

# การนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ: ศึกษากรณี การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด

วัชร สหายสมาน<sup>๑</sup> สมศักดิ์ สามัคคีธรรม<sup>๒</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัท เอฟูด และปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมจากประสบการณ์ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่นำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ

จากการศึกษาพบว่า บริษัท เอฟูด ได้ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักการสมดุลง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารให้ความสำคัญและสื่อสารนโยบาย รวมทั้งจัดตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมทำหน้าที่รับนโยบายไปปฏิบัติในด้านสังคมโดยเฉพาะ เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ในพื้นที่ตัวแบบซึ่งเป็นที่ตั้งฐานการผลิตของบริษัท ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ การแปลงนโยบายเป็นแผนงานและโครงการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ ไม่สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากบริษัท โดยเฉพาะปัญหาด้านความเสื่อมโทรมของทรัพยากรแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร และปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากกระบวนการประกอบกิจการของบริษัท

**คำสำคัญ:** การนำนโยบายไปปฏิบัติ, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม

<sup>๑</sup> นักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ E-mail: sam\_watchara@hotmail.co.th

<sup>๒</sup> ศาสตราจารย์ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ E-mail: somsak.0610@gmail.com

วันที่รับบทความ: 8 กันยายน 2562 วันที่แก้ไขบทความ: 28 กันยายน 2562 และวันตอบรับบทความ: 8 ตุลาคม 2562

# Implementation of the Corporate Social Responsibility Policy: A Case Study of Holistic Area-Based Community Development of A FOODS Company

Watchara Saysaman<sup>a</sup> Somsak Samakeetham<sup>b</sup>

## Abstract

This research aims to study the implementation, problems, and obstacles of corporate social responsibility (CSR) policy of A FOODS company in the holistic area-based community development projects. The qualitative methodology was used and data was collected by interviewing key informants and participant observation in the CSR policy implementing department. The results found that the CSR policy of A FOODS committed to the Triple Bottom Line framework that focused on economic, social, and environment aspect. Also, it expressed that the board of directors emphasized and imposed the policy. Therefore, the corporate social contribution office was established and organized specifically as known as the CSR after process and was supported by resources including budgets and human resource. The corporate social contribution office aims to manage the holistic area-based community development projects in the manufacturing area model. The projects caused a community development involvement between company and stakeholders. However, it can be generally found that the transforming policy to programs and projects were not necessary to problems and local community niche around manufacturing areas. Especially, agricultural water resource degeneration and environmental impact from the manufacturing process.

**Keywords:** Policy Implementation, Corporate Social Responsibility, Holistic Area Based Community Development

<sup>a</sup> Master Student, School of Social and Environmental Development, National Institute of Development Administration, E-mail: sam\_watchara@hotmail.co.th

<sup>b</sup> Professor, School of Social Development and Environment, National Institute of Development Administration

*Received: 8 September 2019, Revised: 28 September 2019, Accepted: 8 October 2019*

## บทนำ

การพัฒนาประเทศในกระแสโลกาภิวัตน์ของระบบทุนนิยมที่มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจด้านเดียว ส่งผลให้ประชาคมโลกต้องเผชิญกับปัญหาการพัฒนาที่ไม่สมดุล จากการสูญเสียทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อรองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม เกิดผลกระทบต่อสังคมและความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ (Corporate Social Responsibility - CSR) จึงกลายเป็นแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่มีบทบาทต่อองค์การธุรกิจทั่วโลก จะต้องให้ความสำคัญกับสังคม สิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการดำเนินกิจการ โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์การระหว่างประเทศในการกำหนดมาตรการเพื่อให้องค์การธุรกิจที่เป็นสมาชิกได้ปฏิบัติร่วมกัน และส่งเสริมให้มีการติดต่อค้าขายเฉพาะองค์การที่ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น (Nonthnathorn, 2010; Thailand Consortium of Business Schools, 2012)

สำหรับแนวคิด CSR ในประเทศไทย ได้ดำเนินตามนโยบายสากลขององค์การระหว่างประเทศ โดยการส่งเสริมจากภาครัฐในระดับนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางของการพัฒนาประเทศ (Tangsupvattana, 2011) จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ถึง ฉบับที่ 12 ได้ประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ทำให้องค์การธุรกิจได้มีบทบาทในการพัฒนาสังคมมากขึ้น รวมทั้งกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้จัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2558 – 2560 และได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรม โดยกำหนดให้มีบุคลากรเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำโรงงาน เพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (Thailand Consortium of Business Schools, 2012)

บริษัทเอฟีด (ซีเอสเอ็มดี) เป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมการเกษตรและอาหารของประเทศไทย ครอบคลุม ธุรกิจอาหารสัตว์ ปศุสัตว์ ผลิตภัณฑ์สำหรับสุขภาพสัตว์ รวมทั้งผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อการส่งออกและจำหน่ายในประเทศ โดยดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย บริษัทเอฟีดเติบโตและได้ขยายฐานการผลิตเต็มรูปแบบไปยังจังหวัดแห่งหนึ่งในภาคกลาง เป็นจุดเริ่มต้นสู่การเป็นผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมการเกษตร โดยผู้บริหารของบริษัทเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจด้วยการเป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

การขยายฐานการผลิตของบริษัทเอฟีด ทำให้ประชาชน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ในพื้นที่ได้รับผลกระทบทั้งปัญหาการจราจร น้ำทิ้งจากโรงงานอุตสาหกรรม กลิ่นจากโรงงานอาหารสัตว์และฟาร์ม บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการทำ CSR ทั้งในกระบวนการผลิต (CSR in process) และนอกกระบวนการ

ผลิต (CSR after process) ในการช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม (Nonthnathorn, 2010) โดยได้จัดตั้งหน่วยงานกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม (Holistic Area Based Community Development) ในพื้นที่ตำบลตัวแบบ ตามนโยบายด้าน CSR ของผู้บริหาร จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่า การนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมของบริษัทเอพีเป็นอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

### วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอพี
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม

### การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมนี้เป็นการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Theory) แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) และแนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม เพื่อใช้ประกอบการวิจัย ดังนี้

#### ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Theory)

การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่อยู่ตรงกลางระหว่างการกำหนดนโยบายและการประเมินผลนโยบาย โดยการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อไปดำเนินการให้เป็นไปตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Vinijnaiyapak, 2012) กระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ ความเชื่อมโยง การพึ่งพา ตลอดจนความเป็นอิสระขององค์การ และบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่หน่วยงานที่กำหนดนโยบายจนถึงหน่วยงานที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนระดับมหภาค โดยหน่วยงานระดับบนกำหนดนโยบาย เพื่อให้หน่วยงานระดับล่างนำไปปฏิบัติโดยมีความเข้าใจและยอมรับนโยบายนั้น และขั้นตอนระดับจุลภาค เป็นการนำนโยบายหรือโครงการมาปฏิบัติให้บรรลุผล โดยการระดมพลัง การปฏิบัติ และสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่องในการปฏิบัติ (Chandarasorn, 2011)

#### ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เกิดจากปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย ลักษณะของนโยบายมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ความสอดคล้องและมีเหตุผล การติดตามและ

ประเมินผลที่ต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ของนโยบายมีความชัดเจนและผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจที่ถูกต้อง ความเป็นไปได้ทางการเมือง การสนับสนุนจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ความเพียงพอของทรัพยากร การเงิน คุณภาพของบุคลากร และการบริหารจัดการ โครงสร้างของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ลำดับขั้นการบังคับบัญชา ความสามารถของผู้นำ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย ทศนคติของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ค่านิยมและพฤติกรรมที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย การตอบสนองผลประโยชน์ต่อผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ กลไกภายในหรือระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และการแทรกแซงของหน่วยงานระดับบน (Yavaprabhas, 2011)

### ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติมี 6 ตัวแบบ คือ 1) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) 2) ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) 3) ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) 4) ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) 5) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) 6) ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Chandarasorn, 2011) เนื่องจากในงานวิจัยนี้ศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติในบริบทขององค์การภาครัฐกิจ ผู้วิจัยจึงพิจารณาปัญหาและอุปสรรคจาก 3 ตัวแบบของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

1) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) นโยบายที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการมอบหมายภาระงาน และกำหนดมาตรฐานการทำงานให้แก่หน่วยย่อยขององค์การให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบนำไปแปลงเป็นแนวปฏิบัติได้ชัดเจน (Chandarasorn, 2011)

2) ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์การมีความรู้ ความสามารถด้านการบริหาร การวางแผนเตรียมการ มีความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ (Chandarasorn, 2011)

3) ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) การใช้ภาวะผู้นำ การสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ การสร้างทีมงาน เป็นส่วนสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ (Chandarasorn, 2011)

## แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) หมายถึง การสมัครใจที่จะมีส่วนช่วยพัฒนาชุมชน คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรและการจัดการตามแนวทางที่องค์การธุรกิจเลือก (Kotler & Lee, 2005) กิจกรรมต้องรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและนอกองค์การ เน้นความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Nonthnathorn, 2010) จากการใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบทุกขั้นตอนของกิจการ แนวคิด CSR ได้รับการพัฒนาและต่อยอดมาจาก 4 ทฤษฎีหลัก คือ

1. *ทฤษฎีการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (Shareholder Value Theory)* กิจกรรม CSR ของบริษัทจะสามารถดำเนินการได้ก็ต่อเมื่อเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดให้ทำโดยกฎหมาย ที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น รวมทั้งการจ่ายภาษีให้แก่รัฐ เพื่อนำเงินภาษีไปใช้ในการแก้ไขปัญหาสังคมต่าง ๆ (Rose & Friedman, 1962; Chaowatthanakun, 2013; Samakeetham, 2017)

2. *ทฤษฎีการปฏิบัติงานเพื่อสังคมของบริษัท (Corporate Social Performance Theory)* องค์การธุรกิจตั้งอยู่ในสังคมและมีความสัมพันธ์กับสังคม อาจเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาหรือปัญหาทางสังคม อาจเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ แต่องค์การธุรกิจเข้าไปช่วยรับผิดชอบต่อสังคมในการแก้ไข ถือเป็น การสร้างประโยชน์เสมือนคืนกำไรให้แก่สังคม (Carroll, 2004; Chaowatthanakun, 2013; Samakeetham, 2017)

3. *ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory)* ให้ความสำคัญกับกลุ่มคนที่ส่งผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากบริษัท การตัดสินใจและการดำเนินงานของบริษัทไม่ได้มีพันธะผูกพันที่ยึดโยงกับประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเพียงกลุ่มเดียว (Freeman, 1984 ; Chaowatthanakun, 2013 ; Samakeetham, 2017)

4. *ทฤษฎีการเป็นพลเมืองของบริษัท (Corporate Citizenship Theory)* บริษัทข้ามชาติมีความแปลกแยกจากชุมชนท้องถิ่นน้อยลง และส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีความผูกพันกับบริษัทมากขึ้น บริษัทจึงมีสถานะเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (Wood & Logsdon, 2002 ; Chaowatthanakun, 2013; Samakeetham, 2017)

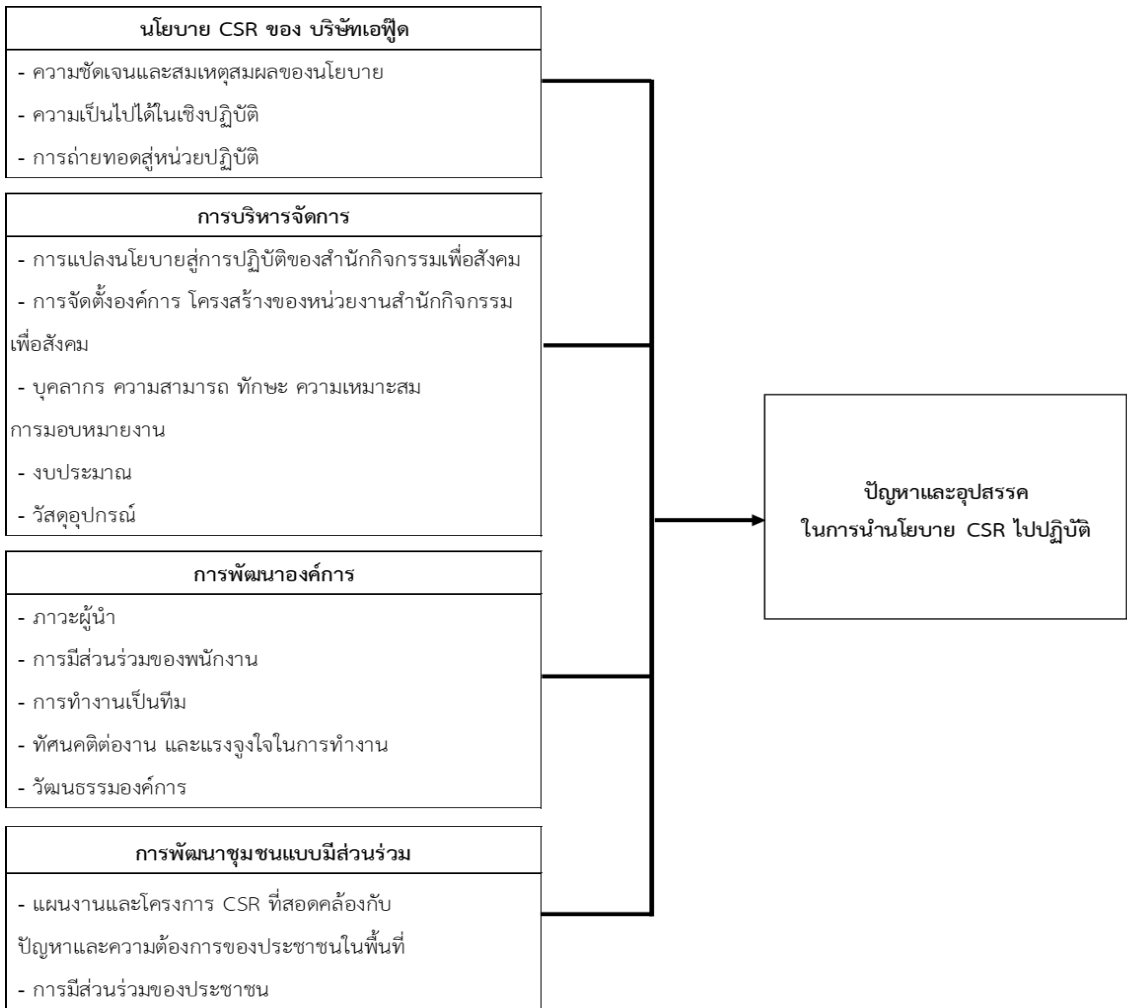
องค์การธุรกิจสามารถทำ CSR ได้หลายประเภทตามความเหมาะสม โดยประเภทที่ได้รับความนิยมในการปฏิบัติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ (CSR in process) เป็นการทำธุรกิจเพื่อสังคมโดยนำ CSR ไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางธุรกิจ ดำเนินการในเวลาปกติของการทำงาน (Nonthnathorn, 2010; Deesintham, 2011) และความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการ (CSR after process) เป็นการทำ CSR ที่แยกจากการดำเนินธุรกิจหลัก โดยมักทำกิจกรรมนอกเวลางานปกติ เช่น การแก้ไขเยียวยาชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ การแจกจ่ายสิ่งของช่วยบรรเทาสาธารณภัย การอาสาสมัครช่วยบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ (Nonthnathorn, 2010 ; Deesintham, 2011)

### แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟูด เป็นกรณีศึกษาของการวิจัยนี้ ซึ่งเป็น การดำเนินงานพัฒนาชุมชนขององค์การภาคธุรกิจ จึงได้นำแนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วมมาใช้ ประกอบการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ โดยมีพื้นฐานจากแนวคิดการพัฒนาชุมชนและแนวคิดการมีส่วนร่วมที่นำมาประยุกต์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาชุมชนและสังคม การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม เป็นการร่วมมือและมีส่วนร่วมระหว่างกิจการกับชุมชนและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากสถาน ประกอบการ โดยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และสิ่งแวดล้อมในชุมชนใกล้และไกลด้วยการส่งเสริม ความเข้มแข็งของชุมชนด้านต่าง ๆ (Thailand Consortium of Business Schools, 2012) จึงเป็น การบูรณาการความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงาน และองค์กรที่หลากหลายมาร่วมกันพัฒนาชุมชน เพื่อ ส่งเสริมความเข้มแข็งและศักยภาพของชุมชนให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถพัฒนามิติต่าง ๆ ให้ คนในชุมชนได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึงอันเป็นเป้าหมายของการพัฒนาชุมชน

กิจการที่ให้ความสำคัญในการดูแลและช่วยเหลือชุมชนที่อยู่รอบสถานประกอบการ ย่อมใส่ใจต่อ ผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชุมชนได้รับ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนจึงเป็นรูปแบบหนึ่ง ใน CSR ของกิจการ โดยกิจการสามารถกำหนดประเด็นปัญหาที่ตนเองสนใจ หรือศึกษาจากความต้องการ ของประชาชนในชุมชน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับ ความต้องการของชุมชน ทั้งนี้การดำเนินงานจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมโดยให้ความสำคัญกับชุมชนเป็นหลัก และกิจการสนับสนุนทรัพยากรที่เกินขีดความสามารถของชุมชน (Thailand Consortium of Business Schools, 2012)

### แนวคิดนำในการวิจัย



ภาพที่ 1 แนวคิดนำในการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Approach) เพื่อให้ได้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) การวิเคราะห์เอกสาร บทความ (Chantavanich, 2009) ที่ได้จากสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟีด และใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างเก็บข้อมูลภาคสนาม รวมทั้งประสบการณ์การมีส่วนร่วมโดยตรง จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม



ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่นำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ โดยบันทึกสิ่งที่ได้จากการสังเกตในอดีตและปัจจุบันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในแผนงาน โครงการ กิจกรรม พร้อมทั้งสอบถามและสังเกตจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนที่เกี่ยวข้องในชุมชนพื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลอันเป็นประโยชน์ และสามารถเชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสังคมในด้าน CSR ของบริษัท โดยมีกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 15 คน ประกอบด้วย

- 1) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม บริษัทเอฟูด จำนวน 6 คน
- 2) ประชาชนในพื้นที่ตัวแบบ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ จำนวน 9 คน

### ข้อมูลเบื้องต้นและบริบทที่เกี่ยวข้อง

บริษัทเอฟูด (ชื่อสมมติ) เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร มีที่ตั้งฐานการผลิตในจังหวัดหนึ่งในภาคกลาง ประกอบด้วย โรงงานอาหารสัตว์ ฟาร์มไก่ ฟาร์มสุกร โรงฟักไข่ โรงงานแปรรูปและตัดแต่งเนื้อสุกรอนามัย และโรงงานผลิตอาหารปรุงสุกแช่แข็งจากเนื้อสุกรอนามัย มีพนักงานประมาณ 32,845 คน โดยเป็นพนักงานประจำ 9,631 คน พนักงานระดับปฏิบัติการ สัญญาจ้างชั่วคราว 23,214 คน

บริษัทได้ดำเนินนโยบาย CSR ตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิดและมุมมองที่สมดุลทั้งสามด้าน (Triple Bottom Line) ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ศูนย์วิจัยและพัฒนา และการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าองค์กร ด้านสังคม ประกอบด้วย โครงการบริหารและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ พนักงานปฏิบัติการ โครงการอนาคตสดใส รู้ใช้รู้ออม โครงการ 12 เดือน 12 ความดี เทิดพระบารมีอย่างยั่งยืน โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน โครงการครัวคุณภาพ โครงการโรงเรียนคุณธรรมตามรอยเศรษฐกิจพอเพียง และโครงการสร้างสังคมคนรุ่นใหม่ ใส่ใจอาหารปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การจัดการของเสียในกระบวนการผลิต และโครงการรักษ์สิ่งแวดล้อม

### การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม

จากการขยายฐานการผลิตในส่วนของโรงงานและฟาร์ม ได้นำไปสู่การเริ่มต้นดำเนินงานด้าน CSR โดยได้รับความร่วมมือจากสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA) ในปี 2550-2554 และต่อมาได้จัดตั้งสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Contribution Office) อยู่ภายใต้สำนักพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development Office) เพื่อปฏิบัติงานด้านการพัฒนาชุมชนโดยเฉพาะ และมีโครงสร้างหน่วยงานประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และพนักงานประจำพื้นที่ตัวแบบ จำนวน 12 คน โดยมีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานพัฒนาชุมชน 5 ด้าน คือ

1) ด้านเศรษฐกิจ กิจกรรมธนาคารพัฒนาหมู่บ้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนให้ชุมชนมีเงินทุน และสนับสนุนปัจจัย ผลผลิตจากการประกอบอาชีพหลักอย่างเพียงพอโดยไม่กู้เงินนอกระบบ และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาอาชีพหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรเกิดการปรับปรุงการประกอบอาชีพหลักเพื่อเพิ่มรายได้อย่างมี Impact และยั่งยืน สามารถเป็นต้นแบบในการขยายผลได้ และการพัฒนาอาชีพเสริมมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรประกอบอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ และส่งเสริมการทำเกษตรผสมผสาน

2) ด้านสุขภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันพัฒนาด้านสุขภาพของประชาชนในตำบลตัวแบบให้มีสุขภาพดีขึ้น

3) ด้านสิ่งแวดล้อม การพัฒนาแหล่งน้ำ คุณภาพดิน ป่าไม้ และสัตว์ป่า มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน รวมทั้งการจัดการขยะในชุมชน

4) ด้านการศึกษา กิจกรรม 1 โรงเรียน 1 โรงงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานหลักและผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน ให้ทำหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ และมีส่วนช่วยเหลือชุมชนอย่างยั่งยืน

5) ด้านสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักให้สามารถเป็นตัวกลางของชุมชนในการประสานรับการพัฒนาจากหน่วยงานหลัก และเกิดการพัฒนาดด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### ข้อมูลพื้นฐาน พื้นที่ตำบลตัวแบบที่ดำเนินการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม

ตำบลเอ (ชื่อสมมติ) ตั้งอยู่ในจังหวัดแห่งหนึ่งในภาคกลาง มีพื้นที่ประมาณ 81.16 ตารางกิโลเมตร หรือ 50,725 ไร่ ประกอบด้วย 13 หมู่บ้าน มีจำนวนประชากรทั้งหมด 8,040 คน แยกเป็นชายจำนวน 3,917 คน คิดเป็นร้อยละ 48.72 แยกเป็นหญิง จำนวน 4,123 คน คิดเป็นร้อยละ 51.28 จำนวนครัวเรือน 4,253 ครัวเรือน ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้างและทำเกษตรกรรม พืชที่สำคัญ ได้แก่ ข้าวโพด อ้อย มันสำปะหลัง ทานตะวัน ฟักทอง อาชีพรอง ได้แก่ การเลี้ยงสัตว์ (โคนม โคเนื้อ ไก่) ลักษณะทางภูมิสังคมเป็นสังคมชนบทกึ่งเมืองเนื่องจากมีโรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่งตั้งอยู่ในพื้นที่

### ผลการวิจัย

การดำเนินงานตามนโยบาย CSR ของบริษัทเอฟีด ในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมในพื้นที่ตำบล ตัวแบบ 13 หมู่บ้าน มีทั้งพื้นที่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ และพื้นที่การดำเนินงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรค จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัย การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม และการสัมภาษณ์ประชาชนในพื้นที่ สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ได้ดังนี้

## พื้นที่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

1) ด้านเศรษฐกิจ โครงการธนาคารพัฒนาหมู่บ้านสามารถรวบรวมสมาชิกและคณะกรรมการหมู่บ้านในการจัดตั้งธนาคารได้จำนวน 12 หมู่บ้าน จากทั้งหมด 13 หมู่บ้านในตำบล และมีหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ 6 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 1, 4, 5, 7, 10, 13 มีจำนวนสมาชิกของธนาคารที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนเงินฝากเพิ่มขึ้น และการบริหารจัดการของคณะกรรมการธนาคารมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีการจดบันทึกบัญชีครัวเรือนและบัญชีฟาร์ม และธนาคารหมู่ที่ 5, 10, 13 สามารถเป็นแหล่งศึกษาดูงานของชุมชนและหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย โรงเรียน ติดต่อเข้าศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง ธนาคารหมู่บ้านทั้ง 12 แห่ง สามารถมีเงินหมุนเวียนสำหรับการทำกิจกรรมของชุมชน ทำให้ลดต้นทุนและการสนับสนุนงบประมาณของบริษัท ขณะที่กิจกรรมด้านการพัฒนาอาชีพหลัก มีเกษตรกรเข้าร่วมครบทั้ง 13 หมู่บ้าน โดยเกษตรกรมีศักยภาพและความพร้อมแตกต่างกัน ทำให้หมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ศึกษาดูงานได้ 6 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 4, 5, 6, 9, 10, 13 ทั้งนี้การประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาอาชีพหลักพิจารณาจากรายได้ของสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ผลผลิตทางการเกษตรเพิ่มสูงขึ้นและลดต้นทุนการผลิต การเป็นศูนย์เรียนรู้ศึกษาดูงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้ และกิจกรรมด้านอาชีพเสริม มีเกษตรกรทั้ง 13 หมู่บ้านเข้าร่วม โดยเกษตรกรจากหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จคือ หมู่ที่ 4, 9, 10, 13 สามารถทำเกษตรผสมผสานเป็นอาชีพเสริม โดยจัดสรรพื้นที่ไร่เชิงเดี่ยวแบ่งมาทำเกษตรผสมผสาน ลดต้นทุนจากการลดใช้สารเคมี มีการเชื่อมต่อด้านการตลาดกับหน่วยงานภายนอกได้ด้วยตนเอง และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ขยายผลสู่เกษตรกรในชุมชน และเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่สามารถถ่ายทอดให้กับผู้ศึกษาดูงานได้

2) กิจกรรมด้านสุขภาพ การพัฒนาศักยภาพแกนนำ อสม. ให้มีความรู้และทักษะในการดูแลผู้ป่วยทุกช่วงวัยในเบื้องต้นได้ แกนนำ อสม. ที่มีความเข้มแข็ง สามารถขยายผลกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและการดูแลรักษาประชาชนได้ โดยมีแกนนำที่ประสบความสำเร็จทั้ง 13 หมู่บ้าน หมู่บ้านละ 3 คน ทั้งนี้เครือข่ายแกนนำ อสม. ยังทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับชาวบ้านจากการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์โครงการ กิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้น เพื่อเชิญชวนประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์มอบให้ รพ.สต. และโรงพยาบาล รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างของสถานบริการสุขภาพให้มีความสะอาด สามารถช่วยเหลือประชาชนให้มีความสะดวก ปลอดภัย จากการติดต่อรักษาพยาบาล และสามารถรองรับการรักษาจากประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งพนักงานของบริษัท

3) กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ผู้นำชุมชนและประชาชนทั้ง 13 หมู่บ้านได้มีส่วนร่วมในโครงการแตกต่างกันตามโครงการและพื้นที่ของหมู่บ้าน คือ กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพดิน โดยการเก็บตัวอย่างดินจากแปลงเกษตรเพื่อส่งตรวจค่าวิเคราะห์ ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่งจากประชาชนในตำบล

เนื่องจากเป็นพื้นฐานการทำเกษตรที่สามารถลดต้นทุนการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ด้านป่าไม้และสัตว์ป่า จะได้รับการมีส่วนร่วมจากประชาชนและผู้นำชุมชนในหมู่ที่ 1, 2, 7, 9, 10, 13 ร่วมดำเนินการมากกว่าพื้นที่อื่น เนื่องจากมีพื้นที่ติดชายเขา และได้รับผลกระทบจากลิงที่รบกวนผลผลิตการเกษตร สำหรับกิจกรรมพัฒนาแหล่งน้ำในกิจกรรมสร้างฝาย กำจัดผักตบชวา จะมีหมู่บ้านที่อยู่ติดลำคลองเข้ามีส่วนร่วม

4) ด้านการศึกษา พื้นที่การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ คือ หมู่ที่ 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ซึ่งเป็นหมู่บ้านที่มีโรงเรียนระดับประถมศึกษาตั้งอยู่ ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากบริษัทและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการร่วมกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมทักษะด้านต่าง ๆ ของนักเรียน และเกิดจากวิสัยทัศน์ของครู ผู้บริหารของโรงเรียน ที่ร่วมกิจกรรมการพัฒนากับบริษัท เช่น กิจกรรมการทดลองทางวิทยาศาสตร์ การตรวจวัดคุณภาพน้ำ การส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษ การส่งเสริมคุณภาพและความปลอดภัยในโรงอาหารและโรงเรียน เป็นต้น รวมทั้งนักเรียนที่ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาจากบริษัท ได้เรียนจบและกลับมาเป็นพนักงานที่มีคุณภาพของบริษัท

5) ด้านสังคม กลุ่มเป้าหมายการพัฒนา คือ คณะกรรมการการบริหารส่วนตำบล ผู้นำชุมชนท้องถิ่น ท้องที่ ผู้นำกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน เมื่อพิจารณาแยกตามหมู่บ้านที่การดำเนินงานด้านสังคมประสบความสำเร็จ คือ หมู่ที่ 1, 3, 5, 7, 9, 10, 13 เนื่องจากผู้นำชุมชนมีความเข้มแข็ง มีภาวะผู้นำ มีความพร้อมในการเรียนรู้ และสามารถประสานรับการพัฒนาจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อกระจายสู่ประชาชนในหมู่บ้านได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

### พื้นที่การดำเนินงานที่ประสบปัญหาและอุปสรรค

1) โครงการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ หมู่บ้านที่จัดตั้งธนาคารได้ แต่มีจำนวนสมาชิกน้อย การฝากเงินคงที่ และมีสมาชิกลาออกจากรธนาคารหลายคน ประกอบด้วยหมู่ที่ 7, 8, 11, 12 เนื่องจากมีปัญหาการบริหารจัดการภายในของคณะกรรมการจากชุมชน การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ และผลประโยชน์ทับซ้อน ทำให้เกิดความไม่โปร่งใสในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อสมาชิกในการกู้ยืมเงิน การได้รับเงินปันผล ด้านการส่งเสริมอาชีพหลักและอาชีพเสริม พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ ไม่มีแกนนำเกษตรกรที่มีความพร้อมจึงไม่สามารถจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ในชุมชนด้านการปลูกพืชหลัก และการทำเกษตรผสมผสาน ประกอบด้วยพื้นที่หมู่ที่ 1, 2, 3, 7, 8, 11, 12 จำนวน 7 หมู่บ้านที่ไม่สามารถจัดตั้งศูนย์เรียนรู้การปลูกพืชไร่ ซึ่ง เป็นอาชีพหลัก เกษตรกรยังคงยึดตามวิถีปฏิบัติที่ตนเองเคยทำ ไม่เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตามแนวทางวิชาการ รวมทั้งความไม่เพียงพอของทรัพยากรในการผลิตที่สำคัญคือแหล่งน้ำ และพื้นที่หมู่ที่ 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 12 จำนวน 9 หมู่บ้านที่ไม่ยังสามารถพัฒนาเกษตรกรแกนนำเพื่อจัดตั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้เกษตรผสมผสาน เนื่องจากพื้นที่ไม่เหมาะสมสำหรับการปลูกผักและแหล่งน้ำไม่เพียงพอ

2) กิจกรรมการพัฒนาด้านสุขภาพ พบปัญหาและอุปสรรคในด้านเวลาของผู้ร่วมดำเนินการ คือ กลุ่ม อสม. ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ร่วมขับเคลื่อนกิจกรรมด้านสุขภาพ เนื่องจากเป็นลักษณะงานอาสาโดยประชาชน ซึ่งมีภารกิจรับผิดชอบหลากหลายบทบาทหน้าที่ รวมทั้งเป็นประชากรกลุ่มเดียวกับแกนนำของชุมชนที่มีตำแหน่งงานอื่นต้องรับผิดชอบ

3) กิจกรรมการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม ปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม เกิดจากการกำหนดแผนงานและโครงการที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เกษตรกรผู้ใช้น้ำจากคลองที่ไหลผ่านหมู่ที่ 1 กล่าวว่า “การพัฒนาคุณภาพน้ำ และการสำรวจแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร เป็นภารกิจของหน่วยงานท้องถิ่นที่ดำเนินการ ขณะที่ประชาชนได้รับผลกระทบจากการปล่อยน้ำทิ้งจากโรงงานของบริษัท เอพิวตลงสู่ลำคลองสาธารณะในตำบลทั้ง 2 สาย ที่ไหลผ่านหมู่ที่ 1, 5, 6, 8, 11 ไม่สามารถนำน้ำไปใช้เพื่อการเกษตรได้ และไม่ได้รับการจัดหาแหล่งน้ำทดแทน ชาวบ้านในพื้นที่ก็มีความคาดหวังให้บริษัทพัฒนาคุณภาพน้ำก่อนปล่อยลงสู่ลำคลอง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์เพื่อการเกษตรได้”

4) กิจกรรมการพัฒนาด้านการศึกษา ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากระบบโครงสร้างสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษา การกระจายทรัพยากรของหน่วยงานการศึกษา และกฎระเบียบของหน่วยงานการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมร่วมกับโรงเรียนและนักเรียนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้ง โครงการ 1 โรงเรียน 1 โรงงาน จะมีตัวแทนจากแต่ละโรงงานเป็นผู้ประสานงานและออกแบบกิจกรรม ซึ่งเป็นพนักงานที่รับผิดชอบจากฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัท จึงขาดความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา

5) ด้านสังคม ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากความไม่เพียงพอของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านสังคม ทำให้การติดตามการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง รวมทั้งปัญหาด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมจากชุมชน เนื่องจากบริบทของสังคมมีลักษณะกึ่งเมืองกึ่งชนบทที่ประชากรส่วนหนึ่งทำอาชีพการเกษตรอยู่ในพื้นที่ และประชากรส่วนใหญ่ออกไปทำงานโรงงาน และประกอบอาชีพนอกพื้นที่ ทำให้ไม่มีเวลาร่วมกิจกรรมกับบริษัท ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมภาคประชาชนเป็นกลุ่มเดิม

### ปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ

ประเด็นในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบาย CSR ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) เนื้อหาสาระของนโยบาย 2) การบริหารจัดการ 3) การพัฒนาองค์การ และ 4) การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) เนื้อหาสาระของนโยบาย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบาย CSR โดยการสื่อสารให้พนักงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบรับทราบอย่างต่อเนื่อง นโยบาย CSR ของบริษัทเอพิวต มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการยอมรับและอยู่ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมได้อย่างเป็นมิตร โดย

บริษัทได้ดำเนินนโยบาย CSR ตามหลักการสมดุลสามด้าน (Triple Bottom Line) คือความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม เป็นส่วนหนึ่งของ CSR ด้านสังคม มีพื้นฐานการกำหนดนโยบายจากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่รอบสถานประกอบการ ทั้งปัญหาการคมนาคม จากการขนส่งสินค้าและวัตถุดิบ รวมทั้งการจราจรแออัดจากแรงงานต่างถิ่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม จากกลิ่นหมักของปลาป่นที่เป็นวัตถุดิบในการผลิต แผลงมอดที่ติดมากับรถบรรทุก ข้าวโพด การปล่อยน้ำทิ้งจากระบวนการผลิตที่ทำให้แหล่งน้ำสาธารณเน่าเสีย ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อประชาชนในพื้นที่ฐานการผลิต จนเกิดกรณีการแจ้งร้องเรียนจากประชาชนให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการตรวจสอบ และเรียกร้องให้บริษัทมีการแก้ไขเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชน จึงทำให้บริษัทได้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นแบบเป็นทางการ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานภายใน การช่วยเหลือยาลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชนภายนอกโรงงาน และเป็นที่มาของการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม

**2) การบริหารจัดการ** บริษัทได้จัดตั้งหน่วยงานสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ตามนโยบาย CSR โดยโครงสร้างองค์การมีเจ้าหน้าที่ประจำตำแหน่งจำนวน 12 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งเจ้าหน้าที่จะรับผิดชอบแต่ละด้านและมีการแบ่งทีมย่อยรับผิดชอบตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผนงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม โดยบุคลากรมาจากการพิจารณาคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และผ่านการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์กับผู้อำนวยการกิจกรรมเพื่อสังคม หัวหน้าทีม และเจ้าหน้าที่ในแต่ละด้าน เพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมมีการตั้งแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะทำตลอดทั้งปี รวมทั้งตั้งงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการ จึงทำให้การใช้งบประมาณสำหรับดำเนินโครงการตามแผนงานมีความเพียงพอ

**3) การพัฒนาองค์การ** ผู้นำของบริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน CSR จากการลงพื้นที่ร่วมกับพนักงานผู้รับผิดชอบ รวมทั้งการให้คำปรึกษา แนะนำเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการแบบเป็นกันเอง ส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และทำให้เจ้าหน้าที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้แล้ว เน้นการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังเช่นในแผนงานของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคมที่มีการกำหนดการพัฒนาออกเป็น 5 ด้าน และมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงานแต่ละด้าน และผู้ปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย มีแบบแผนการทำงานที่ไม่

เครื่องครัด ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์เฉพาะหน้า ลักษณะการตัดสินใจจะอ้างอิงจากผู้นำของหน่วยงานเป็นหลัก มีเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีลักษณะการทำงานเป็นทีม

**4) การพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม** ประชาชนในพื้นที่มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประกอบอาชีพ ความขาดแคลนของทรัพยากรน้ำ รวมทั้งปัญหาหนี้สินจากการกู้เงินนอกระบบ ปัญหาสุขภาพ สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมได้มีการสำรวจปัญหาและความต้องการของประชาชนจากการส่งเจ้าหน้าที่ลงพื้นที่เพื่อศึกษาปัญหาและวางแผนการดำเนินงาน ทั้งนี้ในพื้นที่เป้าหมายในตำบล จำนวน 13 หมู่บ้าน มีบริบทด้านทรัพยากร ด้านสังคม แตกต่างกัน แผนการดำเนินงานจึงมีความสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละพื้นที่แตกต่างกันด้วย ในส่วนความไม่สอดคล้องของแผนงานกับความต้องการของประชาชนที่ชัดเจนเป็นการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ในกิจกรรมการพัฒนาแหล่งน้ำและการสำรวจหาแหล่งน้ำ เนื่องจากประชาชนในพื้นที่ติดคลองสาธารณะทั้ง 2 สาย ได้รับผลกระทบไม่สามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้ จากสาเหตุการปล่อยน้ำทิ้งของโรงงานในบริษัทเอฟีด ซึ่งประชาชนต้องการให้บริษัทมีการพัฒนาคุณภาพน้ำให้มีมาตรฐานด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่โปร่งใส มากกว่าการดำเนินกิจกรรมสำรวจหาแหล่งน้ำในพื้นที่อื่นเพื่อทดแทนแหล่งน้ำเดิม

## สรุปและอภิปราย

การพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัทเอฟีด ซึ่งเป็นโครงการย่อยของนโยบาย CSR ด้านสังคม เป็นการดำเนินงาน CSR นอกกระบวนการผลิตของบริษัท (CSR after process) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ทฤษฎีการปฏิบัติงานเพื่อสังคมของบริษัท เนื่องจากบริษัทมีพื้นที่โรงงานตั้งอยู่ในชุมชน และมีความสัมพันธ์กับชุมชนในหลายมิติ ทั้งทรัพยากรการผลิต ทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการดำเนินงานของโรงงานที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน การดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนทั้ง 5 ด้านของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม จึงเป็นการช่วยรับผิดชอบต่อชุมชน แก้ไข และลดผลกระทบที่ประชาชนในพื้นที่ได้รับ รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวมในแต่ละด้านได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ การดำเนินงานพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่แบบองค์รวม ของบริษัท เอฟีด จึงเป็นการดำเนินงาน CSR นอกกระบวนการผลิต (CSR after process) ซึ่งทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อดำเนินโครงการและกระจายทรัพยากรของบริษัทเพื่อช่วยเหลือชุมชน แต่นับเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ และดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน เนื่องจากการชดเชยและแสดงความตั้งใจที่จะช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ให้มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น โดยการดำเนินงานพัฒนาชุมชนในลักษณะนี้ จะมีผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลเมื่อองค์การมีการจัดการระบบการผลิตในกระบวนการให้มีมาตรฐาน ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ

### ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

1. บริษัทควรดำเนินนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมควบคู่กันระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการผลิตของกิจการ (CSR in process) กับความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการ (CSR after process) โดยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการผลิตเป็นอันดับแรก มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการประกอบกิจการของบริษัทส่งผลกระทบต่อประชาชนโดยรอบน้อยที่สุด

2. ทุกโรงงานของบริษัทควรกำหนดมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย โดยควบคุมความเร็วของรถบรรทุกของบริษัท กำหนดค่าคุณภาพน้ำที่บำบัดให้สูงกว่าที่หน่วยงานภาครัฐกำหนด เข้มงวดในมาตรการด้านการป้องกันแมลงมอด และมาตรการควบคุมกลิ่นของวัตถุดิบในกระบวนการผลิตของบริษัท

3. สำนักกิจกรรมเพื่อสังคมซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องมีการทบทวนแผนงาน โครงการ กิจกรรม อย่างต่อเนื่อง โดยปรับโครงการให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และตอบสนองต่อประเด็นปัญหาที่ประชาชนได้รับผลกระทบจากการประกอบกิจการของบริษัท

4. เปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของสำนักกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อเป็นการทบทวนปัญหาและความต้องการของประชาชนและนำไปสู่การดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชนในแต่ละพื้นที่หมู่บ้าน

### เอกสารอ้างอิง

Carroll, A. B. (2004). Managing Ethically with Global Stakeholder: A Present and Future Challenge, *Academy of Management Executive*, 18(2), 14-20.

Chandarasorn, V. (2011). *An integrated theory of public policy implementation* (In Thai). 5<sup>th</sup> ed. Bangkok: Samakhom Nakwichai Mahawiththayalai Thai.

Chantavanich, S. (2009). *Qualitative Data Analysis* (In Thai). Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Chaowatthanakun, K. (2013). The Development of CSR Theoretical Concepts in Academic Disciplines (In Thai). *Journal of Social Sciences and Humanities*, 39(1), 24-36.



- Deesinatham, K. (2011). *Corporate social responsibility & social enterprise: how to create value & bottom line through social responsible* (In Thai). Bangkok: Nam Akson Printing House.
- Freeman, E.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. & R. Friedman. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Logsdon, J. M. & D. J. Wood. (2002). Global Corporate Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-187.
- Nonthnathorn, P. (2010). *Corporate social responsibility management: creating sustainable competitive advantage* (In Thai). Bangkok: Think Beyond Books.
- Samakeetham, S. (2017). *Good governance and corporate social responsibility* (In Thai). Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Tangsupvattana, A. (2011). *Globalization, multi-national corporations, corporate governance and corporate social responsibility* (In Thai). 2<sup>nd</sup> ed. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Thailand Consortium of Business Schools. (2012). *Corporate Social Responsibility* (In Thai). Bangkok: Magic Press.
- Vinijnaiyapak, N. (2012). *Public policy and strategic management* (In Thai). Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Yavaprabhas, S. (2011). *Public Policy* (In Thai). 9<sup>th</sup> ed. Bangkok. Chulalongkorn University Press.