็นว่าพระเจ้าอยู่หัวทำตามทุกข้อเลย ทั้งนั้นเลย วิธีการทศพิธราชธรรม วิธีการ ที่เข้าหาประชาชน ก็เป็นหลักธรรมะทั้งหมด แล้วก็ให้เกียรติคน ท่านใช้หลัก มัทธวะ การอ่อนน้อม เราอ่าน ดูก็เอาหลักของท่านมาใช้กับพนักงานเรา ใช้กับชุมชนเรา คือ ท่านทำอะไรเราทำตาม อย่างนั้น เข้าไปหา ชุมชน เนี่ย จริง ๆ ผมก็ได้แค่อ่านแล้วก็ลองทำตามดู เหมือนท่านก็ถามประชาชนว่าเขาต้องการทำมัย ถ้า เขายากก็ไปเสริมความรู้ เตรียมความพร้อมให้เขา แต่ถ้าเขาไม่ยากแต่เราเห็นว่าดี เราก็ต้องหาทุกศัลบาย เข้าไปโน้มน้าเขา ไปทำให้เขาเห็นตรงนี้ให้ได้ เขาก็มีความสุขมีความต้องการที่จะทำ ไม่ใช่ไปบังคับเขา จะ เห็นว่านโยบายของรัฐเนี่ยประชาชนต้องการไม่ต้องการเราไม่รู้แต่ให้ทุกหมู่บ้านทำหมด สุดท้ายก็ทำจริง ไม่กี่หมู่บ้านหรอก แล้วก็วิธีการของท่านคือ 1 พันหมู่บ้าน ก็ 1 พันวิธี ใช้วิธีการเดียวกันแต่รูปแบบต่างกันไป ตามภูมิศาสตร์ และภูมิสังคม ผมก็เอาอันนี้มาใช้กับพนักงาน พนักงานคนหนึ่งก็แบบหนึ่งอีกคนก็อีกแบบ อย่างบางคนขาดความอบอุ่นในชีวิตก็ไปเรื่องหนึ่ง อีกคนก็อีกเรื่องหนึ่งเราก็มาปรับนโยบายโรงแรมเรา เรา จะไม่ทำอะไรที่เป็นนโยบายเดียวแล้วบังคับใช้ทั้งหมด...

“พอพูดถึงตัวผู้นำจริง ๆ ที่อยู่ในระบบเนี่ย มาทีหลังไม่เคยมาก่อนเลย นายก อบต. ผู้ใหญ่บ้านมาที หลังหมด ผมว่าเขาอยู่ในตำแหน่งอยู่แล้วเขาไปมองเรื่องอื่น แต่ว่าส่วนใหญ่ที่มา จะเป็นเครือข่าย เราคัดคน ที่มีพื้นฐานความคิดดีอยู่แล้วมา แต่ขาดสังคมคนดี เราก็สร้างสังคมคนดีให้มากขึ้น คนไม่ดีจะรู้สึกว่าเป็น แกะดำไปเลย แต่ถ้าคนไม่ดีเยอะคนดีจะรู้สึกว่าเป็นแกะดำ เราก็เลยต้องรวบรวมคนดีให้มากที่สุดเราก็ต้อง ทำเวทีชาวบ้าน เวทีชุมชน ทำบ่อย ๆ แล้วก็มีการเชื่อมโยงกัน อย่างตัวอย่างที่ว่าทางธรรมะ ตัดทุกขั กันได้ เราทำงานกันอย่างสนุกสนาน...

...เราร่วมขับเคลื่อน จริง ๆ ผมเป็นลูกศิษย์อาจารย์วิวัฒน์อยู่แล้ว ก็ตามอาจารย์ท่านอยู่เรื่อย จนวันหนึ่ง อาจารย์ก็ผลักดันให้เกษตรอินทรีย์ให้เป็นวาระแห่งชาติ พอผลักดันแล้ว รัฐบาลก็มองว่าถ้าเป็นเรื่องเกษตรอินทรีย์ต้องมีโรงงานทำปุ๋ย ก็จะทำงบประมาณแจกทั่วประเทศ เราก็บอกว่ามันมีโรงงานร้างอยู่ตั้งหลายแห่งอย่าสร้างเลย ให้ความรู้คนดีกว่า เหมือนพระราชดำรัสพระเจ้าอยู่หัวที่บอกว่าถ้าจะปลูกต้นไม้ต้องปลูกในใจคนก่อน กระบวนการดินน้ำป่า ต้องคนก่อน ให้ความรู้ก่อน รู้รัก สามัคคีครับ คือ ด้วยเงื่อนงำของพระเจ้าอยู่หัวเราทำตามนั้นหมด สร้างความรู้ก่อน แล้วก็รัก แล้วก็สามัคคี ถ้าเขาไม่รู้เขาก็ไม่รักของเราเนี่ยต้องฝึกอบรมก่อนอย่างน้อย 5 วันทั่วประเทศ ที่นี้มีเครือข่ายอะไรบ้างที่ทำการฝึกอบรมก็มีเครือข่ายของเราประมาณ 20 แห่งทั่วประเทศ ที่พร้อมจริงๆประมาณ 12-13 ศูนย์ก็ไม่มีพอ ที่ไหนมีอีก ก็ใช้เครือข่าย องค์กรทั่วประเทศ ก็เลยมีเครือข่ายองค์กรและเครือข่ายผลิตภัณฑ์ธรรมชาติทั่วประเทศ เราเลยเป็น 1 ศูนย์ เราก็เป็นโรงแรมอยู่แล้ว มีส่วนข้างหลังและอาคารสัมมนาใหญ่ที่อยู่ด้านหลังที่มีอยู่แล้ว ทำเป็นที่พักนอน ส่วนอื่นก็พัฒนาเป็นศูนย์ฝึก แล้วนำคนมาอยู่ร่วมกัน มันก็เลยเป็นที่ที่เราสามารถคัดแยกได้ว่าใครเป็นอย่างไร เหมือนคลินิกแล้วเราก็เอาไปโค้ช เขามาคลินิกก่อน 5 วันที่นี้คลินิกอย่างเดียวไม่ต้องเอาไปโค้ชก่อน ที่นี้คนใช้กินยาอย่างไร แต่การปฏิบัติตัวที่บ้านเป็นอย่างไร เช่น กลับไปกินน้ำตาลทรายทุกวัน ไม่ออกกำลังกายเลย เราก็กลับไปโค้ชเขา ว่าเป็นอย่างไบบ้าง ไปวิ่งกันดีกว่า กินอาหารโคไบโอติกมัย เหมือนกับการช่วยชีวิตเขาคือ ความสุขของเราที่ให้เขามีชีวิตที่ดีขึ้น ผมว่ากระบวนการนี้มันทำให้เกิด พอไปปุ๋ยมันก็จะมีคนอยู่ในสังคมที่เราอยากให้เกิด มันต้องมีอยู่บ้าง อย่างคนที่เป็นหัวหน้าหน่วยต้นน้ำ พี่พงศา ชูเนม พี่คนนี้ได้รางวัลลูกโลกสีเขียวคนแรกของเมืองไทย พี่พงศาก็พอรู้จักกัน พอทำไปท่ามาพี่พงศาก็บอกว่ามีผู้จัดการ ธกส.คนหนึ่ง คนนี้เพื่อนพ้องกันเลย ชื่อพี่ไหว (ประยูร เมืองนาโพธิ์) ก็ได้พี่ไหวมาอีก เกษตรกรก็มีบางคนประสบความสำเร็จแล้ว แล้วก็มีความอยากจะให้ พอมาเจอเราทำเรื่องของการให้ก็ระเบิดเลย แล้วก็มีส่วนอีกคน ลุงนิลชยันมาก ก็ได้คนนี้เป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จ ให้แก่มากๆให้ฟัง แก่ก็เล่าใหญ่เลย ถวายพระเจ้าอยู่หัวเต็มที...”

(วิริสร รัชพันธุ์, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

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

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

“เป็นคนชุมพร แต่อยู่ที่ทุ่งตะโก บ้านคลองเรือ ทุ่งหงส์ก็มี มีหลายคนที่นี่พอเป็นกลุ่มมันก็จับกันได้ ฝึกอบรมรุ่นต่อไปพวกนี้ก็เป็นรุ่นพี่มาคุยให้ฟัง เขาก็ได้จากเวทีนี้ว่าได้อะไรบ้าง มาเล่าสู่กันฟัง บางคนมา ร้องท่ร้องไห้พอพูดถึงเรื่องพระเจ้าอยู่หัว เกิดแรงบันดาลใจ มันก็มีตัวตนขึ้นมาจับต้องได้ ไม่ได้ไม่ พอไป ก็ไปกินข้าวบ้านลุงนิลกัน ไปกินข้าวบ้านหล้ากัน ไปที่นาครประยูรกัน ก็จะแลกเปลี่ยนกันตลอด เราก้ใช้ กระบวนการท่องเที่ยวเข้าไปเสริม มีคนไปดูงาน เราก้พาเขาไป ก็ให้กินฟรี อีสระ มีส้มโชกุน มีหรือจะไม่ซื้อ ยิ่งไปเป็น 100 คนยิ่งซื้อยิ่งกับจะเหมาะสม ที่นี่เราทุกคนเห็นตัวอย่างว่าพวกนี้มันดับทุกข์แก่ ก็มีความสุข มากขึ้น คนก็เห็นตัวอย่าง ผมว่าคนเห็นคนมีความสุขเยอะคนก็สนใจ ตอนนี่ก็เริ่มมาแล้ว ผู้ใหญ่บ้าน แต่ เราจะไม่ว่าเราจะไม่ใช้วิธีว่า วิธีพระเจ้าอยู่หัวคือไม่ว่า เมื่อเขามีความต้องการค่อยใส่เข้าไป แต่ถ้าเขา ต้องการเองเราจะเน้นเข้าไป ซึ่งปัญหาชาวบ้านเองจริง ๆ เราเรียกว่ามีโทษมีโมหะ ผมก็ต้องคอยเตือนสติ เขาว่าเราต้องให้ออกาสเขา เราต้องคิดก่อนว่าเขาไม่รู้พระเจ้าอยู่หัวไม่เคยโกรธ แล้วก็ไม่เคยที่จะเลิกทำด้วย ท่านก็ทำเรื่อย ๆ แต่ต้องใช้วิธีท่าน”

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

“ใช่ อย่างเราได้ฟังเรื่องพระราชดำริ ต้นไม้ ป่าไม้ แล้วก็ก็เป็นคณะทำงานร่วมกับชาวบ้านในชุมชน ที่ทำงานกันอยู่ตอนนี้มีพระราชดำริในกรมป่าไม้ในปี 40 กว่าเจ้าหน้าที่ป่าไม้ต้องป่าในใจคนเสียก่อนถึงจะ สร้างป่าในกระบวนการนี้ได้ เรื่องนี้เราสัมผัสจากคุณวรวิสรรจากพี่พญา อ.วิวัฒน์ ที่ท่านได้สัมผัสเบื้องลึก ของข้างในว่าด้วยคิดอย่างนี้มันสะท้อนให้เห็นว่าเราจะกระทำทันทีเพราะว่าสิ่งหนึ่งมันอย่างไร เจ้าหน้าที่ป่า ไม้ต้องปลูกต้นไม้ในใจคนเสียก่อน แล้วป่ามันถึงจะเกิดได้อันนี้เป็นปรัชญาตัวหนึ่งที่ทำให้ข้อคิด เพราะเรา ได้รับข้อมูลข่าวสารจากพี่วิรสบ้าง อ.วิวัฒน์นี่บ้าง จากใครต่อใครที่เล่าให้ฟังว่านี่แหละคือ พระราชดำริที่ได้ ไปประสบมาแล้วเล่าให้เราฟัง เราก้ได้จดจำมานี้แหละพระราชดำริอย่างนี้ต้องคิดว่าอย่างไร เพราะฉะนั้นถ้า ชาวบ้านมีจิตสำนึกรักป่าไม้ เขาจะสร้างป่าตามว่าปัจจุบันนี้พื้นที่ราบพวกนี้ผมก็ไม่มีสิทธิไปอนุรักษ์ป่าใน อุทยานอยู่แล้ว เพราะเราอยู่ห่างไกลมากแล้วก็ไม่มีสิทธิมีเสียงอะไรแค่ออกความคิดว่าอย่างไรไปตัดไม้ก็แค่นั้น ไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าเกิดกระบวนการสร้างป่าในรูปแบบของพาราต้นไม้อ่า ป่าไม้ก็เกิดขึ้นในพื้นที่ราบ ได้โดยที่ชาวบ้านเอง เขารักของก็ปลูกเองในพื้นที่ของเขาหลังจากนั้น 3-4 ปี เขาก้สามารถโค่นได้เพื่อสร้าง บ้าน เพื่อส่งลูกเข้าเรียนหนังสือ เพื่อเป็นเงินออมในบั้นปลายชีวิตมันจะช่วยเรื่องปัญหาสังคมในเรื่องวัยชรา ในตอนนี้ด้วยว่า พ่อ-แม่หลายคนพยายามส่งลูกให้เรียนหนังสือเพื่อให้ทำงานเป็นนายคน คนใหญ่ คนโต แล้วก็ 1 ปีกลับ 1 ครั้งเพื่อมาเยี่ยมเยียนพ่อแม่ที่แก้อยู่ที่บ้าน แต่ว่าสิ่งตัวนี้เรื่องของต้นไม้ที่จะเป็นเงิน ประกันชีวิตให้เขาได้แล้วก็สร้างสภาวะจิตใจให้เบาใจแล้วก็สามารถอยู่ได้ด้วยมีความสุข มันจะไปเกี่ยวหนี้สิน ของชาวบ้านได้อย่างไรในเมื่อปลูกต้นไม้มันได้เรื่องของสิ่งแวดล้อมโดยตรงหนี้สินก็ไปเกี่ยวเวลาสร้างบ้านก็ จะได้ไม่ต้องซื้ออิฐ ปูน ทราช ค่าใช้จ่ายโดนไม้มาทำเสา ปูน หลังคา พื้น อันนี้ไม่ต้องซื้อ อยากซื้อรถก็ขาย ไม้สักต้น สองต้น แต่ว่าข้อคิดของเรา คือ ต้นไม้ที่ปลูกไว้ชาวบ้านเขาก็รัก เขาไม่มีวันโค่นหมดอีก 31 ปี

ข้างหน้า แล้วมันก็สร้างกระบวนการคนรุ่นหลัง รุ่นลูก รุ่นหลาน คนก็ได้มาเห็นป่าที่เกิดแต่ถามว่าปัจจุบันนี้ เด็กที่เกิดมาจำความได้ป่ามันไม่มีเหลือแล้ว เขาก็เลยมีชีวิตที่เขาสัมผัสกับธรรมชาติน้อย เขาก็ไม่สนใจกับธรรมชาติ แต่สิ่งที่เราทำเราเชื่อมั่นเหลือเกิน คนรุ่นหลังที่ได้มาเห็นแล้ว ประสบความสำเร็จเขาจะได้ซึมซาบเข้าไปเองโดยอัตโนมัติ...

...เราสร้างกระบวนการตรงนี้ให้เกิดขึ้นในชุมชน เพราะฉะนั้นคนอาจจะมาช่วยกันทั้งหมดบ้านก็ได้ อย่างบังคับเขา เมื่อเขาเห็นคนส่วนหนึ่งมาช่วยงานตรงนี้ เขาก็อยากจะรู้ว่าทำเพื่ออะไร เพราะฉะนั้นความคิดก็ไปเรื่อย ๆ ก็ดึงเข้ามาได้อย่างดีดี อย่างว่าตอนนี้เป็นเรื่องที่คึกคักมาก ชุมชนใดที่เริ่มทำก็คึกคักไปหมด ตอนนี้เราไปไหนเราจะไปเป็นคงคภาพพ ไปรู้ไปเห็นด้วยกันทำด้วยกันมันจะเร็ว... ”

(พงศา ชูแนม หัวหน้าอนุรักษ์น้ำพะโต๊ะ อ.พะโต๊ะ จ.ชุมพร
สัมภาษณ์ 25 สิงหาคม 2550)

บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด

คุณนพดล คิวบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ให้สัมภาษณ์ว่า

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

...ซึ่งการให้เพื่อสังคมของเนสท์เล่ ถูกส่งผ่านกิจกรรมทางสังคมที่หลากหลายและทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรงและไม่เกี่ยวข้อง เพียงแต่ว่าพลังของ “เนสท์เล่” มีจำกัด ดังนั้น เราต้องเลือกที่จะโฟกัส โดยความช่วยเหลือที่ให้กับสังคม ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป เช่น “เนสท์เล่” เป็นบริษัทที่มีข้อมูลเยอะ ก็นำสิ่งที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับสังคม อย่างการทำโครงการ Food Safety ที่ทำให้กับเด็กด้อยโอกาส หรือโครงการช่วยเหลือชีวิตใหม่หลังสึนามิ เป็นการสร้างอาชีพ สร้างงานให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ต่อไปได้ การทำกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งแม้จะเป็นการให้เงิน แต่เป็นการให้เงินช่วยเหลืออย่างมีความรับผิดชอบ ฝึกให้คนในหมู่บ้านทำงาน ใช้ความคิด แล้วจึงจะได้เงินช่วยเหลือนั้น เป็นต้น...

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

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

“เราดำเนินงานในโครงการด้านการพัฒนาเกษตรกรกาแฟ ภายใต้หลักการเกษตรแบบยั่งยืน ที่คำนึงถึงผลตอบแทนในระยะยาว เน้นการทำเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งป่าไม้ ดินน้ำ อากาศและพลังงาน พร้อม ๆ ไปกับการให้ความรู้แก่เกษตรกรในเรื่องการจัดการสวนกาแฟให้มีประสิทธิภาพ ดูแลเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างแรงงาน และการมีส่วนร่วมในชุมชนด้วยสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว...”

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

(ทฤษฎ กุณาศล ผู้จัดการฝ่ายบริการการเกษตร,
สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกรชาวสวนกาแฟในพื้นที่ อ. สวี จ.ชุมพร เช่น คุณลุงวิจิตร ใจชื่น

“แต่ก่อนผมปลูกกาแฟ ใช้ปุ๋ยเคมีทั้งหมด เดี่ยวนี้ไม่ได้ใช้เลย เขาส่งคนมาช่วยดูแล ให้ความรู้ถึงสวน แรก ๆ ผมก็ลองดูปลูกดู 1 ไร่ก่อน ต้นสมบูรณ์ เม็ดกาแฟสวย ผลผลิตต่อไร่ดีขึ้นเห็นชัด ต้นทุนต่อไร่ลดลง”

(สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

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

ชวนเพื่อนให้ลองทำโดยมาดูที่บ้านผมและผมก็สอน ใครมาถามผมบอกหมดไม่หวง ช่วยเหลือกัน ถ้าเนสท์ เล้ไม่เข้ามาช่วย ชาวสวนอย่างเราคงถูกพ่อค้าคนกลางเอาเปรียบไปเรื่อย ๆ ก็ต้องขอบคุณเขา...”

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

(โพธิ์ ทองวงศ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

...ตอนนี้มีจัดกิจกรรมแบบครบวงจร มีสัมมนา อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเกษตร พาไปดูงาน ไปดูพืชผักในที่ต่าง ๆ ปีนี้กำลังจะไปเขาคินฮ้อน โครงการของในหลวง ตรงนี้แหละที่ชาวบ้านได้โดยตรง คือได้ความจริงใจจากเนสท์เล่”

(อภิเชก จอมคำสินธุ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

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

...ก็คิดเหมือนกันว่า เขาคงหวังผลทางการตลาด แต่เราก็ได้จากเขาเยอะ...”

(นันทนา นอกสายอ้อ, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

ยุพิน กสินเกษมพงษ์ นักวิชาการเกษตร ศูนย์วิจัยพืชสวนชุมพร ผู้ได้รับทุนจากเนสท์เล่ ไปศึกษาที่เมืองตูร์ ฝรั่งเศส เล่าให้ฟังว่า

“พี่ก็ยังเป็นข้าราชการ ทำงานที่ศูนย์วิจัยพืชสวนที่ชุมพรนี่แหละ ดูแลเรื่องการเพาะเนื้อเยื่อขยายพันธุ์กาแฟ... โชคดีที่ได้ศึกษาด้านนี้ โดยทุนเนสท์เล่ รู้สึกดี มีความสุขทุกครั้งที่ใช้ความรู้ช่วยชาวสวนกาแฟ ลืมตาอ้าปากได้ ต้องขอบคุณเนสท์เล่ ที่ทำให้มีวันนี้”

(สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

และเมื่อกลับไปถามชาวสวน ก็ได้รับคำตอบว่า

“มารับข้อมูล มาประชุม มาอบรม บ้างทีก็จะเข้าไปหาเราในหมู่บ้าน และเข้าไปในสวน ไปแนะนำว่าสวนนี้กาแฟอย่างนี้ต้องทำอะไร เขามาส่งเสริมให้เราดีขึ้น กาแฟของเรามีคุณภาพขึ้นเพราะเนสท์เล่แนะนำ แต่ก่อนชาวบ้านทำกาแฟอย่างไรก็ขายได้ ขายได้แต่เขาไม่รู้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นอย่างไร พอเนสท์เล่เขาแนะนำเข้ามาเราก็สามารถรู้ว่าข้อบกพร่องอะไร ความชื้นเท่าไร มีอะไร มีสิ่งแปลกปลอมอะไรที่เราต้องทำให้ดีให้มีคุณภาพ ทุกวันนี้ชีวิตความเป็นอยู่เราดีขึ้นหลายด้านนะ...”

...หนึ่ง เรารู้จักทำลดต้นทุนผลผลิต เราสามารถนำกากกาแฟที่เราได้สีทิ้งไป เราสามารถกลับมาทำปุ๋ยหมัก ปุ๋ยอะไรที่ไปใส่แต่ก่อนเราจะใส่ปุ๋ยเคมีเราจะไม่รู้ปุ๋ยเคมีมันทำลายตัวเราในอนาคตอย่างไร แต่เนสท์เล่เขาก็แนะนำให้เราใช้ปุ๋ยหมักเพื่อจะไปช่วยในพื้นที่ของเราให้ลดต้นทุนการผลิต ให้ลดต้นทุนที่ว่าเราต้องไปซื้อปุ๋ยเคมีมาแต่เราเอาปุ๋ยหมักมาช่วยได้เยอะเลย”

(อภิเชก จอมคำสินธุ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ในบริบทที่เป็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร พบว่า สื่อบุคคล ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจของบริษัทว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน

“ตอนเราจะสร้างโรงงานที่บ้านโพธิ์ ก็ต้องทำความเข้าใจกับคนในพื้นที่กันก่อน เราส่งคณะทำงานไปคุยเป็นระยะ ๆ ตั้งแต่ ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ อบต. อบจ. เจ้าหน้าที่หมู่บ้าน โรงเรียนข้างเคียงเด็กร้อนใหม่ ผมดูแลทางด้าน การบริหาร สิ่งหนึ่งที่เราพยายามทำให้อย่างไรเป็นเนื้อเดียวกับ Community กับ social คือทำความเข้าใจหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เราลงไปเอง เพื่อจะบอกว่า Toyota มาทำอะไรบ้าง หรือแม้แต่ช่วงที่เขาขยายถนน หรือน้ำท่วมเราก็เอารถบริการรับ ตอนนี้อยู่มีการสร้างบ้านเอื้ออาทร เวลาเขาเข้ามาอยู่เขาไม่เคยมาทำ อินฟาสตรักเจอร์ จะเป็นอะไรเกิดขึ้น ผมเห็นตั้งแต่เขามาตอกเสาเข็ม เริ่มติดต่อผู้ว่าราชการจังหวัด สถานีตำรวจ ให้เตรียมตัวเพิ่มคน จะมีชุมชนเพิ่มมา เราลงมาเขาทั้ง

น้ำประปา ทั้งการไฟฟ้า บอกเขาว่าถนนไม่ดีจะมีคนมาอยู่อีก 8,000 กว่าคน คุณจะทำอะไร เพื่อที่จะขอเตรียมบไว้ ขอหลวงยากมากที่จะมาทำถนนเพิ่มให้”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารองค์กร,

สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

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

(ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สายงานพิเศษ สายงานเทคนิคและ

สายงานการบริหาร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

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

เทคโนโลยีที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น เช่นอนุรักษ์ผักสีเขียว ส่วน TTF จะไปเป็นแนวทางร่วมกับมูลนิธิอื่น ๆ เช่น มูลนิธิชัยพัฒนา มูลนิธิสมเด็จพระเจ้า มูลนิธิพระดาบส จะเป็นแนวตะเข็บต่างจังหวัด จะเน้นเรื่องของการศึกษา การป้องกัน การทำ family panning กับพวกเขาจะเป็นแนวทางของ TTF...

...เราทำเพื่อสังคมเพื่อชุมชนที่เราอยู่ เราเป็นบริษัทข้ามชาติที่อยู่ในเมืองไทย แต่เรามีพนักงานคนไทยมาก จิตสำนึกของความเป็นไทย ทุกคนต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว เราพยายามดึงมาให้เกิดประโยชน์มาก เราต้องการให้สังคมเข้มแข็ง ไม่ว่าจะงาน ช้อน ทำมาจากกรีซเคล็ดทั้งหมด พูดเรื่องข้าวเรามีโปรเจกใหม่ว่าจะทำแปลงทดลองให้ชาวนาปลูกข้าวโดยไม่ใช้สารเคมีเลย เราสนับสนุนได้เท่าไรเรารับซื้อหมด ในหลวงท่านตรัสให้ทำโรงสีข้าวโดยไม่ผ่านคนกลาง ขายให้พนักงานในนิคมกันเอง ขายในเครือToyota เรื่องของน้ำมันปาล์ม สนับสนุนนำมาทำน้ำมันดีเซลจะได้เป็น ไปโอดีเซล โปรเจค 4 ปี เริ่มได้ปีกว่า”

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

“ผมดูแลของงบประมาณ และกิจกรรมทั้งหมดของบริษัทที่ทำเพื่อสังคม ปฏิบัติทุกปีเราจะเรียนเชิญแต่ละฝ่ายเราจะมีกร set งบประมาณของงบประมาณทำเพื่อสังคม เราจะมาสรุปรวมคุยกับผู้ใหญ่เราจะมึงงบประมาณจากปีที่ผ่านมา กิจกรรมหลัก ๆ กิจกรรมเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา ส่งเสริมในละแวกรอบ ๆ เราช่วยไปพัฒนาให้สังคมน่าอยู่ เช่น บ้านโพธิ์ รอบ ๆ มีชุมชน เราช่วยฝึกอบรมการต่อสูไฟไหม้ เราก็ได้ชุดผจญเพลิงไปฝึกให้ชาวบ้านรู้จักใช้ชุดดับเพลิงอย่างไร ทำห้องสมุด เราก็จะแบ่งงบประมาณตรงส่วนไหนช่วยได้บ้าง มีศูนย์ฝึกอบรม Toyota เน้นการให้ความรู้ทางด้านการศึกษาเครื่องยนต์ ธร.เทคนิค เราพยายามขยายให้ทุกจังหวัดที่เรามี Toyota เราจะให้ความรู้กับ ธร.เทคนิคในแต่ละพื้นที่ เราจะให้ตัวแทนมีส่วนร่วมกับชุมชน เรามีการมอบเครื่องยนต์ให้เขาไปศึกษา ซึ่งเราจะให้พนักงานของเราเป็นตัวแทน มีส่วนร่วม สมัครเข้ามาออกไปช่วยชุมชนกันครับ”

(ชัยปิติ ม่วงกุล ผู้อำนวยการ สำนักงานรัฐกิจสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

และจากการสัมภาษณ์พลศักดิ์ เมธิกุล นักบริหารงานช่าง องค์การบริหารส่วนตำบลลาดขวาง อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อ 11 ตุลาคม 2550 พบว่า

“สิ่งโตโยต้าทำเพื่อสังคม ก็คงทำให้เขาดำเนินธุรกิจในพื้นที่ได้ เพราะเขาได้ใจมวลชนแล้ว ก่อนตั้งโรงงาน เคยมีกลุ่มอนุรักษ์แม่น้ำบางปะกงออกมาต่อต้าน เพราะกลัวว่าเมื่อโรงงานสร้าง จะมีผลทำให้สิ่งแวดล้อมเสีย โดยเฉพาะเรื่องน้ำเพราะพื้นที่ลาดขวางกับคลองประเวศ เป็นพื้นที่ทำการเกษตร แต่โตโยต้าก็สามารถฟันฝ่ามาได้ ผมว่าเป็นเพราะเขาจริงใจในการทำงาน ร่วมดูแลรักษาไปด้วย มีการอธิบายให้ชาวบ้านได้เข้าใจ ผ่านเวทีประชุม โดยการเข้าร่วมประชุมกับอบต. บางครั้งก็เข้าไปตามบ้าน เป็นหลัง ๆ

เลย ผมว่าทำแบบนี้เป็นสิ่งที่ดี ถ้าไม่อธิบายหรือบอกให้ชาวบ้านเข้าใจผมว่ายากที่จะร่วมกับกับชุมชน อย่างผมเคยเข้าไปเยี่ยมชมโรงงานของเขาเหมือนกัน ก็เห็นว่ากระบวนการผลิตของเขาดี แลเรื่องสิ่งแวดล้อมก็จริงอย่างที่เขายกชาวบ้านนะ ตั้งแต่มีโรงงานมา ผมว่าตอนนี้พวกกลืนสี อะไรก็ยังไม่มีนะ...

...ในตอนนี้อาจเป็นกิจกรรมหรือโครงการจริง ๆ ยังไม่เห็นชัดเจนนะครับว่าโตโยต้าเข้ามามีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนลาดขวางอย่างไรบ้าง แต่เท่าที่ทราบเป็นไปในลักษณะการเข้าไปช่วยวัด เช่น ทอดกฐิน กับไปช่วยที่โรงเรียนเทคนิคจุฬารามณ์ โดยให้การสนับสนุนพวกเครื่องมือเครื่องไม้ แต่ในอนาคตที่อยากให้เขาสนับสนุนก็คือเรื่องของรถขยะ กับริดดับเพลิง ส่วนประโยชน์ที่คนในชุมชนได้รับ ผมว่าช่วยให้เศรษฐกิจในชุมชนดีและขยายขึ้น คนมีงานทำมีรายได้ เกิดบริษัทลูกอื่น ๆ ที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงส่งส่วนประกอบให้โตโยต้า ผมว่าโตโยต้าเขามีน้ำใจตั้งแต่แรก”

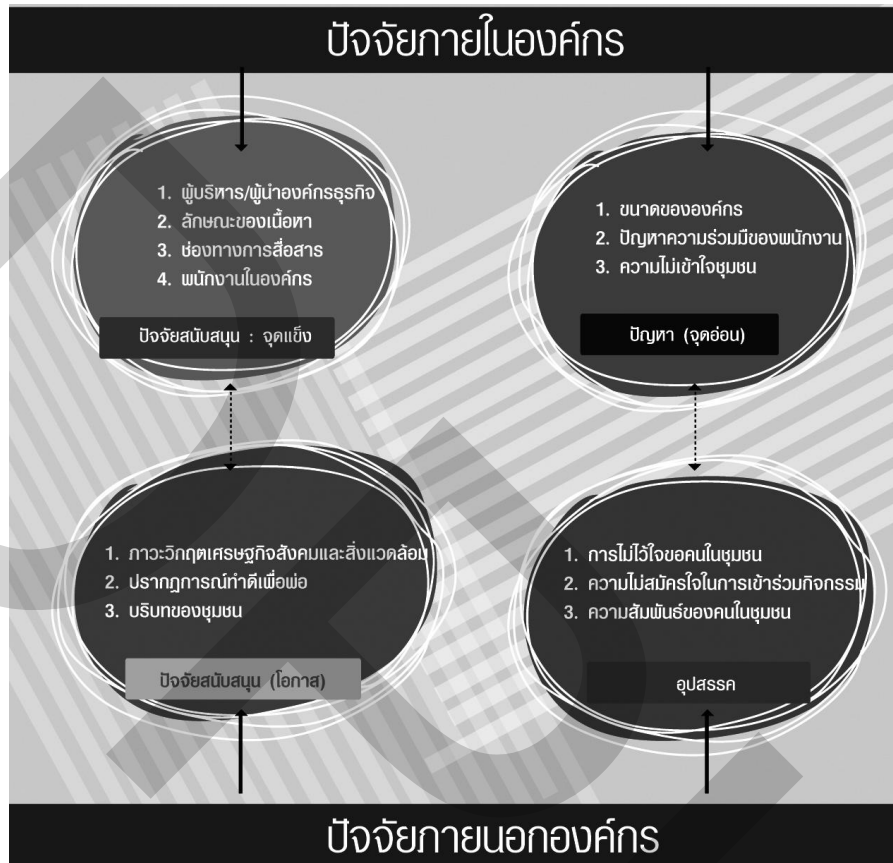
จากข้อมูลที่ปรากฏ จะเห็นได้ว่า การสื่อสารกับชุมชนที่องค์กรธุรกิจทั้ง 6 แห่ง เข้าไปอยู่ร่วมด้วย โดยตรง ต่างมุ่งเน้นที่ “กระบวนการมีส่วนร่วม” ของคนในชุมชน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สร้างความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพัน รวมถึงกระตุ้นจิตสำนึกสาธารณะของคนในชุมชน/สังคมให้เกิดขึ้น โดยองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่อย่าง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับบริษัท ปตท. จำกัด และองค์กรข้ามชาติอย่าง บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด กับบริษัทโตโยต้า ประเทศไทย จำกัด จะมีหน่วยงานด้านชุมชนสัมพันธ์ที่อยู่ในส่วนกลางและสำนักงานสาขาหรือกลุ่มธุรกิจในพื้นที่นั้น ทำหน้าที่ด้านการสื่อสารและดำเนินกิจกรรมตามนโยบายที่รับมาจากบริษัทแม่ และริเริ่มจัดขึ้นเองตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการในพื้นที่ สำหรับธุรกิจขนาดกลางและเล็ก ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้เล่นบทบาทเป็นผู้นำทางด้านการสื่อสารด้วยตนเอง โดยอาสาเข้าไปช่วยเหลือพัฒนาชุมชน/สังคมในรูปแบบต่างๆ เช่น คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง แห่งบริษัท วันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัด ปัจจุบันรับตำแหน่งประธานเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (SVN) และบริษัทชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด ใช้ธุรกิจของตนเป็นศูนย์การเรียนรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงและกลไกกรรมธรรมชาติสำหรับชุมชนและผู้สนใจจากภายนอกเข้ามาเรียนรู้ สำหรับช่องทางสื่อสารที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การใช้สื่อบุคคล ซึ่งมีทั้งเจ้าหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายและหรือพนักงานด้านชุมชนสัมพันธ์ สื่อสารกับผู้นำชุมชนและคนในชุมชน ในลักษณะเผชิญหน้ากันโดยตรงทั้งการสนทนากับคนเพียงคนเดียวหรือประชุมกลุ่ม ดังนั้น รูปแบบการสื่อสารที่ปรากฏ จึงเป็นการสื่อสารสองทางที่มีการไหลของสารในแนวระนาบ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนข่าวสาร โต้ตอบปัญหาต่างๆ การรับฟังความคิดเห็นและปรึกษาหารือกัน ผ่านการจัดเวทีประชุมชาวบ้านที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ เช่น การพูดคุยกันตามตลาดนัดชุมชน หรือการไปเยี่ยมเยียนพบปะชาวบ้านที่บ้าน นอกจากนี้ยังมีการจัดทำสื่อเฉพาะกิจ อาทิ แผ่นพับ วิซีดี วารสาร และการใช้สื่อที่ชุมชนมี ได้แก่ วิทยุท้องถิ่นและหอกระจายข่าว เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับชุมชน สำหรับสื่อรูปแบบกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เช่น

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

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

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

แผนภาพที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน



มีรายละเอียดการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยสนับสนุน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยขับเคลื่อนการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจและภาคประชาชนเกิดความสำเร็จ มี 2 ปัจจัย คือ

3.1.1 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

- (1) ผู้บริหาร/ผู้นำองค์กรธุรกิจ

องค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่:

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

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

(สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2550)

“ทางปูนลำปางเราเริ่มต้นมา 12 ปี วันที่เรามาตั้งที่ลำปางเนี่ยอุตสาหกรรมอื่นขึ้นแล้ว เรามาที่หลังทางผู้ใหญ่ปูน บอร์ด ก็คุยกันว่าเรามาอยู่เมืองนี้ คนที่เรารักธรรมชาติ รักท้องถิ่น เขาบอกว่ามาแล้วต้องมาสร้างความเจริญให้เหมือนกับคนของเขาเลย ทางบอร์ดสั่งเลยว่า สร้างงาน สร้างความเจริญให้ที่ลำปางก่อนเลย เราไม่คิดผลกำไรขาดทุนกับเรื่องนี้ เราศึกษาหลายเรื่อง ชนิดที่ว่า อะไรบ้างที่เราต้องระวัง แล้วเราอยู่ในเขตป่าไม้ด้วย ก็ดูว่าต้องทำอะไร แรก ๆ ชาวบ้านเขาเป็นห่วงเยอะ กลัวว่าเราจะมาทำลายป่า เครือปูนซิเมนต์จะมีอุดมการณ์ 4 ที่เรถูกสอนมาตั้งแต่เข้ามา มา เพราะเราต้องมีส่วนในการดูแลสังคมขนาดทำงานที่มา 5 ปีที่แล้ว ตอนนั้นในเรื่อง CSR ยังไม่มาเท่าไร แต่นายบอกมาแล้วเรื่อง balance 3 ส่วน คือตัวเรา ตัวผู้ถือหุ้น แล้วก็สังคม เราพยายาม balance ตัวพวกนี้อยู่ นายช่าง ปูนลำปางบอกก่อนเลย ว่าต้องเป็นคนที่นี้ ช่วงแรก ๆ ปูนจะรับคนท้องถิ่นชะเยอะ ซึ่งแรก ๆ ปูนมีเกณฑ์รับงานเหมือนกัน สเป็คเราค่อนข้างสูงซึ่งหลัง ๆ มาเราก็ลดสเป็ค ลงเพื่อให้คนท้องถิ่นเข้าได้ ก็เลยเป็นคนท้องถิ่นชะเยอะ”

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

มีคิดให้โปรเจกเป็น เราไล่ไปตั้งแต่ระดับหัวหน้า เราพัฒนาที่คนก่อน พอคนเราพร้อมแล้ว แล้วพอดีเรื่อง
น้ำเข้ามาพอดี เราก็มารู้ที่บ้านสาม ขา มาช่วยทำฝ่ายตั้งแต่ปี 46

...ในโรงงานของเครือฯ ผู้บริหารพูดมานานแล้วว่า โรงงานกับชุมชนต้องไปด้วยกัน งบเรื่อง
สิ่งแวดล้อมก็จะได้มาเยอะมาก ให้ชาวบ้านไม่เดือดร้อน เมื่อ 20 ปีก่อนเทคโนโลยีเราเป็นอีกแบบหนึ่ง แต่
ตอนนี้เรามีเทคโนโลยีที่ทำให้ไม่มีฝุ่นได้ ผู้ใหญ่ยอมเสียเงิน ซื้อมาเพื่อให้ฝุ่นมันไม่ออก ผลผลิตก็เต็มนะ
ผมก็ตอบไม่ได้เหมือนกันว่าสร้างได้อย่างไร เพราะบอกให้ห้อง ๆ เขาทำ คลิ๊กปุ๊บเขาก็ออกไปทำเลย แล้ว
เต็มใจออก ห้อง ๆ เขาอยากไปทำ ผมก็ตอบไม่ได้ว่าสร้างอย่างไร แล้วอีกเรื่องคือปูนเองเป็นองค์กรที่อยู่มา
นาน สายบังคับบัญชาเราก็ไม่เบาเหมือนกัน แล้วตอนที่เศรษฐกิจไม่ดีเราก็ปรับผังการทำงานของเรา
เหมือนกัน แล้วก็มามีโครงการ C CAP = CODE OF COMPETITIVE ADVANTAGE PROGRAM ข้อพึง
ปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน ทำอย่างไรให้อยู่รอด เพราะว่าตอนนั้นคู่แข่งก็เขามาแบบหน่วยสากลหมดเลย
ฉะนั้น สวัสดิการการทำงานเราก็เปลี่ยนไปด้วย เราก็ทำ 5 เรื่อง มีเรื่อง learning แล้วก็เรื่อง empowerment ทำ
สายบังคับบัญชาให้ดีกว่าแต่เดิม อย่างแต่ก่อนเนี่ย เวลาทำงาน 24 ชม. เราต้องมีลูกพี่อยู่ 2-3 คน ห้อง
รับคำสั่งอย่างเดียว ไม่ต้องคิด ลูกพี่ว่าไงก็ทำแบบนั้น หลัง ๆ มา ผมก็เลยบอกว่าให้ลูกน้องเปลี่ยน มันคน
ละสมัยแล้ว ลูกน้องเขาทำมานานก็ปล่อยให้เขาทำเองบ้าง ตอนนั้นลูกพี่นอนอยู่บ้านหมด ให้อิสระ เชื่อมั่น
เขา เขาก็ happy นะ อีกหัวข้อหนึ่ง ถ้าเรามาคุยเรื่อง empower เราก็ทำได้เยอะนะครับ แต่ก็ยังไม่สุดยัง on
the way อยู่ แต่ตัว หัวเซลล์เองก็เปลี่ยนบทบาทจากคุณอำนาจก็เป็นคุณอำนาจ ประกอบกันหลายอย่าง ๆ
ที่จะมาตอบว่าทำไมเราถึงสร้างจิตสำนึกสาธารณะขึ้นมาได้ ผู้บริหารสำคัญมาก ๆ นะครับ...”

(สัมภาษณ์ คุณศานิต เกษสุวรรณ, 31 สิงหาคม 2550)

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

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

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

(บวร วรณศรี, สัมภาษณ์ 1 สิงหาคม, 2550)

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

(วินัย จันโอทา สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม, 2550)

เช่นเดียวกับปตท.ที่ตกย้ำแนวคิดที่ว่า ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ต้องเป็นสิ่งที่ดำเนินไปพร้อม ๆ กัน

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

...เพราะตอนที่ตั้ง ปตท.มีเงินอยู่แค่ 200 ล้านบาทวันแรกที่เรตั้ง นั่นเป็นเงินที่รัฐให้มา นอกนั้นก็ เป็นทรัพย์สินต่าง ๆ ซึ่งไม่ใช่ในรูปของเงิน ทรัพย์สินต่าง ๆ ก็อยู่ในรูปของเงินกู้ด้วยซ้ำไป ก็มาบริหารให้มัน มีกำไรขึ้นมาเอง พุดง่าย ๆ ว่าด้วยภาระหน้าที่ที่เราสำนึกว่าเราต้องทำให้ดีตามที่รัฐมอบหมายให้บริหารเวลานั้น ก็ใช้การไปขอร้องบางคน ซึ่งเขาทำงานในระดับที่เขาได้เงินเดือนสูงอยู่แล้ว ทำงานบริษัทเอกชนให้เสียสละมาทำงานเพื่อประเทศชาติแม้แต่ตัวท่านผู้ว่าเองท่านผู้ว่ารองฉัตร ท่านเคยให้สัมภาษณ์ว่าตอนแรกที่ท่านมาเป็นผู้ว่าคนแรกของเรา ตอนแรกที่ท่านมา ท่านมาจากผู้ว่าการทางพิเศษเงินเดือนของท่านอาจจะสูงอยู่แล้วด้วยซ้ำไป แต่ว่าด้วยการขอร้องจากท่านรัฐมนตรีท่านเกรียงศักดิ์โทโรไปขอมาช่วยรับภารกิจตรงนี้ ท่านก็ว่าที่มีภารกิจมันก็นักแต่ว่าด้วยความที่มีจิตใจอยากทำเพื่อประเทศชาติทุกคนที่มาวันแรก ก้าวแรกที่เข้ามา ไม่ว่าจะที่ท่านรองต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันนี้ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ในอดีตท่านมาจาก Essoก็มาทำตรงนี้เป็นต้น ผมก็คิดว่าคนที่เข้ามาอยู่ปตท.สมัยแรก ๆ เริ่มต้นจากต่างคนต่างรู้ว่าเรามีภารกิจที่ต้อง

ดูแลสร้างความมั่นคงทางพลังงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มันทำลายแล้วก็เป็นเรื่องที่ยาก อันนั้นผมว่ามันเหมือนการตอกเสาเข็ม ที่ว่าให้เมื่อระดับบริหารมีความคิดในเชิงที่ให้จิตสำนึกกับสังคมคิดในเชิงจิตสำนึกแบบนี้แล้ว

...อันนี้ผมก็มั่นใจว่าผู้บริหารในยุคแรกได้สร้างความมั่นคงในทางความคิดให้แก่คนรุ่นหลังๆ ว่าคนที่เข้ามาตรงนี้มาเพื่อเสียสละให้ประเทศ แล้วผมก็ว่ามันเป็นประโยชน์มากที่ผู้บริหารรุ่นต่อมา เขาก็เห็นว่าสิ่งที่เราทำในฐานะที่เป็นองค์กรหลักของประเทศเนี่ย เราทำแบบนี้อะไรที่ไม่เหลือบ่ากว่าแรงที่เราทำได้เพื่อสังคม เพื่อประเทศ เราต้องทำแล้วก็อยู่ในวิสัยที่เราทำได้เราก็ต้องทำ”

(ประเสริฐ สลิลอำไพ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

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

...ถ้าย้อนกลับไปดูเรื่องของภารกิจของปตท.ตั้งแต่อดีตมาความชัดเจนของนโยบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติยังคงเป็นจุดยืนที่เรายึดถือปฏิบัติมาถึงปัจจุบันนี้มีปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงกับสังคมไปบ้างแต่ก็ยังคงให้ความสำคัญในเรื่องเหล่านี้อยู่ มันกลายเป็นสำนักของพนักงานไปแล้วและได้หล่อหลอมให้พนักงานเกิดความรู้สึกสำนึกต่อสังคม... ปตท.เป็นองค์กรที่ทำเรื่องของเทคโนโลยีส่วนใหญ่ เป็นเรื่องวิศวะกับช่าง เป็นเรื่องของโรงแยกเอเย คลังเอเย แต่ทุกวันนี้ พนักงานเหล่านี้ เขาเป็นคนลงไปพบชุมชนเอง เขาลงไปหาชุมชนเอง...”

(ปริยานุช เอกณรงค์ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

เพื่อเป็นการขยายรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม จากการศึกษาพบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ระบุดึงพันธสัญญาของกิจการ ที่มีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สามารถพึ่งพาตนเอง ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในเว็บ

ไซต์ www.pttplc.com อาทิ ด้านค่านิยม “มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นวัฒนธรรมและค่านิยมหลักขององค์กร” ประกอบด้วย

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

(สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2551)

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง

บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัดและบริษัทชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

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

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

(สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

และจากการสนทนากลุ่ม พนักงาน 4 คน ที่บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด ทุกคนมีมุมมองต่อคุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ดังนี้

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

อย่างหนูเคยเป็นนี่... แกก็จะถามว่าเรามีหนี้ที่ไหน หนี้อะไรบ้าง แล้วเขาก็จะยื่นมือมาช่วยเรา ถ้าเขาปลดหนี้ให้แล้ว เราก็ต้องรู้จักการใช้จ่ายเงิน ทำบัญชีรายรับรายจ่าย คุณสุทเขาจะมีสมุดบัญชีรายรับรายจ่ายมาให้เรา เราก็ทำบัญชีว่าในส่วนที่ไม่จำเป็น อย่างเราต้องการได้ของอย่างหนึ่ง ถ้าเราซื้อเลยเราก็ต้องเป็นหนี้เขา ต้องเสียดอกเบี้ย ฉะนั้น เราออม มาซื้อเองดีกว่ามั้ง แทนที่เราต้องไปเสียดอกเบี้ยให้เขา เราก็เอาดอกเบี้ยนั้นมาเก็บเป็นเงินออมของเราเองดีกว่า ซื้อเป็นเงินสดดีกว่า แล้วบางสิ่งที่ไม่จำเป็นเราก็ไม่ต้องซื้อ แกจะบอกให้เราซื้อของที่จำเป็นมากกว่า อย่างเพื่อนอยากกินหมูหัน ถ้าเราไปอยากกินเหมือนเขามันก็ไม่ได้เพราะเราไม่มีเงิน เราก็ต้องห้ามใจตัวเองว่าเรากินไม่ได้เพราะเราไม่มีเงิน เราก็ต้องรู้จักห้ามใจตัวเองด้วย แล้วแกก็จะให้เราช่วยคิดช่วยจัดการด้วย แกก็จะมองว่าคนไหนที่พอไปได้ แกก็จะเอามาช่วย คือ ให้เราไปช่วยคนที่หนักกว่า อย่างเราเบาเรายังพอไปได้ ต้องไปรักษาคนที่สาหัสกว่าก่อน ต้องช่วยเหลือก่อน แต่ตอนนี้กำลังทดลองกับคนในกลุ่มก่อน แล้วตอนนี้ก็กำลังขยายออกไปข้างนอกให้หน่อยๆ มาสมัครในกลุ่มของเรา ให้ช่วยไปปลดหนี้ ให้ไปเป็นก้อนเลย แต่ต้องบอกความจริงว่าเราเป็นหนี้ สมมติว่าหนูเป็นนายหน้าคนให้กู้เอาบ้าน เอาโฉนด เอาบัตรอะไรไปตั้งไว้ พอไปได้มาก็ต้องเอาของเหล่านี้มาให้แกดูด้วย ว่าทำจริง ไม่ได้หลอกลวงเขา ส่วนมากจะเป็นหนี้ในระบบ ไม่ใช่หนี้ในธนาคารอะไร”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา สนทนากลุ่ม, 7 สิงหาคม 2550)

“หนูทำงานมาหลายที่ มาเจอที่นี่ ก็ปรากฏว่าคุณสุท เขาทำให้ชีวิตเราดีขึ้น...รู้สึกชอบที่นี่มากกว่าที่อื่น ๆ ค่ะ ที่ผ่านมาหลาย ๆ โรงงานนะชอบที่นี่มากกว่า ที่นี่เป็นกันเองดี เขาเปิดใจคุยกับพนักงาน ให้คำปรึกษากับพนักงานได้ ไม่ว่าเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงานในโรงงานเขาก็เปิดใจกว้างคุยกับเราได้ แล้วก็เวลาเรามีปัญหาฉุกเฉินมา เขาก็จะช่วยแนะนำเราว่าให้ทำแบบนี้ละ รู้สึกว่าจะเปิดกว้างกว่าโรงงานอื่น แล้วที่ผ่านมารองงานอื่นเขาไม่เปิดใจกว้างให้เราขนาดนี้ แม้กระทั่งลิมปิดน้ำที่หอพัก หนูขอไปปิดน้ำหน่อย เขาก็ให้ ไปได้เลย โรงงานอื่นเขาไม่ไห้ะพี ฝนตกขอไปเก็บผ้าหน่อย ขอออกไป ก็ออกไปเก็บผ้าได้ ก็ยังคิดว่าแปลกดีนะโรงงานให้ออกด้วย แต่ถ้าเป็นโรงงานอื่น ถ้าอยู่ในเวลางานเขาก็ห้ามไป คือถ้าเรามีเหตุผลเขาก็ให้”

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม สนทนากลุ่ม, 7 สิงหาคม 2550)

“คิดว่าเขาเห็นหลาย ๆ อย่างแล้วอยากให้พนักงานมีสิ่งที่ดีขึ้น อยากให้ความช่วยเหลือ คือไม่ได้ อย่างหนึ่งก็ช่วยอีกอย่างหนึ่งก็ดียิ่งดี คือจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีรายได้เสริมตรงนี้เข้ามาด้วย พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ได้ความรู้จากการที่เราทำอะไร ได้วิชาติดตัวไปใช้ที่บ้าน ถ้ากรณีเราออกไปจากที่นี่ เราสามารถกลับไปบอกพ่อบอกแม่ได้ว่า เรามีความรู้ตรงนี้”

(สมร สงขอนนอก สนทนากลุ่ม, 7 สิงหาคม 2550)

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

(อัญชลี ตันติดำรงค์ สนทนากลุ่ม, 7 สิงหาคม 2550)

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

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

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

ผมบอกว่าถ้าจะเตรียมรับมาตรฐานแรงงาน ควรเริ่มต้นจาก 'ความสุข' ใช้มาตรฐานความสุขในการทำงาน ถ้าคุณคิดว่าทำงานแล้วมีความสุข สุขที่ได้เห็นทุก ๆ ด้านของการทำงานมันดี คุณเข้าใจมาตรฐานมากแล้ว คุณมีความสุขไม่ได้ ถ้าคนทำงานอยู่ไม่มีความสุข หรือผลิตภัณฑ์ที่ทำออกไปไม่ก่อให้เกิดความสุขแก่ผู้บริโภค ต้องคอยหลบเลี่ยงว่ามีสารพิษไหม ผู้บริโภคจะได้รับความไม่เป็นธรรมจากสินค้าเรา หรือต้องคอยระวังว่าพนักงานจะเล่นไม่ซื่อ จะสไตรค์หรือเปล่า คุณก็ไม่มีความสุข

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

ไม่มี ยิ้ม เขาจะคอยชี้ตรรกคุณได้ถ้ามีโอกาส ถ้าเขารู้ว่าคุณจะเดินออกเวลาไหน ดักตีหัวได้เป็นที่ คุณไม่มีความสุขแน่ ”

สำหรับ วริสร รัชพันธุ์ กรรมการผู้จัดการและเจ้าของบริษัทชุมชนพรวคานา รีสอร์ท จำกัด เขาบอกว่า

“...ไม่เคยบังคับว่าคนที่เข้ามาทำงานที่นี่ ต้องเป็นคนดี ผมค่อยๆ ทำให้เขาเกิดขึ้นเอง มันบังคับไม่ได้ ก็เลยว่าอันนี้เป็นส่วนหนึ่ง ที่มาจากหนังสือพระมหาชนที่ว่า เราไตร่ตรองเห็นปฏิปทาแห่งโลก ปฏิปทาคือแนวทางปฏิบัติแห่งโลก หรือแนวทางของโลก ธรรมชาติของโลก มันต้องไตร่ตรอง เราก็ไตร่ตรองกลับไปกลับมา ยังไงก็ตรมจิตสำนึกสาธารณะมันต้องเกิดจากจิตใจของเขาเอง บังคับได้แป๊บเดียวแล้วมันก็ไม่ได้สร้างภายในวันเดียว แล้วก็เรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่ดี คือ การสร้างตัวเราเองให้เป็นอย่าง เป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จให้เขาเห็น อย่างการเคยทำอะไรที่ไม่พอดีให้เขาเห็น อย่างน้ำดื่ม กินเหล้าสูบบุหรี่ ดิ้นสาย เราก็ปรับตัวเองว่าเราไม่เอาแล้ว ดิ้นตี 5 ทุกวัน ดิ้นมาวิ่ง มีวินัยมากขึ้น แล้วก็เวลากินอาหารเราก็เลือกมากขึ้น ใช้หลักสมดุลมากขึ้น เขาก็เห็นเป็นตัวอย่างการช่วยเหลือกัน การมีเมตตา อะไรทำนองนี้ ผมว่าพอเรามีความพอดี เขามาเห็น เราก็จะไปได้เร็วมากขึ้น คนเข้ามาอยู่ใหม่ก็จะเห็นวัฒนธรรมองค์กร เขาจะไปได้ ถ้าเขามีทุนดีก็ไปได้ดี ถ้าไม่มีทุนเราก็มีเครื่องมือที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน แล้วก็เครื่องมือช่วยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน มีกิจกรรมร่วมกัน เช่นไปทำนาร่วมกัน ผลิตของด้วยกัน ไปทำกิจกรรมการพูดคุย การพูดคุยก็ไม่มีวาระ ผมคิดว่าของเราเป็นเหมือนหมู่บ้าน พนักงานผู้ใหญ่ผมก็ไหว้หมด พนักงานอายุน้อยกว่าถ้าเขาไม่ไหว ผมก็ไหว้ก่อน จนเขาทนไม่ได้เขาก็ไหว้เอง แต่เราจะไม่บังคับว่าทำไมไม่ไหว เป็นคนไทยต้องไหว้ เราจะไม่บังคับ คับไปก็เท่านั้น ไม่เป็นไรเจอหน้าก่อนก็ไหว้ก่อน ผมไหว้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ เราต้องการสร้างวัฒนธรรมการไหว้ กับการให้ ให้อภัยและให้โอกาสเขา เขาอาจจะเป็นผู้ใหญ่กว่าเรา เราเป็นเด็กก็ได้เราไม่ถืออะไร ผมว่าพอมันทำแบบนี้แป๊บเดียวมันปรับได้เลย แต่มันต้องอยู่บนพื้นฐานการให้และไม่โกรธ โกรธะ ปรึกษาอะ คือ ปรึกษาคะปรึกษาอะไรก็ได้ ปรึกษาคะไปเลย ทำทานโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ที่นี้ก็ไหว้กันทุกวัน คือมันต้องคิดแบบนอกรอบแล้วก็ทำไป ผมว่าทางที่จะไปไม่ได้คือ โลก โกรธ หลง 3 ตัวนี้ เราต้องรู้ว่าเราเป็น MD นะเราต้องไม่โกรธ ไม่โลภ ไม่หลง เป็นนายหัวเขา (เจ้านาย) ไม่หวังอะไรจากเขา เราอยากให้เขาทำงานให้เราดี ๆนะ ก็ต้องดูแลเขาดี ๆ เขาก็อยู่กับเราฝากชีวิตไว้กับเรา เราจะตอบแทนเขาอย่างไร ผมว่าเราคิดเรื่องของการให้ มีหนี้ ธกส. เราก็ไปช่วยเขา...

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

ว่า ไม่นึกถึงบุญคุณเรา บางคนมีนะพอทำได้ปั๊บก็ลืมเราเลย ก็บอกว่าไม่เป็นไร ลักวันหนึ่งเขาก็ต้องเห็น แล้วก็จริง สุดท้ายเขาก็กลับมา เราไม่เคยหวังอะไรจากเขา เราไม่เคยพูดว่า พี่ไม่พูดถึงผมเลย ออกตัณญูนี้เรา เราไม่เคยพูด เราถือว่าเราทำแล้วเราก็มีความสุข เขามีชีวิตที่ดีขึ้นเราก็ภูมิใจ ต้องย้ำว่าใจอย่าพร่องใจต้องเต็ม พระเจ้าอยู่หัวฯ ใจไม่เคยพร่อง พระองค์ท่านนำพระทัยเต็มตลอด ไม่เคยพร่อง ผมก็เลย ว่าถ้าตัวเองจะพร่อง เราต้องเตือนตัวเองว่าอย่าพร่อง อย่าพร่องใจต้องเต็ม ช่วยเขาต้องเต็ม เหมือน พระองค์ท่านไม่เลือกปฏิบัติ คิดแบบนี้มันทำได้หมด มีความสุข เกิดมาชาติหนึ่งคิดแบบนี้ได้ก็มีความสุข แล้ว ผมโชคดีที่มีคุณแม่ที่ดีด้วย คุณแม่จะมีธรรมะ คุยสนุก เหมือนเป็นเพื่อนผมตลอดเวลา อย่างที่พูดๆ มา คุณแม่ก็ดีใจที่ได้เห็น ตอนหลังก็ดี ได้คุณแม่ดี คุณพ่อก็ดีด้วย ทุกคนก็ดี เราก็เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ด้วย ผู้ใหญ่ก็ให้ความเมตตา เราก็ได้รับโอกาสในชีวิตมากขึ้น เราก็ไม่เคยฝันว่าในชีวิตจะได้ เราก็ได้ไอ้ที่เรา ฝันเล่นเอาไว้อย่างศูนย์ของ ดร.สุเมธ ผมก็มาช่วยทำ ผมเรียนวิชารัฐก็คิดว่าจะทำอะไรถวายพระเจ้าอยู่หัวฯ เป็นโครงการวชิราวุธร่วมกับชัยพัฒนา ผมก็เป็นกรรมการ ทำทุกอย่าง แล้วผมก็จะไม่ถอยจากโครงการนี้ จะสู้เพราะผมได้ทำแล้ว บนพื้นที่ของพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้ถ่ายทอดแนวคิดของพระเจ้าอยู่หัวฯ ก็ถวายตัวกับ พระองค์ท่านในใจว่า ข้าพระพุทธเจ้าขอถวายตัวเป็นกรรมการของพระองค์ท่านกับโครงการนี้ จะทำทุกอย่าง และไม่มีข้อแม้ใด ๆ ก็เลยขับรถไปนครนายกไปประชุมทุกอาทิตย์ ผมเป็นคนเดียวที่มาทนกว่าเพื่อน เรา ต้องไม่ทอดยเราทำไม่หยุด จนกระทั่งทุกคนติดภารกิจก็เหลือผมคนเดียว ผมก็เลยค่อยๆ ทำค่อยๆ สร้าง ก็ไปทุกอาทิตย์...

...ผมยึดหลัก “ขาดทุน เป็นกำไร” เป็นหลักคิดในการทำธุรกิจ ขาดทุน เป็นกำไร ของผม ไม่ได้คิด ตามหลักคิดของนักเศรษฐศาสตร์ทั่วไป เพราะคำๆ นี้มาจากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่มีพระราชประสงค์ให้คนไทย รู้ละเว้นอาการโลก อาการตาโตอยากได้ของคนอื่น และ เบียดเบียนผู้อื่นโดยขาดมนุษยธรรม เพียงเพื่อมุ่งกำไรที่เป็นตัวเลขทางบัญชี แต่ให้หันกลับมาช่วยเหลือ เกื้อกูล อุ่มชู รู้จักการให้ แบ่งปันโอกาส ด้วยใจบริสุทธิ์ ดังนั้น ขาดทุนในที่นี้ จึงอาจเป็นการขาดทุนเรื่อง แรง ขาดทุนเรื่องเวลา ทำในสิ่งที่คนอื่นไม่ทำ ส่วนกำไรก็คือ ได้กำไรตรงที่เราเป็นคนรู้จักให้ ได้ช่วยเหลือ คนอื่น ๆ บ้าง ซึ่งการช่วยนี้ ผมมองว่าเป็นเรื่องของท่าน เป็นการทำให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน แต่สิ่งที่ได้คือ จิตใจที่ดีขึ้น แล้วจะพัฒนาไปสู่เรื่องอื่นกิจกรรมอื่น ๆ นี้คือกำไรของผม และผมก็สอนพนักงานในเรื่อง เหล่านี้ด้วยดังนั้น สโลแกนที่เราใช้ก็คือ “ยิ่งทำยิ่งได้ และยิ่งให้ยิ่งมี...”

...ความจริงเราเริ่มที่ชุมชนก่อนด้วยซ้ำไปแล้วเราเห็นว่าไม่ถูกต้องเท่าไร แล้วเราก็กลับมาเริ่ม พนักงาน พอมาเริ่มที่พนักงานเราพบว่าได้ผลดีกว่า เราต้องที่บ้านเราให้ดีกว่าจะไปบอกใคร จริงผม เจออาจารย์ที่ดีด้วย ผมเจออาจารย์วิวัฒน์ ศัลยกำธร อาจารย์ตามเสด็จอยู่ 16 ปี ท่านก็จะแนะนำ ท่าน บอกว่าท่านให้อยากให้มีตัวอย่างของความสำเร็จเล็กๆ กระจายอยู่ในประเทศเรา มันจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด เหมือนคนที่ปลุกมะม่วงแคง ถ้ามันแต่ไปป่าวประกาศว่าปลุกแคงอย่างไร แต่ไม่มีของจริง ฉะนั้นตัวอย่าง

ที่เห็นได้จริงจับต้องได้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ดังนั้น การที่เราออกไปรณรงค์ข้างนอก แต่บ้านเราไม่มีสักอย่าง พอกลับมาทำข้างในก็ง่ายเลยคนก็มาดู พอเห็นตัวอย่างเขาก็คิดว่าเราก็ทำได้ ก็เกิดแรงบันดาลใจต่อไป”

(สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

และในวงสนทนากลุ่มกับพนักงาน คุณไพรินต์ พรหมนุ้ย พูดถึงนายว่า

“คุณวรวิสร เป็นคนที่ไม่ทิ้งลูกน้อง ที่เห็นชัด ๆ ก็ตอนนั้นวิกฤตเศรษฐกิจ ปี 40 ที่โรงแรมแขกไม่มีเลย เเสบและพวกเราก็ต้องอยู่กันทุกคน 100 กว่าคน ไฟก็เปิด น้ำก็ใช้ ข้าวก็กิน เราก็คิดกันสารพัด แกจะให้เราออกหรือเปล่า แต่นายก็ไม่ทิ้งพวกเรา แกไม่ไปไหนนะ นายก็ยืน ๆ เดิน ๆ อย่างหน้าลมมา ลมพายุมา คุณวรวิสรไม่ได้ไปไหนเลยอยู่ทั้งคืนนี้แหละ ทำให้เราเห็นเลยว่านายไม่ทิ้งเราแน่ และนายก็มีแนวคิดตรงนี้มาที่ทำงานมานี้ทุกอย่าง”

(สนทนากลุ่ม, 24 สิงหาคม 2550)

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

(สนทนากลุ่ม, 24 สิงหาคม 2550)

“ป่าทำงานมาร่วม 25 ปีแล้ว ตั้งแต่รุ่นคุณแม่ คุณวรวิสร ทำมาทุกอย่าง ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาก็ว่าได้ ที่นี้เราอยู่กันแบบครอบครัว มีอะไรก็คุยกัน ทำงานที่นี้ ไม่มีวันเกษียณ แล้วคุณวรวิสร ก็ไม่เคยไลใครออก แต่ถ้าใครจะออก แกก็ไม่ว่านะ อยากกลับมาใหม่ก็ไม่ว่า ให้โอกาสคนตลอด แกเป็นคนดี คนโรงแรมแยะ แกไม่ทิ้งพนักงาน ถามทุกคนว่าจะอยู่หรือจะไป ก็แล้วใครจะไปถ้านายไม่ทิ้ง ก็ช่วยกัน...”

(ป่าสุนันท์ บุญจางค์ สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2550)

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

(ดำรงค์ ปรีชาชน สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2550)

องค์กรข้ามชาติ:

บริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

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

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

“... ในวารสารฉบับนี้เราได้ถ่ายทอดเรื่องราวของโครงการเพื่อสังคมต่าง ๆ ของเนสต์เล่ ทั้งโครงการในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ นอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจตามปกติแล้ว เนสต์เล่ ในฐานะผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มชั้นนำของประเทศตระหนักดีถึงบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมในหลายๆ ด้าน เนสต์เล่ ประเทศไทยได้ริเริ่มโครงการเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและมุ่งที่จะขยายบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ความสำเร็จของโครงการที่ผ่านมาล้วนเกิดจากการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของพนักงานเนสต์เล่ทุกท่านที่ได้สละเวลา รวมทั้งกำลังกายและกำลังใจร่วมกันช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและสังคมเราให้ดีขึ้น...”

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

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

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

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

“ผมว่าเจ้านายที่นี่ดีนะ สนับสนุนพนักงานให้มีจิตอาสา เวลาพวกเรามีกิจกรรม ผมเห็นคุณภคผล มาลงด้วยเกือบทุกงาน กันเองมากเป็นคนอารมณ์ดี สนุก”

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

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

(คุณนภดล คิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

“คนของเนสท์เล่ถือว่ามีโอกาสที่ดี และโชคดีกว่าคนหลายกลุ่มในสังคม ที่ผ่านมาระยะหนึ่งกับการ
มองเฉพาะข้างใน ไม่ได้มองออกไปข้างนอกถึงสังคม ถึงจุดหนึ่งเราก็เลยสร้างแนวคิดของอาสาสมัคร ให้ได้
ไปสัมผัสกับชาวบ้าน หัดไปใช้ชีวิตกับชุมชน...”

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

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

(วราวุธ เจียมรจนานนท์ สัมภาษณ์ นภดล คิวะบุตร ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัท เนสท์เล่
(ไทย) จำกัด ใน www.bangkokbiznews.com เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 มกราคม 2553)

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

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

“บทบาทของผู้นำองค์กร มีผลอย่างมากต่อการทำซีเอสอาร์ขององค์กร โตโยต้าเราโชคดี ที่ผู้นำเข้าใจและมีวิสัยทัศน์ชัดเจน”

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

“ทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ จะทั้งในองค์กรเอง หรือเพื่อสังคมภายนอก ผู้บริหารสนับสนุนและให้ความสำคัญอยู่แล้ว ส่วนใหญ่ผู้บริหารทุกระดับมักจะลงมาร่วมด้วยเสมอ”

(สมภพ สนิตอักษร ผู้จัดการ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

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

(2) ปัจจัยด้านลักษณะของเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสาร

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

ชุมพรคาบана โครงการ"โรงงานสีขาว"ของบริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ โครงการ"พัฒนาเกษตรยั่งยืน"ของเนสท์เล่ และโครงการ "โตโยต้า...เพื่อสิ่งแวดล้อม"ของโตโยต้า มาจัดการและพัฒนาชีวิตจิตใจตนเองได้

องค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่:

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

"ผมยกตัวอย่างนะครับ... งานด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ถือเป็นประเด็นพื้นฐานสำคัญที่ต้องร่วมรักษาควควบคุมไปกับการพัฒนาทางธุรกิจ มีการกำหนดแผนนโยบายในด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างชัดเจน เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง เช่น โครงการ "รักษาน้ำเพื่ออนาคต" เป็นตัวอย่างกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยมุ่งเน้นการสร้างฝายชะลอน้ำในพื้นที่ต้นน้ำที่เผชิญปัญหาขาดแคลนน้ำอย่างต่อเนื่อง ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ"

(กรรกรก อนันตสมบุญ, สัมภาษณ์ 17 กรกฎาคม 2550)

"ขบวนการของ SCG คือ เราแก้ปัญหาโดยการให้ชุมชนคิดและบริหารจัดการปัญหาของเขาเอง คือ ความรู้นั้นคือการให้ปัญหาเป็นตัวนำ เราไม่ได้เน้นทุนหนัก แล้วเราไปคุยกับชุมชนเราไม่ได้ไปคุยในเรื่องของการจ้าง หรือการใช้ทุน แต่เราไปคุยด้วยเหตุด้วยผล ไปชวนให้เขาคิดก่อนว่า อดีต ปัจจุบัน อนาคต สิ่งที่เขาอยู่มันจะเป็นอย่างไร และเขาจะอยู่อย่างไรให้เป็นสุข จะให้เขาบริหารจัดการตัวเอง อีกประการหนึ่งที่เราทบทวนตัวเอง ก็คือ ช่างในเรามี 2 แบบ แบ่งเป็นเรื่องคน ปูนซิเมนต์ก็ยังทำอยู่ ส่วนเรื่อง 10,000 ฝาย เราจะทำอย่างไร ก็ต้องทำเยอะทำเป็นจุด ๆ ไป และทำเป็นตัวอย่าง บางหมู่บ้านเท่านั้น เพื่อให้หมู่บ้านอื่น ๆ เกิดการเรียนรู้ หรือหมู่บ้านที่เข้มแข็งแล้วก็จะกลายเป็นครูหรือเป็นตัวอย่างกันไป ฉะนั้นโครงการมันจบแต่เรื่องฝายมันยังไม่จบ มันยังอยู่ ฉะนั้นเป้าหมายของเราจริง ๆ คือให้ชุมชน "พอมี พอกิน พออยู่ พอใช้" บนฐานเศรษฐกิจพอเพียง ถ้าไม่มีแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว มีเท่าไรก็หมด เพราะเราทุกวันนี้เป็นยุคบริโภคนิยม มีการเร่งเร้ามีการจับจ่ายอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นถ้าชุมชนหรือชุมชนรอบนอก ถ้าไม่มีแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง มันก็จบ มันแก้ไม่ได้...

...จุดนี้มันมีการเรียนรู้เหมือนกัน อย่างเช่นเราไปทำกับ หมู่บ้านสามขา มีบ้านไม่กี่หลังคาเรือน มีบ้านประมาณ 100 หลัง มีคนประมาณ 400 คน แต่มีพื้นที่อย่างไม่น่าเชื่อของชุมชนโดยรวมถึง 18 ล้านบาท เป็นหนี้สินโดยรวมของหมู่บ้าน ถ้าบอกว่าเวลานี้หมู่บ้าน 3 ขาเป็นหมู่บ้านที่เข้มแข็งแล้ว มีการเรียนรู้ มีการพัฒนา มีหนี้ 18 ล้านบาท ถ้าหมู่บ้านอื่น ๆ ละ แล้วหมู่บ้านในประเทศไทยละ มีหนี้รีเปลา แล้วหนี้มวลรวมมันจริง ๆ เท่าไรในประเทศไทยเรา ลองขยายทรัพยากรทั้งหมดในประเทศไทย จะพอใช้หนี้รีเปลา ประเทศไทยเราเป็นประเทศเล็กนะครับ นี่เราแค่เรียนรู้ เป็นสิ่งหนึ่งที่เรากลับมาทำกับคนของเรา ตอนนี่

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

....ตั้งแต่เราไปให้ความรู้ เราก็อธิบายร่วมกับชุมชน บางที่ชุมชนก็ตอบกลับเรามาเยอะเลย เป้าหมายของเราไม่ใช่ปลูกป่า แต่สิ่งที่เราอยากให้เกิดขึ้นคือ ภาคเหนือเป็นป่าต้นน้ำ คือให้คนอยู่กับป่าอย่างเกื้อกูลกัน พุดง่าย ๆ คือ มีพอกิน พอใช้อย่างสมบูรณ์ แต่สมบูรณ์แบบที่มีโฟลว์ลวดอยู่ข้าง ๆ ก็คงเป็นไปได้ เราต้องมีอย่างพอเพียง มีความสุขไม่อดคัด และเป็นชุมชนที่มีการเรียนรู้เป็นชุมชนแห่งปัญญา มีการเรียนรู้อยู่ตลอด อีกอย่างคือเป็นชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งพิงตนเอง แก้ไขปัญหาของตนเอง และเอื้อเพื่อซึ่งกันและกันทั้งในครอบครัวตนเองและครอบครัวข้าง อยากรให้เกิดก็คือ ชุมชนเป็นตัวอย่างให้คนรอบข้างเข้ามาเรียนรู้ และขยายผลไป และข้อสุดท้ายที่อยากให้เกิดคือ เครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างชุมชนต่าง ๆ ให้เป็นชุมชนที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และขยายผลในทางนี้ร่วมกัน ซึ่งถ้าหากชุมชนเชื่อมโยงกันได้ มันคือภาพรวมของสังคม มันคือพวกเราทั้งหมด ฉะนั้นเป้าหมายอื่นจึงเป็นแค่ตัวเลข มันไม่มีความสำคัญอะไร อันนี้คือเป้าหมายจริง ๆ ที่อยากให้เกิด เราไม่ได้ต้องการตัวเลข เราไม่ได้ต้องการ PR เราต้องการผลที่มันเกิดจริงกับชุมชนมากกว่า”

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

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

“ผมไม่ได้มาเป็นรุ่นบุกเบิก มาร่วมเริ่มหลัง ๆ ได้รับการเชิญชวนให้ช่วยงาน จัดกิจกรรม เป็นตัวหลักปลุกกระตมให้คนมีความคิด กิจกรรมวันปลูกต้นไม้ ต้นคิดที่ชาวบ้านสนใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น มีการดูแลสิ่งแวดล้อม มีความถนัดมากกว่าคนอื่น การจัดสถานที่ ออกแบบ เกี่ยวข้องกันมากขึ้นได้รับไว้วางใจเป็นที่ปรึกษาผู้นำ ถือว่าเป็นเรื่องที่ดี ขับเคลื่อนชุมชนไปใช้ผู้นำเกิดขึ้นจากคนมีความคิดเห็นตรงกัน มารวมตัวกัน ขอขอบคุณ ปตท. ที่เป็นต้นคิด ปลุกกระตมแนวความคิดของคน ช่วยส่งเจ้าหน้าที่มาทำความเข้าใจ แต่ก่อนเราอยู่แบบพอเพียง การทำแผนชุมชนกับชาวบ้านเป็นสิ่งที่สำคัญ บ้านเก่าเราอยู่แบบพอเพียง พอสร้างเขื่อนชีวิตเปลี่ยนแปลง ชีวิตพอเพียงเปลี่ยนไป พื้นที่เป็นเชิงเขาลาดชัน เพาะปลูกไม่ค่อยได้ ชาวบ้านไม่มีองค์ความรู้ในการปรับปรุงพื้นที่ การดำรงชีวิตเปลี่ยนไป มีการปลุกกระตมการวาง

ท่อก๊าซ มีการจัดกิจกรรมรับผิดชอบสังคมเขาก็มาช่วย ปตท. เห็นว่าเป็นพื้นที่เดียวกันก็เลยเชิญชวนให้มาร่วมตัวกัน กลายเป็นสภาผู้นำจนถึงทุกวันนี้ มีการใส่ความคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ 3 ประเด็นคือสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ คุณธรรม สภาผู้นำเราก็ใช้การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ ข้อมูลจากชุมชน กิจกรรมการปลูกต้นไม้ การดูแลป่าชุมชน ชาวบ้านบอกว่าปลูกไม่ได้ ปลูกไม่ขึ้น เราก็ได้แนวคิดแนวคิด การปลูกหญ้าแฝกมาพัฒนาปรับปรุงดิน กรมพัฒนาที่ดินมาส่งเสริมในเรื่องการปลูกหญ้าแฝก ทุกวันนี้ชาวบ้านปลูกได้หมดแล้ว ได้เห็นผลไม่ออกมา...

....นอกจากนี้ ด้านเศรษฐกิจ เรามีข้อมูลชุมชนเรื่องกินหมูเท่าไร กินไก่เท่าไร ก่อให้เกิดตลาดนัดชุมชน ทางสภาผู้นำร่วมกับ ปตท.ช่วยกันปลูกระดมให้ชาวบ้านเห็นความสำคัญในการดำรงชีวิต โดยใช้หลักเศรษฐกิจ ตลาดนัดชุมชนเกิดขึ้นมาได้โดยเราวิเคราะห์ข้อมูลก่อนว่าชุมชนบริโภคอะไรมากพิเศษ สภาผู้นำก่อนที่เกิดตลาดนัดก็เกิดครอบครัวเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งทางสภาผู้นำคิดขึ้นก่อน ถ้าเราอยู่อย่างเป็นสุขเราต้องวางพื้นฐานครอบครัวเศรษฐกิจพอเพียงของตนเองก่อน มีข้อแม้ 5 ข้อ ที่ว่ามี 3 ข้อใหญ่ที่ตอบสนอง ด้านสิ่งแวดล้อม ปลูกหญ้าแฝก ด้านคุณธรรม งดเหล้าทุกวันพระ เศรษฐกิจ เลี้ยงหมู ไก่ ปลา ทำบัญชีในครัวเรือน ทำไประยะหนึ่งเห็นผลที่ได้มากขึ้น เราก็ได้จัดตั้งตลาดนัดชุมชนขึ้นมาเอาผลผลิตที่ได้มาแลกเปลี่ยนกันในตลาด ชุมชนเป็นทางผ่านของนักท่องเที่ยว เอาของที่เรทำได้มาขาย ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ผ่านมา 2 ปี ได้ผลดีมาก สินค้าเพิ่มขึ้น ทั้งหลายเกิดผลในด้านจิตวิญญาณ อาจไม่ได้เป็นรูปธรรม ผั่งเข้าไปในจิตใจคนชุมชน มีความสนใจเรื่องตนเองมากขึ้น มีการคิดมากขึ้นในการใช้จ่ายเงินให้น้อยลง มีความคิดในการพอเพียงมากขึ้น ทำให้เกิดกิจกรรมหลากหลาย ทั้งนี้จะมีการขับเคลื่อนต่อไป เราไม่รับปากว่าเข้มแข็งมากกว่าแต่ก่อน เป็นแนวทางที่ถูกต้องที่เราทำทุกวัน ถ้าเราได้รับการสนับสนุนที่ดี ทำให้เราต่อยอดไปอีกสักระยะหนึ่งเพื่อให้เกิดความคงทนถาวร คิดว่าคงจะเป็นชุมชนที่เข้มแข็งพูดได้เต็มปาก เต็มคำ อนาคตอาจจะมีผู้รู้ ผู้มีจิตสาธารณะอุดมการณ์ มีความพร้อมที่จะพัฒนาชุมชนของตนเอง โดยไม่รับผลตอบแทนใดๆ”

(คุณครูวิทยา ไจมา โรงเรียนสมาคมป่าไม้แห่งประเทศไทย และสมาชิกสภาผู้นำชุมชน หมู่ 8
สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2550)

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง

บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัดและบริษัทชุมพรคานา รีสอร์ท จำกัด

“เมื่อ 7-8 ปีที่แล้ว มียาเสพติดติดระบาดค่อนข้างมากในทุก ๆ ที่ ที่ขึ้นชื่อว่าโรง เช่น โรงเรียน โรงงาน จะมีเรื่องของยาเสพติดติดทั้งนั้น เราก็จัดโครงการทำเรื่อง โรงงานสีขาว ค่อยประชาสัมพันธ์ ค่อย ๆ ให้ความเข้าใจกับพนักงาน ค่อย ๆ ให้เขา ลด ละ เลิก ภายใต้การดูแลของเรา คนที่ติดถ้ามาแสดงตัวเราก็ส่งไปบำบัดแล้วก็ให้ทำงานตามปกติ ปิดไว้เป็นความลับ จนในที่สุดโรงงานของเราก็กลายเป็นโรงงานปลอด

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

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

...กิจกรรมอันดับแรก ทำบัญชีครัวเรือน แยกรายรับ รายจ่าย หาคำตอบว่า "ทำไมชักหน้าไม่ถึงหลัง" อะไรคือค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น แล้วนำไปสู่ปฏิบัติการลดเหล้า เลิกบุหรี่ งดรายจ่ายฟุ่มเฟือยต่างๆ และถึงจะมีหนี้สินรุงรัง การออมก็ยังจำเป็น สุทธิชัยสร้างอารมณ์ร่วม โดยชวนลูกน้องไปดูงานกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ พระสุบิน ปณีโต จังหวัดตราด หลังจากกลับมาจึงช่วยกันตั้งกลุ่มเก็บออมเดือนละแค่ไม่กี่ร้อย นานไปยอดสะสมเพิ่มเป็นเรือนหมื่น ...

...ประหยัดได้อีกทางคือรวมตัวกันซื้อของใช้จำเป็นอย่าง น้ำปลา สบู่ ยาสีฟัน ด้วยเหตุที่ว่าต่างคนต่างซื้อแล้วแพง มารวมกันซื้อทีละล็อตใหญ่เพื่อให้ได้ราคาถูกลงกว่า ประหยัดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างรายได้เพิ่ม ช่วงพักกลางวัน เลิกงานตอนเย็น หรือวันหยุดสุดสัปดาห์ สมาชิกโครงการฯ จะมาช่วยกันปลูก ถั่วงอก เพาะเห็ด ทำไข่เค็ม เหลือจากกินเองจะได้นำออกขาย หากใครเข้ากลุ่ม"

(สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

และจากการสนทนากลุ่มกับพนักงาน พบว่า

“อย่างที่คุณสุททำนะคือ อย่างครอบครัวเราเขาช่วยปลดหนี้จนกระบบให้ แต่เราต้องพูดความจริงกับเขาว่าเรามีหนี้เท่าไร ในโรงงานเขาจะมีกลุ่มพัฒนาคุณภาพชีวิต เขาจะมีเงินออมให้ มีสหกรณ์ขายของให้กับพนักงานในราคาถูกลงอยู่บริเวณหน้าออฟฟิศ มีเพาะเห็ด เพาะถั่วงอก เอามาขายให้พนักงาน ในราคาถูกเอาไปบริโภคได้ ซื้อเอากลับไปฝากลูกหลานที่บ้านได้”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สนทนากลุ่ม 16 สิงหาคม 2550)

“โครงการปลดหนี้หรือคะ เป็นโครงการที่คุณสุทเขาจะทำ เขาจะทำอย่างเปิดใจ สมมติว่าหนูเป็นคนสุท แก่ก็จะถามว่าเรามีหนี้ที่ไหน หนี้อะไรบ้าง แล้วเขาก็จะยื่นมือมาช่วยเรา ถ้าเขาปลดหนี้ให้แล้วเราก็ต้องรู้จักการใช้จ่าย ทำบัญชีรายรับรายจ่าย คุณสุทเขาจะมีสมุดบัญชีรายรับรายจ่ายมาให้เรา เราก็อ่านบัญชีว่าในส่วนที่ไม่จำเป็น อย่างเราต้องการได้ของอย่างหนึ่ง ถ้าเราซื้อเลยเราก็ต้องเป็นหนี้เขา ต้องเสียดอกเบี้ย ฉะนั้นเราออมมาซื้อเองดีกว่ามั้ง แทนที่เราต้องไปเสียดอกเบี้ยให้เขา เราก็ออดดอกเบี้ยนั้นมาเก็บเป็นเงินออมของเราเองดีกว่า ซื้อเป็นเงินสดดีกว่า แล้วบางสิ่งที่ไม่จำเป็นเราก็ไม่ต้องซื้อ แก่จะบอกให้เราซื้อของที่จำเป็นมากกว่า อย่างเพื่อนอยากกินหมูหัน ถ้าเราไปอยากกินเหมือนเขามันก็ไม่ได้เพราะเราไม่มีเงิน เราก็ออดใจตัวเองว่าเรากินไม่ได้เพราะเราไม่มีเงิน เราก็อ่านรู้จักรู้จักห้ามใจตัวเองด้วย แล้วแกก็จะให้เราช่วยคิดช่วยจัดการด้วย แก่ก็จะมองว่าคนไหนที่พอไปได้ แก่ก็จะเอามาช่วย คือให้เราไปช่วยคนที่หนักกว่า อย่างเราเบาเรายังพอไปได้ ต้องไปรักษาคนที่สาหัสกว่าก่อน ต้องช่วยเหลือก่อน แต่ตอนนี้กำลังทดลองกับคนในกลุ่มก่อน แล้วตอนนี้ก็กำลังขยายออกไปข้างนอกให้อ่างๆมาสมัครในกลุ่มของเรา ให้ความช่วยเหลือ ให้ไปเป็นก่อนเลย แต่ต้องบอกความจริงว่าเราเป็นหนี้ สมมติว่าหนูเป็นนายหน้าคนให้กู้เอาบ้าน เอาโฉนด เอาบัตรอะไรไปตั้งไว้ พอไปไถ่มาก็ต้องเอาของเหล่านี้มาให้แกดูด้วย ว่าทำจริง ไม่ได้หลอกลวงเขา ส่วนมากจะเป็นหนี้ธนาคารอะไร ไม่ใช่หนี้ในธนาคารอะไร”

(อัญชลี ตันติดำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

ส่วนที่ บริษัทชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

“...ความจริงเราเริ่มที่ชุมชนก่อนด้วยเข้าไปแล้วเราเห็นว่าไม่ถูกต้องเท่าไร แล้วเราก็อกลับมาเริ่มพนักงาน พอมาเริ่มที่พนักงานเราพบว่าได้ผลดีกว่า เราต้องทำบ้านเราให้ดีกว่าก่อนจะไปบอกใคร จริงผมเจออาจารย์ดีด้วย ผมเจออาจารย์วิวัฒน์ ศัลยกำธร อาจารย์ตามเสด็จอยู่ 16 ปี ท่านก็จะแนะนำ ท่านบอกว่าท่านให้ออกให้มีตัวอย่างของความสำเร็จเล็กๆ กระจายอยู่ในประเทศเรา มันจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด เหมือนคนที่ปลูกมะม่วงเก่ง ถ้ามันโตไปป่าประกาศว่าปลูกเก่งอย่างไร แต่ไม่มีของจริง ฉะนั้นตัวอย่างที่เห็นได้จริงจับต้องได้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนั้น การที่เราออกไปรณรงค์ข้างนอก แต่บ้านเราไม่มีสักอย่าง พอกลับมาทำข้างในก็ง่ายเลยคนก็มาดู พอเห็นตัวอย่างเขาก็คิดว่าเราก็ทำได้ ก็เกิดแรงบันดาลใจต่อไป”

(วิสิริ รัชพันธุ์, สัมภาษณ์ 25 กรกฎาคม 2550)

“ผมคิดว่าก็ดีครับ เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงที่ทางโรงแรมได้นำมาใช้ ทำให้พนักงานได้มีความรู้ และก็ส่วนหนึ่งที่อาจจะมียาย เริ่มมีอายุมากแล้วอาจจะออกไปอยู่ที่บ้าน อาจเอาความรู้จากส่วนที่ได้จากโรงแรมไปใช้ในการประกอบอาชีพอีกทางหนึ่งก็ได้...”

(วีระพัฒน์ จันทร์สน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“พี่ว่าดีค่ะ ดีเพราะไม่ทำลายธรรมชาติถ้าที่อื่นทำได้อย่างเราได้ทุกอย่าง ก็ปลูกเองชีวิตก็ยืนยาว พนักงานก็มีคุณภาพชีวิตที่ดีแขกที่มาพักทานอาหารก็ดีได้อาหารดี ๆ มีประโยชน์ไม่ได้สารเคมีกลับไปถ้าเขาทำได้แบบของคุณวิสรณะค่ะ...

...ที่โรงแรม เป็นแหล่งเรียนรู้ได้เลยว่าอะไรได้จริงว่าอะไรได้จริง ว่าอะไรได้จริง อย่างแชมพูสมุนไพร สบู่เหลวเราก็ใช้สูตรตามท้องตลาดทั่วไปนะ ตัวที่ผสมแชมพูสบู่เหลวแต่เราใช้สมุนไพรเป็นมะขามกับน้ำผึ้ง เป็นสบู่ แชมพูก็มะกรูด ดอกอัญชัญ ไม่ใช่ไม่มีประโยชน์ไม่มีอะไรที่นี้ ที่ไม่ได้ประโยชน์”

(จางจิตร์ สุตราม สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“พนักงานเองก็ได้รับประโยชน์ จากการทำแบบนี้ จากบริษัท จากโรงแรมของเราที่ทำกิจการแบบนี้ ก็นำกลับไปใช้ที่บ้านบ้างพวกน้ำยา พวกสบู่พวกยาสระผมอะไรต่างๆ”

(วิระพัฒน์ จันทร์สน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“สำหรับพี่ก็คือว่าสามารถปรับการใช้ชีวิตประจำวันเหมือนเมื่อก่อนทุกวัน เราก็มาเปลี่ยนตัวนี้ได้ ผักเราก็ปลูกเองได้ ข้าวนี้จากเมื่อก่อนเราต้องซื้อเขาเป็นกิโลเดี๋ยวนี้เราเปลี่ยนใหม่ไปซื้อข้าวเปลือกที่นี้เขามิ ข้าวถูกกว่าอีกได้ถูกได้กินข้าวมีประโยชน์กว่าอีกเปลี่ยนความคิดไปเลย”

(ไพรัตน์ พรหมนัย สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

องค์กรข้ามชาติ:

บริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

“เนสท์เล่ เป็นองค์กรที่เป็น Multinational สูง และมีการดำเนินกิจการในแบบ Multinational มา นานมาก นโยบายเรื่องชัดเจน ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหน คนของเนสท์เล่ก็ต้องถือเสมือนหนึ่งว่าเราเป็น ส่วนหนึ่งของสังคมนั้น ๆ มันเป็นคำพูดฟังง่าย ๆ เหมือนไม่มีอะไร แต่สำหรับเนสท์เล่แล้ว มันมีความหมาย เป็นพันธสัญญาทางใจ ผมคิดว่า มันสะท้อนภาพในหลายสิ่งหลายอย่าง โดยเฉพาะในมิติเชิงสังคม เมื่อเรา เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน/สังคมนั้น ๆ แล้ว แน่นนอน ก็เหมือนกับคนธรรมดาเราอยู่บ้านเรา แล้วก็ครอบครัว มีกฎเกณฑ์ของครอบครัว แม้แต่ในหมู่บ้านก็ต้องมีกฎกติการ่วมกันของหมู่บ้าน ที่ว่าเราทำได้หรือรับไม่ได้ เพราะฉะนั้น ก็คล้าย ๆ กัน คนเนสท์เล่ไม่ว่าอยู่ที่ไหนก็ต้องทำตัวเสมือนคนในหมู่บ้าน เป็นเพื่อนบ้านที่ดี กับทุกคน สะท้อนแนวความคิดทางสังคมของเนสท์เล่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็แล้วแต่ก็ต้องเอื้อเพื่อเพื่อแม่ มีก็ต้อง ความสนใจ ดูแลเพื่อนบ้านด้วย เพราะฉะนั้นกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ต้องมีประโยชน์ต่อชุมชนสังคม จริง ๆ และทำในสิ่งที่เขาต้องการ”

(นภดล ศิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

คุณณภดล ยังยกตัวอย่างที่ทำให้เห็นภาพชัดขึ้น จากโครงการพัฒนาเกษตรยั่งยืนเนสท์เล่ ว่า

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

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

“การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ทุกอย่างต้องอยู่ที่ใจ ลงมือทำไปแล้วให้คุณภาพชีวิตที่ดีกับคนที่มีความผูกพันกับธุรกิจ ซึ่งในที่นี้ก็คือเกษตรกร ถือเป็นเรื่องที่ดีเหมือนซื้อใจกัน...

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

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

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

...ทุกวันนี้เนสกาแฟมีสมาชิกที่ซื้อขายเมล็ดกาแฟกันประจำไม่น้อยกว่า 1.5 หมื่นรายต่อปี และบริษัทเปิดกว้างให้เกษตรกรสามารถนำผลผลิตที่ได้ไปขายใครก็ได้ ไม่จำเป็นต้องผูกขาดกับเจ้าเดียว

ทั้งหมดนี้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์เดียวกันทั่วโลก ทำให้คุณภาพชีวิตคนท้องถิ่นดีขึ้น ธุรกิจที่เราทำต้องยั่งยืน ถ้าไม่ยั่งยืนอย่าทำ...

...และเมื่อการทำเกษตร คือ การทำธุรกิจ ฉะนั้นก็หมดยุคสมัยแล้วที่จะมัวเอาแต่หลังสู้ฟ้า เอาน้ำสู้ดิน โดยปราศจากการวางแผนจัดการ เนสท์เล่ใช้วิธีคิดแบบสากลมาผสมผสานให้เข้ากับการจัดการท้องถิ่น...

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

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

ทาทฤษ ภูณาศล ผู้จัดการฝ่ายบริการการเกษตร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ตอกย้ำ แนวคิดเกษตรยั่งยืน กับผู้วิจัยว่า

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

...ถือเป็นความยั่งยืนของวัตถุดิบ เรามาทำงานต้นน้ำ สร้างการกินดีอยู่ดี พัฒนาอย่างยั่งยืน ทำอย่างไรก็ได้ให้สังคมดี เป็นปรัชญาในการทำงาน ต้องคิดถึงคนเป็นหลัก คิดถึงคนในชุมชน”

(สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

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

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

(สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

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

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

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

(3) ช่องทางการสื่อสาร

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

3.1 สื่อบุคคล

ในบริบทที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กรเอง จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม พบว่า ทั้งบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญกับการใช้สื่อบุคคล ดังนี้

“อย่างที่เราบอกกันว่า ตั้งแต่ต้น เมื่อเราเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ปุ๊บ ไม่ว่าจะในระดับใดก็ตาม ที่นี้จะจัดการอบรมพนักงาน คือ พนักงานที่เข้ามาต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรก่อนเลย ว่าเราดำเนินธุรกิจกันอย่างไร ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะลงมาพบปะกับพนักงานใหม่ เพื่อถ่ายทอด เรื่องนโยบาย และหลักปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม หรือที่คนปูนเรียกว่า “จรรยาบรรณเครือซิเมนต์ไทย” เองครับ ซึ่งก็คือวิธีการปฏิบัติตัวของพนักงานที่ทุกคนจะต้องถือปฏิบัติ คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม”

(ปารินทร์ ชันธหิรัญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“พนักงานใหม่เข้ามาต้องอบรม ซึ่งการอบรมเหล่านี้ปูนจะสอดแทรกเรื่องเหล่านี้เข้าไปอยู่แล้ว”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

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

(วีรยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

โดยคำบอกเล่าของคุณวีรยศ ในช่วงต้นสวดคล้องกับ คุณกรกช อนันตสมบุรณ์ ที่อธิบายถึงความสำคัญของสี่บุคคล

“ที่ SCG เราจะยึดหลักรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เรามีระบบพี่เลี้ยงดูแลพนักงานใหม่ เป็นอย่างนี้ครับ ระบบนี้ ฝ่ายการพนักงานจะเป็นผู้คัดเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานด้านซีเอสอาร์ และสามารถเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานใหม่ได้ คนเหล่านี้จะมาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้น้องใหม่ แม้แต่ผู้บริหารระดับสูงอย่างพี่กานต์ ก็จะมาพบพนักงานใหม่ทุกคนเพื่อบอกเล่า ถึง vision และ mission รวมถึงสถานการณ์ทางธุรกิจและอื่น ๆ รวมทั้งเล่าถึงประสบการณ์ทำงาน ไปจนถึงการตอบคำถามในทุก ๆ เรื่อง เหมือนพี่สอนน้องมากกว่าครับ”

(กรกช อนันตสมบุรณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร สำนักสื่อสารองค์กร, สัมภาษณ์ 17 กรกฎาคม 2550)

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

(นิชิตา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักงานสื่อสารองค์กร, สัมภาษณ์กลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

นอกจากนี้ จุดเด่นของสี่บุคคล ที่เป็นผลและข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท ก็คือการจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้เกิดการสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยตัวเอง

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

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

สำหรับ บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน)

“เท่าที่ผมได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระดับสูงไป ผมพบว่า เรื่องของการสื่อความเข้าใจภายในองค์กรเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาตั้งแต่ยุคแรกๆ สมัยท่านผู้ว่าการคนแรกท่านจะตระเวนไปทั่วประเทศเพื่อไปพบพนักงาน และพูดคุยแบบ Face to face เป็นภารกิจที่ท่านทำเป็นประจำ ท่านจะเยี่ยมทางนั้นทางนี้ ซึ่งผมว่าตรงนี้ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเราก่อนข้างใกล้ชิดกัน แล้วค่อนข้างเข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารจะสื่อความกับพนักงาน...

นอกจากนี้ก็มี เรื่องการใช้สื่อต่างๆ เช่น เป็นวารสารภายใน ระบบเสียงตามสาย E-mail เป็นเรื่องของการใช้สื่อประเภท ICT ขณะเดียวกันระบบการประชุม ซึ่งระดับสูงจะมีการประชุม 3-4 ระดับ เรียกว่าเป็นระดับ Top executive แล้วถดถอยมาเป็นระดับฝ่ายแล้วก็สุดท้ายระดับต่ำกว่าฝ่าย ก็มีการประชุมแบบ face to face เป็นภารกิจของท่านที่ท่านต้องทำ แล้วยังเป็นประเพณีอยู่เสมอ ว่าต้องทำ เพราะว่าการทำงานลงมาพูดเล่าเรื่องต่างๆ ถือว่าเป็นสิ่งที่ออกจากปากท่านเอง หลายเรื่องๆ ทำให้พนักงานมั่นใจว่า ทิศทางการทำงานของเราไปทางไหน เราทำอย่างไร”

(ประเสริฐ สลิลาไพ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

“ช่องทางที่มีผลมาก ๆ กลับการสร้างจิตใจที่เป็นสถานะคือ ช่องทางการสื่อความแบบพูดคุยกันแบบ face to face การไปพบปะ ขึ้นอยู่กับผู้ใหญ่ให้นโยบายกันไปแล้วมีการพูดคุยต่อก็ไป ขณะเดียวกันเราก็ให้ความรู้ด้วยไม่ใช่พูดอย่างเดียว ถ้าคือพูด CSR คืออะไร รู้ แต่ไม่รู้ลึกๆ ว่าคืออะไร ต้องทำอะไร ทิศทางไปแบบไหน ฉะนั้น จะมีการทำงานของตรงนี้ อย่างสายงานใหญ่จะต้องเป็นคนที่จะออกไปจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแต่ละพื้นที่ ถือว่าเป็นลูกค้าคนหนึ่ง streak holder เราสื่อความกับคนข้างนอกจริงแต่ถ้าข้างในไม่ชัดเจน พนักงาน 1 คนคือ ประชาสัมพันธ์ 1 คน ไม่ใช่ประชาสัมพันธ์คือประชาสัมพันธ์ พนักงานทุกคนเป็นประชาสัมพันธ์ แม้กระทั่งคนที่ที่บ้านเราเราก็ดูแลเขา คนที่เป็นรปภ.เราก็ดูแลเขา เราบอกรปภ.ว่าต้องอย่างไร ก็ต้องสื่อความกันหมด แต่ถ้าถาม 100% มั้ย ก็อาจไม่ใช่ แต่เรามีการสื่อความแบบนี้ลงไปบ่อย ๆ ฉะนั้นช่องทางแบบนี้เป็นประสิทธิภาพของสิ่งที่จะทำให้เกิดได้...

...ทุกวันนี้เรายังมีกลุ่มสหภาพอยู่ แล้วมีการพบปะทุกเดือน หมายความว่าผู้บริหารกับสหภาพพบกันทุกเดือน นี่คือตัวที่สหภาพคือ ตัวแทน ถือเป็นตัวแทนพนักงาน เพราะเขาถูกคัดเลือกจากพนักงาน เขา

เรียกว่าสมัคร สหภาพก็ทำหน้าที่ของสหภาพแล้วก็มีเวทีทุกเดือนที่ผู้บริหารกับสหภาพจะพบกันในการประชุมทุกครั้ง ไม่เคยมีสักครั้งที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ท่านนี้จะขาดการประชุมสหภาพ ท่านเข้าตลอดประชุมเป็นทางการ มีวาระ แล้วสหภาพเป็นคนขอร้องขึ้นมาว่าใครเป็นคนเรียกร้อง ข้อขัดแย้ง ข้อไม่สบายใจ ก็จะถูกสื่อความเข้าไปพิจารณา แล้วในการประชุมครั้งต่อไปก็มาว่ากัน แล้วพวกเราก็จะทราบรายงานการประชุมสหภาพทุกครั้ง เพราะมีช่องทางเรามี e-mailทุกคน ฉะนั้นเราอ่านรายงานการประชุมทุกครั้งแม้ว่าเราไม่ได้เข้า ก็เห็นการติดตามในเรื่องเดิมทักยังค้างอยู่ในครั้งต่อไปท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ตามแล้วไปถึงไหนอย่างไรมันมีFeedbackซึ่งกันและกันนี่เป็นช่องทางหนึ่ง อีกช่องทางคือการพูดคุย การพูดคุยกันในระดับการประชุมต่างๆ เรามีJCCเรามีระดับHRที่เข้าไปดูแล แต่ละbusinessต่างๆก็จะมีเวทีลงไปแลกเปลี่ยนและรับฟังความเห็นกลับมา อันนี้แบ่งเป็นทางการมาก ๆ ถ้าไม่เป็นทางการ ในแต่ละหน่วยจะมีตัวแทนcoordinator เป็นบุคลิกของเขาโดยพิเศษจะมีการสื่อความแล้วก็มาแลกเปลี่ยนกัน ทีมทางหน่วยเวลาลงไปก็จะเป็นคนที่ตอบรับความคิดเห็น แต่โดยบุคลิก โดยวัฒนธรรมองค์กรเนี่ยเวลาพูดคุยการประชุมจะไม่ใช้ลักษณะทหารพูดคนเดียว แต่มีการเปิดโอกาสให้คนระดับล่างแสดงความคิดเห็นขึ้นมาบ้าง”

(ปรียานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“ก็มีอยู่แล้วครับช่องทางก็มีเยอะ ที่จะพูดก็คือเรามีตัวแทนพนักงานอยู่ในรูปสหภาพพนักงานฯ ไม่เรียกสหภาพ ยังมีตัวแทนที่อยู่ด้านนอก มีที่เป็นสมาชิกกับไม่เป็นสมาชิก ที่นี้ทั้ง 2 ส่วนก็มีการประชุมกันเป็นประจำแล้วก็ การให้ความสำคัญ ท่านกรรมการท่านจะให้ความสำคัญถึงขนาดที่จะต้องเป็นประธานการประชุม ไปประชุมทุกครั้งทุกเดือนไม่เคยขาด เพื่อที่รับฟังข้อคิดเห็น บางทีผมอ่านในรายงานการประชุมพบปัญหาเล็กๆ น้อยๆ มากเลยนะ ก็เอามาพูดคุยกัน แล้วก็เราต้องยอมรับว่ากลไกตรงนี้มันก็ดีไปอย่าง เรียกว่ามีการBalanceทำให้มองเห็นว่า จริงๆ แล้วในองค์กรที่มีความร่วมมือที่ดีเนี่ย ขออนุญาตใช้สหภาพ อาจารย์ลองไปใช้ดูนะว่าจริง ๆ แล้ว เพราะเขาเป็นตัวแทนพนักงานที่เขาจะดูผลประโยชน์พนักงานระดับล่างๆ ได้มาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ สมมติ เช่นสวัสดิการ การทำไม่ถูกต้อง เขาก็มีพูดบอกว่ายอย่าทำอย่างนั้นนะ ใช้เงินอย่างนั้นไม่ถูกนะ แล้วนำไปสู่การแก้ไขการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จากเรื่องเล็กไปสู่เรื่องใหญ่ เรื่องระดับองค์กร”

(ประเสริฐ สลิลอำไพ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

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

องค์กรธุรกิจขนาดกลางอย่างบริษัท วันเดอร์เวิร์ลส์ โปรดักส์ จำกัด พบว่า ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจ มักจะลงมาพบปะพูดคุย หรือสนทนา รวมถึงการให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ กับพนักงานอย่างใกล้ชิดด้วยความเป็นกันเองเสมอ

“เท่าที่หนูดูทั้งการพูดจา การปรึกษาซึ่งกันและกัน การแสดงออก แล้วแกก็ตั้งกลุ่มให้เราแล้วแกก็ปล่อยให้เราดำเนินการเอง แกแค่คอยติดตามดูผลงาน คุณสุทจะช่วยให้แนะนำ รวมทั้งให้คำปรึกษา ในทุกเรื่องที่เราทำ”

(สมร สังฆอนนอก, สนทนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

“ก่อนจะเริ่มทำโครงการปลดหนี้ หนูจำได้ว่า คุณสุท มาชวนพวกเราไปดูงานกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ของพระสุภิน ปณิโต จังหวัดตราด”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สนทนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

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

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม, สนทนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

“คุณสุท ให้คำสอนหลายๆ อย่างโดยเฉพาะเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง แกจะพูดและย้ำอยู่ตลอดเวลาว่าทำอะไรให้อยู่ในความพอเพียงอย่าเกินตัว อย่าทิ้งหมู่บ้าน ทิ้งอาชีพ”

(สมร สังฆอนนอก, สนทนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

“แกจะพูดเสมอเวลาที่แกมีเวลาว่าง แกจะมาดูพนักงานเข้าแถวเพื่อกู้เงิน แกจะพูดกับลูกน้องเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงเสมอ”

(อัญชลี ดันดีดำรงค์, สนทนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

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

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สนทนากลุ่ม 7 สิงหาคม 2550)

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

“ผมมองว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ดีคือการสร้างตัวเองให้เป็นตัวอย่าง เป็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จ ให้เขาเห็น อย่างการเคยทำอะไรที่ไม่พอดีให้เขาเห็น อย่างน้ำดื่ม กินเหล้าสูบบุหรี่ ตื่นสาย เราก้ปรับตัวเองว่าเราไม่เอาแล้ว ตื่นตี 5 ทุกวัน ตื่นมาวิ่ง มีวินัยมากขึ้น แล้วก็เวลากินอาหารเราก้เลือกมากขึ้น ใช้หลักสมดุลมากขึ้น เขาก้เห็นเป็นตัวอย่างการช่วยเหลือกัน การมีเมตตา อะไรทำนองนี้ ผมว่าพอเรามีความพอดี เขามาเห็น เราก้จะไปได้เร็วมากขึ้น คนเข้ามาอยู่ใหม่ก้จะเห็นวัฒนธรรมองค์กร เขาจะไปได้ ถ้าเขามีทุนดีก้ไปได้ดี ถ้าไม่มีทุนเราก้มีเครื่องมือที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน แล้วก็มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน มีกิจกรรมร่วมกัน เช่นไปทำนาร่วมกัน ผลิตของด้วยกัน ไปทำกิจกรรมการพูดคุย การพูดคุยก้ไม่มีวาระ ผมคิดว่าของเราเป็นเหมือนหมู่บ้าน พนักงานผู้ใหญ่ผมก้ไหว้หมด พนักงานอายุน้อยกว่าถ้าเขาไม่ไหว้ ผมก้ไหว้ก่อน จนเขาทนไม่ได้เขาก้ไหว้เอง แต่เราจะไม่บังคับว่าทำไมไม่ไหว้ เป็นคนไทยต้องไหว้สิ เราจะไม่บังคับ คับไปก็เท่านั้น ไม่เป็นไรเจอนักก่อนก้ไหว้ก่อน ผมไหว้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ เราต้องการสร้างวัฒนธรรมการไหว้ กับการให้ ให้อภัยและให้โอกาสเขา เขาอาจจะเป็นผู้ใหญ่กว่าเรา เราเป็นเด็กก้ได้เราไม่ถืออะไร ผมว่าพอมันทำแบบนี้แป๊บเดียวมันปรับได้เลย”

(วิรสสร รัชพันธุ์ สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2550)

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

“เราอยากจะให้พนักงานของเราได้เข้ามามีส่วนร่วมและ Awareness เพิ่มขึ้น ว่า O.K. คือ ตัวเนสเลย์เราชัดเจนอยู่แล้วว่าเป็น Part หนึ่งของ Community นี้ ที่นี้เราอยากให้พนักงานของเรามี Feeling แบบนั้นด้วย 2-3 ปีนี้เราก้เริ่มพยายามจะสร้าง Volunteer หรือใช้ชื่อภาษาไทยว่า เนสเลย์อาสา เราพยายามจะสร้างเนสเลย์อาสา ให้พนักงานคิดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสังคมขึ้นมา ซึ่งผมและบริษัทก้ยินดีให้การสนับสนุน และเราก้ทำกันมาเยอะซึ่งตรงนี้ ผมว่าพนักงานเขาจะเกิดการเรียนรู้และเข้าใจ เพราะเป็นประสบการณ์ตัวเอง ถ้าผมดีแต่พูดๆ มันก้ไม่ get สักที และตัวผมเองก้ลงไปคลุกคลีกับน้องๆ เกือบทุกโครงการอยู่แล้ว”

(นภตล ศิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

และ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด คุณศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อโครงการซีเอสอาร์ของโตโยต้า เล่าว่า

“บทบาทของผู้นำองค์กร มีผลอย่างมากต่อการทำซีเอสอาร์ขององค์กร โตโยต้าเราโชคดี ที่ผู้นำเข้าใจและมีวิสัยที่ชัดเจน”

(สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

“ที่โตโยต้า เราจัดให้มีการพูดคุยกันตอนเช้าก่อนเข้าทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เป็นการประชุมเล็กๆ ทำให้เกิดการสื่อสารที่เท่าเทียมกัน มีการเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน การผิดพลาดจะเกิดขึ้นได้น้อย เรื่องของสิ่งแวดล้อมจะมีการคุยกันด้วยค่อนข้างเยอะมาก ถ้าไม่คุยงานไปไม่ได้ ถ้าเราคุยกันงานก็เดินไปได้”

(สมภพ สนธิอักษร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

ในบริบทที่เป็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร พบว่า สื่อบุคคล ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจของบริษัทว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน

“ตอนเราจะสร้างโรงงานที่บ้านโพธิ์ ก็ต้องทำความเข้าใจกับคนในพื้นที่กันก่อน เราส่งคณะทำงานไปคุยเป็นระยะ ๆ ตั้งแต่ ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ อบต. อบจ. เจ้าหน้าที่หมู่บ้าน โรงเรียน ช่างเคียงเตี้อร้อนใหม่ ผมดูแลทางด้าน การบริหาร สิ่งหนึ่งที่เราพยายามทำให้ทุกอย่างเป็นเรื่องเดียวกับ Community กับ social คือทำความรู้จักหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เราลงไปเอง เพื่อจะบอกว่า Toyota มาทำอะไรบ้าง หรือแม้แต่ช่วงที่เขาขยายถนน หรือน้ำท่วมเราก็เอารถบริการรับ ตอนนีเขามีก่อสร้างบ้านเอื้ออาทร เวลาเขาเข้ามาอยู่เขาไม่เคยมาทำ อินฟาสตรักเจอร์ จะเป็นอะไรเกิดขึ้น ผมเห็นตั้งแต่เขามาตอกเสาเข็ม เริ่มติดต่อผู้ว่าราชการจังหวัด สถานีตำรวจ ให้เตรียมตัวเพิ่มคน จะมีชุมชนเพิ่มมา เราลงมาเขาทั้งน้ำประปา ทั้งการไฟฟ้า บอกเขาว่าถนนไม่ดีจะมีคนมาอยู่อีก 8,000 กว่าคน คุณจะทำอย่างไร เพื่อที่จะขอเตรียมบไว้ ขอหลวงยกมากที่จะมาทำถนนเพิ่มให้”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร,

สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“แต่ละโครงการที่เราจะทำกับชุมชน เราจะส่งคนไปสำรวจก่อนว่าใครเป็นผู้นำชุมชน แลวนั้นเป็นใคร เช่น มีพระสงฆ์อยู่องค์หนึ่งท่านเป็นที่นับถือคือเราก็จะไปคุยกับท่าน เราก็จะรู้ หรือการไปตั้งโรงงานใหม่ ๆ ก็ยอมรับครับว่า มีทั้งบวกและลบ ส่วนดีเช่น โรงงานไปลงทำให้พื้นที่มีความเจริญมากขึ้น ภาษีดีขึ้น แต่ชาวบ้านก็มีความเป็นห่วงเรื่องสิ่งแวดล้อม เราพยายามที่จะประชาสัมพันธ์ให้เขาทราบและเข้าใจว่า โรงงานเราเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างไรบ้าง การปล่อยน้ำเสียเรามีระบบการจัดการอย่างไร จะมีการคุ้ยระดับผู้นำระดับชุมชน”

(ศุภรัตน์ ศิริสุวรรณางกูร, สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

3.2 สื่อกิจกรรม

การใช้สื่อกิจกรรม เป็นอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสาร ที่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นจุดแข็ง ที่เกิดขึ้นจากการจัดสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรธุรกิจทั้ง 6 แห่ง ให้เสมือนเป็นสะพานเชื่อมและถักทอจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรธุรกิจกับภาคประชาชนเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี ด้วยการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนทั้งพนักงานองค์กรและคนในชุมชน/สังคมที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรม ในรูปแบบต่างๆ

ตัวอย่างของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด พบว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบของกิจกรรมที่เริ่มต้นจากภายในองค์กรก่อนแล้วจึงขยายผลไปสู่ภายนอกหรือชุมชนที่ธุรกิจอยู่ร่วมด้วย โดยกิจกรรมที่ทำมีลักษณะที่สอดคล้องและเชื่อมโยงเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย ดังจะเห็นได้จาก

“โครงการ *Safe Today*” เป็นโครงการที่กำหนดให้พนักงานผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมงาน ได้ทบทวนถึงอันตราย และนำเสนอวิธีการทำงานอย่างปลอดภัยกับนาย...

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

อย่างเช่น ผมเป็นเซลหนึ่ง ทำงานอยู่ที่ปูนลำปาง มีคนอยู่ในเซล 10-20 คน ซึ่งนอกจากจะต้องดูคนที่เกี่ยวข้องกับเราทั้ง 10-20 คนแล้ว เราก็ต้องไป ไปคุยกับคนในชุมชน หมู่บ้าน โรงเรียนหรือวัดที่เรา

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

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

กรณีบริษัทปตท.จำกัด พบว่า

“คนที่อยู่ในหน่วยงานปตท.ค่อนข้างจะเข้าใจเรื่องนี้ ยิ่งปีนี้เราเน้นและให้ความสำคัญเรื่องCSR เป็นพิเศษ สื่อความเป็นเรื่องเป็นราวในเรื่องCSR ด้วยซ้ำไป เรามีการทำกิจกรรมที่หลากหลายที่สามารถเชิญชวน หรือดึงทั้งพนักงานภายในของเราและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกเข้ามาเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องของสีกามิ ไปปลูกหญ้าแฝก เรื่องระยองเมืองสีเขียวจะเป็นเรื่องที่ดึงคนเข้ามาร่วม แล้วก็ทุกคนจะได้มีโอกาสเข้าไปดูงาน ที่ห้วยเขย่งก็มีคนภายนอกเข้าไปดูงานกันมาก ว่าเราทำอย่างไรกับชุมชน ทุกวันนี้ที่ห้วยเขย่งเราไม่ได้เป็นคนพูดว่าเรามาทำอะไรกับห้วยเขย่ง แต่คนที่ห้วยเขย่งจะเป็นคนพูดว่าปตท.มาทำอะไรกับเขา เขาเป็นคนนำเสนอเอง เพราะว่าเราทำงานกับเขา4-5ปีเขารู้ ทุกวันนี้เขาเข้าใจในสิ่งที่เราเข้าไปร่วมทำกิจกรรมกับเขา เราเปลี่ยนวิธีการที่ว่า ทำโครงการโดยไม่พูดภาษาเงินแต่พูดกันถึงเรื่องความรู้ พูดกันถึงเรื่องการเปลี่ยนทัศนคติ พูดกันถึงเรื่องการเป็นเพื่อนกันในการทำงาน แล้วคนในชุมชนเองเขาก็มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มผู้นำขึ้นมา แล้วก็ก่อรูปก่อร่างขึ้นมา ขยายผลไปเรื่อยๆ อื่นๆ หลายเรื่องๆ ลักษณะก็คือการทำงานที่เป็นมุมมองใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม”

(ประเสริฐ สลิลอำไพ, สัมภาษณ์ 7 สิงหาคม 2550)

ด้านคุณอังสนา สกประเสริฐ เจ้าหน้าที่มวชนสัมพันธ์ ที่ทำงานในพื้นที่ห้วยเขย่ง อธิบายถึงการทำกิจกรรมของปตท. ว่า

“เรื่องของชุมชน สิ่งแวดล้อมคือ เป้าหมายของ ปตท. อย่างกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เราได้พยายามทำมาตั้งแต่ปี 2545 ผู้บริหารจะลงไปสัมผัสทุกพื้นที่

อย่างคุณประเสริฐ มีหน่วยงานที่ทำงานมวลชนโดยตรง เพื่อทำเรื่องนี้เลย สมัยเป็นโครงการปลูกป่าเฉลิมพระเกียรติ พนักงานทั่วประเทศก็ลงมาช่วยกัน โครงการแนวทอ ก๊าซจะมีหน่วยสิ่งแวดล้อม ที่จะเข้าไปดูชุมชนสิ่งแวดล้อม scale จะเล็กหรือใหญ่จะเป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างแนวทอเขาจะดู scale รอบข้างที่ได้รับผลกระทบโดยตรง และหน่วยงานที่อยู่ตรงนั้นเขาจะดูแลในการที่อยู่ร่วมกันกับชุมชนระยะยาว ในระดับของประเทศมีอีกเยอะ อย่างทุนการศึกษาเราก็มีให้แทบทุกจังหวัด กลุ่มปตท.มีนโยบายอยู่แล้ว เป็นภาระหน้าที่ หวังอะไรไหมอาจจะมีบ้างหวังเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทุกพื้นที่เยอะมาก บางอย่างอาจจะตรงโดยตรงกับธุรกิจ หรือไม่ใช้ก็มี อย่างบรรเทาน้ำท่วม ปตท. จะไปทุกที่ ต้องมีภาพทุกครั้งใหม่ก็ไม่จำเป็น บางทีเกินกว่าระดับหน้าที่หรือหน้าตาไม่ต้องมา PR กรณีอย่างเกิดขึ้นสีนามิจะมีพนักงานไปช่วยเยอะมาก น้ำท่วมก็มีอาสาสมัครช่วยกันทำ เวลาในพื้นที่เราก็จะประกาศใครจะไปมีคนเข้าไป ภาวะวิกฤต ปตท.จะถูกชุมชนให้ขอไปช่วยเหลือเป็นอันดับแรก อย่างชุมชนเราก็ประกาศแล้ว แต่ใครจะมาช่วยไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานที่มีหน้าที่โดยตรงก็สามารถ ไม่ได้ค่าจ้าง จะมีผู้มีความรู้ต่าง ๆ มาช่วยเสริมความรู้คนละนิดคนละหน่อย”

(สัมภาษณ์ 6 ตุลาคม 2550)

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

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

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

“หน้าชุมชนพรคาบานารีゾート ทะเลใสสวย หาดทรายขาวสะอาด เราจะไม่มีการพัฒนาชายหาดเลย ไม่มีการวางร่มชายหาด และรักษาผักบุ้งทะเลเอาไว้ เห็นมัยครีบ ผักบุ้งทะเลเลื้อยอยู่เต็มไปหมด มันเป็นกำแพงธรรมชาติระหว่างผืนดินกับน้ำทะเลได้เป็นอย่างดี เราตั้งใจว่าเราจะรักษา และให้ธรรมชาติเป็นที่ตั้ง เพื่อป้องกันไม่ให้ชายหาดสวยเหล่านี้ถูกทำลายไปเหมือนกับที่เราเห็นกันอยู่ในพัทยาหรือบางแสน

...เรื่องของการดำน้ำ ผมจะเน้นมาก ๆ กับนักดำน้ำที่มาใช้บริการของเรา ให้เขามีความรู้ ความเข้าใจในการดำน้ำอย่างถูกวิธี มีจิตสำนึกในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติใต้น้ำ ผมเองนำทีมนักท่องเที่ยว นักดำน้ำไปกุ๊กกฤตใต้ทะเล โดยช่วยการทำความสะดวกของทะเล ดักอวน เก็บขยะ มากกว่า 10 ปีแล้ว ทุกทริปจะมีกิจกรรมแบบนี้เสมอ สำหรับชุมชนที่เราอยู่ เราก็มุ่งมั่นที่จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้เขา คือ อยู่ให้เห็น และเป็นให้ดู เช่น ผมจะไม่สร้างท่าเรือเพื่อเป็นจุดรับส่งผู้โดยสาร แต่จะใช้การขนผู้โดยสารด้วยเรือยาง ผมคิดว่าการมีท่าเรือ สามารถเพิ่มความสะดวกสบายก็จริงอยู่ แต่ก็มีผลกระทบตามมาเช่นกัน ไม่ว่าจะในเรื่องของกระแสไฟฟ้าที่อาจเปลี่ยนแปลงไป หรือแม้แต่ขยะ...

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

คุณวิรสสรอธิบาย ขณะพาผู้วิจัยเดินชมรอบ ๆ อาคารที่พัก ที่มีเส้นทางเดินน้ำ คดเคี้ยวเลี้ยวไปมา เหมือนลำธารเล็ก ๆ เมื่อผู้วิจัยขึ้นไปแปลงนา ก็ได้รับคำอธิบายว่า...

“เป็นการทำตามคำบอกเล่าของแม่ที่เคยเข้าเฝ้าพระเจ้าอยู่หัวและพระองค์ดำรัสว่า ‘อย่าทิ้งเรื่องข้าว คนใต้จะลำบากมากถ้าไม่มีข้าวกิน’ ข้าวที่ปลูกเป็นพันธุ์พื้นเมืองชื่อเหลืองปะทิว และกำลังจะสูญพันธุ์ ถ้าไม่รักษาไว้ ผมก็เลยไปหามาปลูก ได้เก็บเกี่ยวทุกปี ผลผลิตไม่พอกินพอขายด้วยซ้ำไปครับ ก็เลยต้องรับซื้อข้าวจากชาวนาในพื้นที่เพื่อสีให้ครัวหลักและพนักงาน ทำให้ชาวนาในละแวกนี้ หันมาปลูกข้าวโดยใช้วิธีเกษตรอินทรีย์ ตอนนั้นก็รวมกลุ่มกันได้ในระดับหนึ่ง”

ขณะเดินชม ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า มีหลายมุมของพื้นที่ ที่ปลูกพืชผักสารพัดทั้งไม้ใหญ่เล็กกลดหล่นไล่ระดับกันไป ขณะที่สายตามอง มือชี้ คุณวิรสสร จึงอธิบายว่า

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

ณ ที่นี้ก่อนปล่อยลงลำธาร”

เมื่อเดินลึกเข้าไปด้านใน ทางซ้ายมือ คุณวิริสสร ชีชวนให้ดู โรงเรือนไม้ สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นที่ ๆ ให้ ป่า ๆ ลุง ๆ ได้ช่วยกันสืบทอด ทำข้าวกับครก ฝัด และร่อน ซึ่งคุณวิริสสรเล่าว่า

“ป่าลุ่มทั้งหลายเป็นพนักงานบริษัทรอดพอดี ซึ่งเป็นหนึ่งโครงการของชุมชนพาคำบ่า เรามีหลักอยู่ ว่า เราจะรวบรวมคนที่เลยวัยทำงานโรงแรม เอามารวมตัวกันแล้วให้ตั้งเงินเดือนกันเอง เมื่อได้ตัวเลขรวมแล้วก็ให้เริ่มดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ผลิตน้ำยาสระผม ล้างจาน สบู่ เลี้ยงเป็ด ไก่ ผลิตข้าวกล้อง ฯลฯ ให้ได้เงินพอจุนเจือตามเกณฑ์เงินเดือนที่ตั้งไว้ ทำมาก ได้มาก เป็นการแบ่งปันรายได้จากน้ำพักน้ำแรงอย่างเป็นธรรม”

ถัดไปทางขวามือ ผู้วิจัยมองเห็นห้องประชุม หน้าตาเหมือนโถม หลังคาโค้งครึ่งวงกลมขนาดใหญ่ เมื่อคุณวิริสสรพาเดินเข้าไปข้างใน กลับเห็นเป็นกระท่อมหลังเล็ก ๆ เรียงรายได้บรรยากาศเป็นหมู่บ้านในชนบท คุณวิริสสรอธิบายว่า

“ตอนที่ผมยัง “ตาโต” ห้องประชุมนี้ก็สร้างขึ้นมามีไว้รองรับแขกจำนวนมาก ๆ จัดเลี้ยงหรือสัมมนา ทำซะใหญ่เขี้ยวครับ แต่ตอนนี้อย่างที่เห็น ผมใช้เป็นที่พักของผู้มาเข้าอบรมเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์และเศรษฐกิจพอเพียง ด้านซ้ายสำหรับผู้ชาย ทางขวาสำหรับผู้หญิง แยกพักเป็นสัดส่วน ผมพยายามจำลองให้คล้ายหมู่บ้านให้เขาอยู่แบบเรียบง่าย จะได้เข้าใจว่า “พอเพียง” นั้น มีความหมายอย่างไร”

ออกจากหอประชุม ผู้วิจัยสังเกตเห็นศูนย์การเรียนรู้วิถีชีวิตวิถีชีวิตที่ชื่อว่า “สวนเพลิน” คุณวิริสสร อธิบายว่า

“องค์ประกอบของสวนเพลิน จะยึดหลัก 4 ด. คือ ดมได้ ดูได้ ต้มได้ และ-กได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เห็นถึงวัฒนธรรมการกินพืชผักผลไม้ของไทยเรา เพื่อเป็นโอสดครับ ตรงนั้นเป็นแปลงนาสาธิตปลูกข้าวเหลืองปะทิว ถัดไปเป็นโรงทำปุ๋ยชีวภาพแบบอัดเม็ด นั่นโรงสีข้าวสำหรับชุมชน นี้ครับ... ดำรงค์คอมเพล็กซ์ ที่ผลิตไบโอดีเซล ๆ มีบ้านคนมีน้ำยา สำหรับผลิตน้ำยาทุกชนิด เช่น ยาสระผม สบู่ น้ำยาอเนกประสงค์ไว้ขัด ชักล้าง ฯลฯ อันนี้เป็นโรงเลี้ยงไก่ เราเลี้ยงด้วยอาหารจากโรงครัว และเป็นไก่ปลอดสารพิษ โดยใช้อาหารอย่างดี จากเศษอาหารที่เหลือจากโรงครัวมาปรุงเป็นอาหารไก่อินทรีย์ผลผลิตจากที่นี่ทั้งหมดจะไว้ใช้ในโรงแรมเอง ถ้าเหลือถึงจะจำหน่ายให้แก่ชาวบ้านใกล้เคียงในราคาถูก เป็นการอุ้มชูเผื่อแผ่กันและกัน ตรงนั้นบ่อเก็บบุงจระเข้ ใช้ทำปุ๋ยตามแนวพระราชดำริ แล้วนำมาแจกจ่ายให้เครือข่ายเกษตรไปใส่

นาข้าวเพื่อฟื้นฟูข้าวเหลืองประทิว...

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

เหล่านี้เป็นเพียงตัวอย่างส่วนหนึ่งที่สะท้อนรูปธรรมของการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้กับธุรกิจ เมื่อถามว่าในทุก ๆ กระบวนการดำเนินงานที่ออกมาเป็นรูปเป็นร่างได้ทั้งหมดนี้ พนักงานมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด

“ทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น ถ้าพนักงานของชมพุดาบาน่าทุกคนไม่ร่วมมือร่วมใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็ยากที่จะเกิดผลสำเร็จ พนักงานของเราส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชน อาศัยอยู่ในพื้นที่บริเวณโดยรอบเกือบทั้งหมด วิธีการของผมคือ เริ่มจากพื้นที่การเกษตรของพนักงานและญาติ ๆ ของเขาก่อน เพราะอาชีพของคนเหล่านี้เกือบทั้งหมดทำการเกษตร ทั้งสวนผสม ไร่ และนา รวม ๆ กันแล้วกว่า 900 ไร่ ผมรับซื้อผลิตผลทั้งหมด เอากลับมาใช้ในภาคการผลิตเพื่อแปรรูปเป็นอาหารของโรงแรม เวลาโรงแรมมีความต้องการพืชผัก ผลไม้ หรือแม้แต่ปลาหรืออื่น ๆ สุดแล้วแต่ หรือหากบ้านใครมีพืช ผัก ผลไม้ ออกดอกออกผลในตอนนั้น หากต้องการที่จะขายก็ให้เขาจดแจ้งไว้บนกระดานหน้าโรงครัวของโรงแรม ทำให้โรงแรมของเรามีพืช ผัก ผลไม้ และอื่น ๆ ใช้ในการประกอบอาหารได้โดยไม่ขาด อาหารของโรงแรมก็มีคุณภาพที่ดี เพราะเป็นเกษตรอินทรีย์ จึงเป็นเหมือนการอ้อมชูเกษตรกรในหมู่บ้านเราด้วยกันเอง ด้วย เพราะถ้าโรงแรมอยู่ไม่ได้ชุมชน ก็อยู่ไม่ได้ด้วย ดังนั้นเศรษฐกิจของพวกเราพวกเราจึงผูกพันและไปด้วยกันได้ดี”

(วิสิธ รัชพันธุ์, สัมภาษณ์ 25 สิงหาคม 2550)

“ทำงานที่นี้มา 7 ปี พี่ก็มีที่ นิดหน่อย พี่ก็ปลูกพืชผักไว้กินไว้ใช้เอง แต่พอมีเหลือนิดหน่อยก็เอามาขายได้ เขาจะมีบอร์ดขึ้นเป็นประจำทุกวัน ว่าวันนี้ต้องการพริก มะเขือ มะพร้าว ผักบุ้ง มีใครมีขาย เราก็เอามาขาย เราใช้ปุ๋ยอินทรีย์นะค ซึ่งพี่ว่าดีคะ ดีเพราะไม่ทำลายธรรมชาติถ้าที่อื่นทำได้อย่างเราได้ทุกอย่าง บางก็ปลูกเองชีวิตก็ยืนยาว พนักงานก็มีคุณภาพชีวิตที่ดีแขกที่มาพักทานอาหารก็ได้กินอาหารดี ๆ มีประโยชน์ไม่ได้สารเคมีกลับไปตัวเอง สามารถปรับเปลี่ยนการใช้ชีวิตประจำวันได้ ผักเราก็ปลูกเองได้ ข้าวนี้จากเมื่อก่อนเราต้องซื้อเขาเป็นกิโล เดียวนี้เราเปลี่ยนใหม่ ไปซื้อข้าวเปลือกที่นี้ เขามีข้าวถูกกว่าอีก ได้ถูก ได้กินข้าวมีประโยชน์กว่าอีกเปลี่ยนความคิดไปเลย”

(ไพรินต์ พรหมนัย, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

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

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

...เมื่อ 7-8 ปีที่แล้ว มียาเสพติดติดระบาดค่อนข้างมากในทุก ๆ ที่ ๆ ขึ้นชื่อว่าโรง เช่น โรงเรียน โรงงาน จะมีเรื่องของยาเสพติดติดทั้งนั้น เราก้จัดโครงการโรงงานสีขาว ค่อยประชาสัมพันธ์ ค่อย ๆ ให้ความเข้าใจกับพนักงาน ค่อย ๆ ให้เขา ลด ละ เลิก ภายใต้การดูแลของเรา คนที่ติดถ้ามาแสดงตัวเราก้ส่งไปบำบัดจ่ายค่ารักษาให้ แล้วก็ให้ทำงานตามปกติ ปิดไว้เป็นความลับ จนในที่สุดโรงงานของเราก้กลายเป็นโรงงานปลอดยาเสพติด เป็นโรงงานสีขาวแห่งแรกในปทุม

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

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

บาท เพื่อที่จะเข้ามาอยู่กึ่งกลางของสมาชิก เพื่อที่จะเปิดบัญชีเป็นบัญชีกึ่งกลาง แล้วเงินออมเหล่านี้เอามาช่วยกันในยามฉุกเฉินได้ แล้วเขาจะได้เห็นเงินนอกเงยพอสิ้นปีก็เป็นเงินก้อน

...อีกโครงการ คือ โครงการที่เขาจะรวมเงินซื้อสินค้าเป็นสินค้าแพ็คเกจใหญ่ มัดใหญ่มาขายในราคาที่ถูกลงกว่าไปซื้อปลีกหรือร้านสะดวกซื้อแน่นอน และที่สำคัญถ้าเขาซื้อภายในโรงงานเนี่ยเขาอยากได้น้ำปลาเขาก็ซื้อน้ำปลา ออกกได้แชมป์ก็ซื้อแชมป์ แต่ถ้าเขาไปที่ห้างร้านไปที่โลตัส 7-11 เนี่ย ความอยากได้อย่างอื่นมันก็จะได้ตามมา เพราะมันมีสิ่งเร้าเยอะ อันนี้ก็เป็นทางเลือกที่ประหยัดไปได้ แล้วก็ยังมีกำไรเหลือนิดหน่อยในกลุ่มด้วย โครงการสุดท้ายคือ โครงการการเรียนรู้ในการหารายได้พิเศษในโรงงานเรา มีการทำไข่เค็ม เพาะเห็ดปลุกถั่วงอก ไร่ทั้งบริโภคเองและขาย ซึ่งเวลาขายก็จะถูกกว่าตลาดขาย แล้วกลุ่มก็ได้กำไร โครงการนี้นอกจากประหยัดแล้ว ยังเป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้กับพนักงาน กิจกรรมพวกนี้ เราทำกันช่วงพักกลางวัน เลิกงานตอนเย็น หรือวันหยุดสุดสัปดาห์”

“ในโรงงานเราจะมีกลุ่มพัฒนาคุณภาพชีวิต เขาจะมีเงินออมให้ มีสหกรณ์ขายของให้กับพนักงาน ในราคาถูก อยู่บริเวณหน้าออฟฟิส มีเพาะเห็ด เพาะถั่วงอก ทำไข่เค็ม เอามาขายให้พนักงานกันเอง ในราคาถูกเอาไปบริโภคได้ ซื้อเอากลับไปฝากลูกหลานที่บ้านได้...

...ตอนนี้ก็ไปรวมกลุ่ม ต่ำสัปดาห์ กลางวันต่ำสัปดาห์ขายกันเอง ขายพนักงานกันเองถูก ๆ ให้เพื่อนฝูง บริโภคได้ ในกลุ่มก็จะมีเงินออม เดือนละ 200 ทุกเดือน”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“โครงการปลดหนี้หือคะ เป็นโครงการที่คุณสุทเขาจะทำ เขาจะทำอย่างเปิดใจ สมมติว่าหนูเป็นคุณสุท แก่ก็จะถามว่าเรามีหนี้ที่ไหน หนี้อะไรบ้าง แล้วเขาก็จะยื่นมือมาช่วยเรา ถ้าเขาปลดหนี้ให้แล้วเราก็ต้องรู้จักการใช้จ่ายเงิน ทำบัญชีรายรับรายจ่าย...

หนูว่า พนักงานของเราทุกวันนี้ก็แทบไม่มีใครเป็นหนี้แล้ว ค่อย ๆ ลดลง อย่างเราเดือดร้อนเราก็สามารถมากู้ยืมในกลุ่มของเราได้ด้วย เราไม่ต้องไปกู้ยืมเงินนอกระบบ”

(อัญชลี ตันติดำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เข้าจะให้ทุกปี แต่จะไม่ได้ให้กับลูกพนักงานทุกคน จะดูเกรดของเด็กมาคัดเลือก ว่าใครเรียนดี จะให้ทุกคนคงจะไม่ไหว จะมีเกณฑ์ของเด็กเอามาวัด ถ้าเกิดว่าใครเรียนดีก็เอาไป...

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

(สมร สงขอนนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“คะเป็นเด็กข้างนอกหรือเป็นเด็กที่ไหนก็ได้ เข้ามาร่วมงานมาได้หมด แล้วก็ไปแจกแถวรอบ ๆ โรงงาน บางทีก็มีที่อื่นติดต่อเข้ามาด้วยเช่น เด็กกำพร้า มูลนิธิต่าง ๆ แล้วก็โรงเรียนต่าง ๆ เขาจะติดต่อเข้ามา ก็เห็นคุณสุทให้ไปทุกครั้ง”

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“กิจกรรมข้างนอกก็มีบ้าง อย่างหนูนี้จะออกไปบู๊ต เช่นเขาไปออกบู๊ตที่เมืองทอง ที่ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ หนูก็จะไป เขาก็จะมีมาติดต่อว่าพี่เป็นของมูลนิธินี้ ๆ พี่ต้องการของอย่างนี้ อย่างนั้น เขาก็ให้นามบัตรมา เราก็จะเก็บนามบัตรมาให้ทางพี่ ๆ แล้วเขาก็จะติดต่อกันเอง”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

สำหรับกิจกรรมที่องค์กรออกไปทำนอกรั้วโรงงาน คุณสุทธีชัย บอกว่า

“ผมเรียนว่า การจะทำกิจกรรมภายนอกได้ ต้องทำภายในให้เข้มแข็ง เมื่อเข้มแข็งแล้วเราใช้จิตอาสาของภายใน ไปร่วมงานกับภายนอก สำหรับกิจกรรมทางสังคมที่บริษัททำอย่างต่อเนื่อง การบริจาคเลือด หรือการแจ้งความจำนงบริจาคอวัยวะ เรามีโครงการอยู่ในบริษัท บริจาคสิ่งของเราตามสถานที่ต่าง ๆ ก็มีอยู่เสมอ การเข้าไปร่วมกับองค์การพัฒนาเอกชนด้านเด็ก เช่น มูลนิธิเด็ก มูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก โดยผมจะสนับสนุนพนักงานให้ได้ใช้เวลาว่างไปช่วยทำสื่อการเรียนการสอนให้โรงเรียนที่ขาดแคลน รวมทั้งไปช่วยปรับของเล่นให้เหมาะกับการพัฒนาทักษะของเด็กพิเศษในโรงพยาบาลของรัฐที่ขาดแคลนงบประมาณ ไม่นับเรื่องการบริจาคของเล่นเด็กนะครับ และเราก็เชิญชวนให้ Supplier ของเราบริจาคด้วย เขาก็ร่วมมือกันดี ความดีเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทุกคนมีโอกาสทำกันในการทำเพื่อสาธารณะ”

(สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรธุรกิจขนาดกลางทั้ง 2 องค์กร มีลักษณะที่สอดคล้องกันจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับช่องทางการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นกิจกรรมที่อยู่นอกเหนือเวลาการทำงานปกติ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

ได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยใจอาสาสามารถให้การสื่อสารเพื่อขอความช่วยเหลือจากบุคคล และ/หรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติลุล่วงไปด้วยดี

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

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

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

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

(นภตล คิวบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

“เราดำเนินงานในโครงการด้านการพัฒนาเกษตรกรกาแฟ ภายใต้หลักการเกษตรแบบยั่งยืน ที่คำนึงถึงผลตอบแทนในระยะยาว เน้นการทำเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการอนุรักษ์

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

(ทฤษฎี กุณาศล ผู้จัดการฝ่ายบริการการเกษตร,
สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกรชาวสวนกาแฟในพื้นที่ อ. สวี จ.ชุมพร เช่น คุณลุงวิจิตร
ใจชื่น

“แต่ก่อนผมปลูกกาแฟ ใช้ปุ๋ยเคมีทั้งหมด เดียวนี้ไม่ได้ใช้เลย เขาส่งคนมาช่วยดูแล ให้ความรู้ถึง สวน แรก ๆ ผมก็ลองดูปลูกดู 1 ไร่ก่อน ต้นสมบูรณ์ เมื่อกาแฟสวย ผลผลิตต่อไร่ดีขึ้นเห็นชัด ต้นทุนต่อไร่ ลดลง...

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

(สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

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

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

(โพธิ์ ทองวงศ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

สำหรับการทำกิจกรรมในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น คุณนพดล อธิบายว่า

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

...นอกจากนี้ ยังมีโครงการเนสเลย์อาสาที่กำลังดำเนินการอยู่ ผมอยากให้ออกมาเป็นชมรมที่พนักงานรวมตัวกันเอง ทำกิจกรรมเอง Create ขึ้นมาเอง แล้วก็มาบอกบริษัทว่าจะทำอะไร แล้วก็อยากให้เรา Support อะไรก็บอกมา อยากจะให้ไปถึงจุดนั้น ตอนนั้นก็เริ่มมีบ้าง ที่คิดอย่างนี้เพราะอะไร เพราะพนักงานที่ทำงานเนสเลย์จริงแล้วต้องถือว่า เป็นคนที่มีโอกาส มีโอกาสดีกว่าคนอื่นในสังคม แต่ทำไมคนของเราขึ้นบ้าง อันโน้นก็บ่น อันนี้ก็บ่น เรื่องนู้นเรื่องนี้นิดก็บ่น บ่นไปหมด คนอื่นชาวบ้านเขาตลกงานกันโครม ๆ เขาสู้อันไป แต่ทำไมคนของเราช่างขึ้นบ่นอะไรถึงเพียงนี้ ก็เลยคิดว่า อยากจะปลูกจิตสำนึกพนักงานให้เขาได้ตระหนักถึงชีวิตคนในสังคมอื่น ๆ ที่ยังขาดแคลน ทุกข์ยากลำบากกว่าเราเยอะ ที่สำคัญเขาจะได้มีส่วนร่วมในทุก ๆ กระบวนการของกิจกรรม ตั้งแต่ต้นจนจบเขาจะได้มีความภาคภูมิใจ และหาโอกาสไปช่วยเหลือสังคมภายนอกเท่าที่สามารถจะทำได้ ในเมื่อเราเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน พนักงานของเราก็ควรมี Feeling แบบนั้นด้วย และควรเกิดขึ้นด้วยตัวเขาเองจากการกระทำ”

(นภดล คิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

ในการสนทนากลุ่มกับพนักงานเนสท์เล่ เกี่ยวกับการเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมอาสา พบว่า

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

(บุศรินทร์ คฤหโยธิน, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

“พยายามหาโอกาสช่วยเหลือสังคมได้บ้าง เริ่มแรกไปช่วยแปลจดหมายให้นักเรียนที่มีผู้อุปการคุณเป็นชาวต่างชาติเริ่มจากตรงนี้ แล้วเรื่องการปลูกต้นปาล์ม จ.กาญจนบุรี บริษัทมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคมเราก็ได้โอกาสตรงนี้ด้วย”

(ปวีณา นันทวัฒน์ศิริ, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

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

(ธีรภัทร์ จันทักษ์, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

คุณภัสพร บุญยโชติมา พนักงานฝ่ายการตลาด ให้ภาพกิจกรรมเพื่อสังคมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพิ่มเติมว่า

“กิจกรรมที่เราทำกันเป็นอะไรที่เราจับต้องได้ ล่าสุด เราทำโครงการ Green Project ลองคิดดูนะคะ มีผู้บริหารบริษัทไหนจะมานั่งเสียเวลาเปิดอินคอนวีเนียทูลให้พนักงานดู ดูกันหลาย ๆ รอบด้วยนะคะ เท่าที่รู้ เป็นการร่วมมือร่วมใจกันของพนักงานและผู้บริหารทุกระดับทั้งในสำนักงานใหญ่และตามโรงงานต่าง ๆ คั่นหาว่าเราจะมียุทธวิธีดูแลสิ่งแวดล้อมได้อย่างไรบ้าง เช่น เรื่องน้ำ ชยะ กระดาษ ทำนองนี้แหละคะ หลังจากนั้นจะมีแคมเปญมาเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะ set พรินเตอร์ให้พรินกระดาษได้ 2 หน้า เห็นพีซีรีรีตันก็กำลังรณรงค์เรื่องการใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก กิจกรรมพวกนี้เป็นสิ่งอยู่นอกเหนือการทำงาน ดิฉันคิดว่าเป็นการกระตุ้นและให้พนักงานในบริษัท ได้มุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่ใช่ว่าทำแต่ที่ทำงานมันสามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวันของเราด้วย ที่สำคัญตรงนี้ทำให้รู้และเข้าใจว่านี่คือ วิสัยของบริษัท เป็นสิ่งที่บริษัทอยากไปให้ถึง เราก็ต้องร่วมมือกันทุกคน”

(สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

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

“ที่ Toyota เรามุ่งเน้นทำกิจกรรมตามแนวทางหลัก ๆ อยู่ 3 เรื่อง คือ การขับขี่ปลอดภัย การพัฒนา และ เรื่องการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ใน 3 เรื่องนี้ให้น้ำหนักไปพอ ๆ กัน เช่น การขับขี่ปลอดภัย มีโครงการเยอะในแต่ละปี มีทั้งที่เข้าไปสนับสนุนภาครัฐและทำเอง เช่น จราจรจำลอง ที่สวนรถไฟเราเปิดมาปีที่ 3 เชิญผู้ว่า กทม.ไป ตรงนั้นเป็นการที่เราเริ่มสอนเด็ก ๆ ให้เขาได้รู้จักการใช้รถใช้ถนนในสถานที่ที่เป็นสวน ระดับถัดขึ้นมาเราก็จะมีไปจัดเรื่องของ Mickey way school visit ตรงนี้เราทำกับสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา ไปโรงเรียนต่าง ๆ โดยนำเอาตัวการ์ตูนไปให้เด็ก มีกิจกรรมการเล่นที่สอดแทรกวินัยจราจร การข้ามทางม้าลายต้องข้ามเพราะอะไร ระดับโตขึ้นมาหรือบุคคลทั่วไปจะมีการอบรมสัมมนา ล่าสุดเราร่วมมือกับ AIT เพื่อให้เขาศึกษาเรื่องการเกิดปัญหาต่าง ๆ มาจากรถ ถนน และคน ทีมวิจัยรวมตัวกันทำแล้วให้ทุน สนับสนุนให้เขาไปทำเฉพาะจุดที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม ป้ายบริเวณโค้งต่าง ๆ ที่วิศวกรออกแบบมีอันตรายเราต้องให้อาจารย์ไปเก็บรายละเอียด แล้วก็ไปแนะนำให้กรมทางหลวงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะเราทำได้วิจัยออกมาแล้วได้เป็นอย่างดี พอเขาทำ เราได้รับความความร่วมมือที่ดี ที่พัสดุเราเห็นว่าโค้งเป็นเนินโค้งหักทันทันทีรถจะเข้าไปแผ่นทางโน้นเยอะ เราจะต้องทำสัญญาณไฟ มีคอนกรีตไม่ให้รถ U-turn ป้ายจราจรทั่วประเทศของ Toyota มีการจัดอบรมเป็นระยะ ๆ ให้กับกรมทางหลวง พวกคนขับ อันดับ 2 มีการทำ stop global warming ทำเยอะ ไปจัดกันที่โรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการให้นักเรียนต่างจังหวัดให้รู้จักลดโลกร้อนได้อย่างไร วิธีการปลูกพืชผักสวนครัว เทคโนโลยีที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น เช่น อนุรักษ์ผักสีเขียว ส่วนที่ไปร่วมกับมูลนิธิอื่น ๆ เช่น มูลนิธิหมอผสม มูลนิธิชัยพัฒนา มูลนิธิสมเด็จพระดาบส จะเป็นแนวตะเข็บต่างจังหวัด จะเน้นเรื่องของการศึกษา การป้องกัน การทำ family planning กับพวกชาวเขาเป็นต้นครับ...

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

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

(สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2550)

3.3 สื่ออื่น ๆ

นอกเหนือจากการใช้สื่อบุคคลและสื่อกิจกรรมแล้วองค์กรธุรกิจทั้ง 6 แห่ง ยังมีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบอื่น ๆ อีกหลากหลาย เช่น ที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

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

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร, สทนทากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

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

(วีระยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร, สทนทากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“พนักงานใหม่เข้ามาต้องอบรม ซึ่งการอบรมเหล่านี้ปูนจะสอดแทรกเรื่องเหล่านี้เข้าไปอยู่แล้ว แม้แต่เรื่องที่เรากิจกรรมซีเอสอาร์ทำอะไร ๆ มา เราก็คงจะเอามาถ่ายทอด บอกเล่าให้รุ่นน้อง ๆ เสมอ เขาจะรู้ว่าองค์กรของเราทำอะไรบ้าง”

(นิชธิมา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร, สทนทากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“...สมมติว่าเราจัดกิจกรรมขึ้นมาชุดหนึ่ง เช่น การสร้างฝายชะลอน้ำ หรือบริจาค ฯลฯ อะไรก็แล้วแต่ เราก็คงจะประกาศเชิญชวน ใครสนใจ ก็สามารถเข้ามาร่วมโดยลงชื่อ แล้วเราก็คงจะไปด้วยกันผ่านทุกสื่อ

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

(วีระยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“คะ ...แจกใบปลิว ส่งผ่านไปทางหัวหน้างานเพื่อให้อ่านแล้วช่วยเผยแพร่ข่าวสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ใน
การประชุม ฯลฯ เป็นต้น”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“เรามี Annual Report ที่ออกประจำปี รวมถึง Sustainable Report สำหรับผู้ถือหุ้นเราก็จะมี
วารสารส่งให้เขาอยู่แล้ว นอกจากนี้มีการจัดประชุมผู้ถือหุ้น จัด special event เชิญผู้ถือหุ้นมาเยี่ยมชมกิจการ
เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการลงทุนกับเรา รู้ว่าเราลงทุนอย่างไร มีวิจาร์ณญาณ มีเหตุมีผล เราก็จะมีข่าวสารถึง
เขา ส่วนผู้ถือหุ้นก็ จะมีการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น ทั้งหมดนี้คือกับกลุ่ม
ที่เป็น stakeholder ของเรา ถ้าเป็นพนักงาน เยอะแยะมากมาย อย่างเช่น SCG Connect ซึ่งเป็นสื่อ
สิ่งพิมพ์ส่งข่าวคราวความเคลื่อนไหวถึงถึงพนักงานทุกระดับ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ก็จะเป็น Intranet e-mail
SCG TV มีเสียงตามสาย โปสเตอร์ แบนเนอร์ สแตนดี้ ทุกอย่างคะ..”

(นิชิตา ททรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

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

(ปารินทร์ ชันธิรัญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“เรามีหน่วยงานผู้แทนการจำหน่าย (ลูกค้า) ดังนั้น เขาก็จะมีวารสารที่เฉพาะที่เป็นของเขาอยู่แล้ว
เป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะของเขาเองที่ต้องการจะสื่อสารด้วย”

(นิชิตา ททรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

ส่วนที่บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

“มีเรื่องของวารสาร เรื่องการใช้สื่อต่างๆที่เป็นวารสารภายใน ระบบเสียง e-mail เป็นเรื่องของการใช้สื่อประเภท ICT ขณะเดียวกันเราใช้ระบบการประชุม...เรามีบทความทางวิชาการอธิบายเรื่อง CSR เรามีการบรรยายให้กับคนที่เกี่ยวข้อง เรามีการเข้าอบรมกับสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย เราทำเรื่องเครือข่าย CSR เรามีการทำกิจกรรมดึงคนเข้ามาเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องของสีนามิ ตั้งแต่เรื่องไปปลูกหญ้าแฝก เรื่องระยองเมืองสีเขียวจะเป็นเรื่องที่ตั้งคนเข้ามาร่วม แล้วก็ทุกคนจะได้มีโอกาสเข้าไปดูงาน ที่ห้วยเขย่งก็มีคนเข้าไปดูงาน ว่าเราทำอย่างไรกับชุมชน ทุกวันนี้ที่ห้วยเขย่งเราไม่ได้เป็นคนพูดว่าเรามาทำอะไรกับห้วยเขย่ง แต่คนที่ห้วยเขย่งจะเป็นคนพูดว่าปตท.มาทำอะไรกับเขา เขาเป็นคนนำเสนอเอง”

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“นอกจากนี้ เรามีหน่วยงานด้านดูแลชุมชนเฉพาะอยู่หลายหน่วยงาน แล้วก็การทำงานส่วนใหญ่พนักงานจะลงพื้นที่ที่ตนเองต้องไปปฏิบัติงานเป็นหลัก ก็อาจจะแบ่งเป็น 2-3 แบบ แบบที่ 1. เป็นเรื่องของการทำงานในเรื่องของโครงการ เช่นโครงการก่อสร้างโรงงาน หรือจะเป็นโครงการก่อสร้างท่อก๊าซอะไรแบบนี้ละครับ เราก็จะมีการลงไปก่อนที่โครงการจะเริ่มต้นเพื่อการทำความเข้าใจกับคนในพื้นที่ ชุมชนตรงนั้นให้รับทราบ แล้วสะท้อนความเห็นนำมาปรับปรุงเรื่องการทำโครงการของเรา ยกตัวอย่างเรื่องการวางท่อ ถ้าหากวางท่อผ่านแนวไหนเราต้องถามชุมชนก่อนว่าเห็นด้วยหรือไม่ ถ้าไม่เห็นด้วยเราจะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพที่เป็นไปได้ ขั้นตอนตรงนี้แม้จะเป็นขั้นตอนที่ EIA ระบุเอาไว้ว่าต้องทำ การรับฟังความเห็นประชาชน แต่จริงๆเราต้องทำมากกว่านั้นเราทำเรื่องSIAคือต้องทำเรื่องผลกระทบของสังคม ต่อสิ่งแวดล้อม ต่อสังคม และความรู้สึกนึกคิดของเขาต่อการที่เราจะมาทำตรงนี้ รวมทั้งต้องดูว่าเขาจะได้ผลกระทบอะไรมัย เราจะแก้ไขเรื่องผลกระทบของเขาอย่างไร อย่างเป็นขั้นเป็นตอนอย่างเป็นกลาง มีความโปร่งใส”

(ประเสริฐ สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2550)

“ถ้าวารสารภายในเราจะมี 1 หน้าที่เปิดมาแล้วเจอเลยว่าเป็นหน้าของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ท่านจะเป็นคนบอกเล่าว่าในช่วงเดือนนั้นมีอะไร ธุรกิจเป็นอย่างไร เราต้องเตรียมตัวรับมือความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ขณะเดียวกันคุณต้องเป็นคนอย่างไรในการที่จะพัฒนาตัวเองเป็นอย่างไรบ้าง พัฒนาตัวเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิภาพ มีความเอื้อเพื่อต่อสังคม เป็นคนแบบนี้เพราะว่าสังคมเราเป็นแบบนี้ คือท่านจะพูดชัดตลอด”

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

ส่วนองค์กรธุรกิจขนาดกลางอย่างบริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัดและบริษัทชุมพรคาบาน่า รัสอร์ต จำกัด ต่างก็มีการใช้และให้ความสำคัญกับสื่อประชาสัมพันธ์ภายในแบบเรียบง่าย การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อต่อการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรรวมถึงคนในชุมชนที่ธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนี้

ที่บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัด จากการสนทนากลุ่ม พบว่า

“คะตอนที่สมัครเข้ามาเป็นพนักงาน ฝ่ายบุคคลเขาจะแจ้งก่อนเลยว่า กฎระเบียบ 1,2,3,4,5 เขาจะแจ้งเราวันที่เขารับเรา หมวกต้องใส่ รองเท้าห้ามเหยียบส้น เขาจะอธิบายกับเราว่ามันมีประโยชน์อย่างไร มีอบรมเรื่องความปลอดภัย กฎระเบียบของบริษัท จะมีอบรมหลายอย่าง การลาพัก ลาป่วย ลาพักร้อน ลาอย่างไร ลาได้กี่วัน ทำไปแล้วมีกิจกรรมหรือพวกโครงการอะไรที่ช่วยเรา และให้เราเข้าร่วมได้อย่างไรบ้าง เขาจะบอกก่อน”

(สมร สงขอนนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“คะ ทุกปีคุณสุท จะพาดูงานหลายที่ ปีที่แล้วไปนครนายก ไปเรียนเรียนเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ที่เมืองทองมีงานต้าส้มต้า ก็พาเราไปดู กลุ่มเรารู้ก็จะไปศึกษา พอศึกษามากก็มาถ่ายทอดให้เพื่อนได้เรียนรู้ ให้ในกลุ่มได้เรียนรู้กันก่อน แล้วก็ขยายวงออกไป แล้วค่อยให้เพื่อนพนักงานคนอื่น ๆ เรียนรู้ต่อไป”

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

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

(อัญชลี ตันติดำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“คุณสุทหิ้วยพาไปที่นครนายกคะ ไปที่รีสอร์ทเขาไปอบรมกันข้างนอก แต่เฉพาะคนในกลุ่ม เอาไปแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันว่าคนนี่คิดอย่างไร จิตใจเขาเป็นอย่างไรกับการที่เขาเป็นหนี้ตรงนี้ สนุกมากเลย ตอนนั้น แลกความคิดเห็น”

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เขาจะมีกล่องแดงรับความคิดเห็น หรือถ้ามีปัญหา ก็เขียนส่งไปได้ คุณสุทแก็จะเป็นคนเปิดเอง”

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“ในโรงงานเอง ก็เป็นกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมไง มีโรงอาหารที่โล่ง มีน้ำพุ ทานอาหารสบาย เจริญอาหาร ต้นไม้เยอะ พัดลมพัดเย็นสบาย มีโทรทัศน์ให้ดู ในโรงอาหารกินเสร็จ แยกขยะค้ะ แยกขยะเปียก ขยะรีไซเคิล ขยะทั่วไป แยกไว้ มีแยกเศษอาหาร อย่างสีที่ทำร้ายธรรมชาติ แกก้เปลี่ยนมาใช้สีที่ไม่ทำร้ายธรรมชาติ คือไม่เป็นอันตรายกับเด็ก คือแกจะเปลี่ยนจากสีนี้ละ มาใช้สีที่ไม่ทำร้ายทำธรรมชาติ งานต้องละเอียดแน่นอนหา งานจะหลุดไม่ได้”

(สมร สงขอนนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

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

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญย์สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

ส่วน บริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด พบว่า

“เราก็เป็นโรงแรมอยู่แล้ว มีส่วนข้างหลังและอาคารสัมมนาใหญ่ที่อยู่ด้านหลังที่มีอยู่แล้ว ทำเป็นที่นอน ส่วนอื่นก็พัฒนาเป็นศูนย์ฝึก แล้วนำคนมาอยู่ร่วมกัน...

...อย่างที่ผมได้เล่าให้ฟังไปแล้วว่า ที่นี่ เราได้เปิดเป็นศูนย์กิจกรรมธรรมชาติ ให้คนภายนอกมาศึกษาดูงาน อบรม และฝึกประสบการณ์รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ผมคิดว่าสิ่งที่ได้และผลเต็มตามก็คือ พนักงานครับ ดูเขามีความสุข สนุกและและเห็นคุณค่าของการทำงานมากขึ้นเดี๋ยวนี้พนักงานของผม จะว่าไป เป็นทั้งมัดคุเทศก์เป็นทั้งครูฝึกอบรมเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงได้เป็นอย่างดี”

(วิริสร รัชพันธุ์, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

“ผมว่า ที่คุณวิริสร จัดอบรม ให้ทั้งพวกเราและคนข้างนอก ก็น่าจะสื่อเรื่องของโรงแรมเราได้ว่าเราเป็นอย่างไร เราอยู่ข้างในเราเห็นของจริงที่เกิดขึ้นในโรงแรมและได้ทำเองกับมือ ส่วนคนข้างนอกเข้ามาใช้ ที่ของเรา เขาก็ได้เห็นด้วยตัวเอง”

(วิระพัฒน์ จันทรสัน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“ของพี่น้องค้ะ พี่ก็มีที่นิดหน่อย พี่ก็ปลูกเอง แต่พอมีเหลือนิดหน่อยก็เอามาขายได้ เขาจะมีบอร์ดขึ้นว่าวันนี้ต้องการพริก มะเขือ มะพร้าวมีใครมีขายเราก็เอามาขายคือถามจากพนักงานขึ้นบอร์ด”

(ไพรัตน์ พรมน้อย สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

และในตอนเช้าตรู่ของวันที่ 25 สิงหาคม 2550 ขณะที่ผู้วิจัยและ“ป้าเนะ” กำลังสนทนากันอย่างเพลิดเพลิน ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่า สายตาของป้าเนะได้ทอดออกไปยังทะเล พร้อมกับชี้ให้ดูเรือประมงขนาดเล็กที่กำลังเข้าหน้าเรือเข้าใกล้หาดหน้าโรงแรม

“ของหลานชายป่าเอง แกดคงได้ปุ๊ ปลามาแน่ ๆ ไม่ต้องไปเข้าชายที่ตลาดเลย ส่งให้โรงแรมหมด คุณวิริสสร ให้ราคาไม่ต่างจากในตลาด แกไม่เอาเปรียบคน ลูกหลานพนักงานแกให้โอกาสแบบนี้เหมือนกันหมด ใครมีอะไรก็เอามาขายให้โรงแรม ไม่ต้องผ่านคนกลางให้เขาเอาเปรียบเรา วันนี้ที่โรงครัวบอกแล้วว่าอยากได้ปลาหมึกเป็นพิเศษ เดี่ยวลูกลงไปดูกับป้าเนะ ว่าจะได้มาหรือเปล่า...”

(สุนันท์ บุญจางค์, สัมภาษณ์ 25 สิงหาคม 2550)

และจากการสังเกตของผู้วิจัยเอง พบว่า บริเวณรับแขกด้านหน้าโรงแรม มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับโรงแรม จากการสอบถามพนักงานพบว่า เหมือนไว้คอยตักย้ำและเตือนสติพนักงานภายในกันเอง ขณะเดียวกันก็เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้กับแขกที่มาพัก หรือผู้มาเยือน นอกจากนี้ ชุมพรคาบาน่า ยังได้จัดทำแผ่นพับโดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการปลูกจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมต่าง ๆ ของโรงแรม เพื่อให้พนักงานและผู้สนใจ ได้ทราบข้อควรปฏิบัติและจะได้ร่วมมือร่วมใจกัน ขณะมาพักที่โรงแรมด้วย เป็นต้น

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

บริษัท เนสท์เล่ ไทย จำกัด

“ที่ผ่านมา วิธีการของเราก็คือเราจะมีการโทรแจ้งพนักงานทุกท่านว่าเรามีกิจกรรมประเภทนี้ มีใครสนใจอยากทราบรายละเอียดเพิ่มเติมให้ติดต่อกลับมา ก็จะมีคนโทรมาถามเยอะว่าไปทำอะไรยังไง รูปแบบเป็นอย่างไร แล้วก็สมัครมาร่วมทำกิจกรรม แต่ตอนนี้ ส่วนใหญ่ใช้วิธี E-mail กันภายในองค์กร เพราะสะดวกรวดเร็ว มีโทรศัพท์ เสียงตามสาย...”

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

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

“ตามหลักแล้วเนสท์เล่ที่เรามีการช่วยเหลือทางวิชาการเกษตรกรที่ส่งวัตถุดิบของเราโดยตรงกับเกษตรกร นอกเหนือจากกาแฟแล้วยังมีโกโก้ เนสท์เล่ยังมีนักวิชาการ 800 คน การช่วยเหลือในลักษณะนี้เป็นการให้เปล่าไม่มีการผูกมัดใด ๆ ทั้งสิ้น กลยุทธ์เผยแพร่ ความรู้หลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับพื้นที่และแปลงเกษตรกรด้วย เรามีวิทยุกระจายเสียง ชุมพร 2 สุราษฎร์ 1 ระนอง 1 เรามีวารสารกาแฟ ทุกคนจะได้รับปีหนึ่งมี 4 ฉบับ มีจุดถ่ายทอดความรู้ Learning center กระจายอยู่ในพื้นที่ปลูกกาแฟครอบคลุม มีแปลงสาธิตตอนนี้มี 37 แห่ง นอกเหนือจากงานส่งเสริมแล้วยังให้ความสำคัญงาน R&D ควบคู่กันไปด้วย นวัตกรรมที่ได้งานจากการศึกษาค้นคว้าจะเป็นรูปมธรรม หลังจากที่เราได้ผลจะเอาความรู้เหล่านี้กระจายสู่เกษตรกร ช้างบนเรามีฟาร์มทดลองและสาธิตอยู่บนโครงการพัฒนาตอยดุง บนนี้เป็นตำริของสมเด็จพระเจ้า ท่านเคยปารณไว้ว่าเนสท์เล่ที่เรามีความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงพันธุ์พืช หรือด้านการเกษตร อยากให้เราเข้าไปช่วยเกษตรกรชาวเขา เริ่มจากการปลูกฝิ่น เดียวนี้ไม่มีแล้ว เราก็กัดกาแฟอาลาปิก้า เราเริ่มปี 1987 นำอาลาปิก้ามาทดสอบทั้งหมด 58 สายพันธุ์ คัดเลือกไว้ 2 สายพันธุ์ ทดลองอีก 9 สายพันธุ์ ใกล้เคียง ๆ กรุงเทพ ที่ จ.ฉะเชิงเทรา เรามีโครงการต้นกล้า กาแฟอาโลบาสด้าเป็นเนอสรีขยายพันธุ์กาแฟที่ใหญ่ที่สุดในโลก...

...อ.ท่าชะ เรามีแปลงรวบรวมพันธุ์ อาโลบาสด้า เป็นการเก็บสายพันธุ์ทั่วโลก การเก็บสายพันธุ์มี 2 วิธี วิธีที่ 1 การเก็บในห้อง Lab อีกวิธีเก็บไว้ในสภาพนิเว เมื่อไรด้านใดด้านหนึ่งเสียหายเช่น พายุ น้ำ ไฟฟ้าดับ 5 วัน ฐานข้อมูลพันธุ์ก็หมดเลย เราต้องเราเก็บไว้หลาย ๆ ที่ ที่เรายืนอยู่ตรงนี้เราทำฝีกอบรมเกษตรกร ปัจจุบันเรามี 5 แห่ง ปีที่จะถึงจะมีเพิ่มอีก 7 แห่ง งานแรกที่เราทำฝีกอบรมเกษตรกร ในปีที่ผ่านมาฝีกอบรมฝีกอบรม 71 กลุ่ม คิดเป็น 1,500 กว่าคน การฝีกอบรมมีหลายแบบ เรามีศูนย์ฝีกอบรม training center มีฝีกอบรมนอกสถานที่ไปได้หมด คล้าย ๆ จุดสภาพกาแฟ มีบอร์ดเรื่องของราคา เรื่องสิ่งที่เขาจะต้องทำในเดือนนี้ ยกตัวอย่างว่าเดือนนี้จะต้องใส่ปุ๋ยเราจะมีข้อความไปบอก วิธีใส่ปุ๋ยที่ถูกต้องจะใส่อย่างไร เกษตรกรที่จะมากินกาแฟตอนเช้าเขาก็มีทัศนคติที่ดีกับการปลูกกาแฟ วิธีการที่เขาได้เรียนรู้กับเราไป เป็นวิธีบอกต่อเป็นกลยุทธ์ค่อนข้างได้ผล เขาเชื่อผู้นำหมู่บ้านมากกว่า พวกสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ แผ่นพับให้เกษตรกรได้เรียนรู้ รายการวิทยุ 4 สถานี นักวิชาการเกษตรของเราก็จัดรายการวิทยุ ช่วงการเก็บเกี่ยวที่ถูกต้องทำอย่างไรถึงจะได้กาแฟคุณภาพดี การตลาดราคาเป็นอย่างไร หลังจากเก็บเกี่ยวเสร็จแล้วควรจะดูแลอย่างไร ในช่วงฤดูฝนดูแลอย่างไร การใส่ปุ๋ยทำอย่างไร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันเวลานั้น ๆ แปลงสาธิต 40 แห่งครอบคลุมพื้นที่ปลูก เราเริ่มไปเรื่อย ๆ ช่วงแรกเรามีการโปรโมทตัดต้นสาว หรือการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ เปรียบเทียบให้ดูความแตกต่างการใส่ปุ๋ยโปรแตสเซียมพัฒนาในเรื่องน้ำหนักผลกาแฟ คุณภาพของเมล็ดกาแฟให้มากขึ้น 5 ไร่ ใช้วิธีการเดิมหลังจากนั้นเกิดการ

เปรียบเทียบรูปพรรณไม้หรือไม้อื่นๆ แตกต่างกันอย่างใด ถ้าใครสังเกตเห็นรูปดาว ภาคตะวันออกมีแปลงสาธิต 1 แปลง จ.จันทบุรี ในปีที่ผ่านมาผลไม้ราคาตกต่ำ อยากรองกาแฟใครอยากปลูกเราบริการให้ งานหลักของนักวิชาการเกษตรตรวจแปลง การฝึกอบรมลักษณะที่เป็นของจริง เช่น เรื่องต้นกล้าผลิตไม้พอเราใช้วิธีการเสียบยอด เกษตรกรก็มาหัดเสียบกับเรา นักวิชาการเราหัด ถ้าเสียบไม่ได้ไม่หักกลับบ้าน การฝึกอบรมภายในสถานที่และนอกสถานที่เราจะไปดูภาพล่าง อ.บางสะพานน้อย จ.ประจวบฯ 5 คน 10 คน รวมกลุ่มกันมาโทรเรียกเราก็ไป อีกตัวหนึ่งที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างมากคือ มอดเจาะผลกาแฟ ยกตัวอย่างที่เคยทำงานมาที่ จ.กระบี่ ปี 2542 ดูเข้าไปผลการรับซื้อกาแฟเปอร์เซ็นต์ที่โดนมอดเจาะทำลายสูงมาก หลังจากนั้นอบรมเกษตรกร หลังจากเราเก็บผลสุกกาแฟเราจะเอามาลอยน้ำก่อน มอดที่เจาะผลกาแฟจะลอยน้ำ ช่างในมีโพรงอากาศ ผลจมน้ำที่ปี 43 เขาได้กาแฟ 20 กระสอบ เป็นกาแฟที่ไม่ต้องคัดเลือก นำมาลอยแล้วมาจน 17 กระสอบ ครั้ง ในเขตดินแดนหมู่ 3 มีบ่อลอยกาแฟทุกบ้านสาธิตให้เขาเห็น ประสบความสำเร็จ เขาก็จะบอกต่อกัน อีกตัวหนึ่งที่เป็นตัวเปลี่ยนมาก ๆ คือการทำปุ๋ยหมักจากแหล่งกาแฟ ตรงนี้เป็นมลพิษ เราเก็บกาแฟมาเขาจะนำมาตากแห้ง จนกระทั่งมีวิธีการกำจัดแกลบกาแฟ เผาทิ้ง เราพยายามแนะนำว่าแกลบกาแฟมีคุณค่ามากในแง่ของปุ๋ยอินทรีย์ แกลบกาแฟเป็นปุ๋ยที่ดี ที่ต้องดูวิธีหลังการเก็บเกี่ยวกาแฟอาบาปีกับกับโลบาสต้า แตกต่างกัน กาแฟอาบามีกำจะใช้วิธีการ สีสดเก็บผลมาเข้าเครื่องเปลือก ลอกเมือก ถึงเอากาแฟกะลาไปตาก เปลือกสดถ้าทิ้งไว้ก็เน่า เราเอาใส่เดือนมายน้อย เลี้ยงใส่เดือน

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

(ทฤษฎี คุณาศล ผู้จัดการฝ่ายบริการการเกษตร,
สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

ส่วนที่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่า

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

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

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

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

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

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

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์นะ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

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

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

อ้อ...ที่โรงงานบ้านโพธิ์ เรายังเปิดให้บุคคลภายนอกทั้งใกล้ไกล เข้าเยี่ยมชมกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อแหล่งเรียนรู้ได้ด้วยนะครับ”

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

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

(4) พนักงานในองค์กร

ในบริบทของการสื่อสารองค์กร พนักงานหรือสมาชิกในองค์กรคือผู้รับสาร ถือเป็นภาคประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มแรก ที่จะได้รับทั้งประโยชน์และผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยตรงจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม พบว่า

องค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่:

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

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

เพื่อพัฒนาให้เกิดการทำงานเป็นทีมเวิร์ค หลังจากนั้นจึงกำหนดบทบาทให้ทุกคนในทีมเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ทั้งที่ทำงานและกับคนในชุมชนที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งจะนำมาสู่การสร้างสรรคักิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกันในลักษณะที่ว่า Work and CSR Together

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

(ศานิต เกษสุวรรณ กรรมการผู้จัดการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง)

สนทนากลุ่ม, 1 สิงหาคม 2550)

จากการสนทนากลุ่ม พบว่า

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

(นิชธิมา ทรัพย์สุคนธ์ ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,

สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ผมหรือพวกเรารู้สึกภูมิใจ เพราะว่า โดยส่วนตัวผมตั้งแต่เรียนมหาวิทยาลัยแล้ว ผมก็ทำกิจกรรมลักษณะมาแล้ว เพียงแต่ตอนเป็นนักศึกษา มันยังไม่เต็มที่ด้วยปัจจัยต่าง ๆ แต่พอมีจังหวะได้มาทำงานในบริษัทนี้ ก็สามารถทำอะไรได้เยอะขึ้น ทำให้เรามีพลังขึ้นและภูมิใจ ผมสมมติเลยนะมีโครงการของมูลนิธิปูนล่าสุด เขาให้พนักงานเขียนโครงการขึ้นมาเลย อะไรก็ได้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เขียนเข้ามาเถอะ เขาสนับสนุนให้โครงการละแสนบาท ผมเองก็เขียนโครงการไปช่วยโรงเรียนเขา ที่รถเข้าไม่ถึงต้องเดินกัน ห้ากิโล ครูที่โรงเรียนมีคนเดียวเป็นผู้หญิงด้วย ชื่อที่บาทะ อยู่ที่ท่าสองยาง จังหวัดตาก ผมได้เงินมาก็เอามาซื้อโต๊ะเก้าอี้ ให้นักเรียน เด็กเขานั่งเรียนบนพื้นดิน ไม่มีที่นั่ง ป.หนึ่งถึง ป.หก นั่งเรียนในที่เดียวกันทั้งหมด อะไรแบบนี้ละครับ เราไปช่วยเขาได้ เราก็ภูมิใจ อย่างน้อย เราก็เป็นคนหนึ่งที่ได้ช่วยสังคมเล็ก ๆ ดีขึ้น เมื่อเขาจบวันหนึ่งอาจจะทำอะไรให้เราได้ภูมิใจหนักขึ้นไปอีก ก็ได้ ซึ่งใจนะครับ เราเอาขึ้นรถบรรทุกไปจอดปุ๊บไปถึงที่ชาวบ้านทั้งผู้ใหญ่และเด็ก ลงมาช่วยกันแบกไปคนละตัวสองตัว ขึ้นเขาไปนะครับโดยที่เรา

ไม่ได้วาน หรือจ้างอะไรเลย มันเป็นภาพที่ซึ่งใจครับ นี่ก็เป็นตัวอย่างที่เราได้มีส่วนร่วมแล้วเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และอยากจะทำต่อไปครับ”

(ปรินทร์ ชันธหิรัญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ผมก็เหมือนครับภูมิใจ และรู้สึกที่ดีในกรณีที่บริษัทมีกิจกรรมเยอะๆ ต้องยอมรับว่า บางทีพนักงานเองโดยเฉพาะคนที่มีการครบครันจะมีเวลาไปทำสิ่งเหล่านี้ได้ไม่เต็มที่ แต่เมื่อบริษัทมีกิจกรรมและเราได้ไปมีส่วนร่วม มันก็จะรู้สึกดีว่าอย่างน้อย เราก็ได้ทำสิ่งที่มีประโยชน์ให้คนอื่นได้บ้าง คิดว่าดีเลย”

(วีรยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“คิดว่า เหมือนมันตอบเป้าหมายอะไรบางอย่างในชีวิตของเรา กำลังนึกถึงว่า คุณค่าของเรานั้น เราจะทำอย่างไรให้ตัวเองมีคุณค่าขึ้นมา และสิ่งหนึ่งที่เรายังมีคุณค่าก็คือ การที่เราสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้ ที่นี้เมื่อได้มาทำงานในองค์กรที่ Concern ในเรื่องพวกนี้ และทำงานในจุดที่เราทำเรื่องดีมีประโยชน์ได้เอง มันก็เหมือนกับว่าสิ่งที่ทำอยู่ประจำ มันสะท้อนสิ่งที่เราอยากได้ว่า มันทำให้เห็นว่าการของเรามีคุณค่า ซึ่งงานที่เราไม่ได้เอาเรื่องของการยอดขายหรือผลกำไรเป็นที่ตั้ง ได้คิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ช่วยให้เขามีชีวิตที่ดีขึ้น...นี่ละค่ะที่มันเป็นน้ำหล่อเลี้ยงจิตใจเราในการทำงาน เออ ฉันทำตัวมีประโยชน์มีคุณค่านะ”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

“คนที่อยู่ในหน่วยงานปตท.ค่อนข้างจะเข้าใจเรื่องนี้ ยิ่งปีนี้เรานำและให้ความสำคัญเรื่องCSR เป็นพิเศษ สื่อความเป็นเรื่องเป็นราวในเรื่องCSR ด้วยเข้าไป เรามีการทำกิจกรรมที่หลากหลายที่สามารถเชิญชวน หรือดึงทั้งพนักงานภายในของเราและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกเข้ามาเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องของสีนามิ ไปปลูกหญ้าแฝก เรื่องระยองเมื่อสี่เขี้ยวจะเป็นเรื่องที่ดึงคนเข้ามาร่วม แล้วก็ทุกคนจะได้มีโอกาสเข้าไปดูงาน ที่ห้วยเขย่งก็มีคนภายนอกเข้าไปดูงานกันมาก ว่าเราทำอย่างไรกับชุมชน ทุกวันนี้ที่ห้วยเขย่งเราไม่ได้เป็นคนพูดว่าเรามาทำอะไรกับห้วยเขย่ง แต่คนที่ห้วยเขย่งจะเป็นคนพูดว่าปตท.มาทำอะไรกับเขา เขาเป็นคนนำเสนอเอง มันภูมิใจนะครับ ยิ้มออก”

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

(ปรียานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

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

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

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

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

องค์กรธุรกิจขนาดกลาง:

บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัด และบริษัทชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด

จากการสนทนากลุ่มกับพนักงาน บริษัทวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัด พบว่า

“...คุณสุทถามคะ แกก็ยอมรับ เปิดใจว่าเราต้องการอะไร ตอนนั้นหลายคนยังไม่พูดอะไรเลย เราก็ตื่นเต้นนะคะ เหมือนพระมาโปรดว่าเราจะปลดหนี้แล้ว”

(จารุวรรณ แก้วเอี่ยม, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“หนูว่า พนักงานของเราทุกวันนี้ก็แทบไม่มีใครเป็นหนี้แล้ว ค่อย ๆ ลดลง อย่างเราเดือร้อนเราก็สามารถมากู้ยืมในกลุ่มของเราได้ด้วย เราไม่ต้องไปกู้ยืมเงินนอกระบบ”

(อัญชลี ตันติตำรงค์, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เท่าที่ทำงานมาที่นี่ หนูว่าดิฉันจะไม่รู้สึกเครียด แค่เราทำงานที่เราต้องรับผิดชอบออกมาให้ดี ๆ ก็อยู่ด้วยกันได้ ผู้จัดการ คุณสุทเอง นอกจากให้คำปรึกษาในการทำงานกับเราแล้ว อย่างเรื่องครอบครัวเขา ช่วยปลดหนี้ธนาคารให้ แต่ต้องพูดความจริงกับเขาว่าเรามีหนี้เท่าไร ในโรงงาน จะมีกลุ่มพัฒนาคุณภาพชีวิต เขาจะมีเงินออมให้ มีสหกรณ์ขายของให้กับพนักงานในราคาถูกอยู่บริเวณหน้าออฟฟิส มีเพาะเห็ด เพาะถั่วงอก เอามาขายให้พนักงาน ในราคาถูกเอาไปบริโภคได้ ชื้อเอากลับไปฝากลูกหลานที่บ้านได้...”

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

(ฉวีวรรณ ช่วยรักษา, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“เวลามีรับบริจาคเลือด พนักงานเดี๋ยวนี้นำไปร่วมบริจาคเยอะ หรือเวลาไปทำกิจกรรม อย่งไปแจกของเล่น ไปปลูกป่า...ต้องผลัดกันไป จอจควกันเลย...”

“ยังไม่คิดว่าจะออกไปทำงานที่อื่น ที่นี่ก็ดีอยู่แล้ว ช่วยคุณสุทไปก่อน ทำให้ดีที่ เพราะแกดีกับพวกเรามาก...”

(สมร สงขอนนอก, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

บริษัทชุมชนพาคาน่า รีสอร์ท จำกัด

จากการสัมภาษณ์พนักงานในองค์กร พบว่า

“ผมคิดว่าก็ดีครับ เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงที่ทางโรงแรมได้นำมาใช้ ทำให้พนักงานได้มีความรู้ และก็ส่วนหนึ่งที่อาจจะมียายุ เริ่มมียายุมากแล้วอาจจะออกไปอยู่ที่บ้าน อาจเอาความรู้จากส่วนที่ได้จากโรงแรมไปใช้ในการประกอบอาชีพอีกทางหนึ่งก็ได้”

(วิระวัฒน์ จันทรสน สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“พี่ก็คือว่าสามารถปรับการใช้ชีวิตประจำวันเหมือนเมื่อก่อนทุกวัน เราก็มาเปลี่ยนตัวนี้ได้ ผักเราก็ปลูกเองได้ ข้าวนี้จากเมื่อก่อนเราต้องซื้อเขาเป็นกิโลเดี๋ยวนีเราเปลี่ยนใหม่ไปซื้อข้าวเปลือกที่นี้เขามีสาวถูกกว่าอีกได้ถูกได้กินข้าวมีประโยชน์กว่าอีกเปลี่ยนความคิดไปเลย...เปลี่ยนการใช้ชีวิตของพนักงานได้ด้วยจากการที่เราอยู่ที่นี่เมื่อก่อนก็ต้องซื้อ ๆ อะไรก็ซื้อ ที่นี้ไม่ต้องแล้ว เราปลูกได้เหลือยังขายได้...”

(จ่านงจิตร สุตราม สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“อยู่ที่นี้ดี สบายดี อากาศดี แล้วแบบพนักงานส่วนมากก็จะอยู่กับแบบนี้ เข้าใจแบบนี้แล้วก็พอใจแบบนี้... เพราะว่าก็ไม่ได้เดือดร้อนอะไร ไม่ได้เดือดร้อนหมายถึง เราทำตามแนวคุณวิริสร เราก็อยู่ได้”

(ไพรินต์ พรมน้อย สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

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

(สุนันท์ บุญจางค์ สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

“เวลามีแขกที่มาพัก เขาสนใจถามเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงที่โรงแรมทำ รู้สึกดี ภูมิใจที่ถามนะคะ บอกเขาได้ ถ้าติดภาระงานอื่น ยังเคยมาเข้าเดินชมเลยคะ”

(จ่านงจิตร สุตราม สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

องค์กรข้ามชาติ:

บริษัทเนสท์เล่ ประเทศไทย จำกัด และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ในการสนทนากลุ่มกับพนักงานเนสท์เล่ เกี่ยวกับการเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมอาสา พบว่า

“พยายามไปทุกกิจกรรมที่บริษัทช่วยเหลือสังคม ครั้งแรกที่ได้ไปปลูกต้นไม้ ไปช่วยเหลือน้อง ๆ ที่ จ.กาญจนบุรี ครั้งที่สองไปปลูกป่าชายเลน แล้วก็ช่วยในโครงการสีนาคี ทำงาน 2-3 ครั้ง วันที่ไปปลูกป่า เห็นชีวิตเห็นความยากลำบากของชาวบ้าน มันสะท้อนใจ เราหลายคนก็โชคดีกว่าคนอื่นเยอะ กลับมาถามตนเองเราตลอดว่า เราทำอะไรคืนกลับสู่สังคมแล้วยัง นี่พยายามหาโอกาสออกไปร่วมกิจกรรมทุกครั้งที่เป็นไปได้”

(บุศรินทร์ คฤหโยธิน, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

“พยายามหาโอกาสช่วยเหลือสังคมได้บ้าง เริ่มแรกไปช่วยแปลจดหมายให้นักเรียนที่มีผู้พิการ คุณเป็นชาวต่างชาติเริ่มจากตรงนี้ แล้วเรื่องการปลูกต้นไม้ จ.กาญจนบุรี บริษัทมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคมเราก็ได้โอกาสตรงนี้ด้วย”

(ปวีณา นันทวัฒน์ศิริ, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

“มีโอกาสไป 2 ทิปกับเนสเล่ท์ จ.กาญจนบุรี ปลูกต้นปาล์มแล้วก็ไป จ.พังงา ไปปลูกป่าชายเลน คิดว่าเป็นโอกาสสำหรับตนเอง โดยองค์กรของเราเป็นผู้นำ ตนเองคนเดียวคงไม่สามารถทำเองได้ องค์กร ให้โอกาสเรา เราก็ได้ทำไปด้วย”

(ธีรภัทร์ จันทักษ์, สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

คุณภัสพร บุญยโชติมา พนักงานฝ่ายการตลาด ให้ภาพกิจกรรมเพื่อสังคมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพิ่มเติม ว่า

“กิจกรรมที่เราทำกันเป็นอะไรที่เราจับต้องได้ ล่าสุด เราทำโครงการ Green Project ลองคิดดูนะคะ มีผู้บริหารบริษัทไหนจะมานั่งเสียเวลาเปิดอินคอนวิเนียทูลให้พนักงานดู ดูกันหลาย ๆ รอบด้วยนะคะ เท่าที่รู้ เป็นการร่วมมือร่วมใจกันของพนักงานและผู้บริหารทุกระดับทั้งในสำนักงานใหญ่และตามโรงงานต่าง ๆ คันทว่าเราจะมามีวิธีการดูแลสิ่งแวดล้อมได้อย่างไรบ้าง เช่น เรื่องน้ำ ขยะ กระดาษ ทำนองนี้แหละคะ หลังจากนั้นจะมีแคมเปญมาเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะ set พรินเตอร์ให้พรินกระดาษได้ 2 หน้า เห็นพีซีรีรันก็กำลังรณรงค์เรื่องการใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก กิจกรรมพวกนี้เป็นสิ่งอยู่นอกเหนือการทำงาน ดิฉันคิดว่าเป็นการกระตุ้นและให้พนักงานในบริษัท ได้มุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่ใช่ว่าทำแต่ที่ทำงานมันสามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวันของเราด้วย ที่สำคัญตรงนี้ทำให้รู้และเข้าใจว่านี่คือ วัฒนธรรมของบริษัท เป็นสิ่งที่บริษัทอยากไปให้ถึง เราก็ต้องร่วมมือกันทุกคน”

(สนทนากลุ่ม 10 กันยายน 2550)

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

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

และเมื่อสนทนากลุ่มกับพนักงาน เพื่อฟังเสียงสะท้อนต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม พบว่า

“ได้ความภูมิใจ ความสุขที่ได้ทำ ส่วนตัวอยากทำอยู่แล้วไม่มีโอกาส พอมาอยู่บริษัทมีโอกาสก็ได้ทำ ไม่ใช่เข้ามาหาเงินอย่างเดียวเป็น ไม่ได้เป็นแค่คำพูดทำจริง ๆ”

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

“เรื่องของความภูมิใจ ล่าสุดเราไปพระพุทธบาทน้ำพุช่วยกันบริจาคหลายคนรู้ว่ามันคืออะไร แต่ไม่มีใครได้เห็นว่าเขาอยู่กันอย่างไร ได้ช่วยให้เรารู้สิ่งดี ใจอยากบอกต่อหลายคนเราอาจไปกันเองได้ช่วยกระจายข่าวช่วยเหลือตามกำลัง”

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

“ภูมิใจที่ได้ทำ ขอขอบคุณองค์กรที่สร้างขึ้นมาให้เรามีส่วนร่วมตรงนี้ ต้องรวมกันช่วยถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมา”

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

“ภูมิใจพวกเรามีใจอยู่แล้ว การที่บริษัททำเลือกมาให้ ถ้าให้เราไปแสวงหาก็อยากทำแล้วรู้สึกว่าการองค์กรได้ทำอะไรบางอย่างกับสังคมออกไป ดีใจที่เราได้ทำอะไรให้กับชาติ”

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

“ทำมาตั้งสมัยเรียน ได้เคยอ่านหนังสือให้คนตาบอดฟัง เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ พอทำงานเริ่มห่างจากความสนุก แต่ตอนนี้ กำลังจะหาห้องอดเสียงให้และเชิญชวนพนักงานมาอ่าน ถ้าใครว่างก็เชิญ”

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

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

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

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

“สำหรับผม แม้จะทำงานในองค์กรข้ามชาติ แต่บริษัททำเพื่อช่วยสังคมไทย ผมก็ภูมิใจเหมือนกัน
ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือชุมชนสังคมไทย...”

(สมภพ สนิทอักษร ผู้จัดการ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

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

(ลักษณะพรรณ วงศ์โสภา หัวหน้างานอาวุโส สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวอย่างของพนักงานเหล่านี้ ได้สะท้อนภาพของผู้รับสารที่มีลักษณะเป็น Active
audience ที่สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทตัวเองเป็นทั้งผู้ส่งและรับสารได้ พร้อมทั้งจะมีส่วนร่วมในการทำ
ประโยชน์ทั้งต่อตนเองและชุมชน/สังคม ด้วยความเข้าใจและเห็นประโยชน์สุขจากการเป็นผู้ให้และรับ

3.1.2 ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้ธุรกิจต้องเร่งและปรับรูปแบบการสื่อสารเพื่อ
เชื่อมจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับจิตสำนึกสาธารณะของภาคประชาชน เพื่อให้เท่าทันต่อ
สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการไปได้สร้างการยอมรับ
ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย จากการศึกษาพบว่า

(1) ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

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

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

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

“เราให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้เกิดโครงการเพื่อนช่วยเพื่อนขึ้นมา”

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

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

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

...เราไม่ได้คาดหวังผลที่จะกลับมาหาเราโดยตรง เพียงแต่ทำไปเพราะอยากเห็นสังคมดีขึ้น เราอยู่คนเดียวไม่ได้ ถ้าสังคมแย่งค์กรก็แย่ เช่น โรงงาน ก.มีผลประกอบการดีเยี่ยมทุกปี แต่ไม่เคยคำนึงถึงชุมชนหรือสังคมรอบ ๆ บริษัท นี้ก็อยากจะทำให้น้ำเสียลงคลองสาธารณะโดยไม่บำบัดก็ทำ แม่นคนในชุมชนจะไม่ซื้อสินค้าก็ไม่เป็นไร คิดว่าส่งออกได้ ขณะที่คนในชุมชนก็ลำบากในเรื่องแหล่งน้ำ เมื่อทนมไม่ไหวก็เกิดการต่อต้าน มีเรื่องร้องเรียน สุดท้ายโรงงานก็จะเดือดร้อนถึงขั้นปิดโรงงาน...

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

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

“กระแส CSR ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีความชัดเจนมากขึ้นทั้งในและต่างประเทศในช่วงหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา เพราะทุกคนรับรู้และเห็นเหมือนกันหมดในเรื่องโลกร้อนที่เกิดขึ้นโดยน้ำมือมนุษย์ ฉะนั้นจึงปฏิเสธไม่ได้ว่าบริษัทไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้ โดยไม่พึ่งพาและแบ่งปันสังคม”

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

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

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

รายงานพิเศษ, ข่าวสดรายวัน 19 มกราคม 2553: 8)

ที่ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท วริสร รัชพันธุ์ ได้เปลี่ยนวิกฤตเศรษฐกิจให้เป็นโอกาสครั้งใหญ่ และสำคัญที่สุดในชีวิต โดยนำแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับธุรกิจ

“ผมจะขอเล่าไปถึงช่วงเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ปี 40 ขณะนั้น ผมเองก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน ไม่เพียงเท่านั้น ผมเจอปัญหาน้ำท่วมจากพายุเกย์ด้วย ทุกอย่างมันรุมเร้าเข้ามา ทำอะไรได้ไม่มาก แต่ก็ทำ ถึงที่สุด ในขณะที่ผมมีปัญหามากมาย ดอกเบี้ยก็ทบต้น...จุดที่เราพลาดคือเราไม่มีจิตสำนึกทางธุรกิจเลย ทำให้เรา ประสบปัญหา เราไม่พอดี กู้ก็กู้มากไป แล้วก็กู้มาตลอด พอเจอวิกฤตเข้าก็แยเลย แต่ก็ เป็นบทเรียนนะครับ ทำให้เราได้ย้อนกลับมาทบทวนตัวเอง ธุรกิจโรงแรมอย่างผม เป็นธุรกิจการบริโภค ต้อง ซื้ออย่างเดียว เงินหายไปหมดก็ไม่รู้ มันพึ่งตัวเองไม่ได้เลย ตอนนั้น พระเจ้าอยู่หัวฯ ก็ทรงส่งคณะมาช่วย เราก็ดูเห็นเรื่องของการให้ของพระเจ้าอยู่หัวว่าพระองค์ท่านให้โดยไม่หวังผลตอบแทน แล้วก็ให้โดยไม่มี ข้อแม้ใดๆ เราลำบากก็มีแต่พระองค์ท่านที่มาช่วยเรา แล้วคิดว่าท่านไม่เคยทิ้งประชาชน เราเป็นประชาชน เราจะไม่ทิ้งพระองค์ท่าน ด้วยความช่วยเหลือของพระองค์ท่าน ทำให้ผมเลยปฏิญาณว่าถ้ามีงานอะไรที่ทำถวาย พระองค์ท่านได้ จะทำไปตลอดทั้งชีวิต แล้วจะค่อยๆ หาความรู้แล้วก็ทำตามพระองค์ท่าน ...”

(สัมภาษณ์, 24 สิงหาคม 2550)

ตั้งที่ นางไพรินต์ พรหมนัย พนักงานชุมพรคาบาน่า ย้อนอดีตให้ฟังว่า

“ตอนวิกฤตเศรษฐกิจ คิดว่าจะตกงานแล้ว โรงแรมไม่มีแขกเลย เงียบมากและพวกเราก็ต้องอยู่กัน ทุกคน 100 กว่าคน ไฟก็เปิด น้ำก็ใช้ ข้าวก็กิน...แต่คุณวริสร ก็ไม่ทิ้งไม่ไปไหนนะ เรียกพวกเราประชุม พูดคุยเกี่ยวกับปัญหาโรงแรม และเอาเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาแก้ปัญหา ใครจะลาออกกลับบ้านแกก็ไม่ว่า แต่เชื่อมั่นว่า ไม่มีใครไปเลย อยู่สู้กับแก...เรารู้สึกได้เลยว่านายไม่ทิ้งเราแน่”

(สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2550)

ส่วน ชนะพงษ์ เสมแดง ช่วยเสริมว่า

“แล้วแกก็มาบอกกับพนักงานทุกคนว่า จะเอาเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงมาใช้กับโรงแรม เพื่อให้พวกเราอยู่รอด และโรงแรมก็อยู่รอดด้วย ซึ่งเราก็ต้องช่วยกัน คือ ต้องระเบิดจากข้างในให้ทุกคน เห็นว่าอยากทำนะ แกอธิบายด้วยเหตุผล”

(สนทนากลุ่ม, 24 สิงหาคม 2550)

“ป่าทำงานมาร่วม 25 ปีแล้ว ตั้งแต่รุ่นคุณแม่ คุณวริสร ทำมาทุกอย่าง ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา ก็ว่าได้ ที่นี้เราอยู่กันแบบครอบครัว มีอะไรก็คุยกัน ทำงานที่นี้ ไม่มีวันเกษียณ แล้วคุณวริสร ก็ไม่เคยไลใครออก

แต่ถ้าใครจะออก แก่ก็ไม่ว่านะ อยากกลับมาใหม่ก็ไม่ว่า ให้โอกาสคนตลอด แก่เป็นคนดี ตอนนโรงแรมแย้ แก่ไม่ทิ้งพนักงาน ถามทุกคนว่าจะอยู่หรือจะไป ก็แล้วใครจะไปถ้านายไม่ทิ้ง ก็ช่วยกัน...”

(ป่าสุนันท์ บุญจางค์ สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2550)

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

“ซีเอสอาร์ ทำให้เกิดความยั่งยืนได้จริงๆ แต่ต้องสะสมและใช้เวลา วันนี้เกิดวิกฤตเราอาจจะไม่สามารถแก้ไขได้ในทันที แต่การทำตั้งแต่วันนี้เป็นการสะสมทุนไว้ใช้ในภายภาคหน้า ที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรการดูแลพนักงานจะทำให้ทุกคนช่วยกันเมื่อเกิดวิกฤต...”

...การดูแลพนักงานที่มากกว่าการดูแลในเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการ เช่นเดียวกับองค์กรทั่วไป บริษัทยังดูแลช่วยแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านอื่นๆ อาทิ การแก้ปัญหาเรื่องหนี้สิน ... ความเอื้ออาทรที่เราอยากให้เกิดในที่ทำงาน ไม่ใช่แค่พูดให้เขาทำ แต่เราต้องทำให้เห็นด้วย ที่นี้เราจึงมีการช่วยเหลือคนทำงานหลายอย่าง เราให้ค่าจ้างสูงกว่ามาตรฐานแรงงานขั้นต่ำ มีสวัสดิการดูแลตั้งแต่เรื่องการเกิด เจ็บป่วย ตาย บวช แต่งงาน มีทุนการศึกษาให้ลูกคนทำงานทุกปี ทุกระดับชั้น มีกิจกรรมร่วมกันซื้อ ซึ่งบริษัทจะออกทุนให้ไปซื้อข้าวของเครื่องใช้รวมกันมาจำนวนมาก แล้วให้ไปใช้ก่อน สิ้นเดือนค่อยมาคิดกัน เรามีกลุ่มออมทรัพย์ให้กู้ยืมโดยไม่มีดอกเบีย ก่อนใช้หัดตนกระบาด เรายอมทุนกันไปซื้อไข่เป็ดของชาวบ้านมาทำไข่เค็มขาย เพิ่มรายได้ เราอยู่กันอย่างนี้ มีอะไรก็ปรึกษากัน ในบริษัทจะมีกลุ่มให้คำปรึกษา ซึ่งให้กันทุกเรื่องจริงๆ ทั้งปัญหาหนี้สิน ปัญหาครอบครัว ปัญหาหัวใจ เราอยู่กันอย่างไว้วางใจกัน เพราะฉะนั้นยามวิกฤต เราอยู่กันได้แบบสบายๆ...”

และอาจจะจริงอย่างที่เขเคยบอกไว้ก่อนหน้านี้ว่า

“การจะทำให้พนักงานรักองค์กรต้องรู้จักที่จะรักเขาก่อน”

ทำให้เมื่อเกิดผลกระทบกับบริษัทในปี 2540 พนักงานจึงกลายเป็นกลจักรสำคัญในการแก้ปัญหาให้กับบริษัท

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

ในที่สุดแล้ว นอกจากจะไม่ต้องปลดพนักงาน การจัดสรรกำลังคนให้ไปทำกิจกรรมอื่น ๆ เพิ่มเติม ได้กลายเป็นที่มาของการขยายงาน ซึ่งมีส่วนที่ทำให้องค์กรเติบโตมากขึ้นในปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารคนนี้ เชื่อว่า

“เป็นสิ่งที่ต้องสะสมไป ถ้าเริ่มสร้างภายในให้เข้มแข็ง สังคมก็จะเข้มแข็ง และเป็นยาที่ดีที่สุดในการฝ่าวิกฤต”

(ประชาชาติธุรกิจ, 8 ธันวาคม 2551: 29)

ส่วนองค์กรข้ามชาติ เช่น บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) คุณณภดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บอกว่า

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

(สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

ในงานแถลงข่าว “Toyota's CSR จากต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ” เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2553 ณ ห้องบอลรูม A สวิสโซเทล ถ.วิทย์ กรุงเทพฯ คุณวุฒิชัย สุริยะฉันทนานนท์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส อธิบายตอนหนึ่งไว้อย่างน่าสนใจว่า

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

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

ตัวอย่างเหล่านี้ นับเป็นข้อค้นพบสำคัญ ที่สะท้อนภาพ การบริหารจัดการ โดยสร้างการมีส่วนร่วม กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และพยายามทำในสิ่งที่จะลดผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้ได้มากที่สุด รวมถึงคิดถึงการก้าวไปเป็นบริษัทที่ยั่งยืน โดยทำธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ได้ ภายใต้โลกที่มีทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด จึงถือเป็นการมอง CSR ในมุมมองของการสร้าง “โอกาส” ให้กับองค์กร บนความเชื่อของผู้บริหารที่มองว่า “โอกาส” นั้น เกิดขึ้นเสมอท่ามกลาง “วิกฤต”

(2) ปราบกฏการณ์ "ทำดีเพื่อพ่อ"

นับตั้งแต่ต้นปี 2550 ปราบกฏการณ์ “ทำดีเพื่อพ่อ” เป็นประเด็นที่ได้รับความนิยมมากที่สุดสำหรับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทยให้เป็นรูปธรรม ซึ่งองค์กรทั้ง 6 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างต่างร่วมเฉลิมฉลองในวาระนี้ด้วย เช่น

ปูนซิเมนต์ไทยจัดโครงการ “1 วัน 1,000 ฝาย” เทิดพระเกียรติพระเจ้าอยู่หัว

“ที่มาที่ไปของโครงการ SCG 10,000 ฝาย คือ เริ่มตั้งแต่เราตั้งโรงงาน ที่ลำปาง เราพยายามดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อม แก้ปัญหาเรื่องไฟป่า และขยายผลสู่ชุมชน...เราไปร่วมกับชุมชนทำในปี 2547 ...จนในที่สุดปี 2550 เป็นปีที่ในหลวงทรงครองราชย์ครบ 60 พรรษา และเป็นปีที่พระองค์มีพระชนมายุครบ 80 พรรษา เป็นการเฉลิมฉลอง เพราะว่าแนวคิดเรื่องฝายชะลอน้ำเป็นแนวพระราชดำริของพระองค์...”

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

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

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

ที่ชุมพรคานา รีสอร์ท และวันเดอร์วิล กิจกรรมอาจจะไม่มีความโดดเด่นเท่า แต่ทว่าทั้ง วรริสร
รักษ์พันธุ์ และสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ต่างยืนยันว่า ตนเองได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระองค์
ท่านมาปรับใช้เป็นหลัก ในการการบริหารจัดการองค์กร จนเกิดผลสำเร็จทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตมา
จนถึงปัจจุบัน ก็เท่ากับทำความดีถวายพระองค์ท่าน

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

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

“สำหรับที่เนท์เล่ เราทำกิจกรรมทำความดีถวายในหลวง เพื่อเฉลิมฉลองวาระนี้ ทำกันเป็นการ
ภายในครับ”

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

(3) บริบทของชุมชน

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

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

(สัมภาษณ์ 30 กรกฎาคม 2550)

ส่วนชาวบ้านเองก็ยังเปิดหูเปิดตา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสามารถแก้ไขปัญหาให้ชุมชนได้ ซึ่งผู้วิจัยสังเกตจากการรับฟัง ชักถามและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเจ้าหน้าที่องค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกในเวทีชาวบ้านและการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ จากการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมใน <http://www.apacnews.net> พบว่า ที่นี่ยังเป็นชุมชนตัวอย่างในด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน การใช้ชีวิตตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งกว่าจะมาถึงทุกวันนี้ ก็เพราะกระบวนการรวมตัวร่วมคิดร่วมทำของทุกคนในชุมชนนั่นเอง มีข้อปฏิบัติของหมู่บ้านกองทุนสวัสดิการ มีคุณธรรมจริยธรรมปลอดอบายมุข จัดทำบัญชีครัวเรือน มีกิจกรรมลดรายจ่ายและสร้างรายได้ มีการค้นหาใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการสร้างสร้างเครือข่ายภาคีการพัฒนา และเมื่อปี 2552 จึงเป็นหมู่บ้านต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง “มั่งมี ศรีสุข” ของจังหวัดลำปาง เป็นต้น

บริบทชุมชนลักษณะ จึงเป็นเสมือนกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสารและช่วยประสานประโยชน์ของคนในชุมชน ทำให้การเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับชุมชนเป็นไปได้เร็วขึ้น

3.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ซึ่งเป็นตัวแทนภาคธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลางและข้ามชาติ รวมถึงภาคประชาชน พบว่า ตัวแปรที่เป็นปัจจัยอุปสรรคขัดขวางการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชนประสบความสำเร็จโดยง่าย ประกอบด้วยอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายใน และภายนอกองค์กร ดังนี้

3.2.1 อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่

(1) ขนาดขององค์กร

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

“เราเป็นบริษัทใหญ่ ยอมรับค่ะว่า มีปัญหาด้านการสื่อสารอยู่บ้าง แต่ระบบอินเทอร์เน็ต ก็ช่วยได้มากนะคะ โดยเฉพาะการติดต่อระหว่างสำนักงานสาขา...”

(ศิริพรรณวดี บัวอินทร์ ผู้จัดการกลยุทธ์การสื่อสาร สำนักสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

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

(วีรยศ อันสำราญ ผู้ช่วยผู้จัดการซีเอสอาร์ สำนักงานสื่อสารองค์กร,
สนทนากลุ่ม 17 กรกฎาคม 2550)

“ที่ ปตท.เอง ใช้โทรศัพท์ เวลาเมื่อเรื่องเร่งด่วน ส่วนอีเมลนี้ใช้ตลอดอยู่แล้ว พนักงานทุกคนต้องเช็คเมลตัวเองทุกวันทำงาน”

(ปรียานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“อังก้อยไกล จากกรุงเทพฯ ไม่ค่อยได้ร่วมกิจกรรมกับสำนักงานใหญ่มากนัก แต่ไปทุกครั้งที่ได้จังหวะเหมาะ ติดตามข่าวจาก *E-mail* หรือบางทีก็โทรศัพท์...”

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

“ธุรกิจเราไม่ได้ใหญ่ เห็นกันทั่วถึง ผมเดินไปพบลูกน้องได้สบายมาก อยู่กับแบบครอบครัว จะทำอะไรก็คุยกันมากกว่าใช้วิธีอื่น ๆ”

(วริสร รัชพันธ์, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

“ผมให้ความสำคัญกับการพูดคุยกับพนักงานของผมมากกว่า”

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง, สัมภาษณ์ 16 สิงหาคม 2550)

“บริษัทเราก่อนช่วงใหญ่ ที่ผ่านมาก็มีการส่งข่าวให้เพื่อนพนักงานมาร่วมกิจกรรมของเราก็คือ เราจะมีโทรแจ้งพนักงานทุกท่านว่า เรามีกิจกรรมประเภทนี้ มีใครสนใจอยากทราบรายละเอียดเพิ่มเติมให้ติดต่อกลับมา ก็จะมีคนโทรมาถามเยอะว่าไปทำอะไรยังไง รูปแบบเป็นอย่างไร แล้วก็สมัครมาร่วมทำกิจกรรม มีวิธี E-mail กันภายในองค์กร เพื่อความรวดเร็ว...”

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

“ยังเป็นบริษัทต่างชาติ มีอยู่หลายประเทศและหลายสาขา...ในเรื่องการสื่อสารภายใน โดยจะใช้ระบบอินเทอร์เน็ตสื่อสารถึงกัน เช่น E-mail แทนการใช้โทรศัพท์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของจดหมาย และข่าวสารต่าง ๆ มีบอร์ด...ที่สำคัญในโรงงานพนักงานอาจไม่มีคอมฯ แต่เราก็มีกิจกรรม morning talk หัวหน้างานจะพบและบอกพนักงาน”

(สมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

(2) ปัญหาเรื่องความไม่ความร่วมมือของพนักงาน

พนักงานในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และข้ามชาติบางคน ยังเข้าใจว่าความรับผิดชอบต่อชุมชน/สังคม เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยหนึ่งที่ได้รับมอบหมาย การลงไปทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเฉพาะโครงการ/กิจกรรมพัฒนาชุมชน/สังคม เป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำ ทำให้ไม่สมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ขณะที่บางส่วนแม้จะเห็นว่าควรทำสิ่งเหล่านี้ เป็นเรื่องดี แต่ส่วนก็ยังไม่มีความพร้อม อย่างไรก็ตามถ้ามีโอกาสก็ยินดีจะเข้าร่วม ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหานี้ พบว่าผู้บริหารได้แสดงจุดยืนของความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ โดยสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นและเลือกทำกิจกรรมที่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่สนใจ ตอกย้ำความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับ ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรและทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนเหล่านั้นมองเห็นคุณค่าและแรงความพร้อมที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้เร็วขึ้น

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

(ประเสริฐ สลิลอัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

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

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่งสัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2550)

ที่ชุมพรคาบาน่า ชนะพงษ์ เสมแดง เล่าว่า

“วันหนึ่ง นายมาบอกกับพนักงานทุกคนว่า จะเอาเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงมาใช้กับโรงแรม เพื่อให้พวกเราอยู่รอดและโรงแรมก็อยู่รอดด้วย ซึ่งเราก็ต้องช่วยกัน คือต้องระเบิดจากข้างในให้ทุกคนเห็นว่าอยากทำนะ แกอธิบายด้วยเหตุผล ผมก็เห็นว่าพนักงานโรงแรม ร่วมมือดี เราก็อยากอยู่รอดเหมือนกัน...ก็ลุกขึ้นมาทำโน่นทำนี่ ถ้าไม่มาก็ลำบาก”

(สนทนากลุ่ม, 24 สิงหาคม 2550)

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

(ดำรงค์ ปรีชาชน สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2550)

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

ประสบการณ์ตัวเอง ถ้าผมดีแต่พูด ๆ มันก็ไม่ get สักที และตัวผมเองก็ลงไปคลุกคลีกับน้อง ๆ เกือบทุกโครงการอยู่แล้ว ที่ผ่านมามีผมยอมรับครับว่า การสร้างคนให้มีจิตอาสาเคยล้มเหลวหลายต่อหลายครั้ง แต่เมื่อสื่อสารทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องแล้ว ถึงจุดหนึ่งผู้คนจะเริ่มเห็นดีเห็นงาม และซื้อแนวคิดไปสู่ความยั่งยืนนี้ได้อย่างไม่รีรอ...ทุกวันนี้ถ้าไม่ทำให้ไปมีโกรธ”

(นภดล ศิวะบุตร, สัมภาษณ์ 10 กันยายน 2550)

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

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

(ลักษณะพรรณ วงศ์โสภาก หัวหน้างานอาวุโส สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม, สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

(3) ความไม่เข้าใจชุมชน

ผู้บริหารและพนักงานองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ยอมรับว่า จากประสบการณ์การลงไปช่วยเหลือชุมชน/สังคม เป็นความยากที่เข้าถึงชาวบ้านได้อย่างแท้จริงและต้องใช้เวลา นาน เพราะไม่มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาและความต้องการจริงๆของชุมชน ข้อจำกัดเหล่านี้อาจทำให้ข่าวสารเกิดการบิดเบือนได้ ชุมชนไม่เข้าใจความปรารถนาดีขององค์กร ดังนั้น การที่องค์กรจะก้าวล้ำจากส่วนธุรกิจไปสู่การทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน/สังคม จึงต้องอาศัยพันธมิตรอย่างองค์กรพัฒนาเอกชนต่างๆ เข้ามาเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อน เพราะนอกจากองค์กรเหล่านี้จะสามารถเข้าถึงรากหญ้ามีความเข้าใจบริบทชุมชน/สังคมและสามารถเติมเต็มส่วนที่บริษัทขาดได้แล้ว ยังได้ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน ทำให้ชุมชนเข้าใจธุรกิจและเข้ามามีส่วนร่วมทางการสื่อสารและกิจกรรมต่างๆ ได้มากขึ้น

“...แต่สิ่งหนึ่งตั้งแต่ปี 2547 ที่เราไปเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและร่วมทำงานกับชุมชน แรกเริ่มเลย คือ เรานับสนุนเรื่องอุปกรณ์การก่อสร้าง สุดท้าย...เราพบว่า ชุมชนไม่ดูแลไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของฝ่าย หรือเขาไม่มีความต้องการจริง เรามีทุนให้เขาทำ เขาก็ทำ หรือว่ามันเกิดจากความอยากของเรา เราจึงกลับมาทบทวนตัวเองว่าปี 2550... 10,000 ฝ่าย เราจะไปในรูปแบบไหนดี”

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

“ช่วงที่เรายังเป็นการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ตอนที่ทำท่อแก๊สไทย-พม่า เราก็พยายามดำเนินงานตามภายใต้กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ประกาศต่าง ๆ ที่รัฐออกมา ช่วงนั้นก็ยังไม่ได้มีการเรียนรู้เรื่องของการทำงานแบบไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนมากนัก เพราะอย่างสมัยก่อน คือ อย่างที่บอกตั้งแต่ต้นว่าเราเป็นหน่วยงานของรัฐแล้วเราก็ได้เรื่องของกฎระเบียบ และอำนาจจากรับ เราก็ถือว่าเราทำตามหน้าที่ ก็เดินตามรอยของระเบียบ และกฎอำนาจต่าง ๆ พอคิดว่าช่วงนั้นเป็นช่วงของรัฐธรรมนูญปี 40 ก็เปลี่ยนในเรื่องของสิทธิมนุษยชน เรื่องของกระบวนการมีส่วนร่วมต่าง ๆ ฉะนั้น ในส่วนนี้ก็เป็นที่เรียนว่ารัฐธรรมนูญเปลี่ยน ความมีส่วนร่วมของชุมชนเปลี่ยน สังคมภาพใหญ่ก็เคลื่อนตัวตามรัฐธรรมนูญ เราเจอปัญหาในเรื่องการประท้วง คัดค้านต่าง ๆ ก็เลยคิดว่าเป็นเรื่องที่เราต้องเรียนรู้เหมือนกันว่าเราต้องปรับตัวเอง อย่างที่เล่าให้ฟัง ก็เพิ่มพูนในเรื่องของการทำงานให้มากขึ้น”

(ปริยานุช เอกณรงค์ เจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

“...กับคนในชุมชนละแวกนี้ ผมทำอะไรไม่ได้มาก เคยไปขอความร่วมมือกับอบต. แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ทำได้เพียง ชุดลอกคูคลองรอบ ๆ โรงงาน ปีหนึ่งสักครั้งในโอกาสพิเศษเท่านั้นเอง หรือทำบุญทอดกฐินกับวัดใกล้เคียง หรือถ้าอบต. โรงเรียนขอความช่วยเหลืออะไรมา เช่น ของเด็กเล่น ผมก็ยินดีบริจาค...”

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

(สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่งสัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2550)

“จำได้ว่า เมื่อผมเริ่มเข้าไปหาชุมชน ผมก็ไปบอกให้เขาทำอย่างนั้นอย่างนี้ เหมือนพระเจ้าอยู่หัวอยากให้คนชุมพรรักษาเรื่องปลูกข้าว ก็ไปเที่ยวรณรงค์เขา บอกเขาว่าอย่าใช้สารเคมีนะ ปลูกดี ๆ นะ แบบ

ธรรมชาตินะ เขาก็บอกว่าเขาไม่เดือดร้อนนี้ ทำไมต้องเชื่อ ต้องทำตาม เราก็งงไม่ได้ทำ จะมาเชื่ออะไรเรา เอาอะไรมาเชื่อ ก็เลยกลับมาที่โรงแรมมาปลูกข้าวเอง ดูแลเอง พนักงานก็เห็น เห็นทุกวันว่าเราปลูกข้าวบน ทรายเราก็ได้กิน และใช้วิธีของพระเจ้าอยู่หัวว่าท่านทรงมีพระราชดำรัสอย่างไรก็ตามนั้นจะปลูกเปลือก แผ่นดิน ให้ชุ่มดิน แล้วเราก็เอาฟางกับหญ้ามาห่มเพื่อพัฒนาดิน ดินนี้เป็นดินลูกรังมีธาตุอาหาร แต่ขาด จุลินทรีย์ เราก้ไปเพาะจุลินทรีย์แล้วเอามาใส่ มีเศษอาหารอะไรที่จะเป็นเศษขยะเราก้เอามาแปรรูป เอาลง ดินแล้วก็เลี้ยงดิน แล้วก็เลี้ยงทรายจนกระทั่งผลผลิตของเราดีกว่าของชาวบ้าน มันก็เป็นตัวอย่างที่จับต้อง ได้ เขาก็เริ่มเชื่อ แล้วทีหลังพอจะทำอะไรก็ง่าย... ต้องพึ่งตนเอง เมื่อก่อนเราซื้อทุกอย่างที่ขวางหน้า เหมือน โรงแรมซื้อเยอะ เราก้จ่ายอยู่แล้ว แล้วทำไมเราไม่เปลี่ยนจากผู้ซื้อมาเป็นผู้สร้าง เราก้ตั้งเป้าว่า ข้าวต้องทำ ให้ได้ 100% อันไหน 100 ได้เราก้เต็ม100 ตอนนี่เราสีเอง ปลูกเอง ผมใช้เครือข่ายด้วย เราปลูกไม่พอ เราก้ใช้ที่เพื่อนเราใช้เรื่องของการให้ไปช่วย ช่วยจนแพ้ใจ แล้วเราก้มีข้าวปีละ 30 ตัน ก็สีทุกวัน สีใน โรงแรม เป็นมุมเล็ก ๆ แต่เราสีทุกวัน เราได้ข้าวดี ๆกินทุกวัน พนักงานก็ได้ข้าวดี ๆกินทุกวัน คือ ผมว่าทำ ในสิ่งที่ทุกคนมองว่ายุงยาก เรามองว่าเป็นเรื่องง่าย มองทุกอย่างเป็นเรื่องง่าย มองแบบเด็ก แต่เขาออก เวลาทำต้องทำเรื่อย ๆทำไม่หยุด เจอปัญหา ก็ไปต่อ ต้องหาทางไปให้ได้ ไม่เลิก ก็ตั้งใจว่าจะทำทุกอย่างตาม แนวพระเจ้าอยู่หัว ก็เลยไม่ท้อ เราก้มีโรงสี มีเครือข่ายข้าว เวลาคนมาเห็นเขาก้มองว่าทำได้ เขาก้ทำมั่ง...

(วริสร รัชพันธุ์, สัมภาษณ์ 24 สิงหาคม 2550)

“การทำงานกับชุมชน ยอมรับนะครับ ไม่ง่าย...เกือบทุกโครงการเพื่อสังคมภายนอก ต้องหา พันธมิตร เพราะเขาู้เรื่องดีกว่าเรา เช่น โครงการนิวตริชีวิตใหม่ เราร่วมมือกับมูลนิธิดวงประทีป ที่ให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนด้อยโอกาส ที่ประสบปัญหาครอบครัวหรือยาเสพติดได้เริ่มชีวิตใหม่ จัดตั้ง ศูนย์ฟื้นฟูและฝึกอาชีพสำหรับชายที่ อ.ละแม จ.ชุมพร และศูนย์ดูแลเด็กหญิงที่ จ.กาญจนบุรี ศูนย์ฟื้นฟู และฝึกอาชีพสำหรับชายที่ อ.ละแม จ.ชุมพร โดยเนสท์เล่ให้การสนับสนุนเงินค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา พัฒนาบุคลากรและสนับสนุนผลิตภัณฑ์อาหารของเนสท์เล่ เพื่อส่งเสริมด้านโภชนาการแก่เด็ก ๆ ทุกเดือน ตั้งแต่ปี 2549”

(นภตล คิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด, สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550)

“ในปีแรกพบปัญหาอุปสรรค เขามองเราเป็นบริษัทเอกชน มองว่าเราจะมาเอาแต่ประโยชน์ มากกว่าที่จะช่วยจริง เราแทบจะต้องไปกราบเขาเพื่อให้เขาร่วมโครงการเรา พอขึ้นปีที่ 3 ไม่มีแล้ว... เห็น เราทำจริงมั่ง... มีคนเขาอยากเข้าร่วมกับเรา สมัครเข้ามาเป็น 1000 คน เราทำได้ 10-20 เทศบาล ... เราต้องทำทีม ส่งทีมงานเราลงไปทำ... โดยให้ความรู้เขา ไปเชิญเขามาอบรม..ถ้าเป็นโปรเจคด้าน สิ่งแวดล้อม เราทำร่วมกับสถาบันสิ่งแวดล้อมไทยเขียว ขึ้นอยู่กับโปรเจคว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ถ้าเรื่อง ข้าวก็ไปร่วมกับ มูลนิธิชัยพัฒนา เขาช่วยเราได้เยอะ

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

(ลักษณะพรรณ วงศ์โสภาก หัวหน้างานอาวุโส สำนักงานส่งเสริมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

3.2.2 ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร

(1) ความไม่ไว้วางใจของคนในชุมชน

ถือเป็นอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่และสำคัญที่สุดสำหรับการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับชุมชน เพราะชาวบ้านในชุมชนจะมีทัศนคติด้านลบต่อธุรกิจ เช่น ธุรกิจคือสิ่งแปลกปลอม คือ นายทุนที่มุ่งแต่เอาไรต์เอาเปรียบ ไม่มีความจริงใจ ซึ่งเป็นข้อจำกัดต่อการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับชาวบ้าน ทำให้ขาดความร่วมมือ และเมื่อขาดความร่วมมือแล้ว การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่มีเป้าหมายเพื่อเชื่อมร้อยจิตใจก็ยากที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่พบจากงานวิจัยนี้คือ เมื่อองค์กรพูดจริงทำจริงจากใจจริงและทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ก็ช่วยสร้างความเชื่อมั่น ยอมรับและเรียกศรัทธาจากชาวบ้านได้

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

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

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

“เริ่มแรกก่อนที่ ปตท.เข้ามาชวนตั้งเป็นสภาผู้นำเศรษฐกิจพอเพียง ใหม่ ๆ ผมทำใจไม่ได้ เราเป็นผู้ปฏิบัติ วันหนึ่งมีคนมาสอน เราอมรับเขาไม่ได้ อยู่ ๆ เข้ามายกให้เราปลูกผัก ทำโน่นทำนี่ในหมู่บ้าน เป็นความลำบากใจ...ผมนึกเลยว่า เขาเข้ามาห้วยเขย่ง จะมาเอาอะไรจากเราอีก...แต่พอคิดอีกที ก็ต้องลองฟังเขาดู เราเองก็อยากจะให้ชุมชนดี เขามีวัตถุประสงค์อะไรเพื่อที่จะให้เราปลูกผัก เขาก็มีเหตุผลที่อยากให้เราต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในครอบครัว แต่ในขณะนี้ผมทำอยู่แล้ว จนมารู้จุดประสงค์ของเขาทำให้เรารู้จักรักการทำงาน ประหยัด อดออม เป็นการมาร่วมกันมา ตอนแรกมองเขาว่าเขาทำตามวัตถุประสงค์ของ ปตท.ถึงมาเขาไม่ได้อะไร...”

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

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

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

“ผมก็รู้สึกเหมือนกับชาวบ้านหลาย ๆ คนที่นี่ เจ้าของโรงแรม เขาเป็นนักธุรกิจ เขาเป็นนายทุน จะมีหรือ...มาช่วยชาวไร่ ชาวนาอย่างเรา จะมาเอาผลประโยชน์อะไรไม่ว่า...”

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

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

(สมเกียรติศักดิ์ ลีสง่า,
รายการคนหวงแผ่นดิน สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ 2550)

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

(นันทนา นอกสายอ, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

“ก็ไม่เชื่อเหมือนกันว่าเขาจะทำจริง มาให้ต้นกล้ากาแฟไปปลูก มาให้ความรู้เราฟรีๆ แต่ก็ อยากลองดู”

(อภิเชก จอมคำสินธุ์, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

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

(วิจิตร ใจชื่น, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

“แรกๆ ผมก็ไม่เชื่อใจเขาหรอกครับ เพราะไม่เคยมีใครมาให้ความรู้ส่งเสริมการปลูกกาแฟกับ ชาวสวนที่นี่ ผมเฉยๆ ไม่สนใจด้วยซ้ำ”

(โพธิ์ ทองวงศ์, สัมภาษณ์ 28 กันยายน 2550)

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

(ทฤษฎ กุณาศล, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2550)

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

(สมชัย อมรวัฒน์สวัสดิ์ นายอำเภอบ้านโพธิ์สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2550)

“ก่อนตั้งโรงงาน เคยมีกลุ่มอนุรักษ์แม่น้ำบางปะกง ออกมาต่อต้าน เพราะกลัวว่าเมื่อโรงงานสร้าง จะมีผลทำให้สิ่งแวดล้อมเสีย โดยเฉพาะเรื่องน้ำ เพราะพื้นที่ลาดขวางกับคลองประเวศ เป็นพื้นที่ทำการเกษตร แต่โตโยต้า ก็สามารถฟันฝ่ามาได้ ผมว่าเป็นเพราะเขาจริงจังในการทำงาน ร่วมดูแลรักษาไปด้วย มีการอธิบายให้ชาวบ้านได้เข้าใจ ผ่านเวทีประชุม โดยการเข้าร่วมประชุมกับอบต. บางครั้งก็เข้าไปตามบ้าน เป็นหลัง ๆ เลย ผมว่าทำแบบนี้เป็นสิ่งที่ดี ถ้าไม่อธิบายหรือบอกให้ชาวบ้านเข้าใจผมว่ายากที่จะร่วมกับชุมชน อย่างผมเคยเข้าไปเยี่ยมชมโรงงานของเขาเหมือนกัน ก็เห็นว่ากระบวนการผลิตของเขาดี แลเรื่องสิ่งแวดล้อมก็จริงอย่างที่เขายกชาวบ้านนะ ตั้งแต่มีโรงงานมา ผมว่าตอนนี้พวกคลื่นสี อะไรก็ยังไม่มีนะ”

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

(2) ความไม่สมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของคนในชุมชน

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

“เมื่อเรารู้ปัญหา นี่คือสิ่งที่เราทบทวนตัวเองว่าเราทำไปใครได้ประโยชน์ ปูนได้หรือชุมชนได้จริง ๆ เราทำต่อไปอย่างไรดี และสิ่งที่เราทำเกิดจากความต้องการของใคร ปูนหรือชุมชน ประสบการณ์ในอดีตชุมชนก็รอเราไปทำให้ เช่นเสียงบ่นจากชุมชนแจ้ห่มว่า ปูนบ้านอยู่แจ้ห่ม ทำไมไม่ทำให้แจ้ห่ม ทำไมถึงไปทำให้ที่ 3 ขาดถึงแม่ทะนูน...

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

เราก็เลยกลับไปเที่ยวห้องใคร เราส่งทีมงานคือพนักงานของเรา ตอนนี้ไปมาแล้ว 5 รุ่นประมาณ 150 คน จากพนักงานทั้งหมด 280 คน ไปเรียนที่ห้องฮอว์กใคร 3 วัน 2 คืน ไปเรียนกับอาจารย์คณิต ซึ่งมี

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

ถ้าเกิดไปสร้างฝายอย่างนี้ทันทีที่ปลายน้ำ ฝายตัวนี้จะเป็นตัวที่ดักตะกอน เราก็ต้องไปหาเงินทุกปี เพื่อลอกตะกอน มันไม่ได้กักเก็บน้ำนะครับ น้ำไม่มีเลยไปตามคลองหมด ฉะนั้น บ้านเราบางที่เราไปแก้ที่ปลายเหตุเรา ไม่แก้ที่ต้นเหตุ แต่ชุมชนเขายากได้อย่างนี้ เพราะมันทนกว่า เลยต้องไปทำความเข้าใจกันใหม่ ชวนเขาคิดใหม่ คุยกันใหม่

ฝายตัวนี้ถ้าจะทำ อาจทำ 3 ปี 5ปี ค่อยทำ แต่เราทำตรงปลายน้ำ เพราะต้องการชะลอการไหลของน้ำไว้นานยิ่งขึ้น อยู่ตรงปลาย น้ำมาก ๆ ก็ทน้ำไปทำการเกษตรเลย ตัวนี้ทำแบบคอนกรีต ตัวที่ชาวบ้านอยากได้ เขาอยากได้แบบนี้จริง ๆ แต่เราปูนซีเมนต์ไม่ส่งเสริมแบบนี้ เราส่งเสริมแบบผสมผสานแก้ปัญหาให้ถูกจุดก่อน...

...เรื่องต่อต้านนี้ไม่มี มีแต่ว่าเขาขอดูก่อน ว่าชุมชนอื่นที่เราไปชวนเขาทำเขาได้ผลอย่างไร ถ้าได้ผลก็จะทำตาม แล้วก็ยอมรับ ...แต่งานพัฒนาเรื่องคน เป็นอะไรที่ยาก ต้องใช้ความเข้าใจ เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งผมไม่ค่อยชอบ ข้อจำกัดที่ทำให้พัฒนาช้า ตอนนี้นำจะมาจากทั้งตัวเราด้วยในเรื่องของความสามารถของการถ่ายทอด เวลา และบางทีในเรื่องของการเขาไปพบชาวบ้านไปคนเดียว เราจึงมาทำงานเป็นภาคี ไปไหนไปเป็นกลุ่ม เราไม่แยกกัน ถ้านัดไปทำเวทีชาวบ้าน เราก็ไปกันทั้ง 3 ทีม”

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

“เราเปิดกว้างให้ชุมชนได้แสดงความคิดเห็นแต่เมื่อผ่านการปฏิบัติ ผ่านการทำความเข้าใจกันก็อาจจะมีข้อสงสัยต่าง ๆ เราก็พยายามปฏิบัติให้เป็นไปตามเสียงส่วนใหญ่ของชุมชนอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น ท่อก๊าซที่มาจากไทรน้อย อำเภอไทรน้อย มาที่โรงไฟฟ้าพระนครใต้ เดิมทีเส้นทางมันกำหนดมาเป็นเส้นตรง แต่พอจะผ่านบ้านจัดสรรจำนวนมาก บ้านจัดสรรก็ไม่อยากให้ผ่าน เราต้องอ้อม ดังนั้น ท่อตรงนี้จะเป็กระบายเป็นรูปโค้ง จากเดิมเป็นเส้นตรงหรืออาจโค้ง ๆ หน่อย ก็หลบให้ ก็เป็นตัวอย่างให้เห็นว่า การหลบไปเป็น Cost ที่เพิ่มขึ้น แต่เราก็ยินดีทำตรงนั้น เพราะเราคำนึงถึงความรู้สึก ผลกระทบของชุมชน หรือก่อนการก่อสร้าง ระหว่างการก่อสร้าง ก็ยังมีอีก เราต้องมาบรรเทาเรื่องความเดือดร้อนระหว่างการก่อสร้างให้ดีขึ้น เราต้องมีการbrief ผู้รับเหมาว่าคุณก่อสร้าง คุณจะก่อสร้างอย่างไรไม่ให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน ต่อสถานที่ ต่ออะไรต่าง ๆ ซึ่งต้องดูแล แต่สมัยนี้ต้องยอมรับว่าเทคนิคการก่อสร้างเป็นเรื่องที่ทันสมัย มีการพัฒนาไปเยอะ สามารถทำให้ปัญหาการก่อสร้างน้อยลงมาก แล้วก็ไม่ต้องเป็นปัญหามาก แล้วมีการประชุม

เพื่อทำความเข้าใจมากกว่า พอมีการชี้แจงทำความเข้าใจ พอลงมือก่อสร้างแล้วเนี่ย ปัญหาระหว่างการก่อสร้าง จะแก้ไขตามเทคนิคได้เยอะ...ก็จะไม่ปัญหา”

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

(ประเสริฐ สติลลัมไพ ผู้จัดการส่วนมวลชนสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์, สัมภาษณ์ 3 สิงหาคม 2550)

(3) ความสัมพันธ์ของคนในชุมชน

กรณีของบริษัทโตโยต้า พบว่า ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนที่ตำบลลาดขวาง จ.ฉะเชิงเทรา มีลักษณะเป็นสังคมในชนบทไทยโดยทั่วไป ที่ผู้คนในละแวกบ้านเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ชีวิตในชุมชนชนบท จึงเป็นชีวิตที่อบอุ่นด้วยญาติพี่น้องที่อาศัยอยู่ใกล้เคียงกัน หากองค์กรธุรกิจเข้าใจ และเข้าถึงบริบทชุมชน ก็จะช่วยให้การเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรธุรกิจและชุมชน มีอุปสรรคน้อยลง และธุรกิจเองก็สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ เสมือนชาวบ้านได้ให้ใบเบิกทางไว้แล้ว

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

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

สำหรับภาพความสัมพันธ์ของคนในชุมชน ที่เห็นได้อย่างชัดเจน จากการศึกษาและสำรวจพื้นที่ พบว่า ชาวบ้านชุมชนบางมะเตื่อ จ.ปทุมธานี มีความสัมพันธ์ในลักษณะห่างเหินกัน ทั้งนี้อาจด้วยทำเลของชุมชนที่ตั้งอยู่ใกล้เขตกรุงเทพมหานคร จึงซึมซับความเป็นสังคมเมือง แม้ ชาวบ้านส่วนใหญ่ที่นี่มีอาชีพทำการเกษตร แต่ต่างคนต่างอยู่ ดังนั้น จึงมีความเป็นปัจเจกบุคคลค่อนข้างสูง

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

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

ตัวอย่างจากชุมชนบางมะเตื่อ แม้จะดูเหมือนเล็กน้อย ทว่ากลับกลายเป็นข้อจำกัดต่อความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจและชาวบ้านและระหว่างชาวบ้านด้วยกัน ซึ่งองค์กรธุรกิจไม่ควรมองข้าม เพราะผลที่ตามมาคือ ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง“การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับภาคประชาชน” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาความเข้าใจและการให้ความหมายเรื่องจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน
2. ศึกษารูปแบบการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน
3. วิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน

ผลจากการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความเข้าใจคำว่าจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน

1.1 ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ”

ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กรภาคธุรกิจทั้ง 6 บริษัทมีความเข้าใจที่สอดคล้องกันว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ” เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” อยู่ 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่หนึ่ง เป็น “หน้าที่” ที่องค์กรธุรกิจพึงกระทำในฐานะที่เป็นสถาบันหนึ่งทางสังคม ที่ต้องดำเนินกิจการให้ถูกต้องตามกฎหมาย ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมทางธุรกิจเป็นบรรทัดฐาน

ลักษณะที่สอง เป็น “การให้เพื่อสังคม” ความเข้าใจโดยนัยนี้ เป็นการตีความคำว่าจิตสำนึกสาธารณะ ที่ครอบคลุมมิติทางสังคมอย่างรอบด้าน เริ่มจากสังคมภายในองค์กรออกไปสู่สังคมภายนอก

ตั้งแต่การให้ความเอาใจใส่ดูแลและสวัสดิการพนักงาน การดูแลควบคุมกระบวนการผลิต การให้ความเป็นธรรมกับผู้บริโภค ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการให้ความช่วยเหลือชุมชน/สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีรูปแบบการให้ที่หลากหลาย ไม่เจาะจงเพียงแค่การบริจาคเพื่อสาธารณกุศลต่างๆ อย่างที่เคยเข้าใจมาก่อน

1.2 ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคประชาชน”

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในส่วนของภาคประชาชนทั้งพนักงานองค์กรและคนในชุมชนที่ธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วยมีความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” 2 ลักษณะเช่นกัน คือ

ลักษณะที่หนึ่ง “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่ควรมีส่วนร่วมในการดูแลสังคมและทำประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม และ

ลักษณะที่สอง “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การคิดและลงมือช่วยเหลือคนในสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เช่น การบริจาคเงิน บริจาคเลือด และอาสา สมัครช่วยเหลือสังคม

2. รูปแบบของการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชน

จากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม ด้วยการลงพื้นที่ภาคสนาม เช่น การไปเยี่ยมชมกิจการ และเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมของผู้วิจัย รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ซึ่งเป็นตัวแทนองค์กรภาคธุรกิจทั้ง 6 บริษัท สรุปได้ว่า รูปแบบของการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชนที่ปรากฏมี 2 บริบท คือ

2.1 บริบทของการสื่อสารภายในองค์กร

เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกลุ่มแรก และกลุ่มเป้าหมายหลักที่สำคัญ การสื่อสารในบริบทนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ มุ่งสร้างความน่าเชื่อถือและปลูกฝังจิตสำนึกรับผิดชอบต่องานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในนโยบายและหรือพันธกิจของแต่ละองค์กร โดยมีการผสมผสานรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งเป็นการสื่อสารทางเดียวแบบเป็นทางการ เช่น การประชุมอบรม และเอกสารคำสั่งต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ทิศทางการไหลของข่าวสารมีลักษณะเป็นแนวตั้ง นอกจากนี้ยังพบว่า มีการใช้

รูปแบบการสื่อสารสองทางแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านสื่อบุคคล โดยใช้การพูดคุยสนทนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็นและกระทำตนให้เห็นเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและเพื่อนพนักงานด้วยกัน มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายใน เช่น บอร์ดประกาศต่าง ๆ จดหมายข่าวภายใน กล่องรับฟังความคิดเห็น ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต การบอกต่อด้วยปากต่อปากและพูดคุยปรึกษาหารือระหว่างพนักงาน เหล่านี้ทำให้การไหลของข่าวสาร เป็นไปแบบรอบทิศแทรกซึมได้ทั่วองค์กร ทั้งจากบนลงล่าง/ล่างขึ้นบนและเป็นการสื่อสารในแนวระนาบ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีส่วนร่วมสื่อสารจิตสาธารณะของตนเองออกมา รวมทั้งเพื่อให้ พนักงานทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจถึงการให้ความช่วยเหลือสังคมอย่างแท้จริง จุดเด่นที่มีความน่าสนใจ เหมือน ๆ กันทุกองค์กรอยู่ที่ การให้โอกาสพนักงานได้ลงพื้นที่ร่วมทำกิจกรรมถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานและช่วยเหลือสังคม อันเป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะ

2.2 บริบทของการสื่อสารภายนอก

ในที่นี้เป็นสื่อสารกับชุมชนที่องค์กรธุรกิจทั้ง 6 แห่ง เข้าไปอยู่ร่วมด้วยโดยตรง การสื่อสารภายใต้บริบทนี้จะมุ่งเน้นที่ “กระบวนการมีส่วนร่วม” ของคนในชุมชน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สร้างความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพัน รวมถึงกระตุ้นจิตสำนึกสาธารณะของคนในชุมชน/สังคมให้เกิดขึ้น โดยองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่อย่าง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กับบริษัท ปตท. จำกัด และองค์กรข้ามชาติอย่าง บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด กับบริษัทโตโยต้า ประเทศไทย จำกัด จะมีหน่วยงานด้านชุมชนสัมพันธ์ที่อยู่ในส่วนกลางและสำนักงานสาขาหรือกลุ่มธุรกิจในพื้นที่ด้านการสื่อสารและดำเนินกิจกรรมตามนโยบายที่รับมาจากบริษัทแม่และริเริ่มจัดขึ้นเองตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการในท้องถิ่น สำหรับธุรกิจขนาดกลางและเล็ก ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้เล่นบทบาทเป็นผู้นำทางด้านสื่อสารด้วยตนเอง โดยอาสาเข้าไปช่วยเหลือพัฒนาชุมชน/สังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง แห่งบริษัท วันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ จำกัด ปัจจุบันรับตำแหน่งประธานเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (SVN) และบริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด ใช้ธุรกิจของตนเป็นศูนย์การเรียนรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงและกสิกรรมธรรมชาติสำหรับชุมชนและผู้สนใจจากภายนอกเข้ามาเรียนรู้ สำหรับช่องทางสื่อสารที่ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การใช้สื่อบุคคล ซึ่งมีทั้งเจ้าหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายและหรือพนักงานด้านชุมชนสัมพันธ์ สื่อสารกับผู้นำชุมชนและคนในชุมชน ในลักษณะเผชิญหน้ากันโดยตรงทั้งการสนทนากับคนเพียงคนเดียวหรือประชุมกลุ่ม ดังนั้น รูปแบบการสื่อสารที่ปรากฏ จึงเป็นการสื่อสารสองทางที่มีการไหลของสารในแนวระนาบ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ได้ตอบปัญหาต่าง ๆ การรับฟังความคิดเห็นและปรึกษาหารือกัน ผ่านการจัดเวทีประชุมชาวบ้านที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกันตามตลาดนัดชุมชน หรือการไปเยี่ยมเยียนพบปะชาวบ้านที่บ้าน นอกจากนี้ยังมีการจัดทำสื่อ

เฉพาะกิจ อาทิ แผ่นพับ วีซีดี วารสาร และการใช้สื่อที่ชุมชนมี ได้แก่ วิทยุท้องถิ่นและหอกระจายข่าว เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับชุมชน สำหรับสื่อรูปแบบกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เช่น บริษัทเนสท์เล่ฯ จัดโครงการฝึกอบรมเสริมความรู้ด้านต่างๆ ให้แก่เกษตรกรชาวสวนกาแฟ บริษัท โตโยต้าฯ บ้านโพธิ์ เปิดโรงงานให้คนในชุมชนเข้ามาเยี่ยมชมกระบวนการผลิตที่เป็นกับมิตรสิ่งแวดล้อม บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ สร้างฝายชะลอน้ำร่วมกับชาวบ้าน บริษัท ปตท.ฯ ทำโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพป่า รวมถึงการพาตัวแทนชุมชนไปทัศนศึกษาเยี่ยมชมดูงานโครงการในพระราชดำริต่างๆ จุดเด่นของตัวอย่างกิจกรรมเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจกับชุมชน/สังคมสามารถอยู่ร่วมกันด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Win-Win) โดยชุมชนได้เข้ามาร่วมคิด ปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน สิ่งที่เกิดขึ้นคือ ชาวบ้านมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) ชุมชน พร้อมทั้งจะเสียสละช่วยเหลือพัฒนาและดูแลรักษาชุมชนท้องถิ่นของตนด้วยความเต็มใจ ขณะเดียวกันก็มีความเข้าใจองค์กรธุรกิจมากขึ้น

3. ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับภาคประชาชน

3.1 ปัจจัยสนับสนุน ผลการศึกษาสรุปว่า ปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยขับเคลื่อนการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจและภาคประชาชนเกิดความสำเร็จ มี 2 ปัจจัย คือ

3.1.1 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

(1) ผู้บริหาร/ผู้นำองค์กรธุรกิจ

ความมีภาวะผู้นำที่เชื่อมั่นในศักยภาพของคน ให้ทั้งเกียรติและโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของการให้เพื่อสังคมด้วยตนเอง จะทำให้พนักงานมีรัก เชื่อมั่น และศรัทธา พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือในทุกกิจกรรมทางธุรกิจ โดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินไปถึงจุดหมายปลายทาง

(2) ลักษณะของเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสาร

เนื้อหาของข่าวสารที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับภาคประชาชน จะมุ่งเน้นไปที่ประเด็นสาธารณะที่มีความสอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิต ตอบสนองความต้องการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานและชุมชน/สังคม สามารถนำเนื้อหาดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นโครงการ “เศรษฐกิจพอเพียง” ของปตท.และชุมชนพาคาบาน่า โครงการ “SCG Do It Green รักน้ำ...เพื่ออนาคต” ของปูนซิเมนต์ไทย โครงการ “โรงงานสีเขียว” ของบริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ โครงการ “พัฒนาเกษตร

ยั่งยืน” ของเนสท์เล่และโครงการ “โตโยต้า...เพื่อสิ่งแวดล้อม” ของโตโยต้า มาจัดการและพัฒนาชีวิตจิตใจตนเองได้

(3) ช่องทางการสื่อสาร

การสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับภาคประชาชน พบว่าองค์กรภาคธุรกิจ ได้มีการบูรณาการช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายในฐานะเป็นเครื่องมือแล้ว พื้นที่ (Space) เช่น สวนกาแฟ ชุมชน โรงงาน บริษัท ฯลฯ รวมถึงวาระโอกาส (Time) เช่น วาระที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระชนมายุครบ 80 พรรษา ก็ถูกนำมาใช้ ในความหมายครอบคลุมช่องทางการสื่อสารด้วย

(4) พนักงานในองค์กร

พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร มีความเข้าใจและเห็นประโยชน์สุขจากการเป็นผู้ให้และรับ คนเหล่านี้ จะมีความยินดี เต็มใจและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้กับชุมชน/สังคม เช่น การเป็นอาสาสมัคร บำเพ็ญประโยชน์ต่างๆ มีลักษณะเป็น Active audience โดยความสมัครใจนี้เกิดขึ้นมาจาก ความสนใจ ความศรัทธาในประเด็น และอยากทำประโยชน์แก่สาธารณะ

3.1.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่

(1) ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

นับจากเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 เหตุการณ์ภัยพิบัติสึนามิปี 2547 ปรากฏการณ์ภาวะโลกร้อนต่างๆ ถึงน้ำท่วมครั้งใหญ่ ปี 2554 ล้วนเป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับมนุษยชาติ จนเกิดเป็นกระแสเรียกร้องให้ภาคธุรกิจต้องหันมาใส่ใจและแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างมากขึ้น สภาวะทางสังคมที่ไม่ปกติเหล่านี้ ถือเป็นปัจจัยเร่งในการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรภาคธุรกิจและภาคเอกชนได้เร็วขึ้น

(2) ปรากฏการณ์ “ทำดีเพื่อพ่อ”

ปรากฏการณ์ “ทำดีเพื่อพ่อ” ที่เริ่มเห็นเด่นชัดขึ้น นับตั้งแต่ปี 2550 ได้กลายเป็นประเด็นที่ได้รับความนิยมมากที่สุดสำหรับคนไทย กิจกรรมเพื่อสังคมส่วนใหญ่ขององค์กรธุรกิจในการแสดงออกซึ่งความมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนชุมชน/สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งองค์กรทั้ง 6 แห่งที่ศึกษา ต่างน้อมนำแนวพระราชดำริมาประยุกต์เป็นต้นแบบในการดำเนินธุรกิจ เช่น ปูนซิเมนต์ไทยจัดโครงการ “1 วัน 1,000 ฝ่าย” เทิดพระเกียรติพระเจ้าอยู่หัว โตโยต้าจัดโครงการ “ไฮลักซ์ วีโก้ เคียงคู่ ปก.-อบต.ไทย ลดอุบัติเหตุบนท้องถนน ถวายในหลวง 80 พรรษา” คุณวรวิสร รักษาพันธุ์ น้อมรับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปรับใช้กับการบริหารจัดการชุมพรคานาน่า รีสอร์ท

จนเกิดผลสำเร็จทำให้ธุรกิจที่ประสบปัญหาช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ 2540 อยู่รอดและเติบโตมาจนถึงปัจจุบัน ทั้งยังได้รับเชิญเป็นวิทยากรถ่ายทอดแนวคิดนี้ในเวทีต่างๆ อีกด้วย เป็นต้น

(3) บริบทของชุมชน

ตัวอย่างชุมชนบ้านสามขา จังหวัดลำปาง ที่ปูนซิเมนต์ไทย เข้าไปร่วมสร้างฝายชะลอน้ำหรือที่ชุมชนห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี ที่ปตท. เข้าไปส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก ต่างมีศักยภาพในเรื่องของการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง ทั้งนี้เพราะมีผู้นำชุมชน ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมประสานกับองค์กรธุรกิจและระหว่างชาวบ้านด้วยกัน ทำให้การไหลของข้อมูลข่าวสารราบรื่นและคล่องตัวมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำชุมชน อย่างผู้ใหญ่จ๋านงค์ จันทรจ่อม บ้านสามขา เป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือสูง โดยได้ทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างของผู้มีจิตสาธารณะสม่ำเสมอ บริบทชุมชนเหล่านี้ ได้กลายเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสารและเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะระหว่างองค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน

3.2 ปัจจัยที่เป็นปัญหา/อุปสรรค

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มผู้บริหารและพนักงานองค์กร พบว่าปัจจัยที่เป็นปัญหา/อุปสรรคในการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน มี 2 ปัจจัยคือ

3.2.1 ปัญหา/อุปสรรคภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น

(1) ขนาดขององค์กร

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่อย่างบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ปตท. หรือแม้แต่บริษัทข้ามชาติอย่างเนสท์เล่ (ไทย) และโตโยต้า ต่างก็ยอมรับว่า “ความใหญ่” ขององค์กรที่ไม่ว่าจะอยู่กับคนละชั้นของตึก คนละตึก อยู่ต่างสำนักงานหรือ แต่ละหน่วยงานขององค์กรอยู่ห่างไกลกัน ก็ล้วนเป็นอุปสรรคของการสื่อสารได้ทั้งสิ้น เพราะ ไม่สามารถสื่อสารทุกเรื่องราวได้ถึงพนักงานทุกคนได้พร้อมเพรียงกัน ยิ่งการสื่อสารโดยวิธีเผชิญหน้าแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย แม้องค์กรพยายามแก้ปัญหาโดยใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ เช่น ระบบอินทราเน็ตก็ตาม

(2) ปัญหาความร่วมมือของพนักงาน

พนักงานในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่เช่น ปตท.และองค์กรข้ามชาติเช่น เนสท์เล่บางคน ยังเข้าใจว่าความรับผิดชอบต่อชุมชน/สังคม เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยหนึ่งที่ได้รับมอบหมาย การลงไปทำ

กิจกรรมเพื่อสังคมโดยเฉพาะโครงการ/กิจกรรมพัฒนาชุมชน/สังคม เป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำ ทำให้ไม่สมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ขณะที่บางส่วนแม้จะเห็นว่าการทำงานเหล่านี้เป็นเรื่องดี แต่ตนเองก็ยังไม่มีความพร้อม อย่างไรก็ตามถ้ามีโอกาสก็ยินดีจะเข้าร่วม

(3) ความไม่เข้าใจชุมชน

ผู้บริหารและพนักงานองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ยอมรับว่า จากประสบการณ์การลงไปช่วยเหลือชุมชน/สังคม เป็นความยากที่เข้าถึงชาวบ้านได้อย่างแท้จริงและต้องใช้เวลา เพราะไม่มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาและความต้องการจริงๆ ของชุมชน ข้อจำกัดเหล่านี้ทำให้ข่าวสารเกิดการบิดเบือนได้ ชุมชนไม่เข้าใจความปรารถนาดีขององค์กร

3.2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

(1) ความไม่ไว้วางใจของคนในชุมชน

ถือเป็นอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่และสำคัญที่สุดสำหรับการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับชุมชน เพราะชาวบ้านในชุมชนจะมีทัศนคติด้านลบต่อธุรกิจ เช่น ธุรกิจคือสิ่งแปลกปลอม คือนายทุนที่มุ่งแต่เอาไรต์เอาเปรียบ ไม่มีความจริงใจ ซึ่งเป็นข้อจำกัดต่อการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับชาวบ้าน ทำให้ขาดความร่วมมือ และเมื่อขาดความร่วมมือแล้ว การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่มีเป้าหมายเพื่อเชื่อมร้อยจิตใจก็ยากที่จะเกิดขึ้น

(2) ความไม่สมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของคนในชุมชน

จากการศึกษาพบว่าในช่วงแรก ชาวบ้านสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมต่อกิจกรรมเพื่อชุมชนค่อนข้างน้อย ทั้งนี้เพราะมองไม่เห็นความสำคัญและไม่มีความมั่นใจในประโยชน์ที่จะได้รับการเข้าร่วม มีข้อจำกัดเรื่องเวลาในการประกอบอาชีพ มีความคุ้นชินกับรอรับและคอยความช่วยเหลือจากภายนอก โดยการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ พบว่า องค์กรธุรกิจได้จัดส่งเจ้าหน้าที่และบางครั้งผู้บริหารจะลงพื้นที่ด้วยตนเอง เพื่อพบปะ พูดคุยกับแกนนำชุมชน เปิดเวทีชาวบ้าน เพื่อรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความเข้าใจร่วมกัน และเยี่ยมเยียนที่บ้านเพื่อติดตามผล นอกจากนี้ การนำบุคคลจากภายนอกเข้ามาทัศนศึกษา และเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมในชุมชน เช่น สร้างฝายชะลอน้ำ ปลูกป่า ฯลฯ ก็สามารถทำให้ชาวบ้านใช้เวลาเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจได้มากขึ้น

(3) ความสัมพันธ์ของคนในชุมชน

ตัวอย่างจากการสำรวจและสังเกตพื้นที่โดยรอบของชุมชนบางเตือ จ.ปทุมธานีที่บริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัดตั้งอยู่พบว่า ชาวบ้านในชุมชน มีความสัมพันธ์ในลักษณะห่างเหินกัน ทั้งนี้อาจด้วยทำ

เลขของชุมชนที่ตั้งอยู่ใกล้เขตกรุงเทพมหานคร จึงซึมซับความเป็นสังคมเมือง แม้ชาวบ้านส่วนใหญ่ที่นี่มีอาชีพทำการเกษตร แต่ต่างคนต่างอยู่ ดังนั้น จึงมีความเป็นปัจเจกบุคคลค่อนข้างสูง กลายเป็นข้อจำกัดต่อความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจและชาวบ้านและระหว่างชาวบ้านด้วยกัน ผลที่ตามมาคือ ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง รูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียว โดยหน่วยงานราชการ (อบต.) จะเป็นผู้ส่งสารไปยังชาวบ้านและทำหน้าที่สื่อขอความอนุเคราะห์ในเรื่องต่างๆ หรือสนับสนุนของเล่นเด็กจากบริษัท ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

อภิปรายผล

1. ความเข้าใจคำว่าจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน

1.1 ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ”

กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กรภาคธุรกิจทั้ง 6 บริษัท มีความเข้าใจที่สอดคล้องกันว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจ” เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ “การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม” อยู่ 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่หนึ่ง เป็น“หน้าที่” ที่องค์กรธุรกิจพึงกระทำในฐานะที่เป็นสถาบันหนึ่งทางสังคม ที่ต้องดำเนินกิจการให้ถูกต้องตามกฎหมาย ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมทางธุรกิจเป็นบรรทัดฐาน

ตัวอย่างคำอธิบายของคุณกรกช อนันตสมบุรณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการด้านกลยุทธ์การสื่อสาร บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ให้มุมมองกับผู้วิจัยว่า “จิตสำนึกสาธารณะสำหรับองค์กรธุรกิจอย่างปูนซิเมนต์ไทย ก็คือเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็น *commitment* ทางธุรกิจที่จะสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจก่อนเป็นอันดับแรก ๆ...” (สัมภาษณ์, 17 กรกฎาคม 2550) และคุณสมศักดิ์ นันทะโตวัฒน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย อธิบายว่า “เรื่องสำนึกเกี่ยวกับสาธารณะหรือสังคมนี้...โตโยต้ากำหนดเป็น *Policy* ของบริษัทตั้งแต่แรกเริ่มที่ประเทศญี่ปุ่นกว่า 70 ปีแล้ว ว่าเมื่อจะไปตั้งบริษัทอยู่ภาคพื้นใด นอกเหนือจากการเคารพกติกาจราจร ทำให้ถูกต้องตามกฎหมายของแต่ละที่แล้ว จะต้องปรับตัวเข้ากับ *Community* นั้น ๆ เพราะเราเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ถ้าทำไม่ได้ถือว่าไม่สามารถดำเนินตาม *Toyota Way* ซึ่งเป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจของเราเอง พนักงานทุกคนต้องรับทราบและเข้าใจ” (สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2550) ซึ่งตัวอย่างความเข้าใจโดยนัยนี้ อาจกล่าวได้ว่า

เป็นการให้ความหมายคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ” จากมุมมองภายใน ในฐานะที่องค์กรเป็นพลเมืองทางสังคม ย่อมต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่ในสังคมได้

ลักษณะที่สอง เป็น”การให้เพื่อสังคม”

จากตัวอย่างคุณสมภพ สนิทอักษร ผู้จัดการสำนักงานส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร เล่าว่า “ด้านแรงงานสัมพันธ์ของ Toyota จะดูแลพนักงานเป็นอย่างดี...การให้อะไรกับพนักงานจะต้องมีหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ยึดถือปฏิบัติ ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน ความรับผิดชอบต่อพนักงานค่อนข้างดี อันนี้รวมถึงสวัสดิการของพนักงาน ถ้าพนักงานอยู่ลำบากเขาจะเอากำลังใจที่ไหนมาทำงานให้เรา ที่นี้ระบบตรวจสอบจากผลการประเมินจากการทำงาน ทำให้ผมรู้สึกว่าการทำงานด้วยความทุ่มเท เขาไม่เคยทอดทิ้งพนักงาน” (สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2550) ในมุมมองของเนสท์เล่ คุณนพดล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ อธิบายว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของเนสท์เล่...มาพร้อมสำนึกของการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นเรื่องของการอยู่ร่วมกัน ฟังพวาค้ายและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน และเป็นการให้ตอบแทนสังคมด้วย... การให้ของเราๆ ทำอย่างครบวงจรจากผู้ผลิตไปโรงงานจนถึงมือผู้บริโภค ส่วนการช่วยสังคมในโครงการต่างๆ เราจะเน้นที่ เมื่อช่วยเขาแล้วต้องให้เขาช่วยตัวเองได้ด้วย ” (สัมภาษณ์, 10 กันยายน 2550) ซึ่งความเข้าใจโดยนัยนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นการให้ความหมายคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ที่มีการขยายและครอบคลุมถึงมิติทางสังคมอย่างรอบด้าน โดยเริ่มจากสังคมภายในองค์กรออกไปสู่สังคมภายนอก นับตั้งแต่การให้ความเอาใจใส่ดูแลและสวัสดิการพนักงาน การดูแลควบคุมกระบวนการผลิต การให้ความเป็นธรรมกับผู้บริโภค ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการให้ความช่วยเหลือชุมชน /สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีรูปแบบการให้ที่หลากหลาย ไม่เจาะจงเพียงแค่การบริจาคเพื่อสาธารณะกุศลต่างๆ อย่างที่เคยเข้าใจมาก่อน

ด้วยความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ขององค์กรภาคธุรกิจ ทั้งในมุมมองที่เป็นเรื่องของหน้าที่พลเมืองและการให้เพื่อสังคมจากงานวิจัยนี้ เมื่อนำมาเทียบเคียงกับคำจำกัดความ เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR) ที่มีผู้ให้ไว้อย่างหลากหลาย ตัวอย่างเช่น คณะกรรมาธิการจากองค์กรบริษัทข้ามชาติระดับโลกและองค์กรพัฒนาระหว่างประเทศ หรือ World Business Council for Sustainable Development อธิบายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ว่า “เป็นความมุ่งมั่นหรือพันธะสัญญาที่ธุรกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ในการที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงานและครอบครัวของเขาเหล่านั้น รวมถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและสังคมในวงกว้าง” ขณะที่ คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้นิยามว่าเป็น “การ

ดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน” (2551:6) และพิพัฒน์ ยอดพฤติการ (2549:3) แห่งสถาบันไทยพัฒน์ ให้ความหมายว่า หมายถึง “การดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข”

ขณะที่ ธนินทร์ รัตนโอฬาร (2551: 51-54) อธิบายว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจ เป็นการดำเนินธุรกิจตามกฎหมายและจริยธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่แข่งขัน เจ้าหนี้ ตลอดจนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ชุมชน รัฐบาล กลุ่มรณรงค์ สื่อมวลชนและสาธารณชน ดังนั้นองค์กรจะต้องตอบสนองต่อประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้ประโยชน์กับคน ชุมชนและสังคม นอกจากนั้น ยังต้องคำนึงบทบาทขององค์กรภาคธุรกิจที่จะต้องปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจและผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองในสิ่งที่ตั้งามสู่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

จะเห็นได้ว่า ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ” ในทัศนะของภาคธุรกิจ จึงเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับแนวคิด “การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม” อย่างแยกไม่ออก สอดคล้องกับ พิภพ อุดร อธิบายไว้ในสื่อพลัง (2554,34-36) สรุปได้ว่า จิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจ หรือเรียกโดยย่อว่า จิตอาสา และซีเอสอาร์ในที่นี้นั้น ไม่เพียงแต่เป็นแนวคิดที่มีลักษณะสำคัญบางอย่างร่วมกันเท่านั้น หากแต่ยังมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน ที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แต่ละแนวคิดสามารถหยั่งรากลึกในแนวปฏิบัติทุก ๆ วันขององค์กร และมุ่งไปสู่เป้าหมายของการสร้างให้แต่ละองค์กรได้ตระหนักอย่างมั่นคงในบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะที่พึงเป็น “พลเมืองที่ดี” (Good Corporate Citizen) หน่วยหนึ่งของสังคม ซึ่งประเด็นที่ถือได้ว่าเป็นลักษณะร่วมที่สำคัญของทั้ง 2 แนวคิด คือ

1) ยึดมาตรฐานที่เหนือกว่าข้อกำหนดของกฎหมาย

กล่าวคือ ทั้ง 2 แนวคิดนี้ นำเสนอแนวปฏิบัติที่กำกับด้วย “ค่านิยม” มากกว่า “กฎหมาย” หรือ “ข้อบังคับ” นั้นหมายความว่า การดำเนินงานหรือกิจกรรมตามแนวคิดเหล่านี้ เน้นที่การปฏิบัติด้วย

“ความสมัครใจ” ที่จะทำในสิ่งที่ดี ๆ สิ่งที่เป็นประโยชน์ เพราะเห็นคุณค่าความดีในประโยชน์ของสิ่งที่ทำมากกว่าที่จะทำเพียงเพราะเป็น “ข้อบังคับ” ที่กำหนดให้ต้องทำ

ทั้งนี้ ธรรมชาติของ “กฎหมาย” มักออกมาเพื่อใช้บังคับในวงกว้างกับคนหรือองค์กรส่วนใหญ่ ดังนั้นมาตรการต่างๆ ของกฎหมายจึงมักถูกกำหนดในลักษณะที่เป็น “ขั้นต่ำ” ที่พอยอมรับได้ เพื่อให้คนหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีทรัพยากร ความสามารถ และศักยภาพที่แตกต่างกัน สามารถปฏิบัติตามได้ ดังนั้น การดำเนินการใดๆ เพียงเพื่อให้ “ไม่ผิดกฎหมาย” จึงเท่ากับเป็นการดำเนินการในสิ่งที่ “ต้องทำ” เพียงเพื่อให้ผ่าน “ขั้นต่ำ” ที่กำหนดเท่านั้น

ในทางกลับกัน ธรรมชาติของ “ค่านิยม” มักมุ่งไปสู่สิ่งดี ๆ ที่ “ควรทำ” แม้ว่าจะไม่มีข้อกำหนดหรือกฎหมายใดๆ บังคับไว้ ซึ่งเท่ากับการมุ่งไปสู่การปฏิบัติตามมาตรฐาน “ขั้นสูง” ซึ่งมักมากกว่าและเหนือกว่า (Above & Beyond) มาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดโดยกฎหมาย และเป็นเหตุผลใหญ่ ที่ทำให้แนวคิดใดๆ ก็ตาม ที่เสนอการปฏิบัติที่กำกับด้วยค่านิยม มักได้รับการชื่นชมยกย่องมากกว่าการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย

จึงไม่น่าแปลกใจ ที่ทั้งจิตสำนึกสาธารณะหรือจิตอาสา และซีเอสอาร์ มักจะได้รับการชื่นชมยกย่องอย่างกว้างขวาง เพราะต่างก็เป็นแนวคิดที่เสนอการปฏิบัติ ที่กำกับด้วยค่านิยม ในลักษณะที่เหนือกว่าข้อบังคับตามกฎหมายทั้งสิ้น

2) ทำเพื่อเป้าหมายที่ใหญ่กว่าตนเอง

คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้กิจกรรม การทำงานหรือการดำเนินการใดๆ มีพลังและขับเคลื่อนได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน คือ การที่กิจกรรมและการดำเนินการเหล่านั้น เป็นไปเพื่อเป้าหมายที่สูงกว่า และใหญ่กว่าการดำเนินการเพื่อ “ตนเอง” เพราะผลลัพธ์ที่ออกมeyerกลับมาจากการกระทำเพื่อ “ผู้อื่น” โดยเฉพาะที่เป็นสาธารณชน และหรือสังคม/ชุมชน ในวงกว้างนั้น มักจะไม่ใช่ “ผลประโยชน์” ที่เป็นตัวเงินหรือรูปธรรมที่จับต้องได้ แต่มักรวมไปถึงประโยชน์ในเชิง “นามธรรม” ซึ่งได้แก่ ความสุขทางใจ ความอึดเอิบใจ ความปิติยินดีในจิตใจ ที่แม้ประเมิน “มูลค่า” เป็นตัวเงินไม่ได้ แต่มักมี “คุณค่า” ที่ทำให้ผู้ที่ได้ทำสิ่งเหล่านั้น มีความภูมิใจ แม้เวลาจะล่วงเลยผ่านไปและทำให้อยากทำสิ่งเหล่านั้นสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ การทำงานเพื่อเป้าหมายที่สูงกว่า หรือเกินกว่าตนเอง ยังเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้สามารถรวบรวมสรรพกำลังของแต่ละบุคคล ที่มีความแตกต่างกันให้มาทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นมาก

ขึ้น เกิดความเสียหายได้ง่ายขึ้น ทุ่มเทในการทำงานได้มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากอุทกภัยครั้งใหญ่ที่ผ่านมาที่ทำให้ได้เห็นน้ำใจของทั้งบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ที่หลั่งไหลมาช่วยผู้ประสบภัยอย่างไม่ขาดสายและหลากหลายรูปแบบ โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือ “การทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ”

อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของประเด็นนี้ อยู่ที่คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ทุกกลุ่ม กล่าวคือ ทั้ง 2 แนวคิด ต่างมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า 1 กลุ่ม เช่น คณะกรรมการ ก็ได้คิดถึงแต่เพียงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ก็ได้คิดถึงเฉพาะกำไรของบริษัทหรือองค์กร พนักงาน ก็ได้คิดถึงเฉพาะเงินเดือนหรือโบนัสของตนเอง ในทางกลับกัน ทั้ง 2 แนวคิดนี้ ต่างกำหนดแนวทางให้องค์กรธุรกิจพึงคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดทั้งห่วงโซ่ธุรกิจ นับตั้งแต่ทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นแหล่งวัตถุดิบ บริษัทลูกค้า พนักงาน เจ้าหนี้ ลูกค้า ชุมชนที่ตนอยู่ร่วมด้วย สาธารณชนในสังคมเดียวกันที่ได้รับความยากลำบาก ฯลฯ โดยความเข้าใจนี้ ช่วยให้เรามองเห็นภาพของการเชื่อมโยงเรื่องจิตสำนึกกับผิตชอบไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรขยายเป็นวงกว้างมากขึ้น

ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ขององค์กรภาคธุรกิจ เมื่ออธิบายการดำเนินธุรกิจภายใต้ 2 แนวคิดนี้ ในมุมมองของผู้วิจัยเห็นว่า ยังมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับแนวทางความยั่งยืนทางธุรกิจ ประกอบด้วย 3 P คือ People, Planet และ Profit (Triple Bottom Line) กล่าวคือ ต้องมีเป้าหมายที่ใหญ่กว่า “กำไร” (Profit) ของบริษัท โดยต้องมุ่งสร้างสิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นกับ “ผู้คน” (People) ทั้งที่เป็นลูกค้า พนักงาน ชุมชน ฯลฯ และ “โลก” (Planet) อันได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นต้น และหากองค์กรภาคธุรกิจทำได้เช่นว่านี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจนั้น เข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” และ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” อย่างแท้จริง (สามารถเกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เป็น การผสมผสานผลประโยชน์ระหว่างองค์กรธุรกิจเข้ากับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน โดยมีเป้าหมายปลายทางที่ความยั่งยืนและประโยชน์สุขร่วมกันของทุกฝ่าย)

จึงไม่น่าแปลกใจที่ปัจจุบันนี้ ทุกภาคส่วนมีความพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ดังนั้น กระแสเกี่ยวกับ CSR ก็น่าจะช่วยให้เกิด “จิตสำนึกสาธารณะ” ในระดับองค์กรได้ ทว่า องค์กรเองจะต้อง “ปลูกฝัง” จิตสำนึกนี้ อย่างจริงจัง โดยมุ่งหวังให้สมาชิกขององค์กรช่วยขยายผลไป เผยแพร่และหรือสื่อสารจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ต่อไป ทั้งในครอบครัวของตน ญาติพี่น้องและเพื่อนฝูง และถ้าองค์กรที่ทำ CSR เข้าใจตรงกันและเห็นความสำคัญแล้ว ก็คงจะต้องร่วมด้วยช่วยกันปลูกฝังจิตสำนึก รับผิดชอบต่อสังคมและเผยแพร่จิตสำนึกนี้ ผ่านการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งกิจกรรมภายในองค์กรเอง และกิจกรรมเพื่อสังคมภายนอกองค์กร (พรชัย ศรีประไพ กรรมการมูลนิธิริรักษ์ไทย 2554: 29) บนฐานความเชื่อว่า ธุรกิจกับสังคมจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างช่วยเหลือเกื้อกูล เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ดังที่ พระไพศาล วิสาโล ให้ความเห็นว่า “ซีเอสอาร์ไม่จำเป็นต้องเอาคนไปทำงานอาสาสมัคร ไปปลูกป่าเพียงอย่าง

เดียว แต่ทำอย่างไรจึงจะทำให้ธุรกิจของคุณ เป็นธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมจริง ๆ เช่น ลดการใช้พลังงาน ไม่ใช่แรงงานเด็ก ไม่ก่อกมลพิษ ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่สร้างค่านิยมผิด ๆ ให้สังคม มีความโปร่งใสในการบริหาร นี่จึงเป็นความตระหนักว่า คุณรับผิดชอบต่อสังคมและโลกใบนี้” (สารคดี: 2552, 58)

1.2 ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ของภาคประชาชน

จากผลการวิจัยนี้ ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในส่วนของภาคประชาชนทั้งพนักงานองค์กรและคนในชุมชนที่ธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วย มีความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” โดยให้ความหมายไว้ในสองลักษณะ คือ

ลักษณะที่หนึ่ง “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่ควรมีส่วนร่วมในการดูแลสังคมและทำประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม และ

ลักษณะที่สอง “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ การคิดและลงมือช่วยเหลือคนในสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนด้วยการเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เช่น การบริจาคเงิน บริจาคเลือด และอาสาสมัครช่วยเหลือสังคม ฯลฯ

โดยนัยยะนี้ สามารถวิเคราะห์ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากมุมมองของภาคประชาชนทั้งสองลักษณะได้ว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใน “จิตใจของปัจเจกบุคคล” แสดงให้เห็นถึงความเมตตา เอื้ออาทร เอื้อเพื่อเอื้อกูลกันในฐานะเป็นพลเมืองคนหนึ่งที่อยู่ร่วมกันในสังคม “จิตสำนึกสาธารณะ” จึงเป็นพฤติกรรมภายในของบุคคลที่แสดงออกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก ความต้องการ อันเกิดจากกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ รวมทั้งมีการให้คุณค่า (Valuing) ต่อสถานการณ์หรือเรื่องราวอย่างใดอย่างหนึ่ง

เมื่อนำความเข้าใจในข้างต้นมาเทียบเคียงกับการให้ความหมายจากนักวิชาการ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ อาทิ นิยามของราชบัณฑิตยสถาน (2525) ซึ่งให้ความหมายจิตสำนึกทางสังคมหรือจิตสำนึกสาธารณะ คือ การตระหนักรู้และคำนึงถึงส่วนรวมร่วมกัน หรือการคำนึงถึงผู้อื่นที่ร่วมสัมพันธ์เป็นกลุ่มเดียวกัน ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติให้ความหมายว่า เป็นการรู้จักเอาใจใส่เป็นธุระ และเข้าร่วมในเรื่องของส่วนรวมที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ มีความสำนึกยึดมั่นในระบบคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม ละอายต่อสิ่งผิด เน้นความเรียบร้อย ประหยัดและมีความสมดุลระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ

ในมุมมองของภาคประชาสังคม อธิบายว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” คือ คุณธรรมของพลเมือง ซึ่งต้องเริ่มจากความศรัทธาที่จะอุทิศตนและเสียสละแก่ผู้อื่นในสังคมแม้ผลประโยชน์ของตนเองและกลุ่มอาจแตกต่างกับค่านิยมของกลุ่มอื่นไปบ้าง ดังนั้น พลเมืองของประชาสังคมจึงต้องมีความอดทนอดกลั้น เคารพและยอมรับความแตกต่างที่หลากหลาย สิ่งสำคัญที่ต้องระลึกคือ สิทธิและความต้องการของปัจเจกบุคคล ควรสอดคล้องหรือมาพร้อมกับความรับผิดชอบที่มีต่อส่วนรวม (Public consciousness: 14) ทั้งในเชิงพื้นที่และในเชิงตัวตน (สุชาติ จักรพิสูทธิ์, 2544)

สำหรับนักรัฐศาสตร์อย่าง ไชยา ยัมวิไล (2550: 15) อธิบายว่า จิตสำนึกสาธารณะหรือสำนึกสาธารณะ จึงเป็นได้ทั้งวิถีของการดำเนินชีวิตหรือการดำรงชีพ ซึ่งหมายรวมถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การงาน ที่ต้องปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดีที่สุด ยึดถือความเจริญก้าวหน้าของตนเอง องค์กรและสังคมส่วนรวมให้มากที่สุด ด้วยการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ประชาชนทั่วไปต้องมีสำนึกรับผิดชอบต่อสาธารณะ ตระหนักอยู่เสมอว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญและเป็นเจ้าของสาธารณะ ที่ต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขและพัฒนาด้วยตลอดเวลา ไม่ต่างไปจากที่ อมรรัตน์ เจริญชัย (2550: 44) กล่าวว่า “จิตสาธารณะ” หมายถึง การประพฤติตนทุกๆ ไป ทำให้ตนเอง ครอบครัวและสังคมมีความสุข การแสดงความห่วงใยต่อสังคม รวมถึงผลกระทบของการปฏิบัติตนของบุคคล ที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เราต้องมีจิตสาธารณะ ถ้าทำสิ่งใดแล้วเกิดความเสียหายแก่ส่วนรวม ก็ไม่ควรทำ เช่น การทิ้งขยะลงแม่น้ำลำคลองทำให้น้ำเน่าเหม็น ทำให้ปลาตาย คนอยู่ใกล้น้ำต้องลำบาก บ้านเมืองหมดความสวยงาม ถ้าทิ้งเศษอาหารไว้ตามพื้น จะเน่าเหม็นเป็นอาหารของแมลง เป็นที่เพาะแมลงให้มากขึ้น ทำความรำคาญไปทั่วและทำให้เกิดเชื้อโรค ไม่ควรทำ คนไทยยังขาดความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างนิสัยและต้องเริ่มต้นจากในบ้าน เมื่อเห็นสิ่งไม่ถูกต้อง ผู้ใหญ่จะต้องบอกเด็กทันที โดยต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องไม่อายุที่จะทำความดี และช่วยกันชมเชยคนทำความดี มาช่วยสร้างจิตสาธารณะกันให้มาก ๆ

สุจิตต์ วงษ์เทศ (2550) กล่าวว่า “จิตสาธารณะ” หมายถึง การเผื่อแผ่แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเกื้อกูล มีความหมายเดียวกับทำบุญทำทาน ทั้งเพื่อคนอื่นเป็นตัวเป็นตน กับเพื่อสาธารณะรวมหมดทั้งคนทั้งชุมชน จนถึงบ้านเมืองประเทศชาติและโลก สิ่งนี้มีวาระแห่งชาติเรียก “ทานและการอาสาสมัคร” แต่มีบางคนบัญญัติคำขึ้นใหม่ว่า “จิตอาสา” บ้าง “จิตสาธารณะ” บ้าง ฯลฯ ล้วนมีความหมายตรงกัน คือ เริ่มจากไม่เบียดเบียนตนเองและคนอื่น แล้วเผื่อแผ่แบ่งปันเอื้อเฟื้อเกื้อกูลผู้คนและชุมชน ทานและการอาสาสมัคร จิตอาสา จิตสาธารณะ ความเสมอภาค ทำให้เกิดจิตสาธารณะอย่างธรรมชาติ

ส่วนนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านซีเอสอาร์ (CSR) อย่างอนันตชัย ประยูรธม ให้ความเห็นว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” มาจากคำสองคำคือ จิตสำนึกกับสาธารณะ ซึ่งคำว่า “จิตสำนึก” เป็นคำที่มีความหมายในตัวเอง เป็น “mind หรือ spirit” ที่เรามีอยู่ ส่วนคำว่า “สาธารณะ” น่าจะใกล้เคียงกับคำว่า “สังคม” ดังนั้น “จิตสำนึกสาธารณะ” ผมจะอิงในกรอบของซีเอสอาร์ มันน่าจะเป็นเรื่องของคนเราที่นอกจากคิดถึงตนเองแล้วต้องคำนึงถึงสังคมและสาธารณะในมุมกว้างด้วย ไม่ใช่การโฟกัสที่ตนเอง และถ้ามองตามหลักพุทธศาสนา ก่อนที่เราจะทำอะไรเราต้องทำโดยที่ไม่ให้ตัวเองเดือดร้อนก่อน ถ้าตัวเองไม่เดือดร้อนแล้วทำอยู่ในกรอบ คือ เป็นคนดี ก็ถือว่าเป็นคนที่สมบูรณ์ เมื่อเป็นคนดีในระดับหนึ่งแล้ว และจะให้ดียิ่งขึ้นไปอีก เราก็ต้องกระจายความดีของเราออกไปสู่ภายนอกด้วยการกระทำ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2550)

ในมุมมองของพิพัฒน์ ยอดพฤติการ ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา ให้นิยาม “จิตสำนึกสาธารณะ” ว่า “เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของมนุษย์ในฐานะปัจเจก โดยมีเจตนาหรือมโนกรรมเป็นตัวตั้งเรื่อง คือ ถ้าเราไม่มีเจตนา การกระทำต่างๆ ย่อมไม่มีผลลัพธ์หรือไม่มีผลกระทบหรือตอบสนองที่เกิดขึ้นกลับเข้าสู่ตัวเอง เมื่อเอาคำว่า “สาธารณะ” เติมเข้าไป ก็จะหมายถึงว่า แทนที่เราจะมองเจตนาที่ตัวเองเป็นหลัก คำนึงถึงผลลัพธ์หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตัวเองเป็นตัวตั้ง ก็อาจจะคำนึงถึงส่วนรวม ส่วนรวม ในที่นี้หมายถึง สังคมที่เป็นคนรอบข้าง รวมถึงสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเป็นที่ไม่มีชีวิตหรือมีชีวิต (สัมภาษณ์, 6 กรกฎาคม 2550)

จะเห็นได้ว่า นิยามหรือคำจำกัดความเหล่านี้ ล้วนแต่มีความหมายที่ใกล้เคียงกันมากกับความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ของภาคประชาชนทั้งพนักงานองค์กรและคนในชุมชนที่ธุรกิจในงานวิจัยนี้เข้าไปอยู่ร่วมด้วย จนอาจกล่าวได้ว่า ในทางปฏิบัติ เมื่อพูดถึงคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” แล้วสามารถจะเป็นคำอื่นๆ ที่ใช้เรียกกัน เช่น “จิตสำนึกเพื่อสังคม” “จิตสำนึกเพื่อส่วนรวม” “จิตสำนึกเพื่อมวลชน” และ “จิตอาสา” ฯลฯ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้ว่า เป็นคนกลุ่มใด ซึ่งอาจแยกย่อยออกไปตามความสนใจเฉพาะกลุ่ม และจากความเข้าใจนี้ คำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จึง เป็นจิตที่คิดสร้างสรรค์ คือ คิดในทางที่ดี ทำให้ไม่ทำลายบุคคล สังคม วัฒนธรรม ประเทศชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นกุศลและมุ่งทำกรรมดีที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม จิตสำนึกสาธารณะในบริบทนี้ จึงเป็น “จิตสำนึกทางสังคม” หรือ “การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม” ซึ่งเป็นการกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทนของบุคคล

และเนื่องจาก จิตสำนึกสาธารณะเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเกิดขึ้นภายใน คือ ความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมที่อยู่ในจิต และส่งผลสู่การกระทำภายนอกของบุคคล อันเป็นแก่นแท้แห่งความดีงาม จึงเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนในสังคมต้องให้ความสำคัญและตระหนัก การสร้างจิตสำนึกสาธารณะของคนในสังคมจึงจำเป็นและมีคุณค่ายิ่ง สามารถทำได้หลายรูปแบบ โดยเริ่มต้นจากจิตสำนึกในความ

รับผิดชอบต่อตนเอง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการช่วยเหลือสังคม ไม่ทำให้ผู้อื่นหรือสังคมเดือดร้อนได้รับความเสียหาย รวมถึงการกระทำโดยมีบทบาทช่วยสังคมในการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อแก้ปัญหา สร้างสรรค์สังคม ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมด้วย

2. รูปแบบของการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชน

จากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม ด้วยการลงพื้นที่ภาคสนาม เช่น การไปเยี่ยมชมกิจการ และเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมของผู้วิจัย การสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ซึ่งเป็นตัวแทนองค์กรภาคธุรกิจทั้ง 6 บริษัท รวมถึงการศึกษาจากเอกสาร พบว่า รูปแบบของการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชนที่ปรากฏ สามารถจำแนกได้ 2 บริบท คือ บริบทของการสื่อสารภายในองค์กรและบริบทของการสื่อสารภายนอก ดังนี้

2.1 บริบทของการสื่อสารภายในองค์กร

เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกลุ่มแรกและเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักสำคัญ การสื่อสารในบริบทนี้จึงมีความสำคัญเสมือนเป็นเส้นเลือดในองค์กร ที่ทำหน้าที่เชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชน จากผลการวิจัยพบว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์กรภาคธุรกิจทั้ง 6 บริษัท ต่างมีเป้าหมายเดียวกันคือ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ มุ่งสร้างความน่าเชื่อถือ บ่มเพาะจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและยึดถือปฏิบัติตามแนวทางที่องค์กรธุรกิจกำหนดไว้ในนโยบายและ/หรือพันธกิจ ฯลฯ ของแต่ละองค์กร

ปรากฏการณ์ของรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาวิเคราะห์และอภิปราย ผ่านแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นของ ธงชัย และชนาธิป สันติวงษ์ (2542: 41) หรือ Ronald B.Adler (1999: 12 ใน จฉนิ น เอี่ยมสะอาด, 2550: 34) เราจะเห็นภาพรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ดังนี้

1) องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ อย่างบริษัท ปูนซิเมนต์ ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด รูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งเป็นระบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อการจัดการและระบุว่าใครทำการสื่อสารกับใคร เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำเร็จลุล่วงไปได้ หากแต่องค์กรธุรกิจขนาดกลาง

และเล็กอย่าง บริษัท วันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด และบริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด รูปแบบการสื่อสารข้างต้น แทบจะไม่สังเกตเห็นได้เลย นั่นอาจเป็นเพราะ องค์กรมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับพนักงาน ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย ได้

2) ขณะที่องค์กรขนาดใหญ่อย่างปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ปตท.จำกัด (มหาชน) และองค์กรข้ามชาติอย่าง บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ฯ และบริษัท เนสท์เล่ฯ จะมีความซับซ้อนอยู่มากกว่า ทั้งด้วยโครงสร้างองค์กร และผู้บริหารเองมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น จึงจำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร สะท้อนให้เห็นทิศทางกลยุทธ์ของข่าวสารมีลักษณะเป็นแนวดิ่ง คือ จากบนลงล่าง (Top-down flow) ตามสายการบังคับบัญชา เพื่อสั่งการและมอบนโยบายที่ได้กำหนดไว้ลงสู่พนักงานทุกคนทุกระดับได้นำไปปฏิบัติตามและเป็นการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรส่วนใหญ่ เช่น ประกาศแจ้ง นโยบาย คำสั่งหรือบันทึกปฏิบัติงานต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยยังพบอีกว่า การที่องค์กรธุรกิจทั้ง 6 บริษัท จะหล่อหลอมให้พนักงานได้เกิดความเข้าใจและสร้างความร่วมมือของพนักงานในบริษัทนั้น การจัดการการสื่อสารโดยอิงหลักการโน้มน้าวใจ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์การสื่อสารสำคัญ ซึ่งมีจุดร่วมที่น่าสนใจและเหมือนกัน คือ “การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมกับชุมชน/สังคมขององค์กร” ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะของตนเองด้วยจิตอาสา ผ่านการทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสังคมรูปแบบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ สนับสนุนให้พนักงาน มีส่วนร่วมพัฒนาสังคมผ่านแนวคิดของตนเองด้วยโครงการต่างๆ เช่น โครงการ “ปันโอกาส วาดอนาคต” ที่ให้พนักงานรวมกลุ่มกันตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปเสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยมูลนิธิปูนซิเมนต์ไทยให้การสนับสนุนงบประมาณ โครงการ “One Cell One Project” ให้พนักงานมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนรอบโรงงาน โดยรวมกลุ่มเข้าไปสำรวจความต้องการของชุมชน วางแผนแก้ไขปัญหาและดำเนินการร่วมกับชุมชน และโครงการ “Color Zone” ที่แบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นสี แล้วกำหนดพื้นที่รอบโรงงานออกเป็นโซนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการดูแลและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ขณะที่การดำเนินโครงการเพื่อสังคม ปตท. ใช้หลักการเดียวกับการดำเนินธุรกิจ คือ การมุ่งไปที่การดูแลผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล การตัดสินใจพัฒนาโครงการใด จะอยู่บนพื้นฐานของ 3 ปัจจัยหลัก คือ ทำในสิ่งที่เป็นอย่างที่ควรรู้ และความชำนาญของ ปตท. ทำในสิ่งที่เป็นอย่างที่ต้องการของ

ชุมชนและสังคมที่แท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนทั้งในรูปแบบของสิ่งปลูกสร้างพื้นฐาน การให้
สาธารณประโยชน์ หรือการสนับสนุนในรูปแบบอื่นๆ และการทำโครงการภายใต้พื้นฐานการมีส่วนร่วม
เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งการดำเนินโครงการเพื่อสังคมทั้งหมดนี้ อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของสายงานสื่อสาร
องค์กรและกิจการเพื่อสังคม โดยมีงบประมาณสนับสนุน

บริษัท ชุมพร คาบาน่า มีการจัดตั้ง บริษัทจำลอง ชื่อว่า “อู่มชูไม่จำกัด” และ “รอดพอดีจำกัด”
ซึ่งทุกอย่างเป็นการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความ “พอใช้” เช่น การที่พนักงานร่วมกันทำสินค้าขาย
ให้กับโรงแรม เช่น แชมพู สบู่เหลว ไบโอดีเซล ซึ่งช่วยให้พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้น และเกี่ยวโยงไปถึงการ
ไม่เกษียณพนักงานด้วย คือ จะอยู่ด้วยกันไป จะดีไม่ดีก็อยู่ด้วยกันไปอย่างนี้ พนักงาน 120 คน คนส่วน
ใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น การดูแลปกครองเป็นไปแบบธรรมชาติ ๆ จึงทำให้ผู้บริหารองค์กรกลายเป็นคนที่มี
มิตรมากไปโดยปริยาย

บริษัท วันเดอร์เวลด์ จำกัด โครงการ ‘โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต’ ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ปี 2546 ให้
พนักงานทุกคนให้ข้อมูลหนี้สินกับฝ่ายบัญชีตามความเป็นจริง จากนั้นลงทุน “ซื้อหนี้” ให้พนักงานทุกคนที่
มีปัญหาหนี้หุดก่อก่อนเพิ่มก่อน จากนั้นบริษัทก็จ่ายเงินคืนหนี้ให้ทุกคนกลายเป็นลูกหนี้ระยะยาวของ
บริษัทแทน ด้วยดอกเบี้ยต่ำกว่าหนี้ในระบบมาก จากนั้นจึงทยอยหักเงินคืนจากเงินเดือนแต่ละเดือน และ
ถึงจะมีหนี้สินพรุงพรง การออมก็ยังจำเป็น ผู้บริหารอย่างสุทธิชัย ยังสร้างอารมณ์ร่วม โดยชวนพนักงานไป
ดูงานกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ พระสุภิน ปณิโธ จังหวัดตราด หลังจากกลับมาจึงช่วยกันตั้งกลุ่มเก็บออมเดือน
ละแค่นี้ก็ร้อย นานไปยอดสะสมเพิ่มเป็นหมื่น

นอกจากนี้ การประหยัดได้อีกทางคือ การรวมตัวกันซื้อของใช้จำเป็นอย่าง น้ำปลา สบู่ ยาสีฟัน
ด้วยเหตุที่ว่าต่างคนต่างซื้อแล้วแพง มารวมกันซื้อทีละล็อตใหญ่เพื่อให้ได้ราคาถูกลงกว่า ขั้นตอนต่อไป คือ
การสร้างรายได้เพิ่ม ช่วงพักกลางวัน เลิกงานตอนเย็น หรือวันหยุดสุดสัปดาห์ สมาชิกโครงการฯ จะมา
ช่วยกันปลูกถั่วงอก เพาะเห็ด ทำไข่เค็ม เหลือจากกินเองจะได้นำออกขาย หากใครเข้ากลุ่ม เป็นต้น

สำหรับองค์กรข้ามชาติอย่างบริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด มีการสร้างความเข้มข้นให้กับกิจกรรม
CSR ไปพร้อม ๆ กับการปรับปรุงและสร้างความแข็งแกร่งเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในวัฒนธรรม
องค์กรมากยิ่งขึ้นผ่านกิจกรรม “อาสาสมัครพนักงาน” (Employee Volunteer)

“...การขับเคลื่อนเรื่องนี้เป็นเพราะเห็นประโยชน์สองอย่าง เรื่องแรก เป็นการสร้างคนรุ่นใหม่ที่มี
จิตสำนึกต่อสังคม แม้เราจะอยู่ในบริษัทต่างชาติแต่เราก็เป็นคนไทย การสร้างคนรุ่นใหม่ให้มีจิตสำนึกแบบ
นี้ก็จะเป็ประโยชน์ต่อสังคม เรื่องที่สองจะส่งผลกับองค์กรทางอ้อม เพราะการที่คนของเรามีส่วนร่วมและ

ตระหนักเรื่องสังคม จะทำให้เขามีความเป็นคนที่สมบูรณ์ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งสุดท้ายมันก็จะสะท้อนกลับมาที่การทำงานของเข ผมเชื่อว่าถ้าคนที่มีแนวคิดพื้นฐานดี โอกาสที่จะทำอะไรที่เป็นผู้ร้ายเป็นเรื่องยาก ขณะเดียวกันพนักงานเองก็รู้สึกมีคุณค่า...”

(นภตล ศิวะบุตร ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด
ประชาตริธุรกิจ, 15 พฤษภาคม 2550)

โครงการ “ป่านิเวศในโรงงาน” (ECO-Forest) ของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่ได้ร่วมกับอาสาสมัคร ทั้งครอบครัวโตโยต้า ตัวแทนหน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน ผู้แทนจำหน่ายบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน บริษัทในเครือ ชุมชนชะเชิงเทรา สื่อมวลชน พนักงานบริษัทและครอบครัว จำนวนกว่า 10,000 คน ร่วมกันปลูกต้นไม้จำนวนทั้งสิ้นกว่า 100,000 ต้น บนพื้นที่กว่า 30 ไร่ ภายในบริเวณโรงงาน โตโยต้า บ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา (<http://www.toyota.co.th>)

“...ผมมั่นใจว่า กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมีส่วนไปกระตุ้นให้พนักงานหรือคนในชุมชนและสังคมส่วนรวมทำให้เขาเกิดจิตสำนึกขึ้นมา...มันเป็นผลมาณะครับ สามารถ นำไปใช้กับชุมชนกับครอบครัวเขาได้ เขาก็เข้าใจ สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง อย่างโครงการโลกร้อนด้วยมือเรา เราก็เริ่มจากจุดนี้เหมือนกัน”

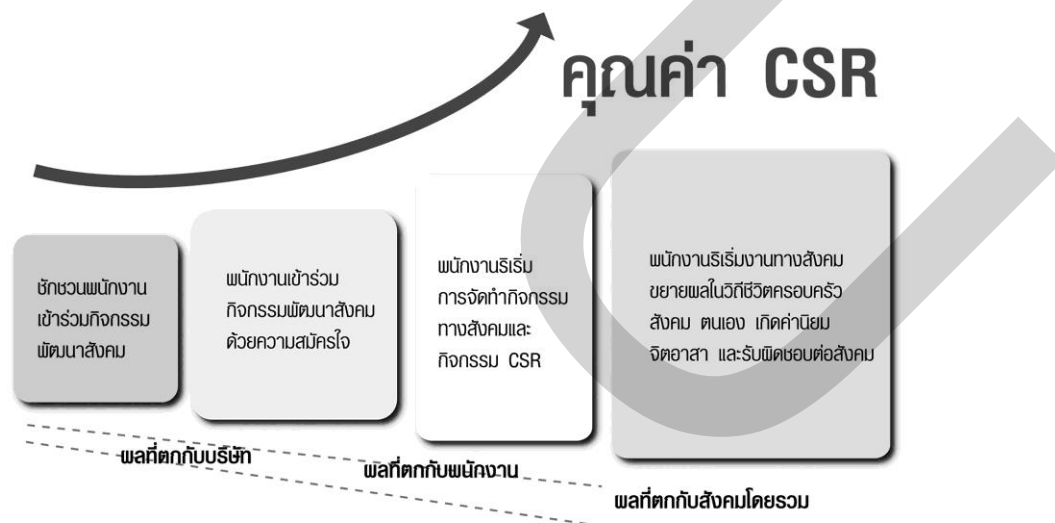
(สมภพ สนิทอักษร ผู้จัดการ สำนักงานส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร,
สัมภาษณ์ 29 พฤศจิกายน 2550)

ตัวอย่างกิจกรรมเพื่อสังคมเหล่านี้ แม้จะดูเหมือนเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางและมอบนโยบายลงมา แต่เมื่อมองมุมกลับในเชิงลึก จะเห็นว่าผู้บริหารองค์กร ได้ใช้ประโยชน์จากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการไปพร้อม ๆ กันด้วย เช่น... ซึ่งทำให้เกิดผลดีกับบรรยากาศการทำงานในองค์กรได้อย่างกลมกลืน โดยเฉพาะกับองค์กรธุรกิจขนาดกลาง อย่างชุมชนคาบอาน่า และวินเดอร์เวิลด์ฯ ที่สะท้อนให้เห็น “ทิศทางการไหลของข่าวสาร” จากล่างขึ้นบน (bottom-up flow) และมีลักษณะการโน้มน้าวใจที่เป็นการชนะร่วม (Win-win) อันมีนัยยะถึงองค์กรและกลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่างได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่พึงปรารถนา (ปาริชาติ สถาปิตานนท์, 2548: 27-30) สอดคล้องกับงานของปณัฎดา สังข์แก้ว (2549, น. บทคัดย่อ) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบและบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท กฤษดานคร จำกัด (มหาชน) พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งการพัฒนาด้านเอง รูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และความคิดเชิงระบบ ยกเว้นการสื่อสารจากบนลงล่างเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาด้านเองและรูปแบบความคิด

ผลการวิจัยยังพบต่อไปด้วยว่า ในการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน ในบริบทที่เป็นการสื่อสารองค์กรทั้ง 6 บริษัทนั้น จำเป็นต้องอาศัยสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในที่องค์กรสร้างขึ้นอย่างหลากหลาย เพื่อชักชวนพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม อาจจะมีน้อยและแตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระดับและเป้าหมายขององค์กร ขนาดองค์กร รวมถึงคุณภาพของชีวิตในการทำงานของบุคลากร ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ บอร์ดประกาศต่าง ๆ จดหมายข่าวภายใน กล้องรับฟังความคิดเห็น ระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต e-mail, การใช้เสียงตามสาย, Spot TV ภายใน, การจัด Road show ภายใน, และการบอกต่อพูดคุยปรึกษากันระหว่างพนักงานกันเอง หรือแม้แต่การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role model) ทั้งผู้บริหารและพนักงานด้วยกันเอง ตัวอย่างการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ผสมผสานกันเหล่านี้ จึงเป็นเหมือนกลไกสนับสนุนให้เกิดกระบวนการไหลเวียนของข่าวสารในองค์กร เป็นไปรอบทิศทาง แทรกซึมได้ทั่วองค์กร ทั้งจากบนลงล่าง/ล่างขึ้นบนและเป็นการสื่อสารในแนวระนาบ ที่เอื้อต่อสร้างบรรยากาศเป็นการสื่อสารแบบสองทาง สอดรับกับคำอธิบายของ เสถียร เขยประทับ (ม.ป.ป.) ที่ระบุว่า การสื่อสารแบบสองทางมีผลทำให้การสื่อสารที่เกิดขึ้นมีประสิทธิผลมากขึ้น เพราะการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารกลับ (Feedback) นั้น เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความเสมอภาคกันในการติดต่อสื่อสาร โดยไม่มีฝ่ายใดมีอิทธิพลเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ในมุมมองของผู้วิจัย ไม่เพียงแต่ผลการวิจัยที่ช่วยมองเห็น รูปแบบและวิธีการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจใช้เพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชนในบริบทของการสื่อสารภายในองค์กรเท่านั้น หากแต่จุดร่วมที่มีความน่าสนใจและเหมือนกันทุกองค์กร คือ อานิสงส์ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร ด้วยการให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรม และถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานและช่วยเหลือชุมชน/สังคม ได้กลายเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าให้กับงานด้านซีเอสอาร์ และให้ผลลัพธ์ต่อองค์กรสูง แม้ว่ามีส่วนร่วมของพนักงานในหลายครั้ง จะมีจุดเริ่มต้นจากการที่บริษัทต้องพยายามชักชวน หรือ “เกณฑ์” พนักงานมาเข้าร่วมกิจกรรม แต่เมื่อบริษัทดำเนินงานและสื่อสารโน้มน้าวใจด้วยการชักชวนอย่างต่อเนื่อง ทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในงานซีเอสอาร์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยฯ บริษัท ปตท.ฯ หรือ บริษัท โตโยต้า ฯ ต่างพบว่า พนักงานเริ่มมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกิจกรรม เกิดความผูกพันกับบริษัทสูงขึ้น ซึ่ง “นภดล ศิวะบุตร” ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) ยอมรับว่า ที่ผ่านมา การสร้างพนักงานให้มีจิตอาสาเคยล้มเหลวหลายต่อหลายครั้ง แต่เมื่อสื่อสารทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องแล้ว ถึงจุดหนึ่งพนักงานจะเริ่มเห็นดีเห็นงาม ชื่นแนวคิด และลงมือปฏิบัติไปสู่ความยั่งยืนอย่างไม่มีวันสิ้นสุด ทุกวันนี้ ถ้าไม่ไปทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม พนักงานเป็นโกรธ และเมื่อใดก็ตามที่พนักงานเข้าใจถึงมิติการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน จึงเท่ากับเป็นการเปิดคุณค่าในตัวพนักงานและเป็นสิ่งที่จะติดตัวต่อไปในอนาคต

ข้อสรุปจากการวิจัยนี้ อาจกล่าวได้ว่า ปรากฏการณ์ด้านการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้ง 6 แห่ง ต่างได้ทำหน้าที่และแสดงบทบาทในการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ นับตั้งแต่การให้ความรู้ (Knowledge) ทักษะคติ (attitude) และการประพฤติปฏิบัติต่างๆ (practices) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงความตระหนัก (Awareness) ความสนใจ (interest) ความปรารถนา (desire) และการกระทำ (action) และประการสุดท้ายคือ การเปลี่ยนบุคคลจากสภาพที่ไม่ได้ตระหนัก (unawareness) ให้ก้าวไปสู่ความตระหนัก (awareness) ความเข้าใจ (comprehensive) และการกระทำ (action) ได้ในที่สุด โดยเป็นพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (ปาริชาติ สถาปิตานนท์, 2548: 27-30) รูปแบบการสื่อสารจึงทำหน้าที่ยึดและโยงสมาชิกองค์กร ให้มีความรู้ความเข้าใจร่วมและทักษะร่วมกัน “การสื่อสาร” ในบริบทนี้ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างพันธะทางสังคม (Social Bonds) (กิตติ กันภัย, 2543: 61-78) ที่จะนำไปสู่การทำและสื่อสารความดีร่วมกันภายในกลุ่มหรือสังคม โดยมี “ประโยชน์สุขทางใจ” เป็นผลลัพธ์ ขณะเดียวกัน ผลจากการสื่อสารที่เกิดขึ้น ไม่เพียงแต่ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงทางจิตสำนึกระดับบุคคลเท่านั้น หากยังส่งผลถึงการปฏิบัติทางจิตในระดับองค์กรอีกด้วย ทำที่ที่สุดแล้ว ประโยชน์ก็จะตกอยู่กับทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง เมื่อพนักงานมีความสุขก็ย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย ทำนองเดียวกัน เมื่อพนักงานเกิดการเติบโตในมิติทางสังคมและการให้เพื่อสังคมหรือมีจิตสำนึกสาธารณะมากขึ้นเท่าไร ความเคลื่อนไหวของคนที่มีมิติความเข้าใจในงานพัฒนา ก็มีมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยหวังว่า จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ดีและอยู่บนเส้นทางของความยั่งยืนและเข้มแข็งได้ ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 แสดงลำดับขั้นคุณค่า CSR อันเป็นผลมาจาก “การสื่อสาร” เพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะ

2.2 บริบทของการสื่อสารภายนอก

ฟรีแมน (Freeman, 1984 ใน Kraisomsuthasinee, 2006: 54) ให้คำจำกัดความของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ว่า หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลจากการดำเนินกิจการขององค์กร หากพิจารณาตามความเกี่ยวข้องกับองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวิจัยนี้ จึงหมายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ได้แก่ คนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจทั้ง 6 แห่ง เข้าไปอยู่ร่วมด้วยโดยตรง

“...เมื่อก่อนผมไม่เคยมีความรู้เรื่องการทำปุ๋ยจากกากกาแฟ เมื่อเนสท์เล่เข้ามาช่วยอบรมให้ความรู้ ผมก็มาทดลองดู มันได้ผล ต้นกาแฟงอกมากผลผลิตก็ดี ลดค่าใช้จ่ายในการซื้อปุ๋ยได้มาก ...ผมก็ชวนเพื่อนให้ลองทำโดยมาดูที่บ้านผมและผมก็สอน ใครมาถามผมบอกหมดไม่หวง ช่วยเหลือกัน ถ้าเนสท์เล่ไม่เข้ามาช่วย ชาวสวนอย่างเราคงถูกพ่อค้าคนกลางเอาเปรียบไปเรื่อย ๆ ก็ต้องขอบคุณเขา...”

เป็นคำสัมภาษณ์ของลุงโพธิ์ ทองวงศ์ (28 กันยายน 2550) เกษตรกรชาวสวนกาแฟ อ. สวี จ. ชุมพร กับผู้วิจัย เป็นตัวอย่างที่ไม่เพียงแต่สะท้อนให้เห็นผลจากการวิจัยที่พบว่า องค์กรธุรกิจได้ดำเนินการ “สื่อสาร” เพื่อสร้างความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจว่า จะไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สร้างความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพันเท่านั้น ทว่ายังเป็นตัวบ่งชี้ถึงวิถีการปฏิบัติในเชิง “การมีส่วนร่วม” ระหว่างองค์กรธุรกิจและคนในชุมชน โดยมี “การสื่อสาร” เป็นตัวถักทอและเชื่อมร้อยจิตสำนึกเมื่อนำมาวิเคราะห์และอธิบายด้วยกรอบแนวคิดเรื่อง “การมีส่วนร่วมของประชาชน” เราจะเห็นภาพความสอดคล้องกับข้อสรุปของปารีชาติ สถาปิตานนท์ (2549: 24-30) ที่อธิบายว่า การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของประชาชนมิได้อยู่แค่การปรากฏตัวหรือให้ข้อคิด หรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเท่านั้น แต่การมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชนในโครงการพัฒนาต่างๆ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของประชาชน จากผู้รับบริการต่างๆ ไปสู่การก้าวเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบเกี่ยวกับภารกิจต่างๆ เพื่อผลักดันให้การพัฒนาลุล่วงไปด้วยดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อ “ผลต่างๆ” ซึ่งสืบเนื่องจากการดำเนินโครงการพัฒนาในพื้นที่ ตลอดจนการติดตาม/ประเมินผล เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสม ซึ่งเครื่องมือการสื่อสารสำคัญที่ทุกองค์กรธุรกิจทั้ง 6 บริษัท เลือกนำมาใช้ได้ตรงกัน เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมดังกล่าวมากที่สุดคือ “กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือชุมชน” (ซีเอสอาร์) เช่น

โครงการ การพัฒนาเกษตรยั่งยืนเนสท์เล่ (SAIN : Sustainable Agriculture Initiative Nestle) เพื่อแสดงถึงจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะกับเกษตรกรและชุมชนที่เป็นเบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจ เนสท์เล่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวสวนกาแฟแบบยั่งยืน บนหลักการ “ทำอะไรก็ได้ที่ยั่งยืนไม่ฉาบฉวย แต่ในทุกสิ่งที่ทำ ต้องสามารถช่วยเหลือชุมชนให้ยืนได้ด้วยตัวเอง” ทั้งนี้แนวทางเกษตรยั่งยืนของ

เนสท์เล่ ยังใช้วิธีการประยุกต์ทรัพยากรและวางแผนการผลิต เพื่อให้ได้ผลตอบแทนระยะยาว โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความเจริญทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงทางสังคม ด้วยการใช้เวลากว่า 20 ปี ในการเข้าไปส่งเสริมและช่วยเหลือทางวิชาการแก่เกษตรกรชาวสวนกาแฟให้ยืนอยู่ได้บนลำแข้งตัวเอง โดยให้มีองค์ความรู้ความสามารถในการจัดการ พร้อมกับตั้งศูนย์รับซื้อเบ็ดเสร็จในราคารับประกัน เช่น การเปิดศูนย์ฝึกอบรมด้านกาแฟ ที่ อ. สวี จ. ชุมพร เมื่อเดือนตุลาคม ปี 2545 เพื่อพัฒนาและให้ความรู้แก่ชาวสวนกาแฟในภาคใต้เป็นประจำทุกเดือน ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญด้านพันธุ์กาแฟของเนสท์เล่เป็นผู้ให้การอบรม

โครงการ “เอสซีจี รักรักษาเพื่ออนาคต” ของปูนซิเมนต์ไทย ที่เริ่มดำเนินการตั้งปี 2546 ร่วมกับชุมชนสร้างฝายชะลอน้ำมาแล้วกว่า 2 ฝาย ซึ่งผู้วิจัยได้มีประสบการณ์ร่วมในปี 2550

โตโยต้าบ้านโพธิ์ ดำเนินโครงการ “ป่านิเวศน์ในโรงงาน” (Eco-Forest) ได้รับความร่วมมือจากอาสาสมัครหลายหลายกลุ่ม เช่น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอง ตัวแทนจากหน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน ผู้แทนจำหน่าย บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน บริษัทในเครือ ชุมชนจะเชิงเฉตรา พนักงานบริษัทและครอบครัว มาร่วมกิจกรรมการปลูกป่าภายในบริเวณโรงงานโตโยต้า รวมถึงการเปิดโรงงาน ให้คนในชุมชนและผู้สนใจ เข้ามาเยี่ยมชมกระบวนการผลิตที่เป็นกับมิตรสิ่งแวดล้อม

โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสทรงครองราชย์เป็นปีที่ 50 ถึงปัจจุบันยังคงสนับสนุนการดูแลป่า ด้วยการจัดโครงการเสริมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น หมู่บ้าน ปตท. พัฒนา ห้วยเขย่ง จ. กาญจนบุรี (ที่ซึ่งผู้วิจัยได้ไปลงพื้นที่) การฝึกอบรมอาสาสมัครป้องกันไฟป่า เป็นต้น รวมถึงการจัดให้ตัวแทนชุมชนที่ ปตท. เข้าไปอยู่ร่วมด้วย ไปทัศนศึกษาเยี่ยมชมและดูงานในโครงการพระราชดำริต่างๆ

ซึ่งการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาต่างๆ เหล่านี้ พบว่ามีความสอดคล้องกับพันธกิจและนโยบายตามที่องค์กรกำหนดไว้ และเป็นไปในแนวทางที่จะเกิดการผสมผสานทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน โดยองค์กรจะเปิดโอกาสให้คนภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น รูปแบบกิจกรรมลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบซีเอสอาร์ของ พิตพัฒนียอดพฤติการณ์ และจำลักษณ์ ขุนพลแก้ว (2550:84-86) ที่ระบุว่า เป็นซีเอสอาร์ที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process) เป็นลักษณะของการทำซีเอสอาร์ที่ฝังเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทางธุรกิจ โดยแทรกเข้าไปในทุกขั้นตอนตั้งแต่การวิจัยพัฒนา การออกแบบ การผลิต การจัดส่ง จนถึงการบริการ นั่นหมายความว่า การที่องค์กรหันกลับมาพิจารณากระบวนการผลิตของตนเองว่าสร้างประสิทธิผลต่อทั้งธุรกิจและสังคมในด้านที่ดีหรือไม่ ซึ่งหมายถึงบริษัทให้คำนึงถึงมากกว่าปริมาณและคุณภาพผลิตภัณฑ์ของตนเองและปรับปรุงกระบวนการผลิตของตนเพื่อลดผลกระทบต่อสังคมในด้าน

ลบ หรือสร้างประโยชน์ต่อสังคมในด้านบวก และ ซีเอสอาร์ซึ่งแตกต่างหากจากกระบวนการทางธุรกิจ หากแต่จะเกิดขึ้นภายหลัง (CSR after process)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อสรุปที่ค้นพบจากการวิจัยของปารีณา ประยุกต์วงศ์ และ แมท โอเซ็น (2552) เรื่อง “การพัฒนา CSR ในประเทศไทยและบทบาทอาสาสมัคร” ที่ระบุว่า ท่ามกลางภาวะวิกฤต เศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้น ธุรกิจไทยกำลังเผชิญช่วงเวลาที่ยากลำบากในการทำ CSR ที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ปัจจุบันธุรกิจทำ CSR ในรูปแบบการทำกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อประชาสัมพันธ์สร้างชื่อเสียงหรือมุ่งเป็นเพียงกลยุทธ์การตลาดเท่านั้น แต่กระแสการพัฒนา CSR ในระดับโลกนั้น มุ่งไปที่การพัฒนาการทำ CSR ให้เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อการพัฒนา ที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จที่ไม่ใช่เพียงแต่ธุรกิจเท่านั้น แต่เป็นการสร้างคุณค่าทางสังคมที่ธุรกิจมีต่อชุมชนและสังคม เพื่อให้เท่าทันกระแสการพัฒนานี้ ธุรกิจจำเป็นต้องทำความเข้าใจหาวิธีการทำ CSR อย่างบูรณาการในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป

จะเห็นได้ว่าข้อดีของตัวอย่างการใช้เครื่องมือหรือช่องทางการสื่อสารด้วย “กิจกรรมซีเอสอาร์” ในลักษณะเช่นนี้ นอกจากจะให้ผลทางด้านการสื่อสารจิตสำนึกกับผิวดอกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้กว้างขวางแล้ว ยังแสดงให้เห็นว่าธุรกิจกับชุมชน/สังคม สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข ด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลหรือเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Win-Win) โดยชุมชนได้เข้ามามีความคิด ปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน สิ่งที่เกิดขึ้นคือ คนในชุมชน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) ชุมชน พร้อมทั้งจะเสียสละช่วยเหลือพัฒนาและดูแลรักษาชุมชนท้องถิ่นของตนด้วยความสมัครใจ ขณะเดียวกันก็มีความเข้าใจองค์กรธุรกิจมากขึ้น

นอกเหนือจากกิจกรรมซีเอสอาร์ที่อภิปรายในข้างต้นแล้ว ผลการวิจัยยังพบต่อไปอีกว่า ช่องทางการสื่อสารที่สำคัญอีกช่องทางหนึ่งคือองค์กรธุรกิจ นำมาใช้เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน คือ การใช้สื่อบุคคล ซึ่งมีทั้งเจ้าหน้าที่ ๆ ได้รับความหมายและหรือพนักงานด้านชุมชนสัมพันธ์ จะทำหน้าที่สื่อสารกับผู้นำชุมชนและคนในชุมชน โดยองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่อย่างปูนซิเมนต์ไทยกับปตท. และองค์กรข้ามชาติอย่างเนสท์เล่กับโตโยต้า จะมีหน่วยงานด้านชุมชนสัมพันธ์ที่อยู่ในส่วนกลางและหรือสำนักงานสาขาหรือกลุ่มธุรกิจในท้องถิ่น ทำหน้าที่ด้านการสื่อสารและดำเนินกิจกรรมตามนโยบายที่รับมาจากบริษัทแม่และริเริ่มจัดขึ้นเองตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการในท้องถิ่น สำหรับธุรกิจขนาดกลาง ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้เล่นบทบาทผู้นำทางด้านการสื่อสารด้วยตนเอง โดยอาสาเข้าไปช่วยเหลือพัฒนาชุมชน/สังคมในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง แห่งวันเดอร์เวิร์ลโปรดักส์ ปัจจุบันรับตำแหน่งประธานเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (SVN) ส่วนที่ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท คุณวริศร รักษ์พันธุ์ เป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง ขณะเดียวกันได้

แปลงธุรกิจของตนเองให้เป็นศูนย์การเรียนรู้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงและวิถีกรรมธรรมชาติสำหรับชุมชน และผู้ที่สนใจเข้ามาเยี่ยมชมและอบรมอยู่เป็นนิจ

ซึ่งการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากการใช้สื่อบุคคลลักษณะนี้ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียด ก็จะสะท้อนภาพรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้ากันโดยตรง ที่มีทั้งการสนทนากับคนเพียงคนเดียวและ/หรือประชุมกลุ่ม ดังนั้น รูปแบบการสื่อสารที่ปรากฏ จึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทางที่มีการไหลของสารในแนวระนาบ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ตอบปัญหาต่าง ๆ การรับฟังความคิดเห็นและปรึกษาหารือกัน ผ่านการจัดเวทีประชุมชาวบ้านที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกันตามตลาดนัดชุมชน หรือการไปเยี่ยมเยียนพบปะชาวบ้านที่บ้าน นอกจากนี้ องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ทั้ง ปตท. ปูนซิเมนต์ไทย เนสท์เล่ ยังมีการจัดทำสื่อเฉพาะกิจ อาทิ แผ่นพับ วิซีดี วารสาร และการใช้สื่อที่ชุมชนมี ได้แก่ วิทยุท้องถิ่นและหอกระจายข่าว เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นเกี่ยวข้องและประโยชน์กับชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารทางเลือกเพื่อการพัฒนา ที่เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ที่หลากหลายได้ให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน บนพื้นฐานของการร่วมมือกันพัฒนากระบวนการสื่อสารแบบสองทางในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยที่ทุกฝ่ายสามารถสลับบทบาทเป็นผู้ให้และผู้รับข้อมูล ผ่านเวทีการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบ โดยดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการเคารพความคิดเห็นของกันและกัน และร่วมกันชั่งน้ำหนักเกี่ยวกับผลได้เสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจดำเนินการในด้านใดด้านหนึ่ง ๆ อย่างรอบคอบ (ปารีชาติ สถาปิตานนท์, 2549: 24-30)

โดยสรุป จะเห็นได้ว่า ปรากฏการณ์ด้านการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชนที่สะท้อนผ่านบริบททั้งสอง มีแก่นอยู่ที่การ “สร้างลักษณะร่วมกัน” (shared) ให้เกิดขึ้น เช่น สร้างความเข้าใจร่วมกัน สร้างอารมณ์ความรู้สึกร่วมกันที่จะทำสิ่งดี ๆ เพื่อองค์กร ชุมชน / สังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างประสบการณ์ดี ๆ ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร/เจ้าของธุรกิจกับพนักงาน และองค์กรธุรกิจกับชุมชน ที่อยู่บนพื้นฐานของประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย ที่สำคัญยิ่งกว่าคือ ผลลัพธ์ทางจิตใจที่เป็นอารมณ์ความรู้สึก แม้จะมองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ หากแต่สิ่งที่มองไม่เห็นนี้ ได้มีส่วนช่วยยกระดับจิตใจของทุกฝ่ายให้ก้าวข้ามผ่านจิตที่มุ่งคิดถึงแต่ตนเองไปสู่จิตที่คิดที่ทำเพื่อผู้อื่นมากขึ้นอย่างน่าอัศจรรย์

3. ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน

3.1 ปัจจัยสนับสนุน

ผลการศึกษารูปร่างว่า ปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยขับเคลื่อนให้การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึก
สาธารณะขององค์กรธุรกิจและภาคประชาชนประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยที่
เกิดขึ้นภายในองค์กรเองและปัจจัยที่เป็นผลกระทบมาจากภายนอกองค์กร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

(1) ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรธุรกิจ

การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ในปัจจุบัน คงต้องก้าวพ้นไปจากแนวคิดแบบเดิมทั้งในเรื่องโครงสร้างองค์กรที่ตายตัว หรือการจัดลำดับชั้นภายในองค์กร โดยเฉพาะความหมายของคำว่า “ผู้นำ” หมายถึงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “ความเป็น ผู้นำ” มากกว่า เพราะหมายถึงคุณสมบัติของบุคคลในการประสานให้คนทั้งหลาย มาทำการร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนั้นผู้นำยุคใหม่ จึงต้องมีความคิดในระยะยาว เห็นภาพใหญ่และความโยงใยระหว่างกัน หรือมีความคิดเชิงระบบ ภายใต้ความเช่นนี้ ผู้นำย่อมเข้าใจว่าหน้าที่หลักของตน คือการทำให้เพื่อร่วมงานรู้สึกดี และนำความสามารถและศักยภาพทั้งหมดออกมารวมสร้างสรรค์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือคุณค่าหลักขององค์กรของตน (วรรณ ประยุกต์วงศ์, 2550: 43)

เมื่อย้อนกลับมาดูองค์กรธุรกิจจากการวิจัยนี้ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทสัญชาติไทยอย่าง ปูนซิเมนต์ไทย ปตท. บริษัทข้ามชาติอย่าง ไทโยต้า และเนสท์เล่ หรือแม้แต่องค์กรธุรกิจขนาดกลาง อย่าง วันเดอร์เวิร์ล โปรดัคส์ และ ชุมพรคาบาน่า รัสฟอร์ด นับจาก ปี 2550 ที่ผู้วิจัยได้ลงมือเก็บข้อมูล พบว่า องค์กรธุรกิจเหล่านี้ต่างได้รับการยอมรับถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าการริเริ่มทำซีเอสอาร์ระดับองค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องมีวิสัยทัศน์และมีความเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ก่อนจะส่งผ่านมาสู่พนักงานด้วยการสื่อสารรูปแบบต่างๆ สอดคล้องกับที่พอล วิเตล กรรมการอำนวยการสถาบัน คีนันแห่งเอเชีย (2549) เสนอว่า “ก่อนทำ CSR บริษัทต้องเข้มแข็งก่อน และเริ่มทำจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ซึ่งต้องอาศัยความจริงจังในการทำ และผู้บริหารจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือของพนักงานในบริษัท”

มุมมองของผู้วิจัย มีความเห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ มักมีการกำหนดนโยบายและมียุทธศาสตร์ชัดเจนในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งกับสังคมภายในองค์กรและสังคมภายนอกองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นคำตอบสำคัญที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนเรื่องซีเอสอาร์ ในสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรมที่สุด

สำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจขนาดกลาง มีข้อสังเกตที่น่าสนใจ ซึ่งผลจากการวิจัย พบว่า ภาพตัวอย่างความเป็นผู้นำของคุณวิสร รัชพันธุ์ แห่งชมพรวคานา รีสอร์ท และคุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง แห่งวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ ที่นอกจากจะมีความสามารถในการบริหารกิจการ ให้ประสบความสำเร็จและเลี้ยงตัวเองได้แล้ว ผู้บริหารทั้ง 2 คนนี้ ยังเชื่อมั่นในศักยภาพของคน ให้ทั้งเกียรติและโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของการให้เพื่อสังคมด้วยตนเอง ตัวแบบ (Role Model) นี้ หากพิจารณาโดยผิวเผินก็คงไม่ต่างจากผู้ประกอบการทั่วไป แต่เมื่อวิเคราะห์โดยใช้หลักทางจิตวิทยาแล้ว จะพบว่าแรงจูงใจภายในของทั้งสองคน มีความลึกซึ้งกว่าการแสวงหาผลกำไรหรือความมั่งคั่งเพื่อตนเอง หากแต่เป็นความปรารถนาที่จะเห็นชุมชน/สังคมได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น คุณลักษณะพิเศษของผู้นำองค์กรธุรกิจนี้ ถือว่า มีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ที่หลอมรวมความมีจิตสำนึกต่อสังคมแบบนักพัฒนาเข้าไว้ด้วยกัน ดังที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) อธิบายลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคมเช่นนี้ว่า เป็นผู้มีความเจริญใน 5 มิติ คือ หนึ่ง ศรัทธา ความเชื่อมั่นในหลักความจริงความดีงามอันมีเหตุผลและในการที่จะทำความดีงาม สอง ศีล ความประพฤติดีไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต สาม สุตระ การเล่าเรียนสดับฟัง ศึกษาหาความรู้ สี่ จาคะ ความเผื่อแผ่เสียสละมีน้ำใจและใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังและร่วมมือไม่คับแคบเอาแต่ตัว และห้า ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผลรู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง

ผลการศึกษาค้นคว้าได้พบว่า ผู้บริหาร/ผู้นำองค์กรภาคธุรกิจ มีวิสัยทัศน์ ตระหนักถึงความสำคัญและมองเห็นคุณค่าของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรเหล่านี้ ไม่ได้มองเรื่องความรับผิดชอบต่อชุมชน/สังคมเป็นเพียงแค่การจัดกิจกรรมทางสังคม หากแต่จะมองในเชิงลึกไปถึงวิถีปฏิบัติต่อคนในองค์กรและคนในชุมชนที่ธุรกิจเข้าไปอยู่ร่วมด้วย ซึ่งผู้นำที่มีลักษณะนี้ จะมีทัศนคติในเชิงบวก มีความเชื่อในศักยภาพของคน ให้เกียรติและโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาและคนในชุมชน มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงการทำตนเป็นตัวแบบ (Role Model) ของการให้เพื่อสังคมด้วยตนเองจนสามารถสร้างความเชื่อมโยงใกล้ชิดและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรและชุมชน โดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐานในการเชื่อมร้อยใจคนให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้เป็นอย่างดี

(2) ปัจจัยด้านลักษณะของเนื้อหา

กระบวนการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน ที่เน้นการมีส่วนร่วม นั้น สารหรือเนื้อหา (Messages) ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญและไม่สามารถจะเลยได้ ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ พบว่า เนื้อหาของการสื่อสารที่องค์กรภาคธุรกิจทั้ง 6 บริษัทเลือกใช้ได้ตรงกัน จะมุ่งเน้นไปที่ประเด็นทางสังคม ที่มีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิตตอบสนองความต้องการและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานและคนในชุมชน/สังคม สามารถนำเนื้อหา

ดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นโครงการ “เศรษฐกิจพอเพียง” ของปตท.และชุมพรคานา โครงการ “SCG Do It Green รักษ์น้ำ...เพื่ออนาคต” ของปูนซิเมนต์ไทย โครงการ “โรงงานสีขาว” ของบริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดัคส์ โครงการ “พัฒนาเกษตรยั่งยืน” ของเนสท์เล่และโครงการ “โตโยต้า...เพื่อสิ่งแวดล้อม” ของโตโยต้า มาจัดการและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ และจิตใจตนเอง ขณะเดียวกันยังสามารถเสริมพลังกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายมีความสนใจและสร้างความรู้สึกร่วมของความเป็นสาธารณะได้ สอดคล้องกับปรีชาต สถาปีตานนท์ (2549: 36) อธิบายว่า ไม่ใช่ทุกประเด็นจะสามารถนำไปสู่การสื่อสารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมได้เสมอไป เนื่องจาก “ประเด็นการสื่อสาร” มักเป็นเงื่อนไขที่สำคัญประการหนึ่งในการกระตุ้นให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความสนใจและมีความรู้สึกอยากที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ โดยประเด็นที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนนั้น กาญจนา แก้วเทพ (2547 ในปรีชาต สถาปีตานนท์, 2549: 36) ระบุว่า มักได้แก่ ประเด็นที่มีเนื้อหาสาระสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชน หรือเป็นประเด็นที่ชุมชนสามารถนำเนื้อหาสาระดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ ในเรื่องเดียวกันนี้ Gray-Felder (2001, ในปรีชาต สถาปีตานนท์ 2549: 36) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของประเด็นท้องถิ่นว่า ยิ่งสมาชิกในชุมชนมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (owners) สาระสำคัญในประเด็นหนึ่ง ๆ หรือมีความคุ้นเคย มีความผูกพัน หรือเกี่ยวพันกับผลประโยชน์ คุณประโยชน์ หรือผลกระทบที่อาจได้รับภายหลังมากเท่าใด สิ่งที่มีมักเกิดตามคือ บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมจะมีความจริงจังมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น การมีข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่เข้าร่วมก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะข้อมูลในด้านกว้างและลึก ที่จะช่วยให้บุคคลสามารถเห็นความเชื่อมโยงเกี่ยวกับมูลเหตุของประเด็นสาระสำคัญและองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็น ตลอดจนและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตน คนอื่น ๆ และพื้นที่แวดล้อม

ดังนั้น การสื่อสารเพื่อการจัดการที่ถูกนำมาใช้ในบริบทของการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชนนั้น องค์กรธุรกิจในฐานะผู้ส่งข่าว จึงมีบทบาทเป็น “แม่สื่อแม่ชัก” เริ่มตั้งแต่ชักสายใยการสื่อสาร (กาญจนา แก้วเทพ, 2552: 12) ในองค์กร สร้างวัฒนธรรม “การมีส่วนร่วม” เพื่อให้พนักงานทุกระดับเป็นพลังสำคัญในการที่นำตนเอง บริษัท เพื่อนพนักงาน หรือแม้แต่ลูกค้าเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเลือกประเด็นสาร ในการเสนอและดำเนินกิจกรรมให้มีความเชื่อมโยง สร้างสัมพันธ์ และตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบคอบเข้าด้วยกัน จึงจะสามารถสร้างคุณค่าหรือพันธะทางใจให้เกิดขึ้นได้ทั้ง 2 ฝ่าย

(3) ปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสาร

เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปในวงการนิเทศศาสตร์ว่า ช่องทางการสื่อสาร (Channel) หรือสื่อ (Media) หมายถึง ตัวกลางในการนำสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับสาร ซึ่งผลจากการวิจัยนี้ นอกจากจะพบว่า แต่ละองค์กรได้มีการใช้สื่อที่หลากหลาย ในลักษณะของการบูรณาการสอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันแล้ว ช่องทางในการสื่อสารผ่านกิจกรรมในพื้นที่เชิงกายภาพ เช่น สวนกาแฟของลุงวิจิตร ใจชื่น ที่อ.สวี จ.ชุมพร ชุมชนบ้านสามขา จ.ลำปาง โรงงานผลิตรถยนต์โตโยต้า บ้านโพธิ์ บริษัทชุมพรคานาน่า ฯลฯ รวมถึงวาระโอกาส (Time) โดยเฉพาะ วาระที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระชนมายุครบ 80 พรรษา ยังได้ถูกนำมาใช้เป็นช่องทางการสื่อสาร ทั้งในฐานะเป็นเครื่องมือหรือวิธีการ สอดคล้องกับกาญจนา แก้วเทพ (2006) อธิบายแนวคิดเรื่องสื่อหรือช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันว่า ได้ขยายขอบเขตออกไปอย่างกว้างขวาง ไม่ได้หมายความเฉพาะเพียงแค่ สื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ภาพยนตร์ เท่านั้น หากแต่คำว่า “สื่อ” นั้น มีมากมายหลายประเภท รวมถึงพื้นที่ (Space) และวาระโอกาส (Time) ก็สามารถนำมาใช้ในความหมายครอบคลุมช่องทางการสื่อสารได้ด้วย

ซึ่งการใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายนี้ ได้ช่วยให้ข่าวสารสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทันทั่วถึง ทำให้การเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรกับภาคประชาชน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ปานทิพย์ พัยพานนท์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการสื่อสารภายในองค์กร เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำกัด พบว่า บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรพนักงานเป็นอย่างมาก โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เป็นตัวแทนของบริษัทในการเข้าไปทำหน้าที่ของพลเมืองที่ดีในชุมชน และมีส่วนร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมโดยร่วมกับหน่วยงานและชุมชน และมีแนวทางในการประชาสัมพันธ์ คือ เริ่มต้นจากสื่อสารภายใน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายด้านนี้ให้ชัดเจน จากนั้นสื่อสารให้พนักงานทุกระดับรับทราบให้ทั่วถึง โดยเลือกวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่วิธีประชุม การใช้สื่อภายในองค์กร ได้แก่ สื่อ Online (Internet, PTT what's new, E-mail), สื่อสิ่งพิมพ์ คือ วารสารบ้านเรา PTT Spirit, สื่อเฉพาะกิจ คือ ไปสเตอร์ ใบปลิว และเสียงตามสาย, สื่อบุคคลในการสื่อสาร

(4) พนักงานในองค์กร

พนักงานองค์กร ถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็น “ทรัพยากรมนุษย์” สำคัญที่องค์กรธุรกิจในการขอบเขตการวิจัยนี้ ต้องการจะสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะ ผลจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารขององค์กรธุรกิจ ได้ดำเนินธุรกิจที่ไม่เป็นสังคม สิ่งแวดล้อม ช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน/สังคม เอาใจใส่ดูแลพนักงาน และผู้บริหารเองทำตนเองให้เป็นตัวอย่างของการมีจิตสำนึกสาธารณะ

อย่างเป็นรูปธรรม ก็ย่อมสามารถโน้มน้าวใจให้คนเหล่านี้ มีความกล้าที่จะสื่อสารหรือแสดงออกซึ่งสิ่งดี ๆ ในจิตใจตนเอง ร่วมลงมือทำกิจกรรมดี ๆ ทุกครั้งที่มีโอกาสด้วยความเข้าใจ ยินดี เต็มใจและพร้อมที่จะมีทำประโยชน์ให้กับชุมชน/สังคม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมอาสาสมัคร บำเพ็ญประโยชน์ต่าง ๆ และเมื่อได้ลงมือทำแล้ว เห็นประโยชน์สุขจากการเป็นผู้ให้และรับของตนเอง ก็ยังชักชวนเพื่อนพนักงานเข้าไปทำกิจกรรมดี ๆ ร่วมกันอีกด้วย ในบริบททางการสื่อสาร อาจเรียกลักษณะของพนักงานเหล่านี้ ว่าเป็นผู้รับสารเชิงรุก (Active audience) ซึ่งหมายถึง ผู้รับสารที่มีความกระตือรือร้น คิดเองได้ และเป็นผู้กระทำการกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบในหลากหลายระดับ โดยความสมัครใจนี้เกิดขึ้นมาจากความสนใจ ศรัทธา และเห็นแก่ประโยชน์สาธารณะนั่นเอง

ดังนั้น ประโยชน์ที่องค์กรทั้ง 6 ได้รับ ในแง่ของการบริหารจัดการ คือ พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร ได้รับความสุขจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปตัวเงิน ทำให้องค์กรสามารถที่จะรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ ขณะเดียวกัน ก็สามารถที่จะชักชวนบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ สอดรับกับงานของเพ็ญนี้ ภูมิธรรานนท์ (2554: 174) ที่สรุปว่าผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในการดำเนินงานที่ดี ช่วยสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลากรขององค์กร สร้างความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ในการจูงใจให้บุคคลที่มีคุณภาพและมีความสามารถต้องการเข้ามาร่วมมือในการทำงานกับองค์กร และยังช่วยให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงานคงอยู่กับองค์กร

อาจกล่าวได้ว่า พนักงานองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุด อีกทั้งผลผลิตจากการทำงานของคนเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและอ้อม ดังนั้น องค์กรธุรกิจที่มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะในมิติของซีเอสอาร์ภายในองค์กรและปฏิบัติต่อพนักงานที่ดี ย่อมจะสามารถส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในองค์กรที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตโดยรวมของบุคลากรอีกด้วย

3.1.2 ปัจจัยที่เป็นผลกระทบมาจากภายนอก ได้แก่

(1) ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

นับตั้งแต่ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 เหตุการณ์ภัยพิบัติต่างๆ นับแต่สึนามิในภาคใต้ ปี 2547 ถึงอุทกภัยครั้งใหญ่ ปี 2554 ที่ผ่านมาน่าจะเป็นกระจกสะท้อนให้เห็นถึงปรากฏการณ์ภาวะโลก

ร้อน ได้ชัดเจน ตัวอย่างเหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงกดดันและกระแสเรียกร้องให้ภาคธุรกิจต้องปรับองค์กร โดยหันมาใส่ใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างและจริงจังมากขึ้น ผลจากการวิจัยพบว่าองค์กรธุรกิจไทยขนาดใหญ่ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยและ ปตท. บริษัทข้ามชาติอย่าง บริษัทโตโยต้า และเนสท์เล่ ยังคงเลือกประกาศนโยบายทิศทางซีเอสอาร์ มีการจัดทำแผนแม่บทซีเอสอาร์ ตั้งคณะกรรมการซีเอสอาร์ การเกิดขึ้นของฝ่ายซีเอสอาร์ องค์กรทั้งมีการจัดสรรงบประมาณเรื่องนี้อย่างชัดเจน ส่วนธุรกิจขนาดกลางอย่างบริษัทชมพุดาบาน่า และบริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ ต่างนำหมอนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มาปรับใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างความเข้มแข็ง และยั่งยืนให้กับองค์กรได้อย่างน่าชื่นชม การตอบสนองต่อแรงกดดันที่ปรากฏให้เห็นในลักษณะนี้นั้น อนันตชัย ยูประถม (2551: 38) ให้ทัศนะว่า “แม้องค์กรจะถูกแรงกดดันมาก็ตาม แต่การที่องค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และตระหนักว่า ซีเอสอาร์เอง ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเช่นกัน ดังนั้น แนวทางในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยความรอบคอบ ศึกษาถึงแนวทางนโยบายการดำเนินธุรกิจ เพราะซีเอสอาร์ที่จะเดินหน้าต่อไป ต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กร” (strategic approach)

กระนั้นก็ตาม เมื่อวิเคราะห์จากฐานคิดของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่มาจากจิตสำนึกขององค์กรและมีหัวใจอยู่ที่การแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยทำผ่านทั้งภายในกระบวนการธุรกิจและการช่วยเหลือสังคมผ่านกิจกรรมเพื่อสังคมภายนอกนั้น ก็จะทำให้มองเห็นว่าไม่ว่าจะอยู่ในภาวะเช่นใด องค์กรก็มิอาจหลีกเลี่ยงการดำเนินการภายใต้กรอบของความรับผิดชอบต่อสังคมได้ สอดรับกับมุมมองของพิพัฒน์ ยอดพฤติการ ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา สุทธิศักดิ์ ไกรสร สุธาณี และอนันตชัย ยูประถม (ประชาติจธุรกิจ, 2550: 41) ที่เห็นตรงกันว่า การทำซีเอสอาร์ นั้นควรทำไม่ว่าจะอยู่ในภาวะใด โดยควรมองจากความรับผิดชอบต่อภายในกระบวนการธุรกิจยึดแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินการตามอัตภาพและกำลังขององค์กร ใช้เงินอย่างคุ้มค่าในการสร้างประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้งบประมาณ ดังนั้น トラบไต่ที่ธุรกิจยังดำเนินการอยู่ ก็จำเป็นต้องทำเรื่องนี้ควบคู่ไปกับการทำธุรกิจ โดยสิ่งสำคัญต้องมองว่าการทำ ซีเอสอาร์ ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเสียประโยชน์ แต่เป็นสิ่งที่องค์กรได้ประโยชน์ในแง่ของประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับการแสดงความรับผิดชอบต่อในกระบวนการธุรกิจ จะช่วยลดต้นทุนและเป็นการดูแลผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะเป็นแรงบวกให้กับองค์กร เช่น การดูแลพนักงาน ที่จะสร้างความรู้สึกดี ๆ และสร้างขวัญกำลังใจให้ปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้ายหากมองถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ก็ยังเป็นเวลาที่เหมาะสมเนื่องจากเมื่อมีปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางสังคมย่อมเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ การเยียวยาสังคมในภาวะเช่นนี้จึงจะยิ่งส่งผลให้คนในสังคมเห็นว่าการที่องค์กรนั้นมีความจริงใจและไม่ทอดทิ้งเขาในเวลาที่เขาเดือดร้อน ซึ่งจะสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้ในระยะยาว

เช่นเดียวกัน ท่ามกลางภาวะวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้ นั้น แทบจะไม่มีผลใดๆ เลยกับการก้าวไปข้างหน้าเพื่อขับเคลื่อนเรื่องซีเอสอาร์ ขององค์กรธุรกิจทั้ง 6 บริษัท ในทางตรงกันข้ามองค์กรธุรกิจเหล่านี้กลับเปลี่ยนวิกฤตให้กลายเป็นโอกาสในการปลูกและสร้างจิตสำนึก รวมถึงเป็นเครื่องมือสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงจิตสำนึกสาธารณะของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยเห็นตรงกับไพบูลย์ วัฒนธรรมศิริว่า “ถ้าพลัง CSR ไปประยุกต์ใช้ จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาวิกฤตทางด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ได้ในที่สุด” (งานเสวนา “พลังแห่งการให้ พลัง CSR ฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ”, 2551)

(2) ปรัชญาการณ “ทำดีเพื่อพ่อ”

นับตั้งแต่ต้นปี 2550 เป็นต้นมา ปรัชญาการณ “ทำดีเพื่อพ่อ” เป็นประเด็นที่ได้รับความนิยมมากที่สุดสำหรับคนไทย ทั้งนี้เพราะ “พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นศูนย์รวมจิตใจและเป็นจุดร่วมของคนไทยทั้งชาติ การที่องค์กรธุรกิจเลือกดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในรูปแบบต่างๆ เพื่อถวายพระองค์ท่านนั้น เป็นการเชื่อมโยงที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ (motivation) เป็นพิเศษ ทั้งในแง่ทำให้โครงการหรือกิจกรรมได้รับความร่วมมือจากประชาชนโดยรวม และเป็นความพิเศษซึ่งจะทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่สิ่งที่ดีกว่า” (สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี, 2550: 37) การทำให้รูปธรรมของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยสามารถเชื่อมโยงเช่นนี้ได้ เป็นเพราะพระองค์ทรงเป็นต้นแบบในการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในฐานะพระมหากษัตริย์นักพัฒนา ด้วยเหตุนี้ กิจกรรมเพื่อสังคมส่วนใหญ่ขององค์กรธุรกิจในการแสดงออกซึ่งความมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนชุมชน/สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ซึ่งองค์กรทั้ง 6 แห่งที่ศึกษา ต่างน้อมนำแนวพระราชดำริมาประยุกต์เป็นต้นแบบในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ปูนซิเมนต์ไทยจัดโครงการ “1 วัน 1,000 ฝาย” เทิดพระเกียรติพระเจ้าอยู่หัว โดยดำริโครงการ “ไฮลักซ์ วีโก้ เคียงคู่ ปภ.-อบต.ไทย ลดอุบัติเหตุบนท้องถนน ถวายในหลวง 80 พรรษา” คุณวริสร รักษ์พันธุ์ น้อมรับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปรับใช้กับการบริหารจัดการชุมชนพรดาบาน่า รีสอร์ท จนเกิดผลสำเร็จทำให้ธุรกิจที่ประสบปัญหาช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ 2540 อยู่รอดและเติบโตมาจนถึงทุกวันนี้ ทั้งยังได้รับเชิญเป็นวิทยากรถ่ายทอดแนวคิดนี้ในเวทีต่างๆ อีกด้วย ฯลฯ ปรัชญาการณนี้ สอดคล้องกับข้อสังเกตต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของกฤษณ์ทวิ แสนทวิ (2010: 61-62) ที่ระบุว่า องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ต่างดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ตามสถานการณ์หรือประเด็นที่กำลังอยู่ในความสนใจของสังคม และนำมาใช้กำหนดแนวทางในการเลือกกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม อย่างไรก็ตาม หากมองในมิติกระบวนการสื่อสารแล้ว ปรัชญาการณ “ทำดีเพื่อพ่อ” คือ ภาพสะท้อนความเป็น “สื่อ” และ “สาร” เทียบได้กับเส้นทางลัด ทำหน้าที่ทั้งส่งต่อ เสริมพลังบวก และเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจ ได้อย่าง

รวดเร็วและแนบแน่นขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญ นั้นเพราะว่า การถวายความจงรักภักดีต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ด้วยการทำกิจกรรมทางสังคมขององค์กรเพื่อทูลเกล้าฯ ถวาย ถือเป็น “ลักษณะเฉพาะ” ที่มีแห่งเดียวในโลกและเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในบริบทแบบไทยๆ ที่คนไทยดูเหมือนเต็มใจทำอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานของโซซิดา คันฉาย (2549) ที่พบว่า ลักษณะการทำกิจกรรมเพื่อสังคมในประเทศไทยยังสะท้อนให้เห็นพื้นฐานความเป็นไทยที่แฝงอยู่ นั่นคือ การทำ ซีเอสอาร์ มีลักษณะเฉพาะ เพราะมีหัวใจของความเป็นไทย อันได้แก่ พระมหากษัตริย์และพระพุทธศาสนา และสุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสิณี (2551) มองว่า “การที่องค์กรธุรกิจเลือกดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในรูปแบบต่างๆ เพื่อถวายพระองค์ท่านนั้น ทั้งในรูปแบบการให้ที่องค์กรดำเนินการเองหรือการตลาดเพื่อสังคม (Social marketing) ซึ่งเป็นการรณรงค์ให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ร่วมกันทำดีถวายในหลวง ร่วมกันประหยัดพลังงานถวายในหลวง ฯลฯ นั้น เป็นการเชื่อมโยงที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ (motivation) เป็นพิเศษ ทั้งในแง่ทำให้โครงการได้รับความร่วมมือจากประชาชน และเป็นความพิเศษซึ่งจะทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่สิ่งที่ดีกว่าซึ่งชาติอื่นไม่มี”

(3) บริบทของชุมชน

จากการลงพื้นที่ สํารวจและพูดคุยกับคนในชุมชนที่องค์กรธุรกิจทั้ง 6 บริษัท เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย พบว่า ตัวอย่างชุมชนบ้านสามขา จังหวัดลำปาง ที่ปูนซิเมนต์ไทย เข้าไปร่วมสร้างฝายชะลอน้ำหรือที่ชุมชนห้วยเขย่ง จังหวัดกาญจนบุรี ที่ปตท. เข้าไปส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝก ต่างมีศักยภาพในเรื่องของการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง ทั้งนี้เพราะมีผู้นำชุมชน ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมประสานกับองค์กรธุรกิจและระหว่างชาวบ้านด้วยกัน ทำให้การไหลของข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการทางสังคมค่อนข้างราบรื่นและมีความคล่องตัวมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบอีกว่าผู้นำชุมชนอย่างเป็นทางการ เช่น ผู้ใหญ่จํา nang จันทรจอม บ้านสามขา เป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือสูง โดยได้ทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างของผู้มีจิตสาธารณะสม่ำเสมอ ดังที่ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านบุญเรือน เต่าคำ เล่าว่า “ผู้นำชุมชนที่นี่ต้องเสียสละทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่งั้นใครจะเชื่อถือและนำพาชุมชนไปรอดได้อย่างไร ผู้ใหญ่บ้านของเรา... สอนลูกบ้านเสมอว่าตัวอย่างที่ดี มีค่ามากกว่าคำสอน...” (สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2550) ส่วนชาวบ้านเองก็ยังเปิดหูเปิดตา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสิ่งใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสามารถแก้ไขปัญหาให้ชุมชนได้ สังเกตได้จากกรรับฟัง ซักถามและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเจ้าหน้าที่องค์กรต่างๆ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกในเวทีชาวบ้านและการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องผู้เอื้อกระบวนการ (Facilitator) กล่าวคือ ผู้ช่วยกลุ่มคนให้ทำบางอย่างร่วมกันอย่างได้ผล เช่น ให้เรียนรู้ร่วมกัน ให้บรรลุผลเหมือนกัน ให้ประชุมร่วมกันเพื่อทำความเข้าใจหรือตกลงบางอย่างร่วมกัน ช่วยให้

กลุ่มคนได้ดำเนินการบางอย่างร่วมกัน โดยผู้นำชุมชน ทำหน้าที่เพียงผู้ถือกระบวนการ ไม่ชี้แนะหรือเข้าข้าง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (เนริคา ชัยศุภมงคลลาภและปาริชาติ สถาปิตานนท์, 2553: 53)

บริบทของชุมชนที่มีผู้นำเข้มแข็งลักษณะนี้ จึงเป็นเหมือนกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสารด้วยการ “ทำให้ดู” “ลองให้ไปทำดู” และหรือ “พาไปดูงาน” เพื่อให้ชาวบ้านได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (เรื่องเดียวกัน) และช่วยประสานประโยชน์ของคนในชุมชนได้ สอดคล้องกับงานของรัชดาภรณ์ ชาญชาคริตพงศ์ (2543) เรื่อง การสื่อสารกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การเปิดรับข่าวสาร การพัฒนาชุมชนมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของประชาชน ศักยภาพของชุมชนมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของประชาชน

3.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มผู้บริหารและพนักงานองค์กร พบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรภาคธุรกิจกับภาคประชาชน ประกอบด้วยปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

3.2.1 อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่

(1) ขนาดขององค์กร

ขนาดขององค์กรถือเป็นข้อจำกัดประการหนึ่งที่เป็นจุดอ่อน ทำให้การสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจต้องพบกับอุปสรรค ผลจากการวิจัยพบว่า องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่อย่าง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ปตท. หรือแม้แต่บริษัทข้ามชาติอย่างเนสท์เล่ (ไทย) และโตโยต้า ต่างก็ยอมรับว่า “ความใหญ่” ขององค์กรที่ไม่ว่าจะเป็นจำนวนคน การอยู่กันคนละชั้นของตึก อยู่ต่างสำนักงาน หรือแต่ละหน่วยงานสาขาขององค์กรอยู่ห่างไกลกัน ล้วนเป็นปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติ รวมถึงการสื่อสารก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ เพราะ ไม่สามารถสื่อสารทุกเรื่องราวได้ถึงพนักงานทุกคนได้พร้อมเพรียงกัน ยิ่งการสื่อสารโดยวิธีเผชิญหน้าแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย แม้องค์กรพยายามแก้ปัญหาโดยใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่ เช่น ระบบอินทราเน็ต ก็ตาม

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบข้อสังเกตประการหนึ่งที่เหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็้องค์กรขนาดใหญ่ กลาง หรือองค์กรข้ามชาติ ต่างได้สร้าง “วัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร” ของตน

บนฐานวัฒนธรรมอันดีงามของคนไทย เช่น เรื่อง “การให้” สอดคล้องกับศาสตร์การบริหารสมัยใหม่ ที่ต้องมีการกำหนดและสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่พึงประสงค์ ดังที่บุญคลี ปลั่งศิริ (2548: 6) อธิบายว่า “วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ องค์กรต้องคอยสำรวจตัวเองว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องปรับเปลี่ยน และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกันการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจะต้องทำจากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงาน (Top-down) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (role model) โดยการประพฤติปฏิบัติ (practice) ตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัติจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบให้พนักงานปฏิบัติตาม”

วัฒนธรรมองค์กร จึงเหมือนเป็น “สาร” ในกระบวนการสื่อสาร ที่ไม่มีเขียนไว้เป็นระเบียบข้อบังคับในองค์กร หากแต่มีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็น ขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร โดยนัยยะนี้ จึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงาน พร้อม ๆ กับทำหน้าที่เชื่อมร้อยจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารลงสู่พนักงาน ผ่านสื่อหรือช่องทางการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์กรทุกขนาดสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างเสริมศักยภาพองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรทั้งระบบและทุกจุดสัมผัสขององค์กร

(2) ปัญหาเรื่องการขอความร่วมมือพนักงาน

ปัญหาความร่วมมือของพนักงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยอุปสรรคในการสื่อสารเพื่อการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจในช่วงแรก ผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ปตท.และองค์กรข้ามชาติ เช่น เนสท์เล่ หลายคน ยังเข้าใจว่าความรับผิดชอบต่อชุมชน/สังคม เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยหนึ่งที่ได้รับมอบหมาย การจะลงไปทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเฉพาะโครงการ/กิจกรรมพัฒนาชุมชน/สังคม เป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำ ทำให้ไม่สมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ขณะที่บางส่วนแม้จะเห็นว่า การทำสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องดี แต่ตนเองก็ยังไม่มีความพร้อม อย่างไรก็ตามถ้ามีโอกาสก็ยินดีจะเข้าร่วม ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหานี้ พบว่า เมื่อผู้บริหารได้แสดงจุดยืนของความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ โดยสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นและเลือกทำกิจกรรมที่พนักงานสนใจ เช่น

ผู้บริหารระดับสูงของเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด ได้มองเห็นมิติทางสังคมที่อาจขาดหายไปในหมู่พนักงานที่อยู่ในองค์กรที่มีความมั่นคง ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ค่อนข้างดี เมื่อเทียบกับภายนอก จึงต้องการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปสัมผัสกับสังคมภายนอก โดยเฉพาะชนบท ด้วยการสนับสนุนงบประมาณจากบริษัทและให้คำปรึกษาในการทำโครงการกับพนักงานที่อาสาเป็นคณะกรรมการ และ

มุ่งหวังให้ทิศทางการพัฒนาโครงการในอนาคตเน้นการสร้างจิตสำนึกของพนักงานที่ตระหนักถึงชีวิตของคนในสังคมอื่นที่ยังมีความขาดแคลนในขณะที่เขาอยู่ในสังคม (องค์กรธุรกิจ) ที่ดี และมีชีวิตที่ดี เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ และหาโอกาสที่จะช่วยเหลือเท่าที่ตนเองมีความสามารถ (วรรณภา ประยุกต์วงศ์ , 2550: 46)

ผู้บริหารปูนซิเมนต์ไทย สร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมกับสังคมในองค์กร โดยการชักชวนให้พนักงานเสียสละวันหยุดพักผ่อนของตนเองเพื่อร่วมทำกิจกรรมสร้างสาธารณสมบัติรูปแบบต่างๆ (2551)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เปิดโอกาสให้พนักงานของบริษัทและครอบครัว ได้มีส่วนร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ร่วมกับหน่วยงานและชุมชน เช่น กิจกรรม “ครอบครัว ปตท. รักกีฬาชายเลน” ส่งเสริมให้พนักงาน ปตท. และครอบครัวร่วมสร้างพื้นที่สีเขียวแก่ประเทศด้วยการร่วมกิจกรรมปลูกป่าชายเลน ณ ศูนย์การเรียนรู้ระบบนิเวศป่าชายเลนสิรินาถราชินี กิจกรรม “พื้นที่สีเขียว” โดยรณรงค์ให้พนักงาน ปตท. และประชาชนทั่วไปในส่วนภูมิภาคร่วมกันปลูกต้นไม้ในบริเวณสำนักงานเพื่อลดภาวะโลกร้อน (รายงานประจำปี 2551 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) : 150)

บริษัทวันเดอร์เวิร์ล จำกัด พนักงานจะได้รับการสนับสนุนให้ใช้เวลาว่างไปช่วยในการทำสื่อการเรียนการสอนให้โรงเรียนที่ขาดแคลน รวมทั้งไปช่วยปรับของเล่นให้เหมาะกับการพัฒนาทักษะของเด็กพิเศษในโรงพยาบาลของรัฐที่ขาดแคลนงบประมาณ

จากกรณีตัวอย่างข้างต้น เป็นการยืนยันได้ว่า เมื่อผู้บริหารได้สื่อสารความตอกย้ำความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับ ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรและทำอย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้พนักงานเหล่านั้นมองเห็นคุณค่าและแรงจูงใจพร้อมที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้เร็วขึ้น

(3) ความไม่เข้าใจชุมชน

ผู้บริหารและพนักงานองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ยอมรับว่า จากประสบการณ์การลงไปทำกิจกรรมช่วยเหลือชุมชน/สังคม เป็นความยากที่เข้าถึงคนในชุมชนได้อย่างแท้จริงและต้องใช้เวลาาน เพราะไม่มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาและความต้องการจริง ๆ ของชุมชน ข้อจำกัดเหล่านี้ทำให้ข่าวสารเกิดการบิดเบือนได้ ชุมชนไม่เข้าใจความปรารถนาดีขององค์กร ดังนั้น การที่องค์กรจะก้าวล้ำจากส่วนธุรกิจไปสู่

การทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน/สังคม จึงต้องอาศัยเครือข่ายพันธมิตรอย่างองค์กรพัฒนาเอกชนต่างๆ หรือ องค์กรภาคประชาสังคม เช่น สมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA) มูลนิธิเด็ก ฯลฯ มาเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อน เพราะนอกจากองค์กรเหล่านี้จะสามารถเข้าถึงรากหญ้ามีความเข้าใจบริบทชุมชน/สังคมและสามารถเติมเต็มส่วนที่บริษัทขาดได้แล้ว ยังได้ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน ทำให้ชุมชนเข้าใจธุรกิจและเข้ามามีส่วนร่วมทางการสื่อสารและกิจกรรมต่างๆ ได้มากขึ้น

ภาพตัวอย่างของการแก้ปัญหาความไม่เข้าใจชุมชน โดยพยายามแสวงหาและร่วมมือกับพันธมิตร องค์กรพัฒนาเอกชนต่างๆ ช้างต้น สอดรับกับ อัครวิญ จินตกานนท์ (2552: 22-23) ที่สนับสนุนและเปรียบเทียบบทบาทขององค์กรเอกชนว่า เป็นเสมือน “พ่อสื่อหรือแม่สื่อ” ระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน เนื่องจากองค์กรเอกชนมีความเข้าใจในชุมชนดี และทราบถึงความต้องการ ตลอดจนความสามารถพิเศษของภูมิปัญญาในชุมชน ดังนั้น องค์กรเอกชนจึงอยู่ในฐานะที่จะให้คำแนะนำต่อองค์กรธุรกิจที่สนใจทำ ซีเอสอาร์ ในชุมชนนั้นๆ และการเข้าใจซึ่งกันและกันจะทำให้ทุกฝ่ายไม่สร้างความหวังที่เกินความจริง และอาจเกิดความผิดหวังในอนาคต การมีความจริงใจต่อกัน ความคาดหวังที่เหมาะสม ความพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะนำไปสู่ CSR ที่ประสบความสำเร็จได้

3.2.2 ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร

(1) ความไม่ไว้วางใจของคนในชุมชน

ความไม่ไว้วางใจของคนในชุมชน ถือเป็นอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่และสำคัญที่สุดสำหรับการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า คนในชุมชนส่วนใหญ่ที่องค์กรธุรกิจเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย มีทัศนคติด้านลบต่อธุรกิจ กล่าวคือ มองว่าธุรกิจคือสิ่งแปลกปลอม คือนายทุนที่มุ่งแต่เอาไรต์เอาเปรียบ ไม่มีความจริงใจ ซึ่งเป็นข้อจำกัดต่อการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจกับชาวบ้าน ทำให้ขาดความร่วมมือ และเมื่อขาดความร่วมมือแล้ว การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่มีเป้าหมายเพื่อเชื่อมร้อยจิตใจก็ยากที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้คือ เมื่อองค์กรพูดจริงทำจริงจากใจจริงและทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ก็ช่วยสร้างความเชื่อมั่น ยอมรับและเรียกศรัทธาจากชาวบ้านได้ โดยมีเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ สอดคล้องกับงานของสตีเวน แบรมเมอร์ม แอนดรูว์ มิลลิงตัน และบรูซ เลย์ตัน (Steven Brammer, Andrew Millington and Bruce Layton, Online, 2005) เรื่อง การสร้างเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นพันธกิจขององค์กร (The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Communication) ที่พบว่า การสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความ

รับผิดชอบต่อสังคม และการปฏิบัติขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรที่มีบทบาทต่างๆ กัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้และความเข้าใจในภารกิจองค์กร และภารกิจที่พนักงานได้รับมอบหมาย

(2) ความไม่สมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของคนในชุมชน

จากการศึกษาพบว่าในช่วงแรก ชาวบ้านสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมต่อกิจกรรมเพื่อชุมชนค่อนข้างน้อย ทั้งนี้เพราะมองไม่เห็นความสำคัญและไม่มีความมั่นใจในประโยชน์ที่จะได้รับการเข้าร่วม มีข้อจำกัดเรื่องเวลาในการประกอบอาชีพ มีความคุ้นชินกับรอรับและคอยความช่วยเหลือจากภายนอก โดยการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ พบว่า องค์กรธุรกิจได้จัดส่งเจ้าหน้าที่และบางครั้งผู้บริหารจะลงพื้นที่ด้วยตนเอง เพื่อพบปะพูดคุยกับแกนนำชุมชน เปิดเวทีชาวบ้าน เพื่อรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความเข้าใจร่วมกัน และเยี่ยมเยียนที่บ้านเพื่อติดตามผล นอกจากนี้ การนำบุคคลจากภายนอกเข้ามาทัศนศึกษา และเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมในชุมชน เช่น สร้างฝายชะลอน้ำ ปลูกป่า ฯลฯ ก็สามารถทำให้ชาวบ้านใช้เวลาเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจได้มากขึ้น สอดคล้องกับ APCO Worldwide (APCO Worldwide, Online, 2006) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม” (CSR Communicating) พบว่า การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีความสำคัญและมีความน่าเชื่อถือ หากมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นคนกลาง (Third-Party) เข้ามามีบทบาทในกระบวนการสื่อสาร และประชาชนมีแนวโน้มที่จะต้องสนองต่อการสื่อสารในเชิงรุก โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรม

(3) ความสัมพันธ์ของคนในชุมชน

ตัวอย่างจากการสำรวจและสังเกตพื้นที่โดยรอบของชุมชนบางเตือ จ.ปทุมธานี ที่บริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัดตั้งอยู่พบว่า ชาวบ้านในชุมชน มีความสัมพันธ์ในลักษณะห่างเหินกัน ทั้งนี้อาจด้วยทำเลของชุมชนที่ตั้งอยู่ใกล้เขตกรุงเทพมหานคร จึงซึมซับความเป็นสังคมเมือง แม้ชาวบ้านส่วนใหญ่ที่มีอาชีพทำการเกษตร แต่ต่างคนต่างอยู่ ดังนั้น จึงมีความเป็นปัจเจกบุคคลค่อนข้างสูง กลายเป็นข้อจำกัดต่อความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจและชาวบ้านและระหว่างชาวบ้านด้วยกัน ผลที่ตามมาคือ ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง รูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียว โดยหน่วยงานราชการ (อบต.) จะเป็นผู้ส่งการไปยังชาวบ้านและทำหน้าที่สื่อขอความอนุเคราะห์ในเรื่องต่างๆ หรือสนับสนุนของเล่นเด็กจากบริษัท ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานของ โคจิวัจน์ บุญประดิษฐ์ (2543) เรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารของชุมชนบ้านครัวในการสร้างความเข้มแข็งภายในชุมชน กรณีพิพาทโครงการก่อสร้างถนนรวมและกระจายการจราจร” ที่พบว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์

ให้เกิดขึ้นภายในชุมชน โดยใช้กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนในการดึงคนในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่างๆ และการใช้คนนอก ได้แก่ นักวิชาการและสื่อมวลชน ให้ช่วยเผยแพร่เรื่องราวของชุมชน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะและประโยชน์ของงานวิจัย

1) ผู้บริหาร/ผู้นำองค์กร เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนและสร้างจิตสำนึก รับผิดชอบต่อสังคม ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร หากผู้บริหารไม่มีจิตวิญญานของการเป็นผู้ให้ แม้จะมีความพยายามของคนในองค์กรสักเท่าใด หากไม่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร ย่อมไม่มีทางเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร จึงควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยกำหนดเรื่องความ รับผิดชอบต่อสังคมไว้เป็นวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม รวมถึงการมีธรรมาภิบาลในองค์กรด้วย

2) การจะทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ บรรลุเป้าหมายที่ยั่งยืนเพื่อประโยชน์ ของทุกฝ่ายนั้น องค์กรธุรกิจควรมุ่งเน้นการทำซีเอสอาร์จากภายในองค์กรเป็นอันดับแรก โดยเน้นกิจกรรม ที่สร้างคุณค่าให้กับพนักงานภายใน ขณะเดียวกันก็ผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างการทำงานภายใน และภายนอกองค์กรควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้เพราะความอยู่รอดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเท่ากับความอยู่ รอดของการดำเนินธุรกิจในระยะยาวนั่นเอง

3) แนวทางการสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสาธารณะ ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยเปิด โอกาสให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์กิจกรรม/โครงการทางสังคม ซึ่งการมีส่วน ร่วมลักษณะนี้ นอกจากจะช่วยให้การดำเนินกิจกรรม/โครงการประสบผลสำเร็จแล้ว ยังเป็นการสื่อสารให้ สมาชิกในองค์กรแต่ละคน ได้นำจิตสาธารณะของตนมาแสดงออก อันเป็นการยกระดับหรือพัฒนาจิตใจได้ อย่างมีนัยยะสำคัญอีกด้วย

4) กิจกรรมซีเอสอาร์ เป็นได้ทั้งวิธีการและเครื่องมือสื่อเพื่อการสื่อสารรูปแบบหนึ่ง ที่สามารถ เชื่อมร้อยสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับภาคประชาชนได้ การจัดกิจกรรมซีเอสอาร์ จึงควรมีเป้าหมาย ที่การเข้าไปร่วมสร้างให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนแก่ชุมชน/สังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่มาจาก ฐานรากและความต้องการของชุมชน/สังคมเอง ไม่ควรเน้นการบริจาคเงินหรือสิ่งของเป็นหลักและควรเป็น กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่อยู่บนฐานของผลประโยชน์ร่วมกันในฐานะสมาชิกของชุมชน/สังคม เดียวกัน ที่ต้องเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

5) หัวใจสำคัญของการสื่อสารเพื่อเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะขององค์กรธุรกิจกับภาคประชาชน คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจ ดังนั้น ทุก ๆ การสื่อสารขององค์กรธุรกิจ จึงควรมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งเกิดจากความจริงใจ ที่ได้มาจากความคงเส้นคงวา สม่ำเสมอ ต่อเนื่อง สอดคล้องต้องกันกับการกระทำ เพราะการสื่อสารก็มีจุดเปราะบางได้เช่นกัน หากองค์กรทำเพียงเพื่ออวดอ้างความดี แต่เมื่อถึงเวลาทำจริง อาจไม่เหมือนกับที่กล่าวอ้างไว้ ดังนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จึงต้อง “กลั่น” มาจากจิตสำนึกดีและทำด้วยใจ ไม่ใช่แค่ฝึกซีโรยหน้าหรือเป็นเพียงภาพลวงตา

2. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารซีเอสอาร์องค์กรในภาวะวิกฤต

ช่วงระหว่างการทำวิจัยนี้ ประเทศไทยต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต ทั้งเศรษฐกิจ การเมืองสังคม และภัยพิบัติทางธรรมชาติหลายครั้งหลายคราด้วยกัน ทว่าองค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีตัวอย่างทั้ง 6 บริษัท คือ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) บริษัท วันเดอร์ เวิลด์ โปรดักส์ จำกัด บริษัท ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท จำกัด บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กลับเลือกใช้ช่วงภาวะวิกฤตเช่นนี้ เป็นเวลาดีและเหมาะสมที่สุดในการขับเคลื่อนเรื่องซีเอสอาร์ ในองค์กรได้ตรงและสอดคล้องกับข้อเสนอที่ประชาชาติธุรกิจรวบรวม และสรุปมา 7 วิธี (2552, 25) ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และเป็นคำตอบที่ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อน ซีเอสอาร์ ต่อและเป็น การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยไม่ทิ้งความเสียหายไว้ข้างหลัง ดังนี้

1) หันกลับมาทบทวนตัวเอง

ไม่ว่าองค์กรเราจะเคยมองซีเอสอาร์ ในมุมใด เช่น มองซีเอสอาร์ เป็นเครื่องมือการสร้างแบรนด์ มองซีเอสอาร์ เป็นเพียงการคืนกำไรสู่สังคม หรือมองซีเอสอาร์ ในมิติของความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม แต่ในมุมนี้ วันนี้นี้คือ ความคาดหวังว่า ซีเอสอาร์ จะช่วยสร้างประสิทธิผลการทำงาน ภายในองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นเช่นนั้นได้ก็ต่อเมื่อ ซีเอสอาร์ จะต้องเข้าไปอยู่ในทุกๆ ส่วนและทุกๆ วัน ของการดำเนินธุรกิจ โดยมองความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นมุมมองที่เป็นสากลและ ได้รับการยอมรับมากที่สุด ดังที่ “อเล็กซ์ มาโวโร” ที่ปรึกษาด้าน CSR ผู้บริหารและผู้ก่อตั้งบริษัท โซเซียล อิมแพ็ค เวนเจอร์ เอเชีย เคยบอกว่า

“ในเวลาที่ไม่เกิดวิกฤต บริษัทก็จะอยู่ไปเรื่อย ๆ ไม่พยายามศึกษาและปรับปรุงภายใน แต่เวลาแบบนี้เขากลับต้องมาคิดใหม่ว่า สิ่งที่ทำอยู่เดินมาถูกทางหรือไม่ ดังนั้นในเวลาเช่นนี้สิ่งที่เราจะเห็นก็คือ

แนวโน้มที่บริษัทจะต้องปรับปรุงการดำเนินงานใหม่ เพื่อความอยู่รอด โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างผลงานที่ดี การดูแลพนักงานไปในทิศทางที่ยั่งยืน”

2) ทำ ซีเอสอาร์ ให้พิตกับองค์กร

เมื่อทบทวนแนวคิดและความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างคนในองค์กรแล้ว จากนั้นมาหารูปแบบการทำ ซีเอสอาร์ อย่างไร จึงจะเหมาะกับองค์กรเรา ที่เป็นเช่นนี้ นั้นเป็นเพราะ ซีเอสอาร์ ไม่มีสูตรสำเร็จ โมเดลที่ประสบความสำเร็จในประเทศหนึ่ง อาจจะไม่ประสบความสำเร็จในอีกประเทศ หรือโมเดลที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จในองค์กรขนาดใหญ่ ก็จะไม่สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรข้ามชาติ กระทั่งองค์กรที่มีขนาดเท่ากัน อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน แต่ถ้าอยู่ในแต่ละพื้นที่ ก็ยังมีความแตกต่างในการดำเนินการ ซีเอสอาร์ ให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรธุรกิจจึงควรพิจารณาการดำเนินการ ซีเอสอาร์ ที่เหมาะสมกับลักษณะและความพร้อมขององค์กรว่าควรอยู่ในระดับไหน โดยอาจจะยึดแนวปฏิบัติของสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ที่ได้จัดทำขึ้นผ่าน “เข็มทิศธุรกิจ” นั้น แบ่ง ซีเอสอาร์ ออกเป็น 4 ชั้น คือ ชั้นที่หนึ่ง การปฏิบัติตามกฎหมาย สองระดับประโยชน์ทางเศรษฐกิจขององค์กร สาม จรรยาบรรณทางธุรกิจ และสี่ทำด้วยความสมัครใจ

ในแนวทางนี้ ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา เคยเสนอแนะไว้ว่า

“องค์กรอาจจะไม่สามารถทำได้ในทุกๆ เรื่อง แต่อย่างน้อยที่สุดก็สามารถปฏิบัติตัวในการใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยการปฏิบัติตามกฎหมาย สามารถตอบโจทย์ทางเศรษฐกิจ ฉะนั้น ในการทำงาน ต้องดูถึงความเหมาะสมขององค์กรและงบประมาณเป็นหลัก” เพราะแม้ว่าถ้าเพียงธุรกิจสามารถดำเนินความรับผิดชอบต่อได้ในขั้นต้น อย่างน้อยที่สุดก็สามารถลดความเสี่ยงของธุรกิจในภาวะวิกฤตได้เช่นกัน”

3) วางกลยุทธ์ ซีเอสอาร์ ด้วยขีดความสามารถหลัก

ในหลายองค์กรที่ผ่านมา อาจจะยังไม่มี การวางกลยุทธ์ ซีเอสอาร์ ดังนั้น ในภาวะเช่นนี้ อาจถึงเวลาที่ต้องวางกลยุทธ์ ซีเอสอาร์ ขององค์กร เพราะในภาวะที่งบประมาณและทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด “ประสิทธิผล” จึงเป็นโจทย์สำคัญในการทำงาน ดังนั้น การวางกลยุทธ์ ซีเอสอาร์ และมีการขับเคลื่อนไปสู่ทุกส่วนขององค์กร จึงต้องชัดเจน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของขีดความสามารถหลัก (core competency) ขององค์กร ควรจะมีการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพันธมิตรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ๆ พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินกิจกรรม ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายที่

วางไว้ กลุ่มเป้าหมายของ ซีเอสอาร์ ได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดและทำให้แคมเปญนั้น ๆ ต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้ยังควรต้องสามารถวัดและประเมินผลได้ เพื่อการปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ในอนาคต

4) มองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสอบถามความต้องการและมุมมองของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็น พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ชุมชน ฯลฯ มีต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวที่จะรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยเฉพาะในแง่ของมิติผลกระทบเชิงลบ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการให้องค์กรพึงกระทำ ผู้เชี่ยวชาญด้านซีเอสอาร์ ท่านหนึ่งเคยกล่าวไว้ว่า ถ้าจะทำ ซีเอสอาร์ ให้ประสบความสำเร็จโดยที่องค์กรคาดเดาความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเอาเอง โอกาสที่จะขับเคลื่อน ซีเอสอาร์ ให้ประสบความสำเร็จมีเพียงไม่ถึง 20% ที่ผ่านมา องค์กรชั้นนำหลายองค์กร เช่น เครือซิเมนต์ไทยฯ เคยเลือกใช้เวทีในการเปิด รับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อนจะนำมาเป็นกลยุทธ์ในการทำงานด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม

5) มีโครงสร้างองค์กรรองรับการขับเคลื่อน

แม้จะไม่ต้องถึงกับมีการตั้งแผนกหรือฝ่าย ซีเอสอาร์ ภายในองค์กร ซึ่งในต่างประเทศเองก็ก้าวไกลไปจากจุดนี้ โดยไม่ได้มีการตั้งแผนกรองรับ แต่ส่วนใหญ่ใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการ ซีเอสอาร์ โดยมีตัวแทนจากทุกฝ่าย และมีผู้บริหารเบอร์ 1 ในองค์กรเป็นประธาน ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้นโยบายและการทำงาน ซีเอสอาร์ จะถูกถ่ายทอดลงสู่ทุกส่วนของการทำงานในองค์กร เพราะถ้าดูกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมใหม่จากการทำ ซีเอสอาร์ ที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อาทิ ไอเดียกรีนของเอสซีจีเปเปอร์ ก็ล้วนแล้วแต่มาจากวิธีการถ่ายทอดความรับผิดชอบลงไปสู่กระบวนการดำเนินธุรกิจในทุกกลุ่มเช่นกัน

6) สร้างขวัญกำลังใจพนักงาน

ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกไม่มั่นคง บทเรียนจากวิกฤต 2540 พบว่ามีหลายองค์กร ที่ใช้โอกาสและเวลาของการทำงานที่ลดลงของพนักงาน มาเป็นช่องทางในการสร้างขวัญกำลังใจและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานเพื่อนำไปสู่การสร้างประสิทธิผลของการทำงานที่ดีขึ้นในอนาคต ตัวอย่างเล็กๆ ของโครงการ “อุ้มชู” ของบริษัท ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท จำกัด เป็นโครงการเปลี่ยนความคิดที่จะพัฒนาคนในองค์กร ที่จะต้องทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อองค์กร ประเด็นสำคัญอยู่

ที่การเปลี่ยนความคิดจากการเป็นผู้ได้รับ มาเป็นผู้ที่รู้จัก “ให้” ด้วยใจที่สะอาด โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน และทำนุบำรุงให้คนเหล่านี้มีความสุข สามารถประกอบสัมมาอาชีพได้อย่างมีความมั่นคง ซึ่งอาชีพของคนเหล่านี้เกือบทั้งหมดอยู่ในภาคเกษตร มีทั้งสวนผสม ไร่ และนา แต่มีปัญหาในการผลิตที่ใช้เคมี ต้นทุนสูง และขายผลผลิตในระบบที่ถูกนายทุนกดราคา การเกษตรธรรมชาติจึงเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการเพาะปลูก โดยได้เริ่มรณรงค์ในพื้นที่การเกษตรของพนักงานและเครือข่ายจำนวนประมาณ 900 กว่าไร่ พร้อมทั้งรับซื้อผลิตผลทั้งหมดกลับเข้าสู่ภาคการผลิตแปรรูปอาหาร รวมไปถึงเชื่อมโยงกับกลุ่มเครือข่ายต่างๆ ภายใต้ชื่อโครงการ “เศรษฐกิจพวกเรา” ทำให้ปัจจุบันพนักงานที่มีสวนไร่นา สามารถควบคุมและลดค่าใช้จ่ายลงได้ และสามารถขายผลิตผลได้ราคาสูงกว่าท้องตลาดมาก ทำให้พนักงานมีความสำเร็จและชื่นชม ชื่นใจในอาชีพเดิมที่มีอยู่ และเมื่อนำเวลาว่างมาทำงานให้กับงานบริการ ซึ่งสามารถสร้างรายได้ประจำเดือนได้ องค์กรจะมีคนที่มีความสุขและมีจิตวิญญาณ (Service Mind) ที่ดีตามขึ้นไป ด้วย ปัจจุบันคนในองค์กรมีความสุขร่วมกันมากขึ้น การบริหารจัดการง่ายขึ้นกว่าทุกระบบที่เคยปฏิบัติมา เนื่องจากทุกคนมีความสุข รู้สึกผูกพัน และ พร้อมที่จะทำงานกับองค์กรมากขึ้น

7) เลือกทำในสิ่งที่จำเป็น

เพราะภายใต้งบประมาณที่มีอยู่จำกัด การทำโครงการเพื่อสังคมจำนวนมาก อาจจะไม่ใช่ทางที่จะตอบโจทย์ความรับผิดชอบต่อสังคมใน พ.ศ.นี้ โดยต้องพยายามมองหาประเด็นทางสังคมที่มีความจำเป็นกับสังคมและเหมาะสมกับองค์กร กรณีตัวอย่าง เครือซิเมนต์ไทย เคยถ่ายทอดบทเรียนในการ “โฟกัส” การทำงาน ซีเอสอาร์ ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งตัดลดบางโครงการที่มองว่าไม่จำเป็นออก นอกจากเป็นการสร้างการรับรู้ที่ชัดเจนขึ้นในการสื่อสารถึงกลุ่มเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันยังทำให้ประสิทธิภาพของโครงการมากขึ้นด้วย

ประเด็นนี้ ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ นายกสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย เสนอแนะว่า

“ในช่วงเวลาวิกฤต สิ่งที่องค์กรควรเลือกทำนั้นควรมองผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิกฤตเป็นหลัก เพราะผู้ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตมีจำนวนมาก ฉะนั้น องค์กรควรเลือกประเด็นปัญหาในการทำ ซีเอสอาร์ อาทิ ปัญหาคนว่างงาน ปัญหาครอบครัว ปัญหาการศึกษา ฯลฯ มาเป็นส่วนในการพิจารณา นอกเหนือจากโครงการเพื่อสังคมในภาวะปกติ โดยไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณมาก แต่หันไปใช้ทรัพยากรคน เวลา สถานที่ องค์กรควรมีเพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสังคมที่เร่งด่วนในขณะนี้”

3) ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นเพียงการจุดประกายความคิด และกระตุ้นต่อมความอยากรู้อยากเห็นให้แก่ผู้ที่มีความสนใจด้านจิตสำนึกสาธารณะในมิติของความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้เป็นแนวทางในการศึกษาหรือต่อยอดขยายผลออกไปเป็นการวิจัย ทั้งในประเด็นหรือรูปแบบการวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การนำไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบของความคิด (Frame of thoughts) ในการพัฒนาหรือวิจัยแบบกรณีศึกษา นอกจากนี้เป็นที่ทราบกันดีว่า กระแสการดำเนินกิจกรรม ซีเอสอาร์ ขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ได้ทวีความสำคัญและเป็นที่จับตาของสังคมเพิ่มมากขึ้น เห็นได้จากองค์กรธุรกิจหลายแห่งที่ไม่เคยให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์กิจกรรมซีเอสอาร์ขององค์กร ก็หันมาศึกษาและค้นหาวិธีการในการเผยแพร่สู่สาธารณชน เพื่อให้เป็นที่รับรู้ในวงกว้าง ซึ่งการที่องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับการสื่อสารกิจกรรมซีเอสอาร์ สู่ภายนอกเพิ่มมากขึ้น ทำให้ข่าวสารความเคลื่อนไหวในกิจกรรมซีเอสอาร์ขององค์กรต่าง ๆ ปรากฏในสื่อต่าง ๆ อย่างมากมาย การสื่อสารซีเอสอาร์ ในประเด็นต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการให้สังคมรับรู้ จึงมีความหลากหลายซับซ้อนขึ้น “บทบาทของสื่อมวลชนต่อการนำเสนอข่าวสารซีเอสอาร์” จึงเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่น่าสนใจศึกษาต่อ

ผลกระทบจากงานวิจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ความเข้าใจคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” จากงานวิจัยครั้งนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์โดยตรงกับความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มี “การให้เพื่อสังคม” เป็น “ทุนทางสังคม” ที่ช่วยถักทอประโยชน์เขาประโยชน์เราเข้าด้วยกัน โดยอาศัยการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เป็นตัวกลางในการเชื่อมร้อยจิตสำนึกสาธารณะ และสร้างพันธะทางสังคมระหว่างองค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชน ที่จะกระทำและสื่อสารสิ่งดี ๆ ร่วมกันอันดีสงฆ์และหรือผลจากการสื่อสารนี้ ได้ทำให้พฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคธุรกิจและภาคประชาชนค่อย ๆ ปรากฏขึ้น เป็นภาพสะท้อนปรากฏการณ์ “จิตวิวัฒน์” (Consciousness Revolution) ทั้งระดับบุคคลและองค์กร จาก “จิตเล็ก” กลายเป็น “จิตใหญ่” ที่เป็นไปเพื่อก่อให้เกิด “ประโยชน์สุข” ของทุกคนร่วมกันในสังคม ดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว คือ “เป็นความสุขที่เกิดจากการทำประโยชน์ให้แก่ตนเองและสังคม” ซึ่งน่าจะมีคามหมายลึกซึ้งกว่าสถานการณ์ที่ในทางสากลเรียกว่า Win-Win คือ ทุกคนชนะ (มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2550: 10)

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กาญจนา แก้วเทพ และคณะ. (2542). รายงานผลการวิจัย โครงการวิจัยเพื่อประมวลองค์ความรู้ เรื่องระบบการสื่อสารเพื่อชุมชน. กรุงเทพฯ ฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- กิตติ กัณภัย. (2543). การสื่อสารชุมชน: แนวคิดหลักเพื่อการพัฒนา. วารสารนิเทศศาสตร์. 18 (เมษายน-มิถุนายน): 61-78
- กิตติภูมิ มีประดิษฐ์. (2549, มิถุนายน). จริยธรรมทางธุรกิจ: การพัฒนาคุณภาพจิตที่มีอิทธิพลต่อ ความประพฤตินของมนุษย์ในสังคม. *Industrial Technology review*, 11(151), น. 154-160.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). สร้างผู้ประกอบการเพื่อสังคมเพื่อแก้ปัญหาสังคม. สืบค้น 1 พฤศจิกายน 2550, จาก <http://www.kriengsak.com>
- ขับเคลื่อน CSR ภาวะเศรษฐกิจฟุบ 3 กูรูแนะทางรอดผ่านวิกฤต. (2550, 25 มิถุนายน). *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 41.
- คมส์ธนนท์ สุข. (2551, มีนาคม). ลิทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง สร้างของเล่นด้วยไม้ดูแลพนักงานด้วยใจ. *หมอชาวบ้าน*, 29 (347), น. 70-75.
- จณิน เอี่ยมสอาด. (2550). รูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรธุรกิจไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จินตนา บุญบงการ. (2550). จริยธรรมทางธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- 7 วิธีบริหาร CSR องค์กร ในภาวะวิกฤต. (2552, 5 มกราคม). *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 25.
- ชัชวาล ทองดีเลิศ. (2006, 11 พฤศจิกายน). ธุรกิจกับสังคม วิถีแตกต่างบนเส้นทางเดียวกัน. *CSR Journal*, น. 16.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ . (2547). การระดมพลังทางสังคมกับการสื่อสารด้วยการปฏิบัติ. สืบค้น 13 กุมภาพันธ์ 2547, จาก <http://www.thaicivicnet.com/social%20mobilization.htm>
- โซษิตา คันฉาย. (2549). สำรวจสถานการณ์ CSR ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2549 ผ่านการ ประชาสัมพันธ์จากนิตยสาร *Positioning*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไชยา ยิ้มวิไล. (2550, 27 เมษายน). สำนักสาธารณะ. *มติชนสุดสัปดาห์*, น. 15.
- CSR มุมมองใหม่ อีกก้าวของ "เนสท์เล่" กับ "Creating Shared Value". (2551, 2 มิถุนายน) *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 25.

CSR หลายมิติ เป้าหมายสู่ความยั่งยืน (social responsibility และ ความรับผิดชอบต่อสังคม). สืบค้น

2 มกราคม 2555 จาก <http://www.manager.co.th/mgrweekly>

เนริศา ชัยศุภมงคลลาภ และปรีชาติ สถาปิตานนท์. (2553) รูปแบบการสื่อสารเพื่อการจัดการการ
ท่องเที่ยวของชุมชนตลาดน้ำยามเย็น อัมพวา. *วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา*, 3(2),
น. 36-56.

เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และคณะ. (2550). *บทบาทของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย* (รายงานการ
วิจัย). กรุงเทพฯ ฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ทรงธรรม ธีระกุล. (2548, เมษายน-กันยายน). การสื่อสาร : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร. *วาร
ปรีชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 18(1), น. 51 – 61.

ทวิวงศ์ ศรีบุรี. (2541). *EIA การวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มายด์พับลิช
ซิ่ง.

ทิมวิจัย TRN. (2548). *สู่การให้ที่แตกต่าง: การศึกษาวิจัยรูปแบบ ลักษณะ และกลไกของการให้เพื่อ
สังคม*. กรุงเทพฯ ฯ: มูลนิธิกองทุนไทย.

ธีรยุทธ วัฒนาศุโขโชค. (2550, 16 กุมภาพันธ์). แยกย่อยกลยุทธ์ Social Business Enterprise: ปฐมบท
ใหม่ขององค์กรธุรกิจ. *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 6.

บุญคลี ปลั่งศิริ. (2548, 10 มกราคม). วัฒนธรรมองค์กร. *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 6.

ปานทิพย์ พัยพานนท์. (2552). *กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมความ
รับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
ธุรกิจ). กรุงเทพฯ ฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ปรีชาติ สถาปิตานนท์ และคณะ. (2549). *การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน: จาก
แนวคิดสู่การปฏิบัติการวิจัยในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ ฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ปารีณา ประยุกต์วงศ์ และ แมท โอเซ็น. (2552). *การพัฒนา CSR ในประเทศไทยและบทบาทอาสาสมัคร
(รายงานการวิจัย)*. สืบค้น 17 กุมภาพันธ์ 2550, จาก

http://www.ngobiz.org/csr.php?Mod=csr_evi&act=sh&ID=NDU4&

เปิดผลสำรวจเศรษฐกิจกับ CSR. (2550, 25 มิถุนายน). *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 41.

ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ต้อง "รู้จักให้". (2551, 14 มกราคม). *ประชาชาติธุรกิจ*. น. 56.

พิภพ อุดร. (2554, ตุลาคม-ธันวาคม). จิตอาสา ซีเอสอาร์ และธรรมมาภิบาล. *สื่อพลัง*, 19(4), น. 34-
36.

เพ็ญณี ภูมิธรานนท์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในการ
ทำงานของบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
ธุรกิจ).

- กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. (2550). *ทำไมต้องให้เพื่อสังคม*. สืบค้น 27 พฤษภาคม 2550, จาก <http://www.give2all.org>
- ไพศาล วิสาโล. (2552, ตุลาคม). *จิตอาสา*. *สารคดี*, 25(296), น. 58.
- มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. (2550) *โครงการวิจัยประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจาก ศูนย์คุณธรรมปีงบประมาณ 2549-2550*. สืบค้น 1 พฤศจิกายน 2550, จาก <http://www.moralcenter.or.th>
- วรรณมา ประยุกต์วงศ์. (2550). *คู่มือการพัฒนาจิตอาสาพนักงานในองค์กรธุรกิจ: สู่ความสุขในวิถีการทำงาน*. กรุงเทพฯ: เครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจและภาคประชาสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.
- วันทนา จันทพันธ์. (2551, 10 ตุลาคม). *จิตสาธารณะหรือจิตสำนึกสาธารณะ (Public Consciousness)* สืบค้น 17 กุมภาพันธ์ 2550, จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/215483?>
- ศรีกัญญา มงคลศิริ และพรพรหม มังกรพิศน์. (2550, กุมภาพันธ์). *Strategic CSR: มั่งคั่งอย่างมีคุณธรรม*. *Brand Age*, 8(2), น. 125-164.
- ศิริชัย สาครรัตนกุล. (2548, 28 มิถุนายน). 'CSR' สังคมแห่งการให้ การจัดการผนวกสร้างผลกำไร. *ผู้จัดการรายสัปดาห์*. สืบค้น 17 กุมภาพันธ์ 2550, จาก <http://www.manager.co.th/mgrWeekly>
- สมคิด บางโม. (2549). *จริยธรรมทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: พัฒนวิทย์การพิมพ์.
- สฤณี อาชวานันทกุล (2550, 6 ธันวาคม). *ทุนนิยมที่มีหัวใจ ทางเลือกใหม่แห่งการพัฒนา*. *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 2.
- สฤณี อาชวานันทกุล. (2550, 21 มิถุนายน). *มายาคติและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกระแส Corporate Social Responsibility*. *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 45.
- สัมภาษณ์ พานิช เหล่าศิริรัตน์, ผู้อำนวยการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 28 มิถุนายน 2550.
- สัมภาษณ์ พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา, 6 กรกฎาคม 2550.
- สัมภาษณ์ สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธิ, นักวิชาการด้านการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 26 มิถุนายน 2550.
- สัมภาษณ์ สุรีพันธุ์ เสนานุช, นักวิชาการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 28 มิถุนายน 2550.
- สัมภาษณ์ ไสภณ พรโชคชัย, ประธานกรรมการบริหาร มูลนิธิประเมินค่าทรัพย์สินแห่งประเทศไทย, 3 กันยายน 2550.

สัมพันธ์ อนันตชัย ประยูรธม, นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านซีเอสอาร์, 22 มิถุนายน 2550.

3 รูปแบบซีเอสอาร์ที่ไม่แตกต่างกัน 'สังคมพัฒนาสู่ความยั่งยืน'. (2552, 19 ก.พ. – 21 ก.พ.).

ฐานเศรษฐกิจ. สืบค้น 19 กุมภาพันธ์ 2552, จาก <http://www.thannews.th.com>
สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และสถาบันคีนัน. (2550). *ความ
รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

สุกัญญา สุดบรรทัด และคณะ. (2549). *การสื่อสารสำหรับการพัฒนาจิตวิญญาณสันติภาพเพื่อสุข
ภาวะ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.

สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสินี. (2550, 10 ธันวาคม). ปรากฏการณ์ "ทำดีเพื่อพ่อ" ภาพสะท้อน CSR
ในบริบทไทย. *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 37.

สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสินี. (2550, มกราคม-มีนาคม). CSR: มิติใหม่ในการบริหารธุรกิจ. *สื่อพลัง*, 15,
(1), น. 2-3.

สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสินี. (2550, เมษายน-มิถุนายน). หลักการสู่วิธีการ: ความเป็นธรรมย่อม
เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ. *สื่อพลัง*, 15(2), น. 3.

สุปราณี ศรีฉัตรภักข และคณะ (2545). *บริษัทข้ามชาติกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (รายงานการ
วิจัย). กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรพันธ์ แสนานุช. (2549). สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง: CSR in Spirit. *Leadership* 6. สืบค้น 17
ธันวาคม 2549, จาก

http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/60/Leadership1.doc

อนันตชัย ยูรประธม. (2550, 25 มิถุนายน). ขับเคลื่อน CSR ภาวะเศรษฐกิจฟุบ 3 กูรูแนะทางรอด
ผ่านวิกฤต. *ประชาชาติธุรกิจ*, น. 41.

อรพินท์ สฟโชคชัย. (2551). การมีส่วนร่วมของประชาชน . สืบค้น 17 ธันวาคม 2549, จาก
<http://www.opdc.go.th>

อรรณภูมิ ศิริปัญญา. (2549). *จริยธรรมทางธุรกิจ ช่วยผู้บริโภคได้จริงหรือ*. สืบค้น 17 ธันวาคม
2549, จาก <http://gotoknow.org/blog/sundayweekly/68053>

อัครนุไร เตชะสวัสดิ์. (2549, กันยายน-ธันวาคม). บทบาทของการตลาดที่มีต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 26(3), น. 152-164.

อาภรณ์ ชิวะเกรียงไกร. (2550). *การดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social
Responsibility)*. สืบค้น 17 พฤษภาคม 2550, จาก <http://www.nidambe11.net/>

ภาษาต่างประเทศ

APCO Worldwide. (2006). *CSR Communicating: Talking to People Who Listen*.

สืบค้น 18 มิถุนายน 2550, จาก <http://www.apcoworldwide.com>

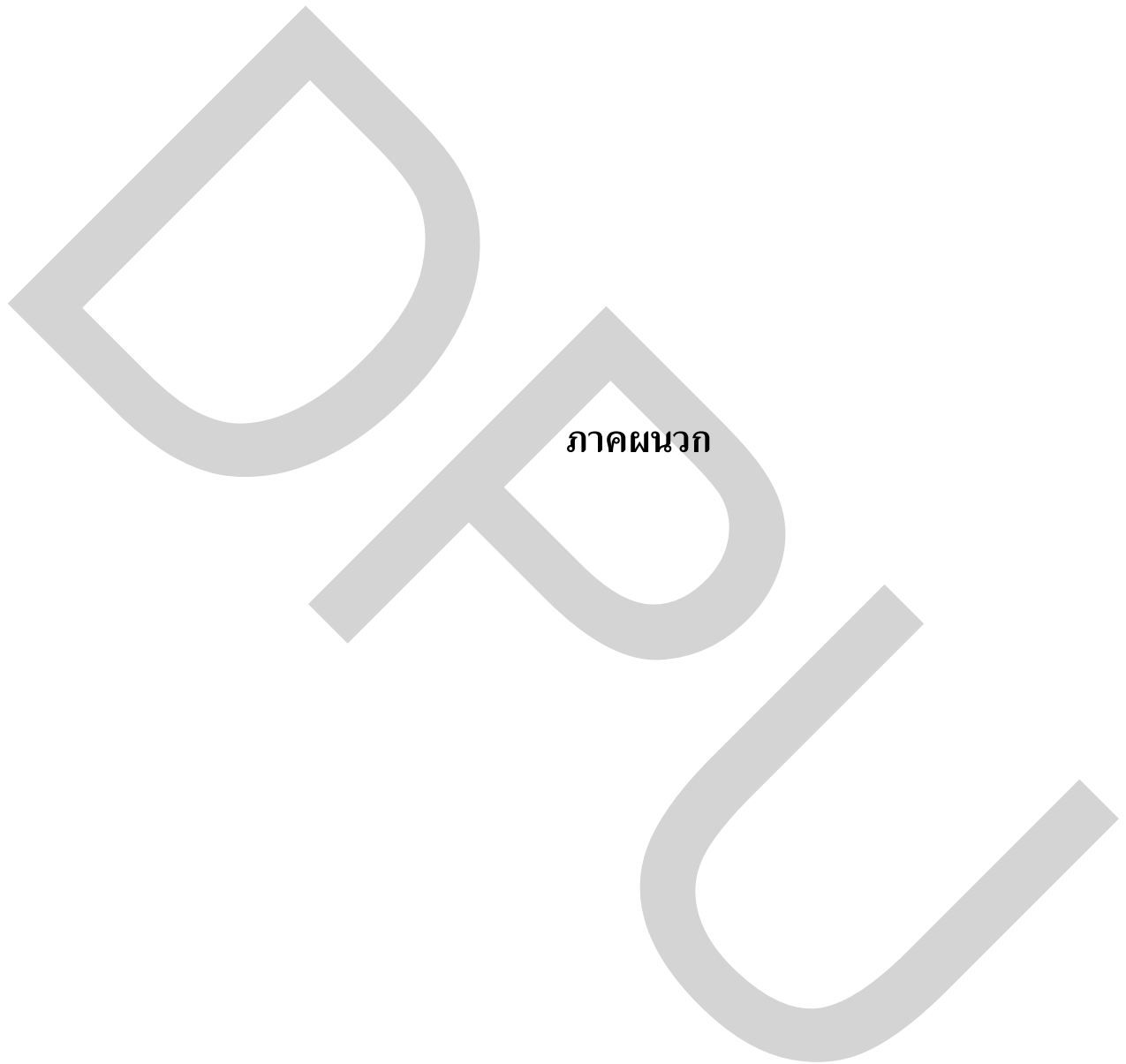
Kotler, Philip & Nancy Lee. (2005). *Doing the most good for your business and your cause*.

USA: John Wiley & Sons Inc.

Kraisornsuthasinee and Fredric William Swierczek. (2006, June). Interpretation of CSR in Thai Companies. *The Journal of Corporate Citizenship*, P. 53

Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2006, December). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.

Steven Brammer, Andrew Milington and Bruce Layton. (2005). *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Communication*. สืบค้น 18 มิถุนายน 2550, จาก <http://www.bath.ac.uk>



ภาคผนวก

กรอบแนวคำถาม
(สำหรับผู้บริหาร/พนักงานในองค์กร)

1. ข้อมูลส่วนตัว ชื่อ-สกุล การศึกษา อายุ ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน
2. ท่านมีความเข้าใจ หรือให้ความหมายคำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” ว่าอย่างไร
3. ท่านคิดว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” มีความสำคัญหรือจำเป็นต่อสังคมไทยในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านเคยพูดคุยหรือถกเถียง เกี่ยวกับประเด็น “จิตสำนึกสาธารณะ” กับพนักงาน/เพื่อนร่วมงานด้วยกันหรือไม่ อย่างไร
5. ในสภาพปัจจุบัน ท่านคิดว่าองค์กรธุรกิจ จำเป็นต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกสาธารณะหรือไม่ และควรทำอย่างไร หรือในรูปแบบใด ใดบ้าง
6. ท่านคิดว่าองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกสาธารณะ ที่สามารถมองเห็นอย่างชัดเจน หรือปฏิบัติต่อท่านในลักษณะใด ทำมานานเพียงใด และเป็นอย่างไร
7. ท่านจะรู้สึกอย่างไร หากที่องค์กรธุรกิจที่ท่านทำงานอยู่ปฏิบัติต่อท่านและหรือเพื่อนพนักงานอาจจะรวมถึงครอบครัวของท่านอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบ
8. องค์กรของท่าน มีวิธีสื่อสาร ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่าน ได้รับรู้และเข้าใจ ในเรื่องจิตสำนึกสาธารณะ อย่างไรบ้าง
9. จากข้อ 8 ท่านคิดว่า ด้วยวิธีการสื่อสารดังกล่าว สามารถช่วยให้ท่านและพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร ได้เกิดการเรียนรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญหรือจำเป็นในเรื่อง “จิตสำนึกสาธารณะ”
10. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร/พนักงานขององค์กร ท่านเคยมีโอกาสร่วมกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน/สังคม มากน้อยเพียงใด อย่างไร และท่านได้ประโยชน์อะไรบ้าง
11. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจที่ท่านทำงานอยู่ ดำเนินกิจการอย่างมี “จิตสำนึกสาธารณะ” หรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค
12. ท่านคิดว่า ท่านได้รับประโยชน์ในแง่ใดบ้าง จากการดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อองค์กรที่ท่านทำงานอยู่
13. ท่านจะมีวิธีการอย่างไร ที่จะบอกกับสังคมว่า องค์กรที่ท่านทำงานอยู่ด้วย ดำเนินกิจการอย่างมีจิตสำนึก
14. ท่านมีความเห็น และรู้สึกอย่างไร หากท่านได้ยินได้ฟังมาว่า วิธีการดำเนินกิจการอย่างมีจิตสำนึกขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ เป็นการสร้างภาพมากกว่าการทำจากใจจริง
15. ท่านคิดว่า อะไรจะเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ว่า องค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ปฏิบัติต่อท่าน ครอบครัวของท่าน ชุมชน/สังคม และสิ่งแวดล้อมด้วยความจริงใจ

ขอขอบพระคุณ

กรอบแนวคำถาม
(สำหรับคนในชุมชน)

1. ข้อมูลส่วนตัว ชื่อ-สกุล การศึกษา อายุ อาชีพ
2. ท่านมีความเข้าใจ คำว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” หรือไม่ และอย่างไร
3. ท่านคิดว่า “จิตสำนึกสาธารณะ” มีความสำคัญหรือจำเป็นต่อชุมชนที่ท่านอาศัยอยู่หรือไม่ อย่างไร
4. ในชุมชนของท่าน เคยมีการพูดคุยหรือถกเถียง เกี่ยวกับประเด็น “จิตสำนึกสาธารณะ” หรือไม่ อย่างไร
5. ในสภาพปัจจุบัน ท่านคิดว่าองค์กรธุรกิจที่เข้ามาอยู่ร่วมด้วยกับท่าน จำเป็นต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหรือไม่ และควรทำอย่างไร หรือในรูปแบบใด ได้บ้าง
6. องค์กรที่เข้ามาช่วยเหลือชุมชนของท่าน ได้ให้ความช่วยเหลือในลักษณะใดบ้าง และมีวิธีปฏิบัติต่อชุมชนอย่างไร การให้ความช่วยเหลือนั้น ทำมานานเพียงใด ท่านชอบหรือเห็นด้วยหรือไม่ เพราะอะไร
7. ท่านทราบได้อย่างไรว่า องค์กรธุรกิจนั้น จะเข้ามาช่วยเหลือชุมชนของท่าน
8. ก่อนที่องค์กรธุรกิจ จะเข้ามาช่วยเหลือชุมชนของท่าน องค์กรธุรกิจนั้นได้ถามความต้องการของคนในชุมชนหรือไม่ อย่างไรและด้วยวิธีการใด
9. จากข้อ 8 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ความช่วยเหลือนั้น ชุมชนจะได้ประโยชน์และนำมาซึ่งการพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริง
10. จากข้อ 9 ภายหลังจากเข้ามาช่วยเหลือชุมชนขององค์กรธุรกิจ ท่านคิดว่า ท่านและคนอื่น ๆ ในชุมชนได้เกิดเรียนรู้ มีความเข้าใจ และตระหนัก ในเรื่องจิตสำนึกสาธารณะเพิ่มขึ้น
11. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ที่เป็นทำให้องค์กรธุรกิจต้องเข้ามาให้ความช่วยเหลือชุมชนของท่าน หรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นปัญหาอุปสรรค เมื่อองค์กรธุรกิจจะเข้ามาช่วยเหลือ
12. ท่านคิดว่า ท่านและชุมชนของท่านได้รับประโยชน์ในแง่มุมมองใดบ้าง จากความช่วยเหลือขององค์กรธุรกิจ
13. ท่านคิดว่า องค์กรธุรกิจที่เข้ามาให้ความช่วยเหลือชุมชนของท่าน เป็นการช่วยเหลือที่มาจากใจจริง โดยไม่หวังผลหรือไม่ อะไรทำให้ท่านคิดเช่นนั้น

ขอขอบพระคุณ

ประวัติผู้วิจัย

นางสาวสุรางคณา ฦ นคร สำเร็จการศึกษา ปริญญาตรีศึกษาศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปริญญาโท นิเทศศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และการสื่อสารการตลาด มหาวิทยาลัยแคนเบอร์รา ประเทศออสเตรเลีย ได้รับการประเมินคุณภาพการสอนดี และรางวัลชนะเลิศการประกวดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการนำความรู้สู่การปฏิบัติ ประจำปีการศึกษา 2554

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์ประจำ ภาควิชาการสื่อสารการตลาด คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มีสนใจเป็นพิเศษในเรื่อง การตลาดเพื่อสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) และการสื่อสารชุมชน