

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการกิจกรรมนำความรู้สู่สังคมร่วมกันระหว่าง ชุมชน ของกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อ 1) ศึกษาผลการดำเนินการจัดการ กิจกรรมนำความรู้สู่สังคมร่วมกันระหว่าง ชุมชน ของกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ 2) กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกิจกรรมนำความรู้สู่สังคมร่วมกันระหว่าง ชุมชน ของกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการกิจกรรมนำความรู้สู่สังคมร่วมกันระหว่างชุมชน ของกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 6 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1. ทฤษฎีสู่ระบบ

ตอนที่ 2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีกลยุทธ์

2.1 กลยุทธ์

2.2 แผนกลยุทธ์

2.3 เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 การบริหารจัดการ

3.1 เกี่ยวกับหลักการบริหาร

3.2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

3.3 นโยบายของกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ

ตอนที่ 4 ทฤษฎีโครงการรับผิดชอบต่อสังคม SSR /CSR

ตอนที่ 5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### ตอนที่ 1 ทฤษฎีสู่ระบบ

1.ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ทำให้นักบริหาร สามารถที่จะมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาองค์การในลักษณะระบบนั้นจะก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาขององค์การทั้งระบบ

คำว่าระบบ (System) อาจจัดได้ว่าเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันในเชิงที่จะต้องบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันดังนี้คือ (สมยศ นาวิกาน, 2544)

1. ส่วนต่างๆ ของระบบ อยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ การเคลื่อนไหวหรือแสดงออกของส่วนต่าง ๆ

จะมีปฏิริยากระทบต่อกันเสมอ โดยที่ในระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็จะประกอบไปด้วย ระบบย่อยเล็กลงไปอีก หากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Chain of Effects)

## 2. ระบบประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

(1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในกระบวนการบริหาร นั่นคือทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และข้อมูลที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

(2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย เทคนิคในการจัดการต่างๆ รูปแบบกิจกรรมการผลิต เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

(3) ปัจจัยนำออก (Outputs) ได้แก่ สินค้า บริการ กำไร ขาดทุน และผลที่คาดหวังอื่น ๆ เช่น ศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น

(4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจากกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่าง ๆ ได้

จากทฤษฎีระบบนั้น องค์กรจะใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิต และในขณะเดียวกันกลไกในระบบก็จะขึ้นกับการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

## 2. การจัดการเชิงสถานการณ์

จากการที่ได้มีการนำเอาทฤษฎีทางการบริหารในยุคต่างๆ มาใช้ ได้มีส่วนช่วยทำให้งานการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่ยังเป็นปัญหาอยู่ เช่น นักบริหารที่นิยมการบริหารโดยอาศัยคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ก็จะมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่าที่ควร ขณะเดียวกันการเอาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ก็จะมีข้อจำกัดในการบริหารที่ต้องอาศัยเทคนิคเชิงปริมาณ ระบบที่นับว่าเป็นทฤษฎีที่ดีก็ยังคงขาดความสมบูรณ์ ในลักษณะของข้อจำกัดคือ เป็นวิธีการแก้ไขปัญหามีลักษณะกว้างมากเกินไป ดังนั้นจึงได้มี นักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีระบบ อาทิเช่น Katz and Rosenzwei ได้นำเสนอทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) ว่าน่าจะเป็นทฤษฎีที่กำจัดจุดอ่อนของทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น โดยมุ่งเน้นการบูรณาการทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหามีลักษณะเฉพาะตามสถานการณ์นั้น ๆ มีการวิเคราะห์ว่าการนำทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์มาใช้ จะได้ประโยชน์จากหลักการจัดการแต่ละสถานการณ์เท่านั้นแต่ไม่สามารถนำมาใช้ได้กับสถานการณ์ทั่วไปได้ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่าประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากหลายๆ สถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะนั้น จะกลายเป็นประสบการณ์ที่ผู้บริหารสามารถนำมาพัฒนา

ทักษะ และแนวคิดทางการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป และอาจพัฒนาไปสู่แนวคิด และเทคนิคการจัดการใหม่ๆ ได้ต่อไป

โดยสรุป ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม แนวความคิด คือ กลุ่มทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ Fredrick Winslow Taylor, 2) ทฤษฎีการบริหารแบบระบบราชการของ Max Weber และ 3) ทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหารของ Luther Gulick and Lyndal Urwick กุติก ซึ่งทฤษฎีและแนวความคิดในกลุ่มนี้จะเน้นหรือให้ความสนใจในปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่ปัจจัยด้านมนุษย์ เช่น โครงสร้างวิธีการทำงานและหลักการบริหาร กลุ่มทฤษฎีองค์การในยุคการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ 1) Maslow ผู้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 2) Herzberg ผู้นำเสนอทฤษฎี 2 ปัจจัย 3) McGregor ผู้นำเสนอ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ให้ความสนใจไปที่ปัจจัยมนุษย์ในองค์การ โดยพยายามศึกษาและวิเคราะห์ให้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์ และแสวงหาสิ่งจูงใจเพื่อที่จะให้ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ และไม่ให้ความสนใจหรือความสำคัญในเรื่องวิธีการทำงาน โครงสร้างและหลักการบริหาร และทฤษฎีองค์การในยุคสมัยใหม่ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีการบริหารแบบการตัดสินใจของ Herbert A. Simon ซึ่งเน้นไปให้ความสำคัญในลักษณะของการมีกระบวนการตัดสินใจที่ดี ซึ่งต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ระบุปัญหา ค้นหาทางเลือก ประเมินผลทางเลือก ตัดสินใจเลือก และนำทางเลือกไปปฏิบัติ 2) ทฤษฎีระบบคือการพิจารณาองค์การในลักษณะระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบของระบบดังนี้คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ปัจจัยนำออก และการย้อนกลับของข้อมูล ซึ่งทฤษฎีระบบจะช่วยทำให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพรวมของระบบ เพื่อที่จะทำให้ง่ายในการแก้ไขปัญหาทางการบริหาร 3) ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ซึ่งเป็นการบูรณาการความรู้ และแนวความคิดตลอดจนทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งเป็นสถานการณ์การบริหารที่มีความแตกต่างกัน

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

Maslow, (1943) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษย์นิยมทฤษฎีของเขาได้ชื่อว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ โดยอธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับ ซึ่งพบว่าบุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ในยุคแรกๆ ที่ทำการศึกษาเขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง ในยุคต่อมา ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและแบ่งความต้องการลำดับที่ 5 ให้ละเอียดออกไปอีกเป็น 3 ลำดับ รวมใหม่ทั้งหมดเป็น 7 ลำดับขั้นของความต้องการ

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (physical needs) คือความต้องการตอบสนองความหิว กระจาย ความเหนื่อย ความง่วง ความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย ความต้องการมีกิจกรรมทางร่างกาย และความต้องการสนองความสุขของประสาทสัมผัส

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) คือความต้องการการคุ้มครองปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตราย และต้องการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (belongingness and love needs) คือความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว และมีความรัก ขั้นนี้จัดเป็นความต้องการทางสังคม

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (esteem needs) คือความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา มีคนยกย่องเลื่อมใส มีความเด่นดัง และต้องการความรู้สึกที่ดีของคนอื่นต่อตน

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (need to know and understand) คือความอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีประสบการณ์

ลำดับขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ (aesthetic needs) ได้แก่ความต้องการด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (self actualization needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูง หรือสร้างความรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับ ประสบการณ์สูงสุด คือได้รับ ประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนักในสภาพความเป็นจริงแห่งชีวิต ซึ่งบางคนกล่าวว่าเข้าถึงปรัชญาชีวิต หรือสัจธรรมแห่งชีวิต

ความต้องการทั้ง 7 ลำดับขั้นตอนตามแนวคิดของ Abraham H. Maslow นั้น บุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการลำดับแรกก่อน แล้วจึงดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับ ตัวอย่างพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เช่น ตราบใดที่ค่าแรงยังไม่พอกิน (ความต้องการขั้นที่ 1) หรือตนต้องเผชิญสถานการณ์เสี่ยงภัยในหน้าที่ (ความต้องการขั้นที่ 2) ในภาวะดังกล่าวนี้ พนักงานอาจยังไม่คำนึงถึงความรัก การยอมรับ การยกย่องและเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการขั้นที่ 4) หรือจะยังไม่ดิ้นรนเพื่อใฝ่หาความรู้ ความดี ความงาม หรือความสมบูรณ์แบบส่วนตัว (ความต้องการขั้นที่ 5, 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่าคนบางคนกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ความต้องการทางกาย ได้รับตอบสนอง เช่น เพื่อให้ท้องหายใจ เพื่อสนองความต้องการทางเพศ หรือเพื่อสะสมเงินทองเอาไว้ให้อบอุ่นใจว่าต่อไปภายหน้าจะได้มีกินมีใช้

สรุปได้ว่า การไม่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเกิดจากความพยายามที่ไม่ถูกต้องของการแสวงหาความมั่นคงปลอดภัย เช่น การที่บุคคลสร้างความรู้สึกให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจตน โดย

พยายามหลีกเลี่ยงหรือขจัดข้อผิดพลาดต่างๆ ของตน บุคคลเช่นนี้จึงมีแนวโน้มที่จะพิทักษ์ความมั่นคงปลอดภัยของตน โดยแสดงพฤติกรรมในอดีตที่เคยประสบผลสำเร็จ แสวงหาความอบอุ่น และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ย่อมขัดขวางวิถีทางที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

### ทฤษฎีการจูงใจของ (McGregor's Theory X and Theory Y)

Douglas McGregor, (2012) เป็นศาสตราจารย์วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา เขาทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็น 2 ทฤษฎี ดังนี้

#### 1. ทฤษฎี X

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ เห็นว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่แท้จริงนั้น มนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมี โอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็พยายามหลีกเลี่ยง

เห็นว่าวิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ช่มชู้ สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

เห็นว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่คอยหวังความก้าวหน้า ทะเยอทะยานน้อย แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่นคือ ความมั่นคงปลอดภัย

จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่ดีดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร จึงต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุม บังคับบัญชาเพราะเห็นว่าถ้าไม่มีหัวหน้าบังคับบัญชาหรือไม่มีใครมาชี้นำสั่งการ งานก็มักไม่เดิน การที่มีหัวหน้ามาบังคับบัญชาในความหมายของกลุ่มนี้ คือ การว่ากล่าวและลงโทษ เหตุที่ต้องทำดังนี้ โดยมีเหตุผลว่าพื้นฐานของคนมักเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ คือทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมองมนุษย์ในแง่ลบเป็นส่วนใหญ่

#### 2. ทฤษฎี Y

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี แนวคิดของทฤษฎีนี้ สรุปสาระสำคัญได้ 6 ประการดังต่อไปนี้

โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ มีความมานะ พยายามทั้งทางจิตใจและร่างกาย ความพยายามมีคู่กับความรับผิดชอบเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการแสวงหาความเพลิดเพลิน มนุษย์มีได้รังเกียจการทำงาน เห็นว่างานช่วยสนองความต้องการของตน และเห็นว่าบางครั้งบางคราวที่มนุษย์จำต้องหลีกเลี่ยงงานนั้น น่าจะเนื่องมาจากลักษณะการควบคุมของหัวหน้างาน หรืออำนาจการควบคุมจากภายนอก

การทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมและบังคับ การให้โอกาสคนงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เขาเป็นตัวของตัวเอง และยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานได้ จะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

มนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม เป็นคณะทำงานอยู่แล้ว ดังตัวอย่างที่บางประเทศ หรือบางท้องถิ่นที่นิยมมารวมกลุ่มทำงานด้วยกันที่เรียกว่า “ประเพณีลงแขก” ในสมัยโบราณ

มนุษย์มักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่าง จะเกิดความรู้สึกพอใจ สมใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่วนรวม

มนุษย์เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสมพร้อมต่อการยอมรับในความรับผิดชอบของตน และพร้อมต่อการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ใครก็ตามที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและแสวงหาความมั่นคง ความปลอดภัยอย่างเดียว น่าจะไม่ใช่ลักษณะที่แท้จริงของเขา การกระทำนั้นๆ น่าจะเนื่องมาจากอิทธิพลของสิ่งผลักดันบางอย่าง

บุคคลในองค์กรแต่ละคน มักมีคุณลักษณะในตัวด้วยกันทั้งนั้นในด้านความสามารถ ทางความคิด ความฉลาด การสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ของมนุษย์ในแง่ดี จากแนวคิดที่มองมนุษย์ในแง่ดีดังกล่าว ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ก่อให้เกิดที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม อยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบสังคม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนั้นทฤษฎี Y นี้ ยังเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคน มนุษย์มักรู้จักตนเองดี และรู้จักความสามารถของตน ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้สึกรับผิดชอบที่ดีต่อพนักงาน และควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร และทฤษฎีนี้ยังมีความคิดต่อระบบ งานอุตสาหกรรมและงานธุรกิจในปัจจุบันด้วยว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีโอกาสดแสดงความสามารถของตนเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งในองค์กรแต่ละแห่งควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสมากขึ้นในการได้แสดงความสามารถของตนให้มากที่สุด ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ จะส่งผลต่องานขององค์กรอีกหลายประการ ทั้งในแง่ผลงานและความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

สรุปได้ว่า Douglas Mc Gregor เห็นว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกันต้องใช้แรงจูงใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

## ทฤษฎีสองปัจจัยของ (Herzberg's Two Factor Theory)

Frederick Herzberg, (1968) เป็นนักจิตวิทยาอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1966 และ ค.ศ.1968 ปัญหาที่เขาเฝ้าถามตนเองอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดี เขาเห็นว่าการให้ค่าแรงต่ำทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มิได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดจะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีของ Frederick Herzberg เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ตัวกระตุ้น (motivators) และ “การบำรุงรักษา” (hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

Frederick Herzberg ได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจ 11 แห่ง ของเมืองพิตสเบอร์ก ผลการศึกษาของเขาสรุปได้ว่า ความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน คือ การที่บุคคลพอใจในการทำงานมิได้หมายความว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานส่งผลให้บุคคลไม่ค่อยคิดจะลาออกจากงานหรือไม่ค่อยมีความคิดจะนัดหยุดงาน แต่อาจไม่มีส่วนต่อการมุ่งมั่นทำให้งานเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าคนงานผู้ใดมีแรงจูงใจในการทำงาน คนงานนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี ทฤษฎีและการศึกษาของ Frederick Herzberg ซึ่งให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาที่มีต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาของ Frederick Herzberg ที่แสดงให้เห็นผลของปัจจัยด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัย 2 ประการ คือ ตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงาน Frederick Herzberg ได้วิเคราะห์จากการศึกษาของเขา ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น

ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ ก็ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน

การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับ

ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ

ความรับผิดชอบ คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา

โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา

การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

## 2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้ พนักงานจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานของเขาการบำรุงรักษาประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

นโยบายแลการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่ามีฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีซึ่งกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล

การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่ามีผู้บริหารงานตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา

ภาวะการณ์ทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน

ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าเงื่อนไขค่าตอบแทนการทำงาน มีความเหมาะสม

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี

ความมั่นคง คือพนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง จากผลการศึกษาของ Frederick Herzberg ดังกล่าวนี้ จึงเห็นได้ว่า ความพอใจและแรงกระตุ้นของพนักงานส่วนใหญ่เกิดจากลักษณะของงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรจัดให้มีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นเกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะด้วยกัน วิธีที่ยอมรับกันมากวิธีหนึ่ง คือการกระจายงาน แนวทางการกระจายงาน อาจทำได้หลายแนวทางดังนี้

แนวทางที่ 1 ลดการเข้มงวดกับพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เหตุผลและความรับผิดชอบในงานของเขาให้มากขึ้น

แนวทางที่ 2 จัดให้พนักงานทำงานรวมกันเป็นหน่วยเดียวที่มีความสมบูรณ์ในตัวมากกว่าที่จะแยกกันทำงานตามลำพังเป็นส่วน



แนวทางที่ 3 ให้อำนาจพนักงานมากขึ้นในการตัดสินใจและการปฏิบัติ และให้คณงานมีอิสระบ้างในการดำเนินงาน

แนวทางที่ 4 จัดให้มีการประชาสัมพันธ์รายงานผลผลิตต่อพนักงานผู้ปฏิบัติโดยตรงอย่างสม่ำเสมอและบ่อยๆ มากขึ้น เพื่อให้พนักงานรับรู้ผลงานของตน แทนที่จะรายงานต่อผู้ตรวจงานของพนักงานเท่านั้น

แนวทางที่ 5 กระตุ้นให้พนักงานลองทำงานใหม่ๆ และงานที่มีความยากมากขึ้นซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้พยายาม และก้าวหน้ามากขึ้น

แนวทางที่ 6 มอบงานพิเศษให้ทำ เพื่อพนักงานจะได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างอาจเป็นด้านปฏิบัติหรือกระบวนการทำงาน หรือการพัฒนาการคิดในตัวพนักงานแต่ละคน

แนวทางการกระจายที่กล่าวมานี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของพนักงานให้เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การยอมรับ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือให้ได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของเขา และการกระจายงานยังช่วยสนองความต้องการของพนักงานก่อนให้เกิดการจูงใจในการทำงานและช่วยให้พนักงานได้รับการยอมรับในผลงานของเขาได้ด้วย

(<http://mbaru1.blogspot.sg/2011/07/mcgregors-theory-x-and-theory-y.html>)

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า ในการบริหารงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากร ผู้บริหารควรเน้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบงานให้รับผิดชอบมากขึ้น การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ก็ควรต้องให้ความสนใจด้วย แต่มิใช่เน้นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หากแต่เป็นไปเพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าทำได้เพียงเท่านี้ก็นับว่าน่าพอใจแล้ว.

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นมี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งทฤษฎีที่สามารถจัดองค์ประกอบแรงจูงใจได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม คือ ทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งทางผู้วิจัยมีความสนใจและใช้ทฤษฎีเป็นแนวทางในการศึกษาเนื่องจากเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ เหล่านี้แล้วก็จะทำให้พวกเขาเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเมื่อเกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วพวกเขาก็จะทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเมื่อพวกเขาเกิดความรู้สึกเหล่านี้แล้วก็จะกลายเป็นความรู้สึกจงรักภักดีและสั่งสมจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรต่อไปจนไม่คิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น

## ตอนที่ 2 แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกลยุทธ์

ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ กลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์

### 2.1 กลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคนอื่นๆ (2548) กล่าวว่าคำว่า “strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading the total organization ” หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวมซึ่งมีนัยทั้งเชิงอุดมการณ์และวิธีการว่า ต้องการอะไรให้สำเร็จและทำอย่างไร

Samuel Paul, (1983) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน

Gopinath and Siciliano, (2005) ได้นำคำนิยามเกี่ยวกับ กลยุทธ์ของ Henry Mintzberg ซึ่งเรียกว่า ” Five P’s” ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง แผน (Strategy as a plan)

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (Strategy as a ploy)

กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ (Strategy as a pattern)

กลยุทธ์ หมายถึง ตำแหน่ง (Strategy as a position)

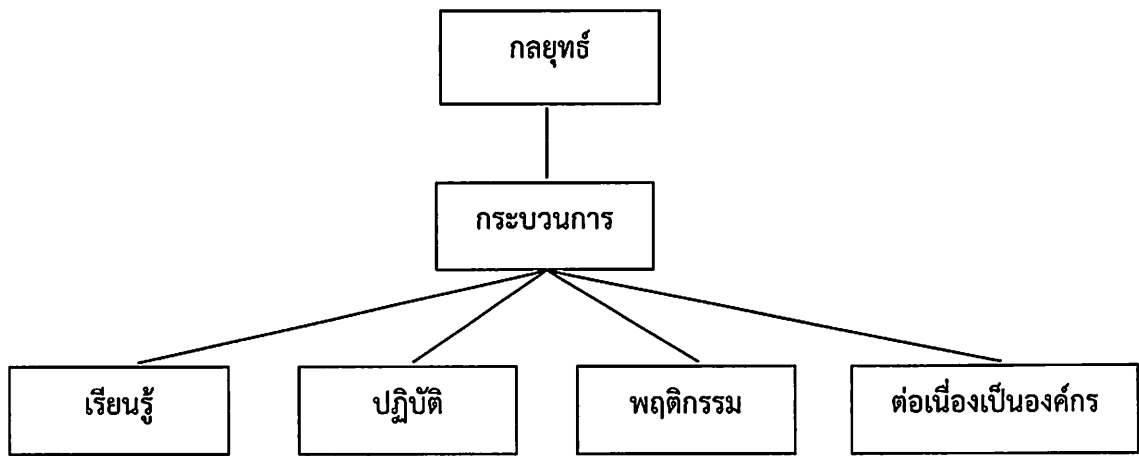
กลยุทธ์ หมายถึง มุมมอง (Strategy as a perspective)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์คือการกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลด โอกาสความเสียเปรียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

### 2.2 แผนกลยุทธ์

ความหมายแผนกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาวโดยองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objective) หรืออาจ หมายถึงการวางแผนรวม หรือแผนทั้งหมด สำหรับอนาคตขององค์กร ซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม หรือหมายถึง แผนการปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายระยะยาว



ภาพประกอบที่ 2 : กิจกรรมที่เชื่อมโยงสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์

สุพาดา สิริกุตตาและคณะ (2543) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่าเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Goals) กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงแผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดขอบเขตอย่างกว้างขวางของกิจกรรมองค์กรในระยะยาวที่ออกแบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

สุพจน์ ทราชแก้ว (2545) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรว่าองค์กรควรจะทำอย่างไร เท่าไรและทำอย่างไร

สรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ระดับและเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์กร เป็นแผนที่มีขอบเขตกว้างครอบคลุมวิธีการและการใช้ทรัพยากรการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรในระยะยาว โคนเน้นกลยุทธ์หรือวิธีการเฉพาะ เพื่อให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 2.3 เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

#### การบริหารเชิงกลยุทธ์

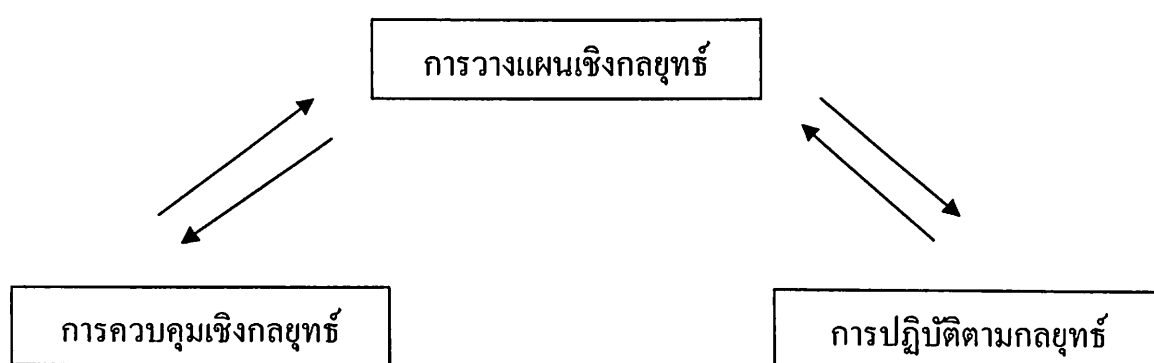
สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงการบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบสอง ส่วน ได้แก่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการดำเนินกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผน (Strategic Implementation)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัย สถานการณ์ และ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน ชุมชนในท้องถิ่นและ ผู้ถือหุ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) เห็นว่า การบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งพิจารณาถึง การบริหารในทางปฏิบัติ ทั้งนี้โดย อาศัยหลักทฤษฎี ความรู้ต่างๆ ทางบริหารซึ่งเป็นที่เข้าใจแล้วมา ประยุกต์และปรับใช้ให้เกิดผลในการบริหารอย่างเป็นระบบและสอดคล้องไปในส่วนต่างๆ อย่าง สัมพันธ์และต่อเนื่องถึงกันตลอดเวลา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นขั้นตอนของการกำหนดและจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดความสามารถภายในองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อมจากภายนอก เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า แผนมีการบริหารที่เหมาะสม หรือเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการทุก ฝ่ายขององค์กรที่ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือเป็น การกำหนดการปฏิบัติที่เหมาะสมและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนด ทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จักเป็นกระบวนการ ต่อเนื่องกัน ได้แก่ การกำหนดแผนและกลยุทธ์ (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และ การควบคุม (Controlling)

โดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารกระบวนการอย่างต่อเนื่องในการ ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับ สภาพแวดล้อมให้เหมาะสม โดยมีองค์ประกอบสามส่วน ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การดำเนินกลยุทธ์เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายตามแผน (Strategic Implementation) และการ ควบคุม (Controlling)



ภาพประกอบที่ 2.1 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Strategic Planning, วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)

ภาพที่ 2.2 จะเห็นว่าแต่ละกระบวนการล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จของการจัดการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หากองค์กรวางแผนกลยุทธ์อย่างดี แต่ขาดการปฏิบัติตามกลยุทธ์และขาดการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ย่อมไม่สามารถทำให้เกิดผลดีตาม

แผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ในทางกลับกันหากองค์กรวางแผนกลยุทธ์ไว้ผิด ถึงแม้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี ตรงตามที่วางแผนไว้ทุกประการ ก็ย่อมไม่สามารถที่จะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น หากองค์กรมีความต้องการที่จะให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ อย่างได้ผล จำเป็นต้องผลักดันให้กระบวนการหลักทั้ง 3 กระบวนการให้ เป็นไปอย่างเหมาะสมและ สัมพันธ์กัน

### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และ โอกาส-ภัยคุกคาม/อุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพล ต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizing Direction) เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่ เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้ เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรและ วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

### การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน อย่างใกล้ชิด กล่าวคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถวางทิศทาง วัตถุประสงค์ และจัดวางตำแหน่ง (positioning) ขององค์กร ได้อย่างเป็นระบบชัดเจนและมี ความสัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต หรือมุ่งเน้นถึงประสิทธิผล ของการบริหารงานมากขึ้น ไม่ใช่แต่มุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือให้ความสำคัญเฉพาะในส่วน ของงานประจำ (routine work) เท่านั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว หน่วยงานที่มีการใช้กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์มักจะสามารถลดความเสี่ยงหรือปรับตัวได้ดีกว่าและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า

ผลจากความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ และครอบคลุม โดยรวมทั้ง องค์กรดังกล่าวทำให้มีการขยายขอบเขตไปสู่เรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การวัฒนธรรมทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งจะควบคุมเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การจัดทำวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
  - 1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ
  - 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
  - 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
  - 1.4 การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
  - 2.1 การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
  - 2.2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
  - 2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์ (โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ)
3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation)
  - 3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
  - 3.2 การวิเคราะห์ติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ จะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถบรรลุถึงเป้าหมายปลายทางขององค์การและทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการมองภาพในแบบองค์รวมการมุ่งเน้นอนาคตและการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การ การวางกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงาน การควบคุมและสั่งการแก้ไขปัญหา

ในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ออกสู่แผนปฏิบัติการนั้นยังได้มีการพัฒนาวิธีการวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) ในรูปของเมตริกซ์การวางแผน (Planning Matrix) ซึ่งสามารถบูรณาการความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวดิ่ง (Vertical Logic) อันเป็นการเชื่อมโยงลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ (Hierarchy of Objectives) ในระดับต่างๆ เข้าด้วยกันและความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวนอน (Horizontal Logic) อันเป็นการระบุถึงตัวชี้วัด แหล่งข้อมูลอ้างอิง และเงื่อนไขข้อสมมุติที่เกี่ยวข้องในแต่ละลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อและประเมินผล ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2.3

### ตารางที่ 1 การวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์

สรุปสาระสำคัญ	ตัวชี้วัดอย่างไร เป็น รูปธรรม	วิธีการพิสูจน์ยืนยัน (แหล่งข้อมูลอ้างอิง)	เงื่อนไขข้อ สมมติ
เป้าประสงค์โดยรวม (ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย)			
วัตถุประสงค์ (ผลลัพธ์)			
ผลผลิต			
กิจกรรม			

ที่มา : Strategic Planning, วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)

#### การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

ในราวปี ค.ศ.1954 Drucker, (1954) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือ MBO ขึ้น ดังปรากฏในหนังสือ The Practice of Management ซึ่งสาระสำคัญของ MBO คือ การเปิดโอกาสให้มีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดให้มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างทั้งสองฝ่ายอย่างชัดเจน โดยมีการติดตามผลงานอย่างเป็นระยะๆ และการทบทวนประเมินผลการดำเนินงานรายปี ก่อนจะเริ่มต้นเจรจาทำความตกลงกันใหม่ในรอบปีต่อไป

ปกติขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ระบบการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์มีดังต่อไปนี้คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ/แผนงาน โดยยึดผลลัพธ์
2. การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง (priorities)
3. การระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงปริมาณและคุณภาพ
4. การประเมินผลการดำเนินงานและสัมฤทธิ์ผล
5. การใช้ประโยชน์ข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานและสัมฤทธิ์ผล และ
6. การแยกแยะและยกเลิกกิจกรรมที่ไม่บังเกิดผล (unproductive activities)

นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1960 เป็นต้นมา MBO ได้รับความนิยมนอย่างแพร่หลายอย่างสูงในภาครัฐกิจเอกชน ต่อมาในสมัยของประธานาธิบดี Richard Nixon ซึ่งได้แต่งตั้งนักธุรกิจจำนวนมากให้ดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ในรัฐบาล ทำให้มีการขยายแนวความคิด MBO เข้ามายังหน่วยงานในภาครัฐและองค์การไม่แสวงหากำไรของสหรัฐอเมริกา โดยเริ่มต้นจาก The Department of Health, Education and Welfare (HEW) ก่อนจะขยายไปสู่ The Office of Management and Budget (OMB)

และหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐบาลกลาง แต่ก็ได้สิ้นสุดไปเมื่อประสบปัญหาควอเตอร์เกตอย่างไรก็ดี หลักการของ MBO (หรืออาจจะเรียกชื่อเรียกอื่นที่แตกต่างออกไป) ยังคงได้มีการประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในระดับมลรัฐและท้องถิ่นของสหรัฐอเมริกา

ปัญหาความล้มเหลวของ MBO ที่ผ่านมาได้แก่ความไม่ชัดเจนในการวางวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ เข้าด้วยกันตัวผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการขาดระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและยังไม่ได้เชื่อมโยงไว้กับการให้รางวัลตอบแทน (performance-related pay) อย่างจริงจัง

### การวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) หรือการกำกับผลการดำเนินงาน (Performance Monitoring) นั้นได้เริ่มต้นขึ้นมาตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1970 โดยได้รับอิทธิพลบางส่วนมาจากการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) และการวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) หรือการประเมินผลแผนงาน (Program Evaluation) ซึ่งได้มีการประยุกต์ใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการบริหารงานในระดับมลรัฐและท้องถิ่นของสหรัฐอเมริกา

การวัดผลการดำเนินงานนั้น เป็นเครื่องมือในการติดตามวัดผลผลิตและผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบอย่างเป็นระยะๆ เช่น ในทุกไตรมาสหรือทุกปี ซึ่งมักจะถูกนำมาใช้กับงานประจำและหรือภารกิจที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากเท่าใดนัก เช่น งานธุรการงานสุขภาพ งานขนส่ง เป็นต้น ทำให้ไม่มีความจำเป็นต้องการพบปะกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อวางวัตถุประสงค์/เป้าหมายและทบทวนผลงานร่วมกัน

Swiss, (2005) ได้ตั้งข้อสังเกตถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และการวัดผลการดำเนินงานไว้บางประการ กล่าวคือ การวัดผลการดำเนินงานนั้น ไม่เลือกเอาวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานไปดำเนินการวัดผล) หรือการประชุมทบทวนผลงานในรูปแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) และมักจะให้ความสำคัญต่องานประจำในระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถใช้ตัวชี้วัดซ้ำกันได้ในทุกๆ ปี โดยค่อนข้างจะเน้นให้ความสำคัญในระดับหน่วยงานย่อยภายในองค์การมากกว่า อย่างไรก็ตามมักจะพบแนวโน้มว่าระบบทั้งสองดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาบูรณาการหรือประยุกต์ใช้ร่วมกันมากขึ้น

ในการวัดผลการดำเนินงานนั้นจำเป็นต้องมีการวางเกณฑ์มาตรฐาน (standard) ในการเปรียบเทียบ ซึ่งเดิมมักจะนิยมใช้การเปรียบเทียบกับผลงานในปีที่ผ่านมาหรือการกำหนดระดับเป้าหมายขึ้นเองแต่ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงให้ทันสมัยมากขึ้น โดยการนำเอาวิธีการวิเคราะห์



เทียบเคียง (benchmarking) เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อทบทวนขีดสมรรถนะและปรับปรุงระดับมาตรฐานขององค์การหรือผลการดำเนินงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้น โดยอิงกับเกณฑ์มาตรฐานสากลองค์กรคู่แข่ง เขตพื้นที่ปฏิบัติการอื่นๆ หรือการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practices) ในด้านต่าง เช่น ผลผลิตและคุณภาพของการให้บริการ กระบวนการ ต้นทุน และกลยุทธ์

### เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) สมัยใหม่มาใช้ ด้วยเหตุนี้ การที่องค์กรสามารถวางวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจ (Mission) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก

David เห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นตอนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของ กลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การวัดผลดำเนินการ องค์ประกอบที่กล่าวมามีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้บรรลุตามความต้องการ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่สามารถนำไปเป็นตัวแบบในการบริหารองค์การต่างๆ ได้อย่างดี องค์ประกอบมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบและขั้นตอน

## SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพแวดล้อมสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย S=Strengths (จุดแข็ง), W=Weakness (จุดอ่อน), O=Opportunities (โอกาส) และ T=Threats (ข้อจำกัด) ในการทำเทคนิค SWOT Analysis มาใช้เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์นั้น จะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในส่วนของ S และ W จะเป็นการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยที่ S จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็งที่มีอยู่เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดแข็งในเรื่องใดบ้าง เช่น ชื่อเสียงขององค์กร การได้ระบบ ISO เป็นต้น โดยเน้นการวิเคราะห์จุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ในส่วนของ W ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเช่นเดียวกัน ก็จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง เช่น การมีระเบียบข้อบังคับที่มากและล้าสมัย ขั้นตอนที่มีมาก ยังใช้การตลาดเชิงรับมากกว่าเชิงรุก เป็นต้น โดยเน้นการวิเคราะห์จุดอ่อนที่มักเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จะเป็นการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ ในส่วนของโอกาส (O) และในส่วนของข้อจำกัด (T) ในการวิเคราะห์ตัว O ก็จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีโอกาสนในเรื่องใดบ้าง ซึ่งในการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาช่องทางอื่นอีกใหม่ที่สามารถทำให้้องค์การมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และ Productivity ที่เพิ่มขึ้นอีก เช่น มีความต้องการ (Demand) ของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น มีความต้องการของตลาดในระดับสูง มีโอกาสที่จะดึงภาคเอกชนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม มีตลาดและลูกค้ากลุ่มอื่นที่ยังไม่ได้เข้าไป เป็นต้น ดังนั้นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสจะต้องเน้นการวิเคราะห์ค้นหาโอกาสให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ส่วนการวิเคราะห์ตัว T ก็จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีข้อจำกัดในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อจำกัดซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยเน้นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน นโยบายของรัฐ การเมือง กฎหมาย เป็นต้น

## การใช้เทคนิค SWOT เพื่อประเมินองค์การ

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ข้อจำกัด (T)

### TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น การระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์การ ส่วนการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็น โอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์การ กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียด หรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับเกิด ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น จุดแข็งและ โอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิง รุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมี โรงกษาปณ์ที่ ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนด ยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็น จุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับ สภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มี อยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง

คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเอง อยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์ การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการ แก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลานาน ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมา ใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของ ราชการให้มากขึ้น (E-Administration)

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น จุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิง รับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงาน ทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วย ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจาก สภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

### ตอนที่ 3 การบริหารจัดการ

#### 3.1 หลักการบริหาร

สุพิน เกชาคุปต์ (2539) จุดเริ่มต้นของแนวความคิดหลักการจัดการนั้น ไม่ได้บ่งบอกไว้ แน่ชัด แต่ที่ปรากฏคือหนังสือ Administration Industrial et Generate เขียนโดย Henri Fayol นัก อุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส หนังสือนี้ได้รับการตีพิมพ์ในปี 1916 และได้รับการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง ในอีก 30 ปีต่อมา ในประเทศสหรัฐอเมริกา

Fayol, (ค.ศ.1841-1925) ได้แบ่งองค์การออกเป็นหน่วยย่อยๆ ตามบทบาทหน้าที่ และ เจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานนั้นพึงกระทำ คือ หน่วยการจัดซื้อ การผลิต การขาย การเงิน และการควบคุม

ต้นทุน การรักษาความปลอดภัย การบัญชี และการบริหารงาน สำหรับการบริหารงานนั้น Fayol เห็นว่า ผู้บริหารควรจะต้องมีหน้าที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

เนื่องจาก Fayol ได้กำหนดหน้าที่ของการบริหารเอาไว้ ดังนั้น บางคนจึงเรียกแนวความคิดของเขาว่า เป็นการศึกษานี้ในแนวทางหน้าที่การบริหาร (Functional Approach)

โดยสรุปได้ว่า หลักการบริหารเกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร (Management functions) คือ ภาระหน้าที่

ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานเพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต คุณสมบัติทางด้าน เทคนิควิธีการทำงาน สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปนั้น ความสามารถทางการบริหาร จะเพิ่มพูนความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารสูงสุด (Top executive)

### 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) บางท่านใช้คำว่า การเป็นผู้นำ ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่างๆ กันดังนี้

กิติมา ปรีดีคิลก (2529) ให้คำจำกัดความว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะดึงดูดและจูงใจให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตนตามความคิดเห็นและคำสั่งของตนเองได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2544) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2545) เห็นว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำองค์การใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้ อาจเป็นทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีผู้พยายามศึกษาภาวะผู้นำว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง บางคนศึกษาถึงลักษณะ บางคนศึกษาสถานการณ์ และปัจจัยอื่นๆ แล้วเสนอแนวคิดเป็นทฤษฎีดังนี้

### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Theory of Leadership)

พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ เช่นรูปร่าง สติปัญญา อุปลักษณ์ใจคอ สุขุม เยือกเย็น เป็นต้น ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมจะเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น

Davis, (ค.ศ.1864-1916) ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเป็ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ

1. ความเฉลียวฉลาด
2. ความสามารถด้านสังคม
3. แรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ
4. ทักษะคดีด้านมนุษยสัมพันธ์

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีการศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมากยืนยันว่า คุณลักษณะดังกล่าว มิใช่องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ Ralph Stogdill ได้สำรวจการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ 124 ชิ้น ที่ใช้คุณลักษณะผู้นำที่ได้จากการศึกษาต่างๆ นี้มี น้อยเหลือเกิน แสดงว่าคุณลักษณะผู้นำนั้น มิใช่สิ่งที่เป็นปัจจัยโดยตรงต่อภาวะผู้นำ

### 2. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal & Situation Theory)

ภายหลังปี ค.ศ. 1930 นักทฤษฎี ได้เริ่มต้นศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ในลักษณะที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อเบื้องหลังความคิดนี้คือลักษณะของสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม จะเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำ ดังนั้นบุคคลที่มีลักษณะผู้นำ ตามลักษณะผู้นำนั้น มิได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาส หรือทุกสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์ที่กลุ่มต้องการความสนุกสนานรื่นเริง ในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ บุคคลที่มีรูปร่างสูงใหญ่ เฉลียวฉลาด สุขุมเยือกเย็น ความจำดี กล้าหาญ และอดทน ย่อมไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำ เท่ากับบุคคลที่มีนิสัยร่าเริง ชอบสนุกสนาน ชอบดื่ม แม้รูปร่างไม่ใหญ่โตและ สติปัญญาไม่สู้จะเฉลียวฉลาดนัก เพราะในสถานการณ์เช่นนี้ ทุกคนในกลุ่มต้องการหาความสุข จากการสนุกสนานรื่นเริง

### 3. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction & Expectation Theory)

แนวความคิดของทฤษฎีนี้ เน้นเรื่องกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำเกิดจากพฤติกรรมของกลุ่ม และ ความคาดหวังของกลุ่มที่เชื่อว่า บุคคลใดจะนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด สมาชิกคนใดคนหนึ่งของกลุ่มอาจเป็นผู้นำได้ หากบุคคลนั้นมีลักษณะเหมาะสม เป็นผู้ริเริ่มบทบาทนำกลุ่ม และ บทบาทเหล่านั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่ม และ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มด้วยนั่นคือ จะต้องปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรใหญ่ๆ หลายตัวแปร เช่น บุคลิกภาพของผู้นำ

ลักษณะของผู้ตาม รวมทั้งทัศนคติ และ ปัญหาต่าง ๆ ของผู้ตาม ลักษณะของกลุ่ม ความสัมพันธ์ของกลุ่ม สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนด ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อม และ สภาพของงานลักษณะสำคัญของ ทฤษฎีนี้สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำเป็นไปได้หลายแง่มุมมีกระบวนการที่แตกต่างกัน แล้วแต่สถานการณ์ใน กลุ่ม ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ในส่วนตัว

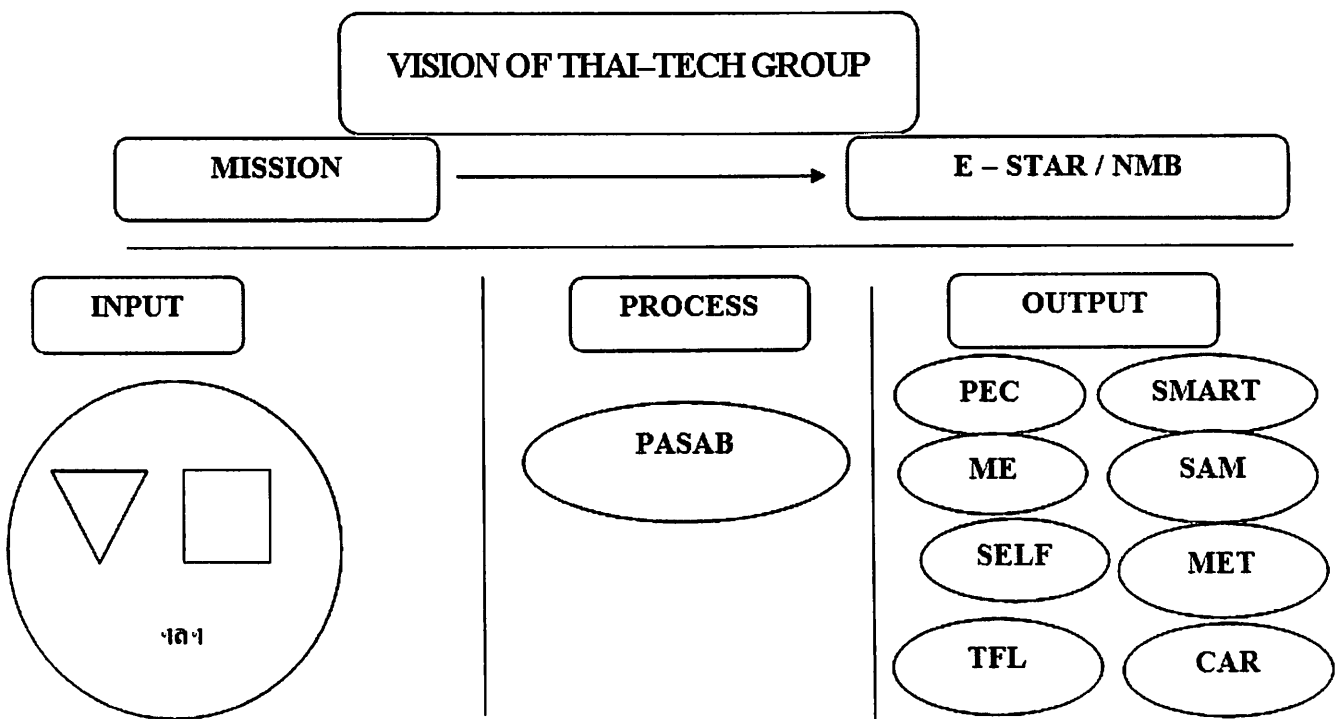
4. ทฤษฎี 3 ปัจจัย (Three Factors of Leadership Theory)

ปัจจุบันนักทฤษฎีได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในหลาย ๆ ด้าน และ เสนอแนะ ว่าการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น สภาพแวดล้อมของสถานการณ์ ควรจะขยายขอบเขต ให้กว้างขึ้น ความคาดหวังของผู้ตาม หรือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และ แรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มมีความสำคัญ สำหรับกระบวนการภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ย่อมจะสัมพันธ์กับปัจจัยทั้ง สามดังกล่าวที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

โดยสรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดย กำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง จะ ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย

3.3 นโยบายของกลุ่มวิทยาลัยในเครือ ไทย-เทค

วิสัยทัศน์วิทยาลัยในเครือไทย – เทค



ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงวิสัยทัศน์วิทยาลัยในเครือไทย – เทค

**MISSION (ภารกิจ /พันธกิจ) → E-STAR /NBM**

<b>E = Education</b>	การศึกษาถือได้ว่าเป็นหัวใจของสถานศึกษา
<b>S = Services</b>	การให้บริการ
<b>T = Trining</b>	การอบรม ฝึกฝนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
<b>A = Activity</b>	กิจกรรม เป็นตัวทำให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในการเรียนการสอนและสนับสนุนการเรียนการสอน
<b>R = Research</b>	การวิจัย การค้นหาปัญหาและการหาวิธีแก้ปัญหาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในรูปแบบการวิจัย

**นโยบายผู้รับใบอนุญาตกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย – เทค**

**PEC**

<b>P</b>	<b>Professional</b>	<b>มืออาชีพ</b>
<b>E</b>	<b>English</b>	<b>ภาษาอังกฤษ</b>
<b>C</b>	<b>Computer</b>	<b>คอมพิวเตอร์</b>

**SELF**

<b>S</b>	<b>Social</b>	<b>สังคม</b>
<b>E</b>	<b>Environment</b>	<b>สิ่งแวดล้อม</b>
<b>L</b>	<b>Life</b>	<b>ชีวิต</b>
<b>F</b>	<b>Family</b>	<b>ครอบครัว</b>

**SMART**

<b>S</b>	<b>Smile</b>	<b>ยิ้ม</b>
<b>M</b>	<b>Management</b>	<b>การจัดการ</b>
<b>A</b>	<b>Active</b>	<b>คล่องแคล่ว</b>
<b>R</b>	<b>Relationship</b>	<b>สัมพันธ์ไมตรี</b>
<b>T</b>	<b>Technology</b>	<b>เทคโนโลยี</b>

**SAM**

<b>S</b>	<b>Sport</b>	<b>กีฬา</b>
<b>A</b>	<b>Art</b>	<b>ศิลปะ ชมรม</b>
<b>M</b>	<b>Music</b>	<b>แสดงออกภายนอก</b>

**AMPM**

<b>A</b>	<b>Art</b>	<b>ศิลปะ</b>
----------	------------	--------------



M	Management	การจัดการ
P	Psychology	จิตใจ
M	Marketing	การตลาด
<b>PASAB</b>		
P	Public relation	ประชาสัมพันธ์
A	Academic	วิชาการ (หัวใจของ Process)
S	Service	การบริการ
A	Activity	กิจกรรม
B	Behavior	ระเบียบวินัยนักเรียน
<b>ME</b>		
M	Micro	น้อย
E	ENTREPRENEUR	เจ้าแก้ม
<b>PESD</b>		
P	Policy	นโยบาย
E	Efficiency	ประสิทธิภาพ
S	Service	บริการ
D	Development	พัฒนา
<b>SCC</b>		
S	Show	การแสดง
C	Contest	ประกวด
C	Competition	แข่งขัน
<b>MET</b>		
M	Math	คณิตศาสตร์
E	English	ภาษาอังกฤษ
T	Thai	ภาษาไทย
<b>3Fs...</b>		
F	Friend	เพื่อน
F	Family	ครอบครัว
F	Facilitator	ผู้อำนวยการความสะดวก
<b>CAR</b>		
C	Computer	คอมพิวเตอร์

<b>A</b>	<b>Activity</b>	<b>กิจกรรม</b>
<b>R</b>	<b>Religion</b>	<b>ศาสนา</b>
<b>ESTAR</b>		
<b>E</b>	<b>Education</b>	<b>การศึกษา</b>
<b>S</b>	<b>Service</b>	<b>การบริการ</b>
<b>T</b>	<b>Training</b>	<b>การอบรม</b>
<b>A</b>	<b>Activity</b>	<b>กิจกรรม</b>
<b>R</b>	<b>Research</b>	<b>การวิจัย</b>
<b>RICCO</b>		
<b>R</b>	<b>Responsibility</b>	<b>ความรับผิดชอบ</b>
<b>I</b>	<b>Initiate</b>	<b>ริเริ่ม</b>
<b>C</b>	<b>Clean</b>	<b>สะอาด</b>
<b>C</b>	<b>Care</b>	<b>ประณีต</b>
<b>O</b>	<b>Organize</b>	<b>รวมกำลัง</b>
<b>OPOD</b>		
<b>O</b>	<b>One</b>	<b>หนึ่ง</b>
<b>P</b>	<b>Product</b>	<b>โครงการ</b>
<b>O</b>	<b>One</b>	<b>หนึ่ง</b>
<b>D</b>	<b>Department</b>	<b>แผนก/สาขา</b>
<b>NBM</b>		
<b>N</b>	<b>Network</b>	<b>เครือข่าย</b>
<b>B</b>	<b>Base</b>	<b>ฐาน</b>
<b>M</b>	<b>Management</b>	<b>การจัดการ</b>
<b>พันธกิจ 7:5:5</b>		
<b>NBM (การจัดการโดยใช้เครือข่ายเป็นฐาน)</b>		
<b>N</b>	<b>Network</b>	<b>เครือข่าย</b>
<b>B</b>	<b>Base</b>	<b>ฐาน</b>
<b>M</b>	<b>Management</b>	<b>การจัดการ</b>
<b>PASAB</b>		
<b>P</b>	<b>Public relation</b>	<b>ประชาสัมพันธ์</b>

<b>A</b>	<b>Academic</b>	วิชาการ (หัวใจของ Process)
<b>S</b>	<b>Service</b>	การบริการ
<b>A</b>	<b>Activity</b>	กิจกรรม
<b>B</b>	<b>Behavior</b>	ระเบียบวินัยนักเรียน
<b>OUTPUT เป้าหมาย/ผลผลิต</b>		
<b>PEC</b>		
<b>P</b>	<b>Professional</b>	เป็นมืออาชีพ ในสาขาที่ตนเรียน
<b>E</b>	<b>English</b>	นักศึกษาสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดี
<b>C</b>	<b>Computer</b>	นักศึกษาสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี
<b>ME</b>	<b>Micro ENTREPRENEUR</b>	เจ้าส่วนน้อย นักศึกษาสามารถประกอบการและประกอบธุรกิจขนาดย่อมของตนเองได้
<b>SELF</b>		
<b>S</b>	<b>Social</b>	สังคม
<b>E</b>	<b>Environment</b>	สิ่งแวดล้อม
<b>L</b>	<b>Life</b>	ชีวิต
<b>F</b>	<b>Family</b>	ครอบครัว
<b>SMART</b>		
<b>S</b>	<b>Smile</b>	ยิ้ม
<b>M</b>	<b>Management</b>	การจัดการ
<b>A</b>	<b>Active</b>	คล่องแคล่ว
<b>R</b>	<b>Relationship</b>	สัมพันธไมตรี มนุษยสัมพันธ์ ประสานสัมพันธ์
<b>T</b>	<b>Technology</b>	เทคโนโลยี
<b>SAM</b>		
<b>S</b>	<b>SPORT</b>	กีฬา
<b>A</b>	<b>ART</b>	ศิลปะ
<b>M</b>	<b>MUSIC</b>	ดนตรี
<b>MET</b>		
<b>M</b>	<b>Mathematic</b>	คณิตศาสตร์
<b>E</b>	<b>English</b>	ภาษาอังกฤษ
<b>T</b>	<b>Thai</b>	ภาษาไทย

**CAR**

<b>C</b>	<b>Computer</b>	คอมพิวเตอร์
<b>A</b>	<b>Activity</b>	กิจกรรม
<b>R</b>	<b>Religion</b>	ศาสนา

**พันธกิจของวิทยาลัย**

1. ผลิตนักเรียน นักศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
2. จัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ-คุณธรรม เชื่อถือได้ด้วยระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา
3. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ให้เป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง

**พันธกิจด้านการเรียนการสอน 7 ประการ**

1. แผนการสอน / เทคนิคการสอน / สื่อการสอน
2. เกมส์ / กิจกรรม
3. การรายงานหน้าชั้นเรียน
4. การศึกษาคูงาน
5. การเชิญวิทยากรบรรยาย
6. กรณีศึกษา
7. งานวิจัย

**พันธกิจภาควิชาพื้นฐาน 5 ประการ**

1. พัฒนานุคลิกภาพความเป็นผู้นำ
2. เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม
3. เวทีแห่งการสร้างสรรค์
4. พัฒนาคุณภาพและเพิ่มมูลค่าชีวิต
5. เสริมสร้างอัจฉริยะแห่งภูมิปัญญา

**พันธภาควิชาบริหารธุรกิจ 5 ประการ**

1. ความร่วมมือกับสถานประกอบการ
2. ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน

3. การเป็นผู้ประกอบการรายย่อย SME'S
4. การฝึกอบรมสัมมนาให้ความรู้หรือบริการแก่ประชาชนทั่วไป
5. งานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์

## นโยบายคุณภาพ

วิทยาลัยมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพของนักเรียน นักศึกษาให้เป็นผู้ประพฤติดี มีความรู้และเทคโนโลยีก้าวไกล ซึ่งจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ด้วยจิตสำนึกที่มีความรับผิดชอบของครูอาจารย์

## เป้าหมายของวิทยาลัย

1. จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมีคุณธรรม
2. พัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ความสามารถมีคุณธรรมสอดคล้องกับสาขาวิชาที่สอน
3. พัฒนาปรับปรุงอาคารเรียน สภาพแวดล้อม สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการและบรรยากาศการทำงานให้เป็นประชาธิปไตย พร้อมทั้งจัดระบบควบคุมตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในที่เหมาะสม
5. จัดระบบบริหารและสวัสดิการเพื่อช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนมีโอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่
6. จัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งส่งเสริมด้านทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน
7. ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่จบหลักสูตรจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.50 และผู้เรียนสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางวิชาการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนผู้เรียนสามารถประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อระดับสูงขึ้นได้

## คุณลักษณะอันพึงประสงค์

1. รู้จักพึ่งตนเอง ขยัน หมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
2. มีความซื่อสัตย์ ประหยัด และรู้จักถ่อมตน
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เสียสละละเมือน้ำใจ
4. เป็นผู้ที่มีระเบียบวินัย รักและภูมิใจในสถาบัน
5. เป็นผู้ที่มีความกตัญญูกตเวทิต่อผู้มีพระคุณ
6. มีความตระหนักในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7. มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

## ตอนที่ 4 ทฤษฎี โครงการรับผิดชอบต่อสังคม SSR /CSR

### 1. ความหมายของ SSR

SSR (Self Study Report) เป็นรายงานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง พร้อมทั้งวิเคราะห์ตนเองว่า มีจุดอ่อน/แข็งที่ใดเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยคาดหวังว่า ถ้าทุกคนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผลงานน่าจะดีขึ้นดังนั้น SSR คือ ลายลักษณ์อักษรที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งพร้อมทั้งความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาหน่วยงานของตนให้ดีขึ้น

### 2. SSR มีกี่ฉบับ

มีหลายฉบับ โดยที่ SSR<sub>1</sub> คือการวิเคราะห์สภาพของตนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ส่วน SSR<sub>2</sub> คือผลปรับปรุงตนเองหลังจากที่รู้ว่า จุดอ่อนอยู่ที่ไหน และได้แก้ไข ปรับปรุงแล้ว จุดแข็งอยู่ที่ไหน พร้อมทั้งเสริมให้แข็งแรงขึ้น SSR แต่ละฉบับจะแสดงถึงพัฒนาการในทางที่ดีขึ้นของหน่วยงาน SSR<sub>2</sub> จะเทียบกับ SSR<sub>1</sub> เพื่อดูว่าดีขึ้นในเรื่องอะไรบ้าง SSR<sub>3</sub> จะเทียบกับ SSR<sub>2</sub> ไปเรื่อยๆ

### 3. รูปแบบของ SSR

SSR จะมีรูปแบบอย่างไรก็ได้ แต่ต้องคลุมหัวข้อต่อไปนี้ หัวข้อใน SSR<sub>1</sub>

1. หน้าปก
2. คำนำของหัวหน้าหน่วยงาน
3. เกี่ยวกับหน่วยงาน
4. ดัชนีและเกณฑ์ตัดสินเป็นรายองค์ประกอบ
5. ผลดำเนินงานตามดัชนีและหลักฐาน
6. จุดอ่อน/แข็งเทียบกับเกณฑ์ พร้อมทั้งแนวทางแก้ไข/เสริม
7. รายการหลักฐาน เอกสาร ตามข้อ 5

หัวข้อใน SSR<sub>2</sub> และฉบับต่อๆ ไป จะเพิ่ม “ผลการตรวจสอบตนเอง” หรือ “ผลการประกันคุณภาพภายใน” ดังนี้

1. หน้าปก
2. คำนำของหัวหน้าหน่วยงาน
3. เกี่ยวกับหน่วยงาน
4. ผลการประกันคุณภาพภายในครั้งที่.....
5. ดัชนีและเกณฑ์ตัดสินเป็นรายองค์ประกอบ
6. ผลดำเนินงานตามดัชนีและหลักฐาน
7. จุดอ่อน/แข็งเทียบกับเกณฑ์ พร้อมทั้งแนวทางแก้ไข/เสริม

## 8. รายการหลักฐาน เอกสาร ตามข้อ 5

### 4. เขียน SSR อย่างไร

SSR เป็นรายงานที่เขียนอย่างสั้นๆ กระชับ ตรงไปตรงมา พร้อมทั้งระบุนายการหลักฐานอ้างอิง

SSR ระดับภาควิชามีความยาวประมาณ 5 หน้า ของคณะประมาณ 20 - 25 หน้า และของมหาวิทยาลัยประมาณ 40 - 50 หน้า

### 5. ตัวอย่างการเขียน SSR แบบบรรยาย (กลุ่มวิชาการ)

#### กิจกรรมชุมชน/โครงการ (SSR)

กิจกรรมชุมชน คือ ลักษณะกิจกรรมนำความรู้สู่สังคมของ กลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ หมายถึง การจัดกิจกรรมช่วยเหลือนำความรู้สู่สังคมที่ ทำกับสังคมทั่วไปประกอบด้วย 6 ด้านดังนี้

1. ด้านการสร้างงานสร้างอาชีพ ดำเนินการโดยการนำอาชีพอิสระ ได้แก่ การสอนทำน้ายาล้างจาน สอนทำน้ายาปรับผ้านุ่ม การสอนทำตุ๊กตาการบูร การทำเคอูพาทจากวัสดุเหลือใช้ เป็นต้น นักเรียน-นักศึกษา นำความรู้ที่ได้รับจากวิทยาลัยฯ ไปฝึกอบรมแนะนำวิธีการทำ เพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้กับชุมชน การคิดบัญชีกำไร ขาดทุน ตลอดจนการเก็บออม ให้กับชุมชนมีอาชีพอย่างยั่งยืน

2. ด้านสุขภาพและอนามัยผู้บริโภค ดำเนินการโดย การแนะนำให้ความรู้ด้านสุขอนามัย การดูแลตนเอง ในเรื่องสุขภาพอนามัยให้ดี ได้แก่ การออกกำลังกาย การใช้สมุนไพร ให้เป็นชุมชนแข็งแรง

3. ด้านสาธารณประโยชน์ ดำเนินการจัดกิจกรรม จิตอาสา เพื่อสังคม เช่น พัฒนาชุมชน ทำความสะอาดชุมชน กวาดลานวัด ทำความสะอาดห้องน้ำเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน

4. ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ดำเนินการจัดกิจกรรมแนะนำ ประชาสัมพันธ์ แจกเอกสาร ให้รู้จักการประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ และรู้จักการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การแยกขยะรีไซเคิล ทำเป็นธนาคารขยะเพื่อสร้างรายได้

5. ด้านกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ ดำเนินการจัดกิจกรรม สัมพันธ์กับชุมชน เช่น จัดกิจกรรมวันพ่อและวันแม่แห่งชาติ หรือจัดกิจกรรมเพื่อผู้สูงอายุ ในวันสงกรานต์ เพื่อสืบสานประเพณีและวัฒนธรรมของชาติ

6. ด้านกีฬา ดำเนินการจัดกิจกรรม ส่งเสริมการกีฬา ให้รู้จักการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ โดยการส่งเสริมการจัดกิจกรรม การแข่งขันฟุตบอล การแข่งขันวอลเลย์บอล ให้กับชุมชนส่งเสริมร่างกายให้แข็งแรงและรู้จักแพ้ชนะ

โครงการ(SSR) หมายถึง การจัดทำโครงการจากกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทศ โดยนักเรียน-นักศึกษา เป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมทั้งหมด เพื่อนำความรู้จากวิชาชีพ ที่ได้รับจากทาง

วิทยาลัย นำความรู้ที่ได้ไปถ่ายทอดความรู้ ให้กับชุมชนเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การมีจิตอาสา ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

### แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรความรับผิดชอบต่อสังคม หรือปัจจุบันยังไม่มีมาให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่แน่นอนเป็นหนึ่งเดียว แต่มีการให้นิยามของ โดยองค์กร สถาบัน และผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

Kotler and Lee , (2553) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรว่าเป็นพันธกิจในการปรับปรุงชุมชนให้ดีขึ้นด้วยบทเรียนทางธุรกิจและการให้ในสิ่งที่องค์กรมี

สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน World Business Council for Sustainable Development : WBCSD, (2550) ได้ให้ความหมายขององค์กรว่าเป็นความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์กรต่อการปฏิบัติตามพันธสัญญาในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เพื่อให้สร้างความเจริญก้าวหน้าต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ พร้อมไปกับการการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน และครอบครัว ตลอดจนชุมชน และสังคม

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน(International Organization for Standardization – ISO) นิยามว่า CSR เป็นเรื่องที่องค์กรตอบสนองต่อประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่จะให้เป็นประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคม นอกจากนั้น ยังเป็นเรื่องบทบาทขององค์กรธุรกิจ สังคม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะมีต้องบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ มิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม, (2553) ได้สรุปความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ คือ

1. ไม่ทำสิ่งที่เป็นผลเสียต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. ทำสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. พัฒนาตัวเองให้มีคุณธรรม คุณภาพ และประสิทธิภาพอย่างดีที่สุด

จิตติมา ปรียเมฉินทร์ (2552) กล่าวว่า แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ คือ ภาระที่องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างถูกกฎหมาย มีจริยธรรม มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมด้วยการทำกิจกรรมเพื่อสาธารณสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ มีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นแนวคิดพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย นำมาเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ และนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาต่อสังคม จัดตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารจัดการดำเนินกิจกรรมให้เกิดเป็นรูปธรรม



ตามหลักการดำเนินธุรกิจที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันทั้งองค์กร และดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ศึกษาค้นคว้าหาแนวทางการปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้มีคุณภาพประโยชน์ต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้นต่อไป

มนตรี เลิศสกุลเจริญ (2547) ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่า เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมองค์กรต่อสังคมภายนอก เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรทำให้เกิดการยอมรับจากสังคม การปฏิบัติขององค์กรจะต้องอยู่ในความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และการใช้ดุลยพินิจขององค์กรที่พึงเห็นสมควร ซึ่งการจัดกิจกรรมหรือการบริการสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ ทั้งทางด้านพัฒนาชุมชน สุขภาพอนามัย การศึกษา สิ่งแวดล้อม สิทธิผู้บริโภค และวัฒนธรรม

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization – ISO) นิยามว่า CSR เป็นเรื่องที่ต้องกรตอบสนองต่อประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่จะให้เป็นประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคม นอกจากนั้น ยังเป็นเรื่องบทบาทขององค์กรธุรกิจ ในสังคม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะต้องบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ มิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา (United Nation Conference on Trade and Development – UNCTAD) ให้ความหมายว่า CSR คือ การที่องค์กรธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความต้องการและเป้าหมายของสังคม

คณะกรรมการยุโรป (European Commission) นิยามว่า CSR เป็นแนวคิดที่องค์กรธุรกิจจะบูรณาการงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปในกิจการ และการปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสมัครใจ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้นิยามหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและบริษัท (Definition of CSR) คือ “ภาระผูกพันอันถือเป็นพันธะสัญญาที่องค์กรและบริษัทที่ประกอบธุรกิจต้องปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่ที่กำหนดด้วยสุจริตรอบคอบ มีการกำกับดูแลที่ดี และจริยธรรมเพื่อความเจริญเติบโตที่มั่นคงยั่งยืน โดยไม่เบียดเบียนสังคมและสิ่งแวดล้อม (Environment Social and Governance – ESG) ซึ่งถือเป็นการนำสามมิติของธุรกิจที่ยั่งยืน (Triple Bottom Line – TBL) มาใช้ในการบริหารจัดการ

สุดาว เลิศวิสุทธิไพฑูลย์ (2550) กล่าวว่า CSR เป็นการบริหารจัดการที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งถือเป็นแนวทางการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ความอยู่รอด และผลกำไรขององค์กร ตลอดจนประโยชน์สุขของสังคมด้วย

ไพฑูลย์ วัฒนศิริธรรม (2553) ได้สรุปความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้คือ

1. ไม่ทำสิ่งที่เป็นผลเสียต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. ทำสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. พัฒนาตัวเองให้มีคุณธรรม คุณภาพ และประสิทธิภาพอย่างดีที่สุด

โสภณพร โชคชัย (2552) กล่าวว่า CSR ที่แท้ย่อมหมายถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ โดยนัยนี้

1. ความรับผิดชอบต่อ (responsibility) ย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ทำย่อมหมายถึงการละเมิดกฎหมาย
2. ความรับผิดชอบต่อนี้ต้องดำเนินการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย ตั้งแต่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน  
ลูกจ้าง คู่ค้า ลูกค้า ชุมชนที่วิสาหกิจนั้นตั้งอยู่ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยรวมทั้งหมด
3. ประเด็นหลักเกี่ยวกับ CSR ได้แก่ ธรรมาภิบาล การจัดการ สิ่งแวดล้อม ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาตรฐานด้านแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ ความเท่าเทียมทางสังคม สิทธิมนุษยชน การต่อต้าน และไม่ร่วมกับการติดสินบนหรือทุจริต เป็นต้น
4. ส่วนที่วิสาหกิจใดจะทำบุญ ทำดีเกินหน้าที่รับผิดชอบต่อ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น เป็นการดำเนินงานหรือกิจกรรมธุรกิจอย่างมีคุณธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์แก่ชุมชนและสังคมควบคู่ไปกับประโยชน์ของธุรกิจของตน ซึ่งมีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านทางนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดขึ้น เพื่อให้องค์กรชุมชนมีการเติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน อันเป็นรากฐานการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับจากสังคมมากขึ้น

### องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม

ได้มีการรวบรวมลักษณะรูปธรรมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นมีองค์ประกอบอยู่สองมิติหลัก ก็คือ มิติภายในอันเป็นการดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่และจัดการได้โดยตรงและมิติภายนอก ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจที่บริษัทอาจจะควบคุมไม่ได้โดยตรง เช่น การดูแลลูกค้า การรับผิดชอบต่อผู้ส่งมอบ (Supplier) และการสนับสนุนกิจกรรมด้านการพัฒนาสังคม (ณัฐินี ชูช่วย, 2553)

#### 1. มิติภายใน

1.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรต่าง ๆ ปัจจุบันมีความท้าทายที่จะต้องดึงพนักงานที่มีความสามารถ ดังนั้น ธุรกิจฯ จึงควรส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อ เช่น ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต Life-Long-Learning การให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับพนักงานในทุก ๆ ด้าน การให้ความสมดุลระหว่างงาน ชีวิต ครอบครัว

และการพักผ่อน การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมทั้งด้านการคัดเลือกเข้าทำงาน รายได้ และความก้าวหน้าทางกรงาน โดยเฉพาะกับผู้หญิงและผู้พิการ การดูแลเอาใจใส่พนักงาน โดยเฉพาะที่ได้รับบาดเจ็บและ/หรือเกิดปัญหาสุขภาพจากการงาน นอกจากนี้ ในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ธุรกิจควรที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ หรือแม้แต่การมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ เช่น การสนับสนุนช่วงต่อระหว่างโรงเรียนมาสู่พนักงานสำหรับคนรุ่นใหม่ โดยการให้การฝึกอบรมพิเศษสำหรับคนกลุ่มนี้ นอกจากนี้ที่สำคัญที่สุดการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดในที่ทำงานให้ได้

1.2 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายควบคุมดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน แต่กระแสการกระจายงานไปสู่ผู้ส่งมอบ (Supplier) ทำให้บริษัทควบคุมไม่ทั่วถึง จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่ควรจะช่วยกันดูแล หรือตั้งเป็นนโยบายขององค์กร เช่น เลือกร่วมทำธุรกิจหรือเลือกใช้ผู้ส่งมอบ (Supplier) ที่มีคุณภาพจรรยาบรรณต่อพนักงาน เพื่อเป็นการควบคุมดูแลอีกทางหนึ่ง อีกทั้งยังเป็นการกำหนดให้บริษัทอื่น ๆ ที่ต้องการจะทำธุรกิจกับเราต้องพัฒนาตนเองตามไปด้วย เพราะหากเกิดผลร้ายจากการใช้ผู้ส่งมอบที่ไม่ใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของลูกค้า ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีก็จะสะท้อนกลับมายังบริษัทผู้ว่าจ้างด้วย

1.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การบริหารองค์กรที่มีนโยบายที่จะรับผิดชอบพนักงานในกรณีที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง หรือแม้แต่การปรับโครงสร้างภายในขององค์กรเอง โดยเฉพาะการรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมักจะนำมาสู่การเลิกจ้างพนักงานจำนวนมาก ซึ่งไม่ส่งผลดีต่อองค์กรเอง นอกจากจะสูญเสียจริง ๆ เพราะทำให้ความน่าเชื่อถือ ใ่วางใจ และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรต้องเสีย ทั้งนี้ในช่วงที่เกิดวิกฤตในองค์กรนั้น ๆ การปรึกษาหารือ และสร้างความร่วมมือกันในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน หรือแม้แต่ลูกค้า ย่อมนำมาซึ่งการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากกว่า

1.4 การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร การลดใช้ทรัพยากรและการปล่อยสารพิษ/ของเสียซึ่งเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมย่อมเป็นผลดีต่อองค์กรนั้น ๆ เองในอันที่จะจัดการผลิตสินค้า/บริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็นการลดต้นทุนด้านพลังงานและการจัดการของเสียต่าง ๆ อีกด้วย ซึ่งนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท ถือว่าได้ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (Win-Win)

1.5 บรรษัทภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ ปัจจุบันความเชื่อที่มีต่อบริษัทฯ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้น ความโปร่งใสและขั้นตอนการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทฯ ที่มีความชัดเจน ตรวจสอบได้ จึงมีความสำคัญอย่าง

ยิ่งขาดทั้งต่อความมั่นคงของบริษัท ในมุมมองของนักลงทุนและความมั่นคงในสังคม ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส ทางบัญชี และกระบวนการตัดสินใจในทุกๆระดับนั้น ย่อมนำไปสู่ข้อมูลที่มีความชัดเจน ซึ่งสามารถเข้าถึงได้โดยนักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เกิดระบบการลงทุนในสังคมโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ ความผิดปกติทางการเงินหรือกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ย่อมจะสามารถจัดการได้โดยองค์กรที่เกี่ยวข้อง และลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในด้านการเงินและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องเสียไปกับการคอร์รัปชันอีกด้วย ซึ่งไปสู่สังคมที่มีความยั่งยืนและแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจในที่สุด

## 2. มิติภายนอก

2.1 การจัดการกับผู้ส่งมอบ (Supplier) และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) กล่าวคือการเลือกผู้ส่งมอบ (Supplier) และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ควรคำนึงถึงบทบาทการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ๆ เพื่อเป็นการขยายความรับผิดชอบต่อสังคม จากองค์กรของตน ไปสู่องค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และป้องกันปัญหาที่อาจจะตามมาจากความซับซ้อนของระบบธุรกิจสมัยใหม่ที่ขาดต่อการควบคุมให้ครอบคลุมไปทั้ง Supply Chain ซึ่งอาจจะมียุทธศาสตร์หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมประเด็นเหล่านี้ อาทิ ส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ที่จะเข้ามาเป็นผู้ส่งมอบ (Supplier) ด้วยการส่งที่ปรึกษาไปช่วยพัฒนาระบบการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

2.2 การดูแลผู้บริโภค ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อสินค้า/บริการขององค์กร เป็นแหล่งที่มาของรายได้ ดังนั้นจึงต้องมีระบบการดูแลผู้บริโภคในทุก ๆ กระบวนการของสินค้า/บริการ ตั้งแต่การผลิต การขายไปจนถึงการทิ้งให้ปลอดภัย มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงคุณภาพและให้ราคาอย่างมีจริยธรรม นอกจากนี้ ยังสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคด้วยการเลือกผลิต/จำหน่ายสินค้า/บริการ เฉพาะด้านให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค หรือแม้แต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สามารถใช้ได้กับทุกกลุ่ม รวมถึงผู้พิการ (Design for All) เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีอักษรเบรลล์ และ/หรือสั่งการด้วยเสียง สำหรับคนปกติและคนตาบอดใช้ได้

2.3 ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง (Local Communities) ตามปกติบริษัทฯ ต่าง ๆ จะถือประโยชน์ต่อชุมชนอยู่แล้ว เช่น จ้างแรงงานชุมชน ซึ่งทำให้ชุมชนมีรายได้ และรายได้ภาษีของพื้นที่ ซึ่งนำไปสู่ทุนสาธารณะที่สามารถนำมาสร้างประโยชน์แก่ชุมชนได้อีก บริษัทจึงควรมีส่วนช่วยเหลือทั้งด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ผ่านการบริจาคหรือกิจกรรมสาธารณประโยชน์ใด ๆ ที่จะช่วยพัฒนาชุมชนและนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนนั้น ๆ ซึ่งตอบแทนที่บริษัทจะได้รับคือ ภาพลักษณ์ที่ดี นำไปสู่ความร่วมมือและพร้อมจะช่วยเหลือบริษัท

2.4 ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมบริษัทที่อยู่ในเมืองหรือบริษัทใหญ่ หรือบริษัทที่มีสาขามากมายทั่วประเทศ ควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยวงกว้าง โดยการบริจาคทำกิจกรรมหรือสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแก้ไขและพัฒนาสังคม ในประเด็นที่บริษัทเกี่ยวข้องสนใจ ซึ่งถือเป็นการแสดงบทบาทผู้นำทางธุรกิจต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อสังคม

อย่างชัดเจนและควรอย่างยิ่งที่จะต้องวัดผลได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและการหาพันธมิตรในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะนำมาสู่ภาพลักษณ์ที่ดี เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและคุณค่าของบริษัทในมุมมองของผู้บริโภคและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.5 การรับผิดชอบต่อโลก ในมิติต่าง ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และประเด็นสำคัญอื่นๆ ในระดับภูมิภาคและ/หรือระดับโลกตามความเหมาะสมและศักยภาพขององค์กร โดยสามารถร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น รัฐบาล NGOs สถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจอื่น ๆ เป็นต้น

### หลักสำคัญของการดำเนินกิจกรรม SSR

อนันตชัย ชูประดม (ม.ป.ป.) หลักสำคัญของสิ่งที่ควรทำนั้นคือสิ่งที่สังคมต้องการหรือสิ่งที่องค์กรทำนั้นต้องเป็นการผสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นทั้งองค์กรและสังคมอย่างแท้จริง ดังนั้น สิ่งที่ต้องทราบก็คือเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบนั้นเป็น “ใคร” และ “อยู่ที่ไหน” ความหมายอีกนัยหนึ่งก็คือการกำหนดความหมายของ “สังคม” และ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ว่าอยู่ที่ไหนและเป็นใครนั่นเอง เนื่องจากคำว่า “สังคม” มีอาณาบริเวณที่กว้างขวางและที่สำคัญ โดยบริบททางสังคมของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกัน โดยเบื้องต้นเราควรเริ่มกำหนดจากพื้นที่สังคมภายใน ออกไปสู่พื้นที่วงกว้างหรือสังคมไกลออกไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วพื้นที่สังคมภายในก็คือตัวองค์กรเองแต่ที่จะมีความแตกต่างกันที่การระบุพื้นที่สังคมใกล้และสังคมไกล ซึ่งอาจมีความเหมือนหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับมิติที่แต่ละองค์กรใช้เป็นตัวกำหนด เช่น ระยะทาง ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ ข้อผูกพันทางการค้าและกฎหมาย เป็นต้น ทั้งนี้องค์กรยังสามารถกำหนดพื้นที่ทางสังคมได้มากกว่า 3 พื้นที่เบื้องต้น ขึ้นอยู่กับกรอบการพิจารณาความใกล้ชิดกับองค์กรด้วยปัจจัยดังกล่าว หลังจากการชี้แจงกำหนดพื้นที่ทางสังคมได้แล้ว สิ่งที่ต้องกำหนดต่อมาก็คือ การหากกลุ่มเป้าหมาย คือ การพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงสังคมนั้นว่าประกอบไปด้วยใครบ้าง ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างชัดเจนนั่นเอง ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสังคมภายในองค์กรมักจะไม่ค่อยแตกต่างกัน เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน แต่สำหรับสังคมใกล้- สังคมไกล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในพื้นที่สังคมอาจจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดขอบเขตความใกล้ชิดและความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและองค์กร

รูปแบบของการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมที่นำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุขนั้น จะต้องสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจให้มีส่วนประสมของความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน

Phillip & Lee (2552) ได้จำแนกรูปแบบของกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้เป็น 6 ชนิด (type) กิจกรรม ได้แก่

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion)

2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing)
3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing)
4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy)
5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering)
6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices)

กลุ่มของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder)

Ford, (2553) กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมมีหลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับสถานที่ประเภทของธุรกิจและยังปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยการพัฒนา รูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่เหมาะสมจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรนั้น ๆ

การดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร ต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ภายนอกองค์กร รวมถึงสิ่งต่าง ๆ มากมายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร (Internal Stakeholder) ซึ่งประกอบไปด้วย พนักงาน เจ้าของ และคณะกรรมการผู้บริหาร
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Stakeholder) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ประกอบไปด้วย ลูกค้า คู่แข่งขัน คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ สหภาพและสมาคม ชุมชนท้องถิ่น สถาบันการเงิน รัฐบาล กลุ่มที่มีความสนใจพิเศษเฉพาะเรื่อง (Special Interest Group) และสื่อมวลชน
3. สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro environment) ประกอบไปด้วย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม ประชากร การเมืองและกฎหมาย และการต่างประเทศ

รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร

Ford, (2553) เสนอว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร มีได้ 3 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบตามลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นความสัมพันธ์แบบทางเดียว ตามลำดับการบังคับบัญชา จากบนลงล่าง การไหลของข่าวสารเป็นทางเดียว (One-Way Information Flow)
2. รูปแบบการมีส่วนร่วม (Engagement) เป็นความสัมพันธ์แบบสองทาง องค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การไหลของข่าวสารเป็นสองทาง (Two-Way Information Flow)

3. รูปแบบเครือข่ายความไว้วางใจ (Network of Trust) เป็นความสัมพันธ์แบบเครือข่ายที่องค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์แห่งความไว้วางใจกัน

ขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (2534) ได้แบ่งขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคม(Area of social responsibility) ออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านชุมชน (Community) องค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมจะต้องสร้างจุดเด่นขึ้นในชุมชนเช่น เป็นผู้นำในการช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้กับสังคม
2. ด้านสุขภาพและสวัสดิการ (Health and welfare) องค์กรเชื่อว่าการลงทุนในสุขภาพและจัดสวัสดิการให้กับชุมชนเป็นความรับผิดชอบด้านสังคมที่มีคุณค่าและจำเป็นสำหรับพนักงานและชุมชนขนาดใหญ่ตัวอย่าง โครงการด้านสุขภาพและสังคมจะสร้างค่านิยมในชุมชนซึ่งจะทำให้บริษัทมีอิทธิพลต่อผู้ลงทุนและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบริษัทด้วย
3. ด้านการศึกษา (Education) องค์กรจำนวนมากมีความสนใจในความรับผิดชอบด้านการศึกษาผู้บริหารมีความตระหนักว่าจะต้องปรับปรุงการศึกษาระดับประถมมัธยมวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั้งในด้านการบริจาคเงินด้านการศึกษาการประชาสัมพันธ์ และด้านอื่นๆ
4. ด้านสิทธิมนุษยชน (Human rights) บางองค์กรมุ่งความรับผิดชอบด้านสังคมในการรณรงค์สิทธิมนุษยชนเช่น ความเท่าเทียมกันของเพศชายและเพศหญิงในการได้รับการจ้างงาน
5. ด้านสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ (Natural environment) องค์กรจำนวนมากได้ตัดสินใจเลือกการแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและการสร้างจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเช่น ผลิตสินค้าที่ไม่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมได้แก่การไม่ใช้สาร CFC ในเครื่องปรับอากาศและตู้เย็น
6. ด้านสิทธิของผู้บริโภค (Consumer rights) บางองค์กรได้เน้นในเรื่องสิทธิของผู้บริโภคโดยคำนึงถึงผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมีความปลอดภัยและการโฆษณาที่เป็นความจริง (Truthful advertising)
7. วัฒนธรรม (Culture) เป็นการเรียนรู้และการคิดร่วมกัน ตลอดจนการแสดงออกระหว่างกลุ่มบุคคลหรือสังคม ธุรกิจที่ให้การสนับสนุนด้านศิลปวัฒนธรรม เชื่อว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสามารถส่งเสริมการรู้จักบริษัท ตลอดจนสร้างความรู้สึกรักและทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับบริษัทได้ แนวคิดที่ให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรมถือว่าการลงทุนด้านคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสำหรับลูกค้าชุมชนในท้องถิ่น บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (2550) กล่าวว่าผู้บริหารและองค์กรต่างๆควรพิจารณาบทบาทบทบาทและขอบเขตในการดำเนินงานของตนเองอยู่เสมอว่า ได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆเหล่านี้ครบถ้วนหรือไม่

1. ความรับผิดชอบต่อสุขภาพและสวัสดิภาพของบุคคล (Health and welfare) ได้แก่ การไม่ผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพและสวัสดิภาพของบุคคล โดยทั่วไปตลอดจนการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมไม่ก่อให้เกิดอันตรายและมีการป้องกันความเสี่ยงตามมาตรฐานที่กำหนด

2. ความรับผิดชอบต่อคุณภาพและบริการ (Products and services) ได้แก่ การจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพคุณลักษณะเป็นไปตามข้อกำหนดและมาตรฐานรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้าให้แก่ลูกค้าในกรณีที่สินค้าด้อยคุณภาพหรือไม่ตรงตามที่กำหนดให้บริการหลังการขายและรับประกันคุณภาพตามที่กล่าวอ้างเป็นต้น

3. ความรับผิดชอบต่อข้อมูลข่าวสารและการศึกษา (Information and education) ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกขององค์กรการให้ความรู้ในด้านสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคอย่างถูกต้องและครบถ้วนการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาในด้านต่างๆซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคม

4. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) ได้แก่ การไม่ทำผิดกฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมการคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินกิจการต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งรวมถึงพืชสัตว์ป่าไม้ดินน้ำอากาศและดำเนินการป้องกันติดตามผลตลอดจนปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาดได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพเช่นการที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตติดตั้งระบบควบคุมซัลเฟอร์ไดออกไซด์จากโรงไฟฟ้าที่ใช้ถ่านหินที่อำเภอแม่เมาะจังหวัดลำปาง โดยมีคุณสมบัติสูงกว่ามาตรฐานความปลอดภัยทั่วไปเป็นต้น

5. ความรับผิดชอบต่อศาสนาและวัฒนธรรม (Religion and culture) ได้แก่ การผลิตสินค้าและให้บริการ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมค่านิยมความเชื่อวิถีประชาบรรทัดฐานตลอดจนศาสนาของสังคมหากมีประเด็นที่เสี่ยงหรือล่อแหลมต่อความเข้าใจของสังคมจำเป็นต้องทำความเข้าใจละเว้นหรือหลีกเลี่ยงตามควรแก่กรณีนอกจากนี้ควรสนับสนุนทำนุบำรุงและเผยแผ่ศาสนาเพื่อเป็นหัวใจของสังคมด้วย

6. ความรับผิดชอบต่อด้านสิทธิมนุษยชน (Human rights) ได้แก่ การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนของกลุ่มต่างๆเช่นสตรีคนชราผู้พิการหรือผู้ด้อยโอกาสทางสังคมว่าบุคคลกลุ่มต่างๆเหล่านี้ควรมีสหิทธิขั้นพื้นฐานหรือสิทธิในการได้รับบริการด้านใดบ้างเช่นเด็กควรมีสหิทธิในการได้รับการเลี้ยงดูอย่างปลอดภัยมีปัจจัย 4 พอเพียงและได้รับการศึกษาตามสมควรเป็นต้น



## ประโยชน์ของความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์การที่นำแนวคิดบรรษัทภิบาลไปปฏิบัติจะเกิดผลลัพธ์ทั้งในส่วนรูปธรรมที่จับต้องได้ในส่วนนามธรรมที่จับต้องไม่ได้จากผู้ที่อยู่ในองค์การ ได้แก่ผู้ถือหุ้นและพนักงานและจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ โดยตรงและโดยอ้อมดังนี้

1. ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมในแง่ของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการราคาหุ้นมีเสถียรภาพและมีส่วนล้ำมูลค่าหุ้นในอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยเนื่องจากเป็นที่ต้องการของนักลงทุนในแง่ของพนักงานเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กรได้รับความสุขจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปตัวเงินทำให้้องค์การสามารถที่จะรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะชักจูงบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้

้องค์การสามารถสร้างรายได้และส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากการที่ลูกค้าพิจารณาเลือกซื้อสินค้าและบริการจากองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมเช่น การส่งเสริมการขายด้วยการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งต่อทุกๆการซื้อผลิตภัณฑ์ในแต่ละครั้งให้แก่หน่วยงานหรือมูลนิธิที่ช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ

้องค์การยังสามารถที่จะลดรายจ่ายของกิจการจากการดำเนินกิจกรรมบรรษัทภิบาล ตัวอย่างเช่น โรงไฟฟ้าแรงจูงใจให้ประชาชนประหยัดพลังงานเพื่อที่จะได้ไม่ต้องลงทุนสร้างโรงไฟฟ้าหรือหาแหล่งพลังงานทดแทนใหม่หรือการลดงบประมาณใช้จ่ายด้านโฆษณาในการเปิดตัวสินค้าแปรรูปของบริษัทแห่งหนึ่งที่มีส่วนช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับความเดือดร้อนจากผลผลิตที่ล้นตลาดโดยได้รับการสนับสนุนด้านประชาสัมพันธ์จากหลายภาคส่วนในสังคมเปรียบเทียบกับงบประมาณสินค้าที่ไม่มีส่วนประสมของ ซีเอสอาร์ ของบริษัทแห่งเดียวกัน

2. ประโยชน์ที่เป็นนามธรรมองค์กรสามารถได้รับประโยชน์จากการวางตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์ (Branding positioning) ให้อยู่ในใจของลูกค้าเป็นอันดับต้นๆในประเภทสินค้าหรือบริการนั้นๆโดยการดำเนินกิจกรรมบรรษัทภิบาลร่วมกับการทำตลาดผลิตภัณฑ์เช่นร้านกาแฟที่รับซื้อเมล็ดกาแฟในท้องถิ่นหรือจากไร่กาแฟที่ใช้เกษตรกรอินทรีย์เป็นต้น

สำหรับองค์กรที่มีได้ใช้ตราผลิตภัณฑ์เป็นชื่อขององค์กรหรือเป็นองค์กรที่มีหลายตราผลิตภัณฑ์สามารถดำเนินกิจกรรมบรรษัทภิบาลที่เสริมสร้างภาพลักษณ์ (Corporate image) นอกเหนือไปจากการวางตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์โดยการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติทางธุรกิจที่อำนวยความสะดวกต่อสังคมโดยสมัครใจมากกว่าเป็นเพียงการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในอุตสาหกรรมหรือกฎหมายบ้านเมืองในด้านต่างๆเช่นการจัดการและดูแลระบบบำบัดน้ำเสียทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือมากกว่าการมีระบบไว้เพียงเพื่อให้ผ่านการตรวจสอบตามเกณฑ์แต่มิได้เปิดใช้งานเป็นต้น

## ความจำเป็นของสถานศึกษาที่ต้องทำ SSR

จากกระแสความรับผิดชอบทางสังคมเมื่อโลกเราในทุกวันนี้มีสภาพเป็น “หมู่บ้านโลก” หรือ “ชุมชนโลก” อันเป็นสภาพที่เราได้ประจักษ์แล้วว่าเหตุการณ์หรืออุบัติภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นภาวะโลกร้อน น้ำท่วมหรือเหตุการณ์ใน 3 จังหวัดภาคใต้ ล้วนเป็นผลจากมนุษย์ในหมู่บ้านโลกได้กระทำต่อโลกในหลากหลายมิติ ทั้งในมิติด้านเวลาหรือมิติด้านสถานที่ ซึ่งหมายรวมถึงการกระทำที่ผ่านมานานแล้ว และที่เพิ่งกระทำ และทั้งที่กระทำในพื้นที่ห่างไกลและพื้นที่ใกล้เคียง ผลก็คือชาวโลกทั้งหลาย ต่างก็ได้รับผลกระทบจากการกระทำเหล่านั้นอย่างถ้วนหน้า โดยมีความรุนแรงมากน้อยต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกันนานัปการ (จริยา จิรวาณิช , <http://www.hr..egat.co.th/technical-50/article.html>, วันที่ 10 มิถุนายน 2551)

ด้วยสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปของสิ่งแวดล้อม และส่งผลกระทบต่อมนุษย์ไปทั่วทุกมุมโลกจึงทำให้รัฐบาลมีความพยายามที่จะปลูกกระแสการให้และการอาสาสมัคร โดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2550 ได้ประกาศให้เรื่องนี้กลายเป็นวาระแห่งชาติ ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยไม่เพียงจะกำหนดให้กระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ยังมีการขับเคลื่อนมาตรการ อาทิ มาตรการการเงินการคลังที่เอื้อประโยชน์ต่อการส่งเสริมการช่วยเหลือสังคม โดยเปิดโอกาสให้องค์กรเอกชนได้รับประกาศเป็นองค์กรการกุศลเพื่อให้ได้รับการยกเว้นภาษี การให้ประชาชนและนิติบุคคลสามารถนำเงินบริจาคเพื่อไปใช้ลดหย่อนภาษีได้ เป็นต้น (ประชาชาติธุรกิจ ข้อนรอยปรากฏการณ์ขับเคลื่อน CSR วันที่ 7 มกราคม 2551)

การตั้งศูนย์ส่งเสริมธุรกิจเพื่อสังคมนั้นถือเป็นบทบาทที่ชัดเจนเป็นครั้งแรกของภาครัฐในการให้ความสำคัญกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร(CSR: Corporate Social Responsibility) อย่างเป็นรูปธรรม โดยศูนย์ดังกล่าวอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคธุรกิจได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดกระบวนการพัฒนาสังคม และยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจรวมทั้งเป็นกลไกในการติดตามและประเมินผลกระทบต่อสังคมจากนโยบายและมาตรการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ศูนย์ดังกล่าวยังทำหน้าที่จัดทำรายงานสถานการณ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจในประเทศไทย (ศูนย์ส่งเสริมธุรกิจเพื่อสังคม, 2550)

สำหรับการให้เพื่อสังคมในภาคธุรกิจนั้นสามารถทำได้อย่างหลากหลายแต่สำหรับในปัจจุบันแนวคิดที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดด้านการให้ต่อสังคมโดยภาคธุรกิจนั้นคือสิ่งที่เรียกว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) ซึ่งเป็นแนวคิดทางธุรกิจที่กำลังเป็นกระแสไปทั่วโลก ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรมีเงื่อนไขที่พึงปฏิบัติต่อสังคมเพื่อธำรงรักษาสังคมไว้และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ให้แก่สังคมนั้น โดยจะเป็นการดำเนินการต่างๆนอกเหนือจากการดำเนินงานตามหน้าที่ปกติ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายด้วยกัน เช่น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า รัฐบาล สื่อมวลชน สังคม ชุมชน เป็นต้น โดยความรับผิดชอบจะต้องอยู่ในความยุติธรรม มีความเป็นธรรมและจริยธรรม ซึ่งนำมาซึ่งความพอใจร่วมกันของทุกฝ่าย (มนตรี เลิศเจริญกุล, 2547)

ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นกระแสของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาคธุรกิจ การที่จะให้สังคมรู้ว่าองค์กรของตนกำลังทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อต้องการความเชื่อมั่น และไว้วางใจจากสังคม มีการวิจัยในยุโรปพบว่าประชาชนส่วนใหญ่ในยุโรปหลายประเทศนิยมซื้อสินค้าและบริการจากองค์กรทางธุรกิจที่แสดงตัวชัดเจนว่ามีการทำประโยชน์ให้แก่สังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริจาคให้แก่การกุศล (ร้อยละ 89) และกว่าร้อยละ 5 ของประชาชนสนใจซื้อสินค้าและบริการจากองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่สิ่งแวดล้อม ในสหรัฐอเมริกาประเทศเดียวมีองค์กรบริจาคให้แก่การกุศลถึง 40,000 ล้านบาทต่อปี ประชาชนจะตั้งคำถามกับองค์กรธุรกิจว่าองค์กรของคุณนั้นเสียภาษีถูกต้องหรือไม่ ดูแลพนักงานดีหรือไม่ มีการจัดกิจกรรมให้แก่สังคมหรือไม่สนใจสิ่งแวดล้อมแค่นั้นธุรกิจของคุณโปร่งใสเพียงใด เป็นต้น (ยุพา วงไชย, ม.ป.ป.)

นอกจากกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแล้วภายใต้แนวคิดของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับกลไกผู้ก่อมลพิษเป็นผู้จ่าย (polluter pay หรือ polluter charge) ซึ่งเป็นการนำหลักการทางเศรษฐศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือดำเนินการ โดยรัฐจะจัดเก็บภาษีสิ่งแวดล้อมจากผู้ก่อมลพิษตามหลักการผู้ก่อมลพิษเป็นผู้จ่ายโดยมีรูปแบบการจัดเก็บเงินเป็นระบบค่าปล่อยมลพิษหรือระบบค่าธรรมเนียมเพื่อการจัดการมลพิษ ค่าปรับ รัฐมีรายได้เพื่อฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ผลิตในการลดของเสียเช่นจัดเก็บค่าปรับการปล่อยน้ำเสียและก๊าซาร์บอนมอนนอกไซด์เกินมาตรฐานอย่างยั่งยืนและสวัสดิการสังคมคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามกฎหมายและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามมาตรฐานสากล และบูรณาการทั่วทั้งองค์กร (สรุปจากประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม ลงวันที่ 23 เมษายน 2551 เรื่อง มาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม)

แนวทางในการกำหนดนโยบายทางเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับกลไกผู้ก่อมลพิษเป็นผู้จ่าย (Polluter Pay Principal) เช่น การใช้อัตรา Emission charge and Taxes จะเป็นตัวแทนมูลค่าผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่มีสาเหตุมาจากปริมาณการปล่อยมลพิษทางอากาศ (Strategies and Policies for Air Pollution Abatement, United Nations, 1999) ทั้งนี้ “ค่าการปล่อยมลพิษ” (Emission Charge) จัดเป็นค่าธรรมเนียมที่รัฐเรียกเก็บจากเจ้าของแหล่งกำเนิดหรือโรงงาน

อุตสาหกรรม ในกรณีที่ปล่อยมลพิษออกสู่ภายนอกทั้งที่เกินและไม่เกินมาตรฐาน โดยคำนึงถึงความสูญเสียทางสิ่งแวดล้อมและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสุขภาพอนามัย ถือเป็นกลไกทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศพัฒนาต่าง ๆ จะนำมาเป็นเครื่องมือในการ

จัดการลดมลพิษ ส่วนแนวทางในการจัดเก็บค่าการปล่อยมลพิษนั้น เนื่องจากภาครัฐยังขาดความพร้อมทั้งด้านกลไกการจัดเก็บ ข้อมูลมลพิษ ผลกระทบ และกฎหมายรองรับ รวมถึงการบริหารจัดการเงินค่าธรรมเนียมที่จัดเก็บในเบื้องต้นจึงเริ่มจากการใช้“มาตรการสมัครใจ” โดยให้แต่ละโรงงานบริจาคเงินรายปีด้วยความสมัครใจ (ประชาชาติธุรกิจวันที่ 17 พฤษภาคม 2550)

สถานการณ์ปัญหาทางสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดแนวทางในการจัดการปัญหาที่หลากหลายไม่เพียงแต่ปัญหาด้านมลพิษ หรือภัยทางธรรมชาติเท่านั้น ยังส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสังคม เช่น ปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติ จนนำไปสู่ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม และส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของคนในสังคมโดยส่วนรวมจึงเป็นปัจจัยที่สมาชิกของ “Global Village” หรือหมู่บ้านโลก หันมาตระหนักถึงกระแสการให้เพื่อสังคมมากขึ้น โดยการให้เพื่อสังคม (Philanthropy) เป็นคุณธรรมสำคัญของสังคม ที่จะสร้างเสริมสังคมให้เป็นสังคมที่เอื้อเพื่อแผ่ต่อผู้ที่ยาก โอกาสและผู้ประสบปัญหาต่าง ๆ เป็นสังคมที่ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาและเป็นสังคมที่ร่วมมือกันในการทำสังคมให้น่าอยู่ (โครงการส่งเสริมการให้เพื่อสังคมมูลนิธิกองทุนไทย <http://www.give2all.com/writer/view.php?id=9>, วันที่ 23 มิถุนายน 2551)

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (International organization for Standardization: ISO) ได้เสนอการกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เป็นมาตรฐานสากล หมายความว่าถึงกระบวนการ รูปแบบ และระบบจัดการที่คำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ หลักจริยธรรม และเวียนข้อเสนอให้ประเทศสมาชิกทราบและมีการเร่งรัดให้เสร็จสิ้น และจะมีการกำหนดมาตรฐานนี้ให้แล้วเสร็จในปี 2550 นี้ มีแนวโน้มที่จะมีการยอมรับว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม จะต้องเป็นนโยบายสาธารณะของทุกประเทศ สำหรับหน่วยงานธุรกิจ แต่ก่อนมองว่าแนวคิดนี้เป็นประโยชน์ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการแข่งขันกันเพื่อเพิ่มกำไรเท่านั้น แต่ต่อไปนี้เรื่องนี้จะมีความสำคัญมากขึ้นกว่าที่เคยเป็น

สำหรับการปฏิบัติตามแนวคิดนี้ในระดับนานาชาติโดยองค์กร International Organization for Standardization (ISO) ได้ตกลงร่วมกันที่จะเตรียมร่างมาตรฐาน “ ISO 26000 – Social Responsibility” เพื่อรับรององค์กรธุรกิจที่สามารถปฏิบัติตามแนวคิด CSR แล้วเมื่อปลายปี 2550 แต่ทั้งนี้ ความชัดเจนในการทำ CSR ขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย อาจจะยังไม่ปรากฏภาพที่ชัดเจนกว่าองค์กรธุรกิจแต่ละประเภท ซึ่งมีขนาดแตกต่างกันทั้งธุรกิจขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่ ควรมีแนวทางในการทำ CSR อย่างไร ตลอดจนมีความเหมาะสมต่อบริบทของสังคมไทย เนื่องจากเห็นว่าการทำ CSR เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นจะทำอย่างไรให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยที่พอมีสักยภาพหันมาให้ความสำคัญกับการทำ CSR ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างมีศีลธรรม คำนึงถึงชุมชน คน และสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมกับธุรกิจของตนซึ่งนับเป็นจุดเปลี่ยนและมุ่งสู่ทิศทางในการสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจ

และความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นในสังคมไทยจึงทำให้เกิดความน่าสนใจต่อการแสวงหาแนวทางการจัดรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นการสร้างจุดศุภภาพของการผสมผสานประโยชน์ระหว่างธุรกิจ และการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้กับประเทศชาติต่อไป

1. SSR เชื่อมโยงกับการตลาด ในรูปแบบช่วยเหลือสังคม เราจะพบว่า หลายองค์กรในประเทศไทยมักจะทำกิจกรรม CSR โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการประชาสัมพันธ์บริษัทให้เป็นที่แพร่หลายรูปแบบที่เด่น ๆ เช่น การบริจาคสิ่งของช่วยเหลือผู้ประสบภัยหรือสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส การสร้างโรงเรียนการอุดหนุนในการจัดสร้างสาธารณสถาน การเป็นผู้อุปถัมภ์การแข่งขันกีฬา มหกรรมงานประเพณีวัฒนธรรมฯลฯ หลายองค์กรกำหนดให้โครงการกิจกรรมประเภทนี้เป็นความรับผิดชอบต่อฝ่ายการตลาดประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล

2. SSR เชื่อมโยงกับจริยธรรม คือการไม่ผลิตหรือให้บริการที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือล่อแหลมต่อผู้เกี่ยวข้องในสังคม ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่เป็นธุรกิจภาคอุตสาหกรรมที่เสี่ยงหรือล่อแหลมในเรื่องความปลอดภัยของชุมชนซึ่งอาจจะทำในลักษณะของการสร้างระบบมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อมหรือความปลอดภัยและประชาสัมพันธ์ให้สังคมทราบ โดยอาจจะไม่มีกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ที่เป็นรูปธรรม

3. SSR เชื่อมโยงกับการพัฒนาสังคมจากการให้เงินอุดหนุน (Corporate Philanthropy) เป็นรูปแบบง่ายที่หลาย ๆ องค์กรกำลังทำอยู่ในขณะนี้กิจกรรม SSR แม้จะมีความแตกต่างกันแต่จุดมุ่งหมายที่สำคัญคือต้องการให้พนักงานในองค์กรได้เรียนรู้เข้าใจตระหนักถึงความสำคัญและให้การสนับสนุน ดังนั้นจึงมักพบว่ากิจกรรม SSR ส่วนหนึ่งได้ถูกกำหนดให้มีรูปแบบเป็นกิจกรรมที่ต้องการการมีส่วนร่วมของพนักงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม

แนวคิด หลักการ ทฤษฎีทางคุณธรรมจริยธรรม

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี รวมทั้งหลักคำสอนทางศาสนาต่างๆ มีอยู่มากมาย ผู้บริหารควรศึกษาน้อมนำมาพิจารณาเป็นแนวทางปฏิบัติตนและการดำเนินงาน หลักคำสอนที่จะนำมาพอเป็นตัวอย่างต่อไปนี้มีทั้งจากคำสอนทางศาสนา หลักปรัชญา แนวคิดของนักปราชญ์ทั้งในอดีตกาล และแนวใหม่ ทั้งของทางตะวันตก และตะวันออก รวมทั้งของไทยดังนี้

Socrates กล่าวถึงคุณธรรมว่า คุณธรรมคือความรู้ (virtue is knowledge) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับศีลธรรม จริยธรรม คือการแสวงหาคุณธรรม เพราะคุณธรรมคือความรู้ที่แท้จริง ถ้าบุคคลรู้และเข้าใจถึงธรรมชาติของความคิดจริงๆ แล้ว เขาจะไม่พลาดจากการประกอบความดีละเว้นความชั่ว คุณธรรมที่ทำให้คนเป็นมนุษย์มี 5 ประการ คือ

1. ปัญญา หรือความรู้ (wisdom) หมายถึง รู้ว่าอะไรดี อะไรไม่ดี

2. การปฏิบัติหน้าที่ทางศาสนา (duty) คือ การทำความดี การเคารพยกย่องสิ่งที่ควรเคารพ เช่น พระผู้เป็นเจ้า พระธรรม การปฏิบัติตามคำสอนของศาสนา
3. ความกล้าหาญ (courage) คือ กล้าในสิ่งควรกล้าและกลัวในสิ่งควรกลัว
4. การควบคุมตนเอง (self control หรือ temperance) คือ การใช้ปัญญาควบคุมอารมณ์ความรู้สึก
5. ยุติธรรม (justice) คือ การปฏิบัติต่อผู้อื่น และต่อตนเองอย่างเหมาะสม ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

Plato กล่าวว่า คุณธรรม คือ การปฏิบัติที่ดีตามหน้าที่ของวิญญาณ และคุณธรรมไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยบังเอิญ เพราะมนุษย์จะต้องรู้ว่าเขากำลังทำอะไร เพื่ออะไร และทำอย่างไร คุณธรรมจึงเกิดขึ้นจากความรู้ ไม่ใช่ความรู้ทฤษฎี แต่เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติจริง คุณธรรมตามแนวคิดของเพลโต มี 4 ประการ คือ

1. ปัญญาหรือความรู้ (wisdom) คือ การหยั่งรู้ว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติหรือไม่ควรประพฤติ
2. ประมาณ (temperance) คือ การรู้จักควบคุมตัวเองให้อยู่ในขอบเขตของจุดมุ่งหมายชีวิต มีความรับผิดชอบ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง
3. กล้าหาญ (courage) คือ กล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก อันตราย เพื่ออุดมการณ์ของตนเอง หรือด้วยความมั่นใจว่าได้กระทำดีที่สุดแล้ว
4. ยุติธรรม (justice) คือ การให้แก่ทุกคนอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเอง ครอบครัว มิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีเหตุผลอันควร

Aristotle ได้นำคุณธรรมของ Plato มาอธิบายว่าคุณธรรม ได้แก่ การเดินสายกลาง ระหว่างความไม่พอดีกับความพอดี หรือคุณธรรมคือความพอดีพองาม ไม่เอียงสุดไปทางด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความกล้าหาญจะอยู่ระหว่างความขี้ขลาดกับความขลาด ความสุภาพอยู่ระหว่างความขี้อายกับความไร้ขี้อาย และความเอื้อเฟื้ออยู่ระหว่างความฟุ่มเฟือยกับความตระหนี่ คุณธรรมจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. คุณธรรมทางสติปัญญา เป็นเรื่องของความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณที่มีเหตุผล และหน้าที่ของวิญญาณคือ การรู้และค้นหาความจริงนั่นเอง
2. คุณธรรมทางศีลธรรม เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณ อยู่ในรูปคำสอน ละมุ่มเพื่อความดีงาม คนมีคุณธรรมก็คือคนที่มีความพอดี ทำด้วยเจตนาดี มีเหตุผล เห็นแก่ส่วนรวม อริสโตเติลเสนอคุณธรรมพิเศษไว้ 4 ประการ คือ มิตรภาพ ประมาณ กล้าหาญ และยุติธรรม

## แนวคิด ค่านิยม 12 ประการ

1. มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2. ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม
3. กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์
4. ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรง และทางอ้อม
5. รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม
6. มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่และแบ่งปัน
7. เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง
8. มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่
9. มีสติรู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
10. รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักอดออมไว้ใช้เมื่อยามจำเป็น มีไว้พอกินพอใช้ ถ้าเหลือก็แจกจ่ายจำหน่าย และพร้อมที่จะขยายกิจการเมื่อมีความพร้อม เมื่อมีภูมิคุ้มกันที่ดี
11. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกาย และจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ หรือกิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา
12. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และของชาติมากกว่า

## แนวทางการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคม

หลักการของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ได้มีการนำมาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายขึ้น ซึ่งมักเป็นในแนวทางทั้งศาสตร์และศิลป์ในการร้อยเรียงเชื่อมโยงคุณค่าและวิสัยทัศน์ของธุรกิจและสังคมเข้าไว้ด้วยกัน โดยประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจและบริบทของสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในองค์กรธุรกิจจึงมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป

Bovee, Thill, Wood and Dovel , ( 2553) กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อที่ผู้บริหารควรจะมีต่อสังคมแบ่งได้ 4 ระดับคือ

1. ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ (Economic responsibility) เพื่อผลิตสินค้าและบริการตามที่ประชาชนต้องการนำมาขายและก่อให้เกิดกำไรสำหรับเจ้าของกิจการ (ในกรณีที่เป็นองค์การทำเพื่อกำไร) นับได้ว่าเป็นความรับผิดชอบต่อหลักและความรับผิดชอบดั้งเดิมของการดำเนินกิจการจนอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารในอดีตบางคนไม่เคยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อในด้านอื่นเลยนอกจากความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ
2. ความรับผิดชอบต่อทางกฎหมาย (Legal responsibility) เพื่อดำเนินกิจการไปตามครรลองของกฎหมายและกฎข้อบังคับต่างๆ อย่างไรก็ตามกฎหมายและข้อบังคับไม่สามารถจะ

ครอบคลุมการกระทำทุกอย่างที่องค์กรกระทำได้ การกระทำบางอย่างไม่ผิดกฎหมาย แต่องค์กรควรจะกระทำหรือไม่ นั่นขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ

3. ความรับผิดชอบต่อทางจริยธรรม (Ethical responsibility) การกระทำบางอย่างไม่ใช่สิ่งที่กฎหมายบังคับ ถ้าองค์กรไม่ทำก็ไม่ผิดกฎหมาย แต่องค์กรเลือกกระทำเพราะเห็นว่าเป็นความรับผิดชอบต่อทางจริยธรรม เช่น การให้สวัสดิการด้านเสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เงินกู้ยืม อาหารกลางวัน รถรับส่งพนักงาน การจัดนำเที่ยว เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบต่ออย่างพิถีพิถัน (Discretionary responsibility) ความรับผิดชอบต่อในระดับนี้เป็นความสมัครใจของผู้บริหารองค์กรโดยตรง และขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจเลือกกระทำของผู้บริหารแต่ละคน ความรับผิดชอบต่อไม่ได้บังคับไว้ตามกฎหมายหรือเป็นสิ่งที่คิดว่าพนักงานควรได้รับตามหลักจริยธรรมเช่นผู้บริหารไม่สนับสนุนให้พนักงานทำงานล่วงเวลาแต่จ้างพนักงานเพิ่มเพิ่มเครื่องจักรเพิ่มเงินเดือนทั้งนี้เพราะผู้บริหารพิถีพิถันอย่างสุขุมแล้วว่าการทำงานล่วงเวลาทำให้สุขภาพของพนักงานเสื่อมโทรมและเป็นการบั่นทอนคุณภาพชีวิต

ประเวศ วะสี, (2553) ได้ให้แนวทางในการดำเนินการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ดังนี้

1. CEO ขององค์กรออกไปสัมผัสกับความทุกข์ยากของคนการสัมผัสความทุกข์ยากของคนทำให้เกิดใจและปัญญาเหมือนเจ้าชายสิทธัตถะเมื่อเป็นมกุฎราชกุมาร ได้ทรงศึกษาศิลปวิทยาทั้ง 18 มีความรู้ทุกแขนงแต่ไม่ทรงมีปัญญาต่อเมื่อเสด็จออกจากวังไปสัมผัสคนจนคนป่วยคนแก่คนตายจึงเกิดใจที่จะหาทางช่วยแก้ทุกข์ของมนุษย์และเกิดปัญญาที่เข้าใจทุกข์สมุทัยนิโรธมรรคถ้า CEO ขององค์กรไปสัมผัสความทุกข์ยากของเพื่อนมนุษย์ก็จะเปิดใจและเกิดปัญญาขึ้นได้ในทำนองเดียวกัน

2. CEO social council ประชุมสภา CEO มีการประชุมสภา CEO เพื่อสังคมอย่างสม่ำเสมอโดยเชิญนักวิชาการปราชญ์ชาวบ้าน และผู้ทำงานในภาคสังคมเข้าร่วมประชุมด้วยจะทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นว่าในสังคมมีประเด็นใดที่องค์กรธุรกิจจะมีส่วนร่วมดำเนินการได้

3. Corporate social research ตั้งสถาบันวิจัยสังคมองค์กรน่าจะรวมตัวกันตั้งสถาบันวิจัยสังคมที่มีคุณภาพการวิจัยสูงเพื่อสังเคราะห์ประเด็นสาธารณะให้ชัดเจนจนถึงขั้นจัดการได้

4. ส่งเสริมการจัดการทางสังคมการเรียนรู้เรื่องการจัดการเกือบทั้งหมดเป็นการจัดการทางธุรกิจการเรียนรู้เรื่องการจัดการสังคมมีน้อยมากถ้ามีการจัดการทางสังคมจะมีผลอย่างมหาศาล เช่น ส่งเสริมการจัดการเรื่องการท่องเที่ยวในชุมชนท้องถิ่นให้ครบวงจรส่งเสริมการจัดการของชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็ง ฯลฯ

5. การเชื่อมต่อระหว่างเศรษฐกิจชุมชนและเศรษฐกิจมหภาคกฎเกณฑ์สำคัญของระบบเศรษฐกิจในอนาคตคือการเชื่อมต่อระหว่างเศรษฐกิจชุมชนกับเศรษฐกิจมหภาคให้เกื้อกูลกันถ้าสามารถจัดการเชื่อมต่อทั้งสองระบบเศรษฐกิจทั้งหมดจะแข็งแรงและมั่นคง



6. ส่งเสริมการเคลื่อนไหวเรื่องนโยบายสาธารณะการสังเคราะห์ประเด็นสาธารณะที่ชัดเจนแล้วสังคมทุกภาคส่วนนำมาเคลื่อนไหวด้วยความเป็นกลางเกือบเป็นวิธีเดียวที่จะแก้ปัญหาซับซ้อนให้บ้านเมืองได้ภาคธุรกิจและการเงินอาจส่งเสริมการเคลื่อนไหวทางสังคมในประเด็นสาธารณะแล้วสถาบันวิจัยสังคมขององค์กรธุรกิจที่กล่าวถึงจะทำหน้าที่สังเคราะห์นโยบายสาธารณะภาคธุรกิจส่งเสริมให้ภาคประชาชนนักวิชาการสื่อมวลชนนักศึกษาข้าราชการที่มีจิตสาธารณะรวมทั้งคนในภาคธุรกิจเองแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในนโยบายสาธารณะนั้นๆ ผลักดันไปสู่การมีนโยบายสาธารณะที่จะช่วยคลี่คลายปัญหาสังคมได้สำเร็จเป็นลำดับไป

### แนวปฏิบัติในเรื่อง SSR

สำนักส่งเสริมประชาสังคมเพื่อการพัฒนา (สปพ.), ( 2552) หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้ยกร่างขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้แก่บริษัทจดทะเบียนและกิจการทั่วไป โดยมีอยู่ด้วยกัน 8 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นการจัดการให้มีระบบบริหารจัดการอย่างรู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบในการจัดการอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งนำไปสู่ความเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

หมวดที่ 2 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลดีต่อกิจการในระยะยาว ทั้งนี้ ธุรกิจควรถือปฏิบัติตามแนวทางเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์อื่นที่อาจได้มาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

หมวดที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจในการสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มผลผลิต ดังนั้น ธุรกิจควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงาน ให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน

หมวดที่ 4 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค – สินค้า และ/หรือบริการของธุรกิจไม่ควรก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค ทั้งนี้ ธุรกิจควรปรับปรุงมาตรฐานของสินค้า และ/หรือบริการให้มีความเป็นสากล และให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้งควรพัฒนาสินค้า และ/หรือบริการเพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาของสังคมด้วย

หมวดที่ 5 การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม ชุมชนและสังคมที่เข้มแข็ง และมีการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจควรจัดกิจกรรมทางสังคม และ/หรือ มีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคมที่ได้รับ

ผลกระทบจากกระบวนการผลิตสินค้า และ/หรือ บริการของธุรกิจโดยการแสดงตัวเป็นพลเมืองที่ดีของชุมชนนั้น พร้อมกับคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชนและสังคมที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจในที่สุด

หมวดที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลก บวกกับปัจจัยความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจนอกจากเป็นสาเหตุของการบริโภคทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากศาลจนเกินกว่าความจำเป็น ยังก่อให้เกิดมลภาวะทั้งทางน้ำ อากาศ ขยะ สารพิษ ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะโลกร้อนตามมา โดยภาวะโลกร้อนดังกล่าวจะกระทบต่อมนุษย์และระบบนิเวศต่อไป ดังนั้น ธุรกิจจึงมีหน้าที่ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ด้วยการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยถือว่าการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นหน้าที่ร่วมกันของทุกคน

หมวดที่ 7 การเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ในการดำเนินธุรกิจสามารถนำแนวคิด SSR มาประยุกต์ผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างกลมกลืน โดยการพัฒนาความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การดำเนินงานด้าน SSR และนำมาปรับใช้ คิดค้นให้เกิดนวัตกรรมในธุรกิจที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดทั้งต่อธุรกิจและสังคมไปพร้อม ๆ กัน

หมวดที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติตามแนวทาง SSR ที่กล่าวมาอย่างครบถ้วน โดยข้อมูลที่เปิดเผยนั้นนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทุกฝ่ายแล้ว ยังช่วยในการสอบทานให้ธุรกิจทราบได้ว่า ได้ดำเนินการในเรื่อง SSR ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้

### แนวคิดการรับผิดชอบต่อสังคม

กลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทค ตระหนักอยู่ตลอดเวลาถึงโอกาสในการดำเนินธุรกิจของสถานศึกษา ที่ได้รับจากประเทศชาติและสังคม จึงถือเป็นหน้าที่ประการหนึ่งที่จะต้องให้การสนับสนุนกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยการทำงานร่วมกับบุคลากรและครอบครัวนักเรียน นักศึกษา ชุมชนและสังคม เพื่อจะพัฒนาคุณภาพสังคมที่ดีขึ้น โดยรวมวิทยาลัยเทคโนโลยี วัฒนาบริหารธุรกิจให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามความต้องการของลูกค้า กระบวนการผลิตด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถถ่ายทอดสู่ชุมชน หน่วยงาน โรงเรียนในเครือข่าย ดำเนินการสอดคล้องกับกฎระเบียบและมาตรฐานการผลิตที่แตกต่าง เหมาะสมกับผู้บริโภคทั่วโลก ด้วยทีมงานที่มีคุณภาพระดับแนวหน้า มีความรู้ความชำนาญในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ มีการทำงานร่วมกับลูกค้า ด้วยจุดประสงค์หลักในการทำให้อุตสาหกรรมคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน กิจกรรมเพื่อสังคมของวิทยาลัยเทคโนโลยีฯ นั้น เป็นการสนับสนุนกิจกรรมที่อุทิศและทำประโยชน์กับชุมชนและองค์กรเพื่อสาธารณประโยชน์โดยไม่หวังผลตอบแทน ซึ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยท่านผู้รับใบอนุญาต ดร.ชาติชาย พุคยาภรณ์ ด้านการช่วยเหลือสังคม ด้วยความโดดเด่นในการ

นำพองค์กรให้ประสบความสำเร็จอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมโดยรวม ทั้งนี้ กิจกรรมเพื่อสังคมของวิทยาลัยเทคโนโลยีฯ แบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

### ด้านบุคลากร

นโยบายด้านการจ้างแรงงาน บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับมาตรฐานแรงงานของบริษัท รวมทั้งคุณภาพชีวิตของพนักงาน ให้มีสถานะแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น มีความปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ และได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อเป็นการแสดงความมุ่งมั่น และสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามเจตนาดังกล่าวข้างต้นอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงได้นำข้อกำหนดมาตรฐานแรงงานไทย มรท. 8001-2546 มาประยุกต์ใช้ และประกาศเป็นนโยบายความรับผิดชอบทางสังคม

### ด้านการสร้างงานสร้างอาชีพ

บริษัทมีเกษตรกรที่เปรียบเสมือนคู่ค้าที่เจริญเติบโตมาพร้อมๆ กัน บริษัทจึงมุ่งมั่นในการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่บริษัทมีความรู้ความชำนาญสู่เกษตรกร ซึ่งจะเป็นการสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นแก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน อาทิ โครงการพัฒนาเกษตรผสมผสาน โครงการส่งเสริมเกษตรกรรายย่อย-ไก่เนื้อ โครงการส่งเสริมเกษตรกรรายย่อย-สุกร เป็นต้น

### ด้านสุขภาพและอนามัยผู้บริโภค

บริษัทมุ่งหวังที่จะมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการเสริมสร้างสุขภาพของผู้บริโภคทั่วไปให้มีโภชนาการที่ดีรวมถึงมีความรู้ ความเข้าใจ ในการเลือกสรรอาหารที่ดีต่อสุขภาพ อาทิ โคน

### ด้านสาธารณประโยชน์และกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์

บริษัทถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งที่จะต้องสนับสนุนกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน และธำรงไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ ในภาวะภัยพิบัติ บริษัทมีความสามารถที่จะเข้าไปช่วยเหลือเพื่อลดผลกระทบต่อประชาชนผู้ประสบภัยในภาวะฉุกเฉินอย่างทันท่วงที อาทิ การให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยในระหว่างประสบภัย การเข้าช่วยฟื้นฟูเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยในภายหลัง นอกจากนี้ โรงงานของบริษัททุกโรงได้ดำเนินการตามมาตรฐานที่ดี โดยพนักงานทุกคนปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนผ่านทางกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ อาทิ กิจกรรมมอบอาหารและสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต

## ลักษณะกิจกรรมช่วยเหลือสังคม นำโครงการแต่ละสาขามาใช้

1. ด้านการสร้างงานสร้างอาชีพ
2. ด้านสุขภาพและอนามัยผู้บริโภค
3. ด้านสาธารณประโยชน์
4. ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน
5. ด้านกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์
6. ด้านกีฬา

## แนวคิดและทฤษฎีของ CSR

1. ความหมายของ CSR องค์การเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (UNIDO) ได้ให้ความหมาย CSR ไว้ว่าเป็นแนวคิดการจัดการที่มุ่งให้วิสาหกิจผสมผสานการดำเนินธุรกิจกับความห่วงใยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมกับมีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย Wikipedia – CSR เป็นแนวคิดที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการประกอบกิจการของตนต่อ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น รวมทั้งสิ่งแวดล้อม และพันธกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้อาจเกินเลยกว่าที่กฎหมายกำหนดคือหมายรวมถึงการทำดีตามใจสมัครด้วยก็ได้ (แต่ต้องไม่ละเลยปฏิบัติตามกฎหมาย) The World Business Council for Sustainable Development – CSR เป็นความมุ่งมั่น หรือพันธสัญญาที่ธุรกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่องในการที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงาน ตลอดจนครอบครัวของเขา และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและสังคมในวงกว้าง จากคำจำกัด ความข้างต้น ถ้าถอดรหัสหัวใจของ CSR ที่มีผู้ให้ความหมายไว้ แยกได้ 3 ประเด็นหลักคือ

- 1.1 CSR คือ กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมและองค์กร
- 1.2 CSR ต้องเป็นกิจกรรมที่องค์กรให้ คำมั่นกับตัวเองว่าจะทำอย่างต่อเนื่อง
- 1.3 CSR เป็นกิจกรรมที่องค์กรสนับสนุนอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง เพื่อพัฒนาสภาพเศรษฐกิจ

### และคุณภาพในการดำรงชีวิตของ Stakeholders

โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีทั้งผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกจ้าง คู่ค้า ลูกค้า ชุมชนที่วิสาหกิจนั้นตั้งอยู่ในสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยรวมทั้งหมด ฯลฯ ซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางที่องค์กรต้องการ นำอรรถประโยชน์ทั้งหลายทั้งปวงไปมอบให้ CSR เป็นคำย่อจากภาษาอังกฤษว่า Corporate Social Responsibility หรือ บรรษัทภิบาล หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการให้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือ ทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุขหากพิจารณา

แยกเป็นรายคำศัพท์ คำว่า Corporate หมายถึงกิจการที่ดำเนินไปเพื่อแสวงหาผลกำไร ส่วนคำว่า Social ในที่นี้ มุ่งหมายถึงกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีวิถีร่วมกันทั้งโดยธรรมชาติหรือโดยเจตนา รวมถึงสิ่งมีชีวิตอื่นและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รายรอบประกอบ และคำว่า Responsibility มุ่งหมายถึงการยอมรับทั้งผลที่ไม่ดีและผลที่ดีในกิจการที่ได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของกิจการนั้น ๆ ตลอดจนการรับภาระหรือเป็นธุระดำเนินการป้องกันและปรับปรุงแก้ไขผลที่ไม่ดี รวมถึงการสร้างสรรค์และบำรุงรักษาผลที่ดีซึ่งส่งกระทบไปยังผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ คำว่า กิจกรรม ในความหมายข้างต้น หมายรวมถึง การคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กรสังคมในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จะมุ่งไปที่ผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ สังคมใกล้ และสังคมไกลสังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศน์ สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้นในระดับของลูกค้า ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่เน้นคุณค่ามากกว่ามูลค่า ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค การให้ข้อมูลขององค์กรและตัวผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอและอย่างถูกต้องเที่ยงตรง มีการให้บริการลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้นในระดับของคู่ค้า ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การแบ่งปันหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือการรวมกลุ่มในแนวตั้งตามสายอุปาทาน ความรอบคอบระมัดระวังในการผสมประโยชน์อย่างเป็นธรรม ไม่เอาใจเอาเปรียบต่อคู่ค้า เป็นต้นในระดับของชุมชนและสภาพแวดล้อม ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การสงเคราะห์เกื้อกูลชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การส่งเสริมแรงงานท้องถิ่นให้มีโอกาสในตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร การสนับสนุนแนวทางการระแวงระวังในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และการเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เป็นต้นในระดับของประชาสังคม ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือเครือข่ายอื่น ๆ ในการพัฒนาสังคม การตรวจตราดูแลมิให้กิจการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน การรับฟังข้อมูลหรือทำประชาพิจารณ์ต่อการดำเนินกิจการที่ส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวม และการทำหน้าที่ในการเสียดูแลให้รัฐอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้นในระดับของคู่แข่งทางธุรกิจ ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การดูแลกิจการมิให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันด้วยวิธีการทุ่มตลาด การดำเนินงานในทางต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการกรร โชก และการให้สินบนในทุกรูปแบบ เป็นต้น

## แนวคิด Triple Bottom Line

คณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development - WCED) (1987) ได้ให้ความหมาย Triple Bottom Line หมายถึง แนวความคิดที่มี 3 มิติพื้นฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development: SD) คำอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนอ้างอิงจากรายงาน The Brundtland Report ที่ได้กล่าวไว้ว่า “การพัฒนาอย่างยั่งยืนคือการพัฒนาที่เพียงพอกับความต้องการของชนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาอย่างพอเพียงกับความต้องการของชนรุ่นต่อไปในอนาคต” โดยอาศัยหลักแนวคิดพื้นฐานมุมมองในการพัฒนาสามด้านอย่างเท่าเทียมกันอันประกอบด้วย เศรษฐกิจ - การผลิตสินค้าและบริการตามเป้าหมาย สังคม - มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม และความเป็นธรรม เพื่อเป็นการนำไปสู่การสืบทอดวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม - คงไว้ซึ่งความหลากหลายทางพันธุกรรม และให้ระบบสิ่งแวดล้อมมีความสามารถในการกลับคืนสู่สมดุล แนวคิด รากฐานของ CSR การประชุม RIO Summit เมื่อปี 1990 นับเป็นครั้งแรก ๆ ที่มีการนำประเด็นในเรื่องสิ่งแวดล้อมเข้าไปอยู่ในกระแสสังคมโลก และเป็นจุดกำเนิดของแนวคิด Triple Bottom Line ที่การบริหารจัดการเริ่มใส่ใจทั้งในด้านผลกำไร สิ่งแวดล้อม และสังคมไปพร้อม ๆ กัน

Brundtland Commission ของ UN (1987) ได้ให้ความหมายว่า สำหรับแนวคิด Triple Bottom Line (TBL หรือ 3 BL) หรือหนังสือภาษาไทยบางเล่มใช้ว่า “หลักไตรกัปปิณะ” ประกอบด้วยเรื่องของ การเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Viability) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) และสิ่งแวดล้อม (Environment Impact) เป็นกลุ่มคำที่ John Elkington เผยแพร่ในปี 1994 และพูดกันมากขึ้น เมื่อเขาเขียนหนังสือ Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21ST Century Business เมื่อปี 1997 โดยเน้นในเรื่องความยั่งยืนหรือ Sustainability ซึ่งคำนี้มีการให้คำจำกัดความอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก Triple Bottom Line จะให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับกลุ่มคนภายนอกมากกว่ากลุ่มผู้ถือหุ้น (Shareholders) ซึ่งเป็นกลุ่มคนภายในองค์กร หลัก 3 BL จะโฟกัสไปที่ P ที่ 3 ตัว ประกอบด้วย People, Planet และ Profit ซึ่งเป็นคำที่ เซลล์ยักษ์ใหญ่แห่งวงการน้ำมันใช้เป็นปกใน the Shell Report 2001 เพื่อชี้ให้เห็นเป้าหมายปลายทางในการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดความยั่งยืน “Triple Bottom Line เหมือนกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD) ซึ่งจะต้องคำนึงถึง 3 สิ่ง เหมือนอย่างที่เราบอกกันว่า SD จะต้องคำนึงถึง เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม หลาย ๆ เล่มจะบอกไว้เลยว่า CSR มันก็คือ SD เครื่องมือหลาย ๆ ชุดเป็นเครื่องมือตัวเดียวกัน ที่มองว่าความรับผิดชอบต่อสังคมก็คือ การพัฒนาอย่างยั่งยืน” เมื่อไรก็ตามที่เราต้องการให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ก็เลี่ยงไม่พ้นที่ต้องแสดงบทความรับผิดชอบต่อทั้ง 3 ปัจจัย

People-Planet-Profit มีความหมายคือ P ตัวที่ 1 People ขอบเขตจะอยู่ตรงที่การให้ความสำคัญกับ ทูมนมนุษย์ ที่องค์กรต้องให้ความสนใจกับแรงงาน มีการจัดสรรผลประโยชน์แก่

พนักงานด้วยความยุติธรรมมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ไม่ใช่แรงงานเด็ก รวมทั้งใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ดังนั้นบริษัทที่ยึดหลัก TBL จะต้องเข้าใจโครงสร้างสังคมที่พึ่งพาอาศัยกัน ต้องให้ความสำคัญกับ Stakeholders ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีขององค์กร P ตัวที่ 2 Planet เป็นทุนทางธรรมชาติ (Natural Capital) องค์กรจะต้องลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุดมีการบำบัดมลภาวะให้มีมลพิษเหลือน้อยที่สุด อย่างน้อยก็ให้อยู่ตามเกณฑ์ข้อบังคับของกฎหมายที่ระบุไว้ ควรระมัดระวังในการใช้พลังงาน และให้ความสำคัญกับแนวคิด A Life cycle Management (LCM) ซึ่งเป็นการจัดการวงจรชีวิตทั้งหมดของสินค้าและบริการขององค์กร เพื่อเพิ่มความยั่งยืนของการผลิตและบริโภคให้มากขึ้น ดังนั้นบริษัทที่เน้นในเรื่อง TBL จึงต้องไม่ผลิตสินค้าที่เป็นอันตรายหรือเป็นภัย เช่น อาวุธสารพิษ สารเคมี ซึ่งเป็นต้นทุนการกำจัดผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถย่อยสลายได้เองตามธรรมชาติ อย่างเช่นพวกแบตเตอรี่เก่า นั้น ใช้เม็ดเงินที่สูงมาก P ตัวที่ 3 คือ Profit พอพูดถึงผลกำไรหรือ Profit ก็ดูเหมือนจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ แต่ความจริงแล้วแนวคิด TBL เป็นการให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นจากแนวคิดเดิม ๆ ที่เน้นเฉพาะ Single Bottom Line ที่วนเวียนอยู่ในเรื่องผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและการเงินไปสู่แนวคิด Triple Bottom Line ที่เพิ่มความใส่ใจในเรื่องของการสร้างผลตอบแทนทางสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมควบคู่เป้าหมายในเรื่องผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ

การมอง CSR ด้วยแนวคิดทฤษฎีที่หลากหลาย จะช่วยให้เราเข้าถึงที่ไปที่ไป ทำให้เราเห็นมุมมองต่าง ๆ หลากแง่มุม และทำให้เราเข้าใจถึงความหมายของ CSR ได้มากขึ้น และถ้าจะสรุปรวมความคิดโดยรวมแล้วเราอาจจะกล่าวได้ว่าหน้าที่ทางเศรษฐกิจและทางกฎหมายทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นองค์กรทางธุรกิจและการปฏิบัติตนมีความรับผิดชอบต่อสังคมการทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรมทำให้บริษัทเป็นองค์กรที่ถูกต้อง

## ตอนที่ 5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐณี ชูช่วย, (2553) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหาร โครงการกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหาร โครงการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รูปแบบและกิจกรรมของ โครงการกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงผลกระทบของ โครงการกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการบริหาร โครงการกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางเศรษฐกิจที่จะต้องพัฒนาทางด้านศักยภาพทางการตลาดนำหน้าการพัฒนาโครงการเพื่อสังคม สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่จะต้องมีการปฏิบัติงานจน โครงการประสบความสำเร็จให้เห็นผลชัดเจนก่อนที่จะทำการประชาสัมพันธ์รวมถึงรูปแบบขององค์กรเป็นองค์กรธุรกิจทำให้มีความโน้มเอียงมาทางการตลาดมากกว่าจะให้น้ำหนักเรื่องเชิงสังคม การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารเริ่มที่วิสัยทัศน์และ

พันธกิจขององค์กรมีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการทำประโยชน์เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความคาดหวังและเป้าหมายก็มีความต้องการที่จะเรียนรู้ในการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมกับชุมชน การพัฒนากลยุทธ์เน้นเรื่องการจัดเก็บองค์ความรู้ หรือ KM (Knowledge Management) ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นในระดับชุมชนเพื่อนำมาเป็นกระบวนการในการพัฒนาและเผยแพร่ต่อไป ในส่วนนโยบายภาพรวมมีการกำหนดประเด็นร่วมระหว่างฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายกิจการเพื่อสังคม เพื่อการวางลำดับความสำคัญทางประเด็นในการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร การดำเนิน กลยุทธ์มีแนวคิดในการทำโครงการที่สอดคล้องกันในเรื่องการพัฒนาชุมชน รวมถึงการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่แยกฝ่ายกิจการเพื่อสังคมออกจากฝ่ายประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจน ผลในด้านภาพลักษณ์ของ โครงการกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ในส่วนของชุมชนท้องถิ่นมีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวคิดและการดำเนินงานของโครงการเป็นอย่างดี เพราะเป็นชุมชนที่มีพื้นฐานความเข้าใจในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดีอยู่แล้ว การรับรู้และความรู้สึกที่มีต่อ ปตท. มีความรู้สึกที่ดีที่ภาคธุรกิจนำกำไรที่ได้มาคืนกลับให้กับสังคม รวมทั้งเห็นความตั้งใจจริงในการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมของ ปตท. จึงให้การยอมรับและความร่วมมือในการทำงานร่วมกับทางบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ในส่วนของสื่อมวลชน พบว่า การทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) มีความต่อเนื่องอย่างจริงจัง จึงส่งผลให้ภาพลักษณ์ของ ปตท.ชัดเจนในเรื่อง โครงการกิจกรรมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการรักษาป่า แต่สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ยังไม่เห็นความชัดเจนในประเด็นที่ฝ่ายกิจการเพื่อสังคมทำการรณรงค์ในเรื่องสิ่งแวดล้อม การรับรู้ของประชาชนเป็นการรับรู้โครงการจากชุมชนในต่างจังหวัดทั่วประเทศมากกว่าการรับรู้ในภาพรวมระดับประเทศ ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ไม่มีผลต่อโครงการ เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง คือชุมชนที่ร่วมโครงการไม่มีปัญหาเกี่ยวกับประเด็นนี้ของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

ประมวล บุตรดี, (2552) ศึกษาเรื่อง การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกับการพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษาฝ่ายชะลอน้ำชุมชนสาสบก จังหวัดลำปางมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด) ที่มีต่อชุมชน และเพื่อศึกษาความสอดคล้องของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) กับแนวคิดการพัฒนาชุมชน ผลการศึกษาพบว่า โครงการสร้างฝายชะลอน้ำของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย ได้ดำเนินกิจกรรมที่เน้นเป้าหมายการเสริมสร้างศักยภาพของคนและสร้างความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนใช้กระบวนการเรียนรู้ การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาคนและชุมชนเป้าหมาย นับว่าเป้าหมายและกระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาชุมชน อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความแตกต่างกันในด้านแนวคิดและทฤษฎีหลัก เพราะแนวคิด CSR ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ยังมุ่งเน้นในเรื่องภาพลักษณ์และการดำรงอยู่ขององค์กร (Profit) การ



พัฒนาชุมชนเป็นเพียงอีกองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น ในขณะที่แนวคิดการพัฒนาชุมชนนั้น มุ่งเน้นการพัฒนา “คน” หรือ “กลุ่มคน” ให้มีศักยภาพในการพัฒนาให้มีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้ และการจัดการตนเอง อนึ่งผลการศึกษานี้ยังพบว่า แนวโน้มกิจกรรมเรื่องฝ่ายชะลอน้ำอาจไม่ยั่งยืนในระยะยาว เพราะกิจกรรมที่ทำอยู่ยังขาดการเสริมสร้างเครือข่ายระหว่างชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่บริษัทฯ กำลังจะถอนความช่วยเหลือเพื่อไปสนับสนุนชุมชนอื่น ๆ ต่อไป องค์กรธุรกิจ และภาครัฐในพื้นที่ จึงควรประสานความร่วมมือกันดำเนินโครงการ CSR ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสร้างกระบวนการ ตลอดจนกลไกให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาชุมชน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง ในขณะที่ชุมชนควรมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับทุกฝ่าย โดยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์กันเพื่อการพัฒนาในมิติต่าง ๆ

มนตรี เลิศสกุลเจริญ, (2547) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจภาคอุตสาหกรรมในจังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดกิจกรรมหรือบริการที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมีความเห็นด้วยกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมทางด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และการใช้ดุลยพินิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากถึง 4 ด้าน และมีความเห็นด้วยต่อการจัดกิจกรรมหรือบริการที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม สิทธิผู้บริโภค และวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารให้ความสำคัญทางด้านสิทธิผู้บริโภคมากที่สุด และแนวทางการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจควรมีการกำหนดนโยบายขององค์กรให้ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านต่างๆ และจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของชุมชนอย่างแท้จริง โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้การจัดกิจกรรมตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายอย่างเป็นรูปธรรมและสร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้าและชุมชนภายนอก

สายทิพย์ โสรรัตน์, (2551) ศึกษาเรื่อง หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม เพื่อการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์หาหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ขององค์กรธุรกิจในบริบทของสังคมไทย จากการศึกษาพบว่า หลักเกณฑ์ที่มีความสำคัญต่อปัจจัยภายในองค์กร คือ ผลการดำเนินการขององค์กรที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและต่อสิ่งแวดล้อม กิจกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องกับบริบทขององค์กร ทั้งในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย และธุรกิจหลัก และกิจกรรม CSR ที่จะทำนั้นสามารถใช้ทรัพยากรที่ลงทุนในการทำ CSR ได้อย่างคุ้มค่า สำหรับปัจจัยภายนอกองค์กร คือ ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชน

รอบข้างที่องค์กรจะสามารถนำมาดำเนินกิจกรรม CSR ได้ และระดับความรุนแรงและเร่งด่วนของปัญหาทางสังคมที่ต้องการการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหา แม้ว่า CSR มีแนวคิดพื้นฐานจากการคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่การศึกษาได้สะท้อนว่า ปัจจัยที่ได้รับการให้ความสำคัญในระดับมากและมากที่สุดเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจขององค์กร ขณะเดียวกันองค์กรธุรกิจยังให้ความสนใจน้อยในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร และการกระจายการลงทุนไปในกิจกรรม CSR ด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

จฉิน เอี่ยมสะอาด, (2550) ศึกษาเรื่อง รูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย (Practices and communication of corporate social responsibility : CSR in Thai Companies) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย กระบวนการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และกระบวนการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทยไปสู่สาธารณะ จากการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจไทยมีแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ที่เริ่มจากมิติภายในองค์กรก่อน คือ การพัฒนาตนเองเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลองค์กรตามหลักบรรษัทภิบาล การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการดูแลสุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน จากนั้นจึงขยายไปสู่มิติภายนอกคือ ความรับผิดชอบต่อชุมชน การดูแลผู้บริโภค ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม โดยการจัดการกับผู้ส่งมอบ (Supplier) และหุ้นส่วนทางธุรกิจสำหรับกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อการมีส่วนร่วมกับการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสารภายในองค์กรที่องค์กรใช้เพื่อการสร้างการมีส่วนร่วม คือ การใช้สื่อบุคคล เพื่อการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) และการประพุดติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) โดยเฉพาะถ้าผู้ส่งสารเป็นผู้บริหารระดับสูง จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ง่าย ส่วนกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร จะเป็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร จะเป็นการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่แข่ง ลูกค้า และชุมชน เพื่อแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวขององค์กร สร้างช่องทางการมีส่วนร่วมกับองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ ให้ความร่วมมือ ร่วมพัฒนา และสนับสนุนองค์กรให้สามารถดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างยั่งยืน ซึ่งกระบวนการสื่อสารดังกล่าวจะสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภายในองค์กรตามโครงสร้างการบริหารจัดการ โดยช่องทางการสื่อสารที่องค์กรใช้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม จะแตกต่างกันไปตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสู่สาธารณะ เป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือ พร้อมกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ซึ่งจะช่วยให้สังคมเกิดการรับรู้ถึงการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้มากที่สุด ในขณะที่การจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการสื่อสารที่สามารถนำเสนอข้อมูล

การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมได้ครบถ้วนที่สุด และการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมรณรงค์ต่าง ๆ สามารถแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมากที่สุด และสามารถก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อองค์กรและสังคมโดยรวม

นิสากร โลกสุทธิ, (2551) ได้ศึกษากลยุทธ์การใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด และศึกษาต่อไปว่า ผลจากการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นได้ส่งผลอย่างไรต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ของบริษัทและตัวสินค้า ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร บทความ และการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่สองเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ ด้วยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า บริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด ใช้การปรับภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยการเชื่อมโยงคุณสมบัติต่างๆ ขององค์กรในระบบความจำของผู้บริโภค ใน 4 มิติ ได้แก่ คุณสมบัติคุณประโยชน์ หรือทัศนคติที่มีต่อสินค้าและบริการ (Product Attributes, Benefits, or Attitudes) พนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ (People and Relationship) คุณค่าและโปรแกรมขององค์กร (Values and Programs) และความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate Credibility) ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด มีความสัมพันธ์กับการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด นอกจากนี้ยังพบว่า ประชาชนที่มีลักษณะทางประชากรแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาพลักษณ์ของบริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ตัวแปรด้านศาสนา ส่วนการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นตัวแปร อายุ และรายได้ ที่มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกัน

ณัฐนิ สืบจากอง, (2554) ได้ศึกษากลยุทธ์และประสิทธิผลการใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากลยุทธ์การใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2) ศึกษาประสิทธิผลการใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย การวิจัยประกอบด้วยการศึกษาวิจัย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากเอกสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่ 2 ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิผลการใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย” เป็นการวิจัย

เชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากชุมชนโดยรอบนิคมอุตสาหกรรม 4 นิคมอุตสาหกรรมและพนักงานของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 400 คน ผลการวิจัยในส่วนของกลยุทธ์การใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่า ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยมีการนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์ที่ใช้ออกเป็น 5 กลยุทธ์ (1) กลยุทธ์การใช้สื่อที่หลากหลาย (2) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายสื่อบุคคล (3) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์อันดี (4) กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม (5) กลยุทธ์การสร้างสรรคกิจกรรมและโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการศึกษาในส่วนของประสิทธิผลการใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาการรับรู้ทัศนคติการยอมรับและภาพลักษณ์ พบว่า (1) ชุมชนและพนักงานมีการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมและโครงการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ กนอ. ผ่านสื่อต่างๆอยู่ในระดับปานกลาง โดยรับรู้จากสื่อบุคคลมากที่สุด (2) ชุมชนและพนักงานรู้จักและจำได้ต่อกิจกรรมและโครงการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ กนอ. ในระดับปานกลาง โดยรู้จักโครงการรณรงค์ต่อต้านยาเสพติดและลดอาชญากรรมมากที่สุด (3) ชุมชนและพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อ กนอ. และกิจกรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในการป้องกันและบรรเทาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนใหญ่ (4) ชุมชนและพนักงานมีการยอมรับ กนอ. อยู่ในระดับปานกลาง โดยเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีและการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในท้องถิ่นมากที่สุด (5) ชุมชนและพนักงานมีการรับรู้ภาพลักษณ์ของ กนอ. อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมองว่า กนอ. เป็นองค์กรที่สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศชาติ (6) การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ กนอ. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อ กนอ. ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ต่ำมากถึงต่ำแตกต่างกันไปในแต่ละสื่อ (7) การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ กนอ. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับ กนอ. ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ต่ำมากถึงปานกลางแตกต่างกันไปในแต่ละสื่อ (8) ทัศนคติของพนักงานและชุมชนโดยรอบนิคมอุตสาหกรรมที่มีต่อ กนอ. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับ กนอ. ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง (9) การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ กนอ. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพลักษณ์ของ กนอ. ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ต่ำมากถึงต่ำ แตกต่างกันไปในแต่ละสื่อ

วรรณษา กาญจนมุสิก, (2554) ได้ศึกษาการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเรื่องการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามแบบ

ปลายปิดเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าและบริการที่ทากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 400 ตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริโภคเป็นเพศหญิงมากกว่า เพศชาย ที่มีอายุระหว่าง 18 – 25 ปีโดยส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงาน บริษัท และส่วนมากคิดว่า ผลิตภัณฑ์ที่ควรให้ความสนใจในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม คือผลิตภัณฑ์ด้านสินค้าอุปโภคบริโภค ส่วนการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ การทำความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขององค์กร ด้านการประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมขององค์กร ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ขององค์กร ด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมขององค์กร และด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของ องค์กร โดยที่การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมขององค์กร ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมขององค์กร ด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ขององค์กร และด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร ตามลำดับ ส่วนการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมขององค์กร ไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร

ชุตินา จริเกษม, (2553) ได้ศึกษาภาพลักษณ์และประสิทธิผลการประชาสัมพันธ์ของบริษัท ปตท. เดมิคอล จำกัด (มหาชน) โดยการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาพลักษณ์พึงประสงค์ และ วิธีการ ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ รวมถึงการวัดการรับรู้ข่าวสารของกลุ่มเป้าหมาย ศึกษาถึงทัศนคติ และ ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในสายตาของกลุ่มเป้าหมาย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารประชาสัมพันธ์กับทัศนคติ รวมถึงภาพลักษณ์ของ บริษัทฯ โดยผู้วิจัยได้แบ่งวิธีวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดย สัมภาษณ์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ประเภทเอกสาร ส่วนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานภายในบริษัทฯ ประชาชนทั่วไปในเขตกรุงเทพมหานคร และ ประชาชนทั่วไปในเขต จังหวัดระยอง จำนวนทั้งสิ้น 400 คน และ ประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาพลักษณ์พึงประสงค์ของบริษัทฯ นั้นมีแนวทางควบคู่ไปกับการจัดการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม 2. วิธีการประชาสัมพันธ์ของบริษัทฯ ใช้สื่อบุคคลเป็นหลักในการสื่อสาร และ สื่ออื่นๆรองลงมา 3. การรับรู้ข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในองค์กร และ ภายนอกองค์กร อยู่ในระดับปาน กลาง 4. ทัศนคติ และ ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในสายตาของกลุ่มเป้าหมาย อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (มีทัศนคติและภาพลักษณ์ที่ดี) 5. การรับรู้ข่าวสารกับทัศนคติมีความสัมพันธ์กัน 6. การรับรู้ข่าวสารกับภาพลักษณ์ของบริษัทฯ มีความสัมพันธ์กัน

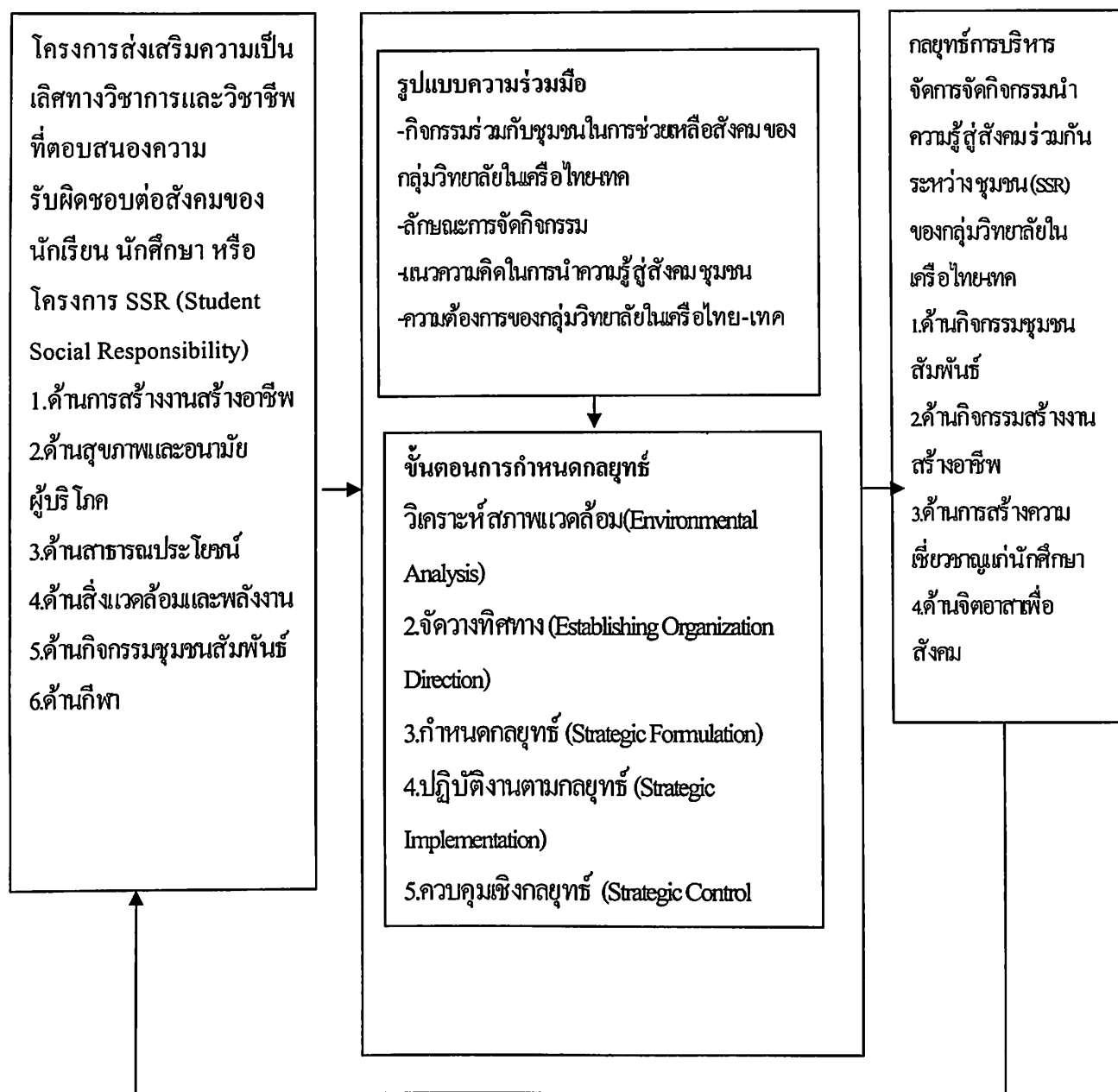
## สรุปภาพรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการแก้ไขปัญหาก็ได้รับจากศึกษาวิจัยนี้ ควรให้ความสำคัญในการเสริมสร้างบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ และมีความเข้าใจต่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมนำความรู้สู่สังคมไทย ร่วมกันระหว่างชุมชน หน่วยงาน ของกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทค ควบคู่กับการพัฒนาระบบบริหารการให้มีความเหมาะสมกับการจัดทำโครงการต่อไป ได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อเตรียมรองรับในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ นั้นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ผสมผสานซึ่งกันและกัน ดังนี้ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน และด้านนโยบาย/ทฤษฎีและคำสั่งของผู้บริหาร ดังนั้นหนทางปฏิบัติซึ่งสามารถดำเนินการได้ก็คือ การจัดทำกลยุทธ์ในการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ในลักษณะของการพึ่งพาตนเองด้วย การพัฒนาบุคลากรที่มีในสามารถนำกลยุทธ์นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดผลดีแก่องค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

## ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

1. หลักการและแนวคิด โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ โครงการ SSR (Student Social Responsibility)
2. สภาพปัจจุบันการจัดกิจกรรมระหว่างชุมชน ของกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทค ในการช่วยเหลือสังคม
3. ความต้องการของชุมชน และประชาชนในเขตพื้นที่แต่ละแห่ง ของกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทค ในรูปแบบการจัดกิจกรรม
4. กลยุทธ์การบริหารจัดการการจัดกิจกรรมนำความรู้สู่สังคมร่วมกันระหว่าง ชุมชน ในการช่วยเหลือสังคม

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย