รูปแบบการจัดการบริษัทแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability Management Model of the Steel Industry in the Stock Exchange of Thailand

ลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม

ใบรับรอง

ข้าพเจ้า นางสาวลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์ ขอรับรองว่า ผลงานดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการจัดการบริษัทแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย" เป็นผลงานวิจัยต้นฉบับ โดยมิได้คัดลอก ดัดแปลงผลงานวิจัยมาจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอื่น

.....

(นางสาวลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์)

24 มกราคม 2566

ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) รูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(ภาษาอังกฤษ) Corporate Social Responsibility and Environment sustainability management model of the steel industry in the stock exchange of Thailand

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย) นางสาวลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์

(ภาษาอังกฤษ) Miss Lalinporn Yongvongphaiboon

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ ..... เมื่อวันที่ 24/01/2566

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ กอบัวแก้ว)

กรรมการ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เจริญพรพัฒนา)

กรรมการ .....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก .....

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ รู้แทนคุณ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 24 เดือน 01 พ.ศ. 2566

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : รูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

โดย : นางสาวลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์

ชื่อปริญญา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขา : การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา : .....

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี)

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ รู้แทนคุณ)

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน และนำเสนอแนวทางพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปประยุกต์ใช้ในบริษัทสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล จากนั้นใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการพัฒนารูปแบบของการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืนสู่การปฏิบัติได้จริง

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม รูปแบบของ

การพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นความคาดหวังในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาด แบ่งได้เป็น บริบทภายใน ซึ่งเป็นบริบทองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ (1) นโยบาย วิสัยทัศน์ และทัศนคติ และ (2) กลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม บริบทภายนอก ได้แก่ (1) การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (2) การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ3) การดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (2) การวางแผนในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (3) นโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (4) กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (5) ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผลลัพธ์ (Output) ประกอบด้วย (1) ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2) การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เสนอแนวทางพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปประยุกต์ใช้ในบริษัทสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากข้อมูลการสังเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยจึงได้จัดทำตัวอย่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ในแต่ละระดับขั้นออกมา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: สังคมและสิ่งแวดล้อม, ความรับผิดชอบ, กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Abstract

Title	:	Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability Management Model of The Steel Industry in The Stock Exchange of Thailand
By	:	Miss Lalinporn Yongvongphaiboon
Degree	:	Doctor of Philosophy
Major	:	Management
Advisor	:	.....

(Associate Professor Dr. Chalermkiat Wongvanichtawee)

.....

(Assistant Professor Dr. Rathavoot Ruthankoon)

The goals of this study were: 1) to investigate factors influencing the success of social and environmental responsibility management of the steel industry in the Stock Exchange of Thailand; 2) to develop a model for social responsibility management development; 3) to propose guidelines for building social and environmental responsibility management to be used in firms in the steel sector listed on the Thai Stock Exchange.

This research studied the concepts, theories, and related research through data analysis and synthesis. Then, the Delphi Technique was applied to develop a social and environmental responsibility management model for the steel industry in the Stock Exchange of Thailand, leading to sustainable and practical actions. The study's findings indicated that the factors affecting the success of social and environmental responsibility management of the steel industry group in the Stock Exchange of Thailand consisted of components as follows:1) Fair Business Operations, Component;2) Good Corporate Governance, Component;3) Respecting Human Rights and Treating Labor Fairly, Component;4) Innovation and Dissemination of Innovation from the Implementation of Social Responsibility, Component;5) Responsibility to Consumers,

Component;6) Environmental Preservation, Component;7) Community or Society Development Component; and 8) Social and Environmental reporting. The form of sustainable management of social and environmental responsibility for the steel industry group listed on the Stock Exchange of Thailand comprised inputs that are expected in the operations of social and environmental responsibility of the group of public firms. The steel industry in the market could be categorized into internal contexts, such as organizational contexts related to social responsibility operations, namely:(1) policies, visions, and attitudes; and (2) strategies and guidelines for social and environmental responsibility. In terms of external contexts, they consisted of: (1) compliance with corporate social responsibility standards; (2) compliance with principles of good corporate governance for listed firms on the Stock Exchange of Thailand; and 3) conducting business with transparency and fairness. The process included: (1) an analysis of the organizational environment; (2) planning for social and environmental responsibility of public limited firms in the steel industry group listed in the Stock Exchange of Thailand; (3) a policy on corporate social responsibility and the environment of the public limited firms of steel industry group listed in the Stock Exchange of Thailand; (4) corporate social responsibility strategy and the environment of the public limited firms of the steel industry group listed in the Stock Exchange of Thailand; (5) benefits received from the implementation of social and environmental responsibility.

The output consisted of two parts: (1) the accomplishment of the success of the social and environmental responsibility activities of the steel industry public limited companies in the Stock Exchange of Thailand; and (2) the success of the objectives set out. The guidelines were proposed for developing social and environmental responsibility management to be applied in firms in the steel industry listed in the Stock Exchange of Thailand. According to the synthesis data obtained from the research, an example model for sustainable social and environmental responsibility management development was invented at each level to be a guideline for organizations that desire to develop a sustainable management organization in terms of social and environmental responsibility aspect.

Keywords: society and environment, steel industry group, Stock Exchange of Thailand

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สามารถสำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ รู้แทนคุณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ กอบัวแก้ว ประธานกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เจริญพรพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา สนับสนุนและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเมตตามาโดยตลอดระยะเวลาของการศึกษาวิจัย ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ในโอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ได้ให้คำแนะนำและข้อคิดในการทำเครื่องมือในครั้งนี้ ดร.สายพิณ ปั้นทอง ดร.พิสมัย เหล่าไทย ผศ.ดร.ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร และผศ.ดร.จิดาภา ถิรศิริกุล

ขอขอบพระคุณ คุณศศิร์อร ธนโชคไชยรัตน์ คุณธนิษา ผ่องใส และคุณภรณ์ณัฏฐ์ชนา หมดมลทิน เป็นอย่างสูงไว้ในโอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อชูเกียรติ คุณแม่ชไมพร และคุณพี่ ดร.ณัฐพร ยงวงศ์ไพบูลย์ รวมถึงน้องชายและน้องสาว ประกอบด้วย ดร.เพิ่มศิลป์ ดร.ฆฤณ และคุณวิชญาพร ยงวงศ์ไพบูลย์ ที่ได้ให้ความรัก ความเข้าใจ และความกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบพระคุณ คุณปัทเมศย์ ประดิษฐ์แสงทอง และคุณดุสิตา คล้ายเคลื่อน เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้กำลังใจ และคำแนะนำตลอดระยะเวลาการศึกษาแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณ คุณกิติมา หงส์ศิริกาญจน์ คุณกฤช เอื้อวงศ์ คุณอารีรัตน์ จันทรโพธิ์ศรี คุณพรพิมล ปิยะธิดากรรณ์ และเพื่อนสนิทมิตรสหาย สำหรับมิตรภาพ กำลังใจ และคำแนะนำตลอดระยะเวลาการศึกษาแก่ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านในบริษัท เพิ่มสินสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ซันเทคสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอ็มพาวเวอร์สตีล จำกัด ที่ได้ให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา

ลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์
มิถุนายน 2566

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ค
กิตติกรรมประกาศ ..... จ
สารบัญ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ความเป็นมาของปัญหา 1
1.2 ความสำคัญของปัญหา 5
1.3 โจทย์วิจัย 9
1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย 9
1.5 ขอบเขตการวิจัย 10
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 10
1.7 นิยามศัพท์ 11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 14
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 14
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) 22
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม (Creating Shared Value) 29
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 38
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบลีน 76
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน 98
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย 104
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรมเหล็ก ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 112
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 114

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย 127
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 128
3.1 ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 128
3.2 ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน 132
3.3 ระยะที่ 3 เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 136
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 139
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 140
4.2 ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 140
4.3 ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน 201
4.4 ระยะที่ 3 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 231
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 237
5.1 สรุปผลการวิจัย 237
5.2 อภิปรายผล 248
5.3 ข้อเสนอแนะ 255
บรรณานุกรม 258

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก..... 265
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก 266
ประวัติผู้วิจัย..... 278

มหาวิทยาลัยสยาม SIAM UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 บริษัท (มหาชน) จำกัดที่ดำเนินธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรมเหล็ก ที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 114
2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรการวิจัย 125
3.1 ผู้บริหารที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม 129
3.2 เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม 129
3.3 ผู้บริหารที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม 133
3.4 เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม 134
4.1 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม 148
4.2 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี 150
4.3 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม 152
4.4 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม 154
4.5 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค 156
4.6 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม 161

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.7 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม 163
4.8 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม..... 165
4.9 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม 167
4.10 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี..... 168
4.11 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม 170
4.12 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม 172
4.13 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค 174
4.14 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม 178

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.15 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม 180
4.16 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม..... 182
4.17 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ในรอบที่ 1, 2 และ 3 183
4.18 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรอบที่ 1, 2 และ 3 185
4.19 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมในรอบที่ 1, 2 และ 3 187
4.20 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ในรอบที่ 1, 2 และ 3 189
4.21 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ในรอบที่ 1, 2 และ 3 191

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.22 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมในรอบที่ 1, 2 และ 3 196
4.23 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคมในรอบที่ 1, 2 และ 3 198
4.24 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมในรอบที่ 1, 2 และ 3 200
4.25 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 216
4.26 ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 232
4.27 ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 234

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

1.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็ก 3
2.1 พัฒนาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสู่การสร้างค่านิยมระหว่างองค์กรธุรกิจและชุมชน (CSR สู่ CSV) 30
2.2 สามลำดับขั้นของการสร้าง CSV (Levels of Shared Value Creation) 31
2.3 แสดงความสัมพันธ์ของประเด็นทางสังคมในการสร้างคุณค่าร่วมขององค์กรธุรกิจ (CSV Initiatives) 32
2.4 แนวทางการขับเคลื่อน CSV ไปสู่การปฏิบัติ 33
2.5 ลักษณะมุมมองแบบลีน 88
2.6 แนวคิดแบบลีน 88
2.7 หลักการพื้นฐานของการผลิตแบบลีน 89
2.8 คุณค่าการสร้างคุณค่าแห่งวัฒนธรรมการเป็นผู้นำ (Culture leadership values) 94
2.9 ผังขั้นตอนการทำแผนภูมิสายธารคุณค่า 100
2.10 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 102
2.11 กรอบแนวคิดการวิจัย 127
4.1 การนำรูปแบบการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ 203

บทที่ 1
บทนำ

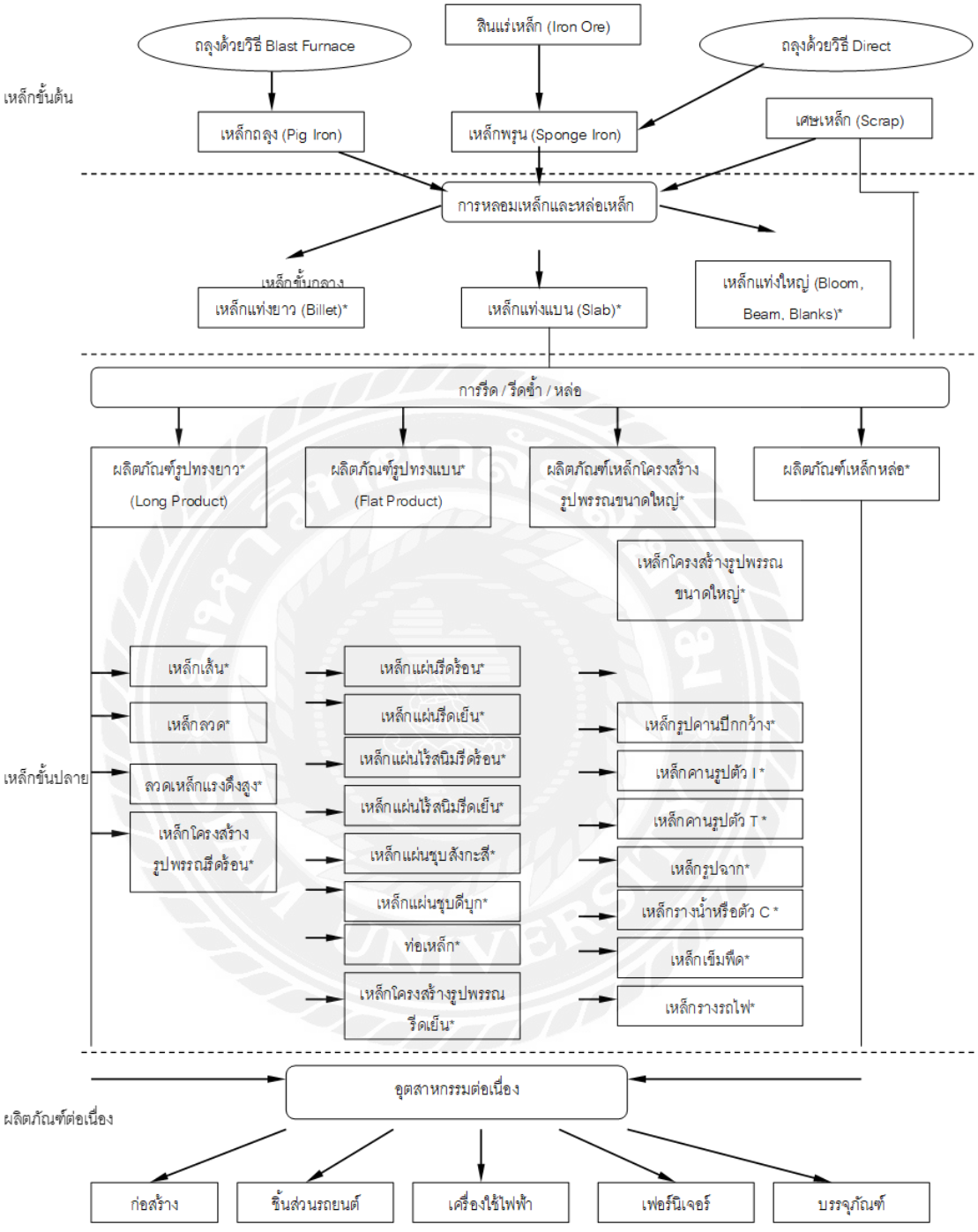
1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่สามารถมุ่งเน้นเพียงแต่ผลกำไรสูงสุด แต่ปัจจัยที่สะท้อนถึงองค์กรที่มีความเจริญเติบโตและมั่นคงนั้น หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibilities or CSR) ที่ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นแนวคิดทฤษฎีซึ่งดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับไกลและใกล้ ไม่ว่าจะเป็น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจทุกระดับ อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน องค์กรธุรกิจหลายองค์กรได้รับผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการทำธุรกิจ ได้ปรากฏปัญหาสิ่งแวดล้อม ชุมชนชัดเจนขึ้นเรื่อย ๆ และเกิดการเรียกร้องจากสังคมให้ภาคธุรกิจมีบทบาทนำในการแก้ไขปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินขององค์กร อีกทั้งการแข่งขันทางธุรกิจ มีความรุนแรงมากขึ้น การบริหารงาน จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการดำเนินการของธุรกิจนั้นต้องเป็นการประเมินผลให้ครอบคลุมทุกด้าน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ CSR: Corporate Social Responsibility ที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า “ซีเอสอาร์” นั้น เป็นแนวคิดที่พูดถึงเรื่องการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรมการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดีและการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการเพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างมากจากองค์กรชั้นนำในระดับสากลที่ได้นำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มองค์กรหรือบริษัทเอกชนถือเป็นผู้นำในการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดูแลประโยชน์สาธารณะของโลก การสร้างคุณค่าแห่งความดี ไปสู่มิติของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่มีความยั่งยืนได้มากกว่าภาครัฐ ที่มีบทบาทหนำที่ในการให้การสนับสนุนและกำหนดมาตรการรองรับสนับสนุนแนวคิดนี้ (วรพรรณ เอื้ออาภรณ์, 2557) โดยแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ถือเป็นการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในองค์กรและในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข การเชื่อมโยงถึงการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างภาคธุรกิจกับสังคมและชุมชน

เข้าด้วยกันผ่านกลยุทธ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความแข็งแกร่ง ยั่งยืนในองค์กรธุรกิจและสังคมพร้อม ๆ กัน โดยเน้นให้องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนการดำเนินงาน เป็นการแบ่งปันหรือเอื้อประโยชน์ระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคม เพื่อให้เกิดความสำคัญในด้านการแข่งขันและการทำกำไรแก่องค์กร อันจะเชื่อมโยงกับความเจริญและการสร้างคุณค่าเพิ่มใช้แก่สังคมและผู้ถือหุ้นในทางที่ดีไปพร้อม ๆ กันได้ (เรวัต ตันตยานนท์, 2558)

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมของบริษัทจดทะเบียน เพื่อให้บริษัทที่ประกอบธุรกิจใกล้เคียงกันได้อยู่ในหมวดเดียวกัน และให้เกิดความเหมาะสมในการเปรียบเทียบระหว่างกันและเป็นข้อมูลด้านการลงทุนได้อย่างเหมาะสม โดยแนวทางการจัดกลุ่มนั้นให้สามารถสะท้อนประเภทธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนได้ชัดเจน และสะท้อนให้เห็นถึงอุตสาหกรรมของประเทศได้มากขึ้นประกอบด้วย 26 บริษัท(มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ดังนี้ 1. บริษัท เอเซีย เมทัล จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท บางสะพานบาร์มิล จำกัด (มหาชน) 3. บริษัท แคปปิทอล เอ็นจิเนียริ่ง เน็ตเวิร์ค จำกัด (มหาชน) 4. บริษัท ซิตี้ สตีล จำกัด (มหาชน) 5. บริษัท ซี เอสพี สตีลเซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) 6. บริษัท จี เจ สตีล จำกัด (มหาชน) 7. บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน) 8. บริษัท โพสโค-ไทยน๊อคซ์ จำกัด (มหาชน) 9. บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) 10. บริษัท แมกซ์ เมทัล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 11. บริษัท เอ็ม.ซี.เอส.สตีล จำกัด (มหาชน) 12. บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) 13. บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน) 14. บริษัท เพิ่มสินสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน) 15. บริษัท ริช เอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 16. บริษัท สามชัย สตีล อินดัสทรี จำกัด (มหาชน) 17. บริษัท สหมิตรเครื่องกล จำกัด (มหาชน) 18. บริษัท สหวิริยา สตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) 19. บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน) 20. บริษัท ไทย-เยอรมัน โปรดักส์ จำกัด (มหาชน) 21. บริษัท เดอะ สตีล จำกัด (มหาชน) 22.บริษัท ไทยแลนด์ ไอออนเวิคส์ จำกัด (มหาชน) 23. บริษัท คำเหล็กไทย จำกัด (มหาชน) 24. บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 25. บริษัท ไทยไวร์โพรดัคท์ จำกัด (มหาชน) และ 26. บริษัท ไทย คูน เวิลด์ไวด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยโครงสร้างของอุตสาหกรรมเหล็กสามารถแบ่งได้เป็นสามขั้นตอนคือ ขั้นต้น ขั้นกลาง และขั้นปลาย โดยที่อุตสาหกรรมเหล็กขั้นต้นนำเอาวัตถุดิบคือ สินแร่เหล็ก มาถลุงเป็นวัตถุดิบพื้นฐานเพื่อส่งต่อให้อุตสาหกรรมขั้นกลางนำไปแปรรูปอีกทอดหนึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นกลาง ซึ่งอุตสาหกรรมขั้นปลายจะนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จได้แก่ เหล็กเส้น เหล็กลวด เหล็กแผ่น เป็นต้น (สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย, 2560)



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมเหล็ก

ที่มา : สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย (2560)

ภายใต้การกำกับดูแลบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้ส่งเสริมให้บริษัทไม่ละเลยประโยชน์และผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสีย และไม่มุ่งเน้นการกำไรทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว หรือประโยชน์เฉพาะบุคคลบางกลุ่ม ภายใต้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่ความดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน จากกระแสเรื่องของการรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจนั้นพบว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) นั้นไม่เกิดความยั่งยืนที่แท้จริง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

ลักษณะปัญหาของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่าง ๆในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังไกลจากความยั่งยืน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ลักษณะแรกองค์กรใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กร องค์กรที่ทำ CSR ด้วยเหตุผลนี้ส่วนใหญ่จะเน้นการทำกิจกรรมในรูปแบบของการจัด event ต่าง ๆ เช่น การแจกของให้ผู้ประสบภัย การให้ทุนการศึกษาแก่เด็กยากไร้ การจัดระดมทุนเพื่อช่วยซื้ออุปกรณ์การศึกษาให้เด็กในชนบท เป็นต้น โดยจะเน้นการประชาสัมพันธ์ว่าธุรกิจได้ทำกิจกรรมเพื่อสังคมผ่านสื่อต่าง ๆ ควบคู่ไปด้วย แต่เมื่อกิจกรรมสิ้นสุดถือเป็นการเสร็จสิ้นภารกิจ ปัญหาสังคมไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ลักษณะที่สองใช้เพื่อพัฒนาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และตราสินค้า(Brand) ขององค์กร การดำเนินงาน CSR ด้วยแรงจูงใจในลักษณะนี้ มีจุดประสงค์คล้ายกับข้อแรก แต่แตกต่างกันที่ ประเภทหลังจะเน้นการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องมากกว่า มักเป็นโครงการในระยะยาว เพื่อหวังผลที่จะได้รับในระยะยาว (เรวัต ตันตยานนท์, 2558) เช่น การจัดติวนักเรียนที่จะสอบเข้ามหาวิทยาลัยโครงการเน้นการให้ทุนการศึกษา และให้บัณฑิตกลับไปทำงานพัฒนาท้องถิ่นของตน เป็นต้น ซึ่งบริษัทก็จะได้ทั้งการประชาสัมพันธ์และการเข้าไปช่วยเหลือหรือแก้ปัญหาบางอย่างในสังคม โครงการในลักษณะนี้ให้ประโยชน์ต่อเนื่องมากกว่าในลักษณะแรก แต่ก็ยังไม่ได้ส่งผลให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน เพราะไม่ได้มีกลไกที่รับประกันความต่อเนื่องในระยะยาวของกิจกรรมและลักษณะสุดท้ายคือใช้เพื่อลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจ มักเป็นองค์กรที่การดำเนินธุรกิจอาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมค่อนข้างสูง ทัศนคติหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อบริษัท จึงมีผลอย่างมากต่อการยอมให้บริษัทดำเนินธุรกิจในชุมชนนั้นได้ หากบริษัทถูกต่อต้านจากชุมชนจะทำให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปด้วยความยากลำบาก และหากเกิดการต่อต้านในจุดหนึ่งก็จะเกิดการขยายไปยังจุดอื่นตามมา (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารของบริษัทดังกล่าวจึงพยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้บริษัทเป็นที่ยอมรับจากสังคม ลักษณะกิจกรรม CSR มักจะดำเนินการในพื้นที่ที่บริษัทตั้งอยู่หรือดำเนินงานอยู่ เช่น การ

บริจาคเงินให้ชุมชน การจัดทำโครงการพัฒนาชุมชน การพัฒนาอาชีพของชาวบ้านในชุมชน การฟื้นฟูสภาพแวดล้อมในชุมชน การจ้างคนในชุมชนให้ทำงานในโครงการที่บริษัทริเริ่มขึ้น เป็นต้น

การดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บรรลุการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ต้องมีการประกอบกิจการด้วยความดูแลใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย เศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนมีธรรมาภิบาล เป็นเครื่องกำกับให้การดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และยุติธรรม มีความตระหนักถึงผลกระทบทางลบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยพร้อมจะแก้ไข เพื่อลดผลกระทบดังกล่าว การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช้การทำกิจการให้ถูกกฎหมาย หรือถูกต้อง แต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการลงทุนในมนุษย์ผู้มีส่วนได้เสียของกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดนำไปสู่ความอยู่รอดโดยรวมและรายได้ที่มั่นคงนั่นเอง ดังนั้น วิธีมองกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม จึงคล้ายกับการมองการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนา ซึ่งไม่สามารถลงทุนอย่างไร้ทิศทางได้ และยังต้องใช้ เวลาพอสมควรก่อนที่จะผลิดอกออกผลได้ เป็นการลงทุนระยะกลางถึงยาวโดยประเทศไทยมีการรณรงค์ ส่งเสริมให้กิจการทั้งภาคธุรกิจและกิจการที่มิใช่ ภาคธุรกิจประกอบกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมตามทิศทางสากลโดยต้องยึดหลักกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมอย่างมีคุณธรรม เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขแก่องค์กร ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย สังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติอย่างแท้จริง นอกจากการประยุกต์ใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม (อนันต์ชัย ยูรประถม, 2556)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนอย่างเหมาะสมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

1.2 ความสำคัญของปัญหา

โดยทั่วไปแล้วการดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการทั้งคนไทยและต่างชาติต่างต้องมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจเพราะจริยธรรมทางธุรกิจมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ สวัสดิภาพของพนักงาน สิ่งแวดล้อมและสังคมของผู้บริโภค ซึ่งจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการนี้เป็นที่พูดถึงในปัจจุบันเพราะเป็นสิ่งที่ครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนตลอดจนถึงสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ย่อมหมายถึงการเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

ปราศจากการเบียดเบียนฝ่ายใดหรือแท้จริงแล้วความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการนั้นย่อมหมายถึงการทำถูกต้องตามกฎหมายหรือให้ดีกว่าที่กฎหมายกำหนดก็ได้ หรือการไม่ทำผิด ขูดรีดเอารัดเอาเปรียบ หลบเลี่ยงกฎหมายก็ย่อมรวมอยู่ในความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยเช่นกัน แต่หากผู้ประกอบการใดที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคมย่อมหมายถึงขาดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ความโปร่งใส เป็นบ่อเกิดแห่งการคอรัปชันภายในองค์กร และการเอารัดเอาเปรียบผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดรวมถึงกระทำผิดกฎหมายด้วย (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร, 2558)

ยุคปัจจุบันนี้ การดำเนินธุรกิจทุกประเภท ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบจากการทำธุรกิจ อาทิ การดูแลชุมชนรอบข้าง ดูแลสิ่งแวดล้อมทั้งบริเวณที่ตั้งโรงงานและในพื้นที่อื่นๆ รวมถึงกระบวนการลดการเกิดของเสีย เป็นต้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการช่วยดูแลรักษาโลกใบนี้ และรักษาทรัพยากรต่างๆ ให้กับลูกหลานในอนาคต เรียกได้ว่าทุกอุตสาหกรรมมีความตื่นตัวมากขึ้นในแนวทาง “อุตสาหกรรมสีเขียว” (Green Industry) เพื่อเกาะให้ทันกระแสโลกและสร้างคุณสมบัติให้ผู้บริโภคเกิดการยอมรับในตัวสินค้าและบริการ ตัวอย่างของอุตสาหกรรมสีเขียวที่เห็นได้ชัดอีกประเภทหนึ่ง คือ อุตสาหกรรมเหล็ก ซึ่งหากจะมองย้อนไปในอดีตแล้วนับเป็นตัวอย่างที่ดี ที่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ แนวคิด และการปรับสมดุลของการผลิตให้เข้ากับสถานการณ์โลกและสร้างการยอมรับที่เห็นชัดมากที่สุดต้องยอมรับว่าเหล็กอยู่คู่กับมนุษย์โลกมานานหลายพันปี วิวัฒนาการของการผลิตเหล็กถูกพัฒนามาต่อเนื่อง ตั้งแต่สมัย 5000 ปีก่อนคริสตกาล และจากการบันทึกประวัติศาสตร์ ทำให้ทราบว่า 3500 ปีก่อนคริสตกาล มนุษย์เราเริ่มหลอมเหล็กใช้เป็นครั้งแรก

การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอดีตมุ่งเน้นการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่อย่างไรก็ตาม ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สังคมไทยยังคงเผชิญกับปัญหาต่างๆ จากการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาสิ่งแวดล้อม ความเหลื่อมล้ำทางสังคม ตลอดจนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนยังมี ข้อจำกัด ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาประเทศอย่างไม่สมดุลอาจกล่าวได้ว่าการมุ่งเน้นการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมในเชิงเศรษฐกิจเพียงมิติเดียวไม่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นโดยเร่งพัฒนาและยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมในมิติอื่นๆ อันประกอบไปด้วยอุตสาหกรรมในมิติเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อุตสาหกรรมในมิติเชิงพัฒนาสังคม และอุตสาหกรรมในมิติเชิงสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และเนื่องจากการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้ง 4 มิตินี้มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน ดังนั้นการพัฒนาอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมในภาพรวม ตลอดจนเชื่อมโยงเข้ากับการพัฒนาในมิติอื่นๆ ของ

ประเทศ อันจะนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศอย่างยั่งยืน การวางกรอบแนวคิดในการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศในระยะยาว

ภัยพิบัติและมลภาวะจากมือมนุษย์เป็นตัวการสำคัญรวมถึงอุตสาหกรรมการผลิตเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างมลพิษที่ร้ายแรงจำนวนมากหากไร้การควบคุมรวมถึงการจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งการแก้ไขและชะลอปัญหาด้านมลพิษได้อย่างมีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งคือ การดำเนินอุตสาหกรรมภายใต้แนวคิดอุตสาหกรรมที่ยึดมั่นในการประกอบกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการมุ่งเน้นใน 3 ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน อุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจอื่นๆ และเป็นอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมนั้นกล่าวได้ว่าเหล็กและอุตสาหกรรมเหล็กเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมต้นน้ำที่สำคัญซึ่งมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมปลายน้ำในหลาย ๆ อุตสาหกรรม (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2561) เช่น ก่อสร้าง และยานยนต์

ยุคปัจจุบันเนื่องจากเหล็กเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ดังนั้นตัวเลขความต้องการใช้เหล็กสูงมากขึ้น การผลิตเหล็กจากผู้ผลิตเหล็กก็สูงขึ้นเช่นเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาด้านมลภาวะและสิ่งแวดล้อมตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สมัยก่อนอุตสาหกรรมเหล็ก ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นภาพขมุกขมัว ผู้คนมองเห็นว่าเป็นแหล่งสร้างมลภาวะ ทั้งฝุ่นละออง เขม่าควัน ปัญหาจากการขนส่ง แต่ปัจจุบันนี้ผู้ประกอบการเหล็กรายใหญ่ ๆ ของโลก อาทิ อุตสาหกรรมเหล็กในญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน และยุโรป ได้รับการยอมรับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจากมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและลดต้นทุนทางพลังงาน ยกตัวอย่างกรณีศึกษาในต่างประเทศที่มีการลงทุนในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้าที่ถลุงจากแร่เหล็ก ได้แก่ ญี่ปุ่น จีน เกาหลีใต้ และเวียดนามที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัดให้สามารถอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมและชุมชนได้ เช่น บริษัท นิปปอน สตีล คอร์ปอเรชั่น ที่เมืองโออิตะ มีการเฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อมโดยประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่อย่างเข้มงวด เมืองโออิตะ ถือเป็นเมืองท่องเที่ยวแห่งหนึ่งของประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากอยู่ใกล้ชายฝั่งทะเล และเป็นอ่าวที่มีธรรมชาติสวยงาม มีแม่น้ำ Ono ไหลผ่านด้านตะวันออกของโรงงาน หรือบริษัท POSCO Steel ในเกาหลีใต้ได้ทำข้อตกลงกับรัฐบาลโดยสมัครใจในการลดปริมาณ CO_2 ที่ปล่อยจากกระบวนการผลิตรวมถึงบริษัท เอสเอสไอยูเค (สหวิริยาสตีลอินดัสตรี ยูเค -SSI UK) ที่ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเหล็กต้นน้ำของสหวิริยา มีการดำเนินโยบายการผลิตที่รักษาสิ่งแวดล้อม และอยู่ร่วมกับชุมชน ตัวอย่างเช่น ในกระบวนการผลิตของเอส เอสไอ ยูเค ทำให้เกิดเศษผงเหล็กอ็อกไซด์ (iron oxide waste) ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ ซึ่งเป็นการนำกลับมาใช้ใหม่ ลดกากของเสีย

และลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ หรือการจัดโครงการร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในการนำวัตถุดิบกลับมาใช้ใหม่ เช่น ผู้ผลิตน้ำมันในชุมชนได้นำ waste oil ของบริษัทมาผลิตเป็น fuel oil เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ ลดผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม หรือ กรณีตัวอย่างในประเทศไทย อุตสาหกรรมการผลิตเหล็ก เครือสหวิริยา อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีการผนึกกำลัง จากชุมชนและภาครัฐช่วยกันกำกับตรวจสอบงานสิ่งแวดล้อม สังคม และอื่น ๆ อาทิ การไม่ปล่อยน้ำเสียออกภายนอกโรงงาน การตรวจวัดคุณภาพอากาศ คุณภาพน้ำ อำเภอบางสะพาน ร่วมกับชุมชน การันตีโดยรางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับจากภาครัฐ บมจ. สหวิริยาสตีลอินดัสตรี รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย บจก.บี.เอส.เมทัล รับรางวัล CSR-DIW ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชน ต่อเนื่อง 3 ปี เป็นต้น รวมถึงการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมตั้งแต่ในสายการผลิต โดยการลดปริมาณการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์นำไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกโรงงาน การมีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน อาทิ การสนับสนุนด้านการศึกษา เศรษฐกิจชุมชน เป็นต้น โดยหน่วยงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม และหน่วยงานด้านกำกับดูแลสิ่งแวดล้อมเป็นหนึ่งในหน่วยงานหลักที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การเป็น Green Industry สามารถตอบโจทย์และลดความเสี่ยงที่จะเกิดกับสิ่งแวดล้อม ชุมชน รวมถึงการนำไปสู่การเป็นบริษัทที่มีธรรมภิบาล และร่วมกันสร้างโลกของเราให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีหลากหลายคำนิยามที่อุตสาหกรรมนำมาเป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ อาทิ Eco Factory หรือ โรงงานอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ Eco Industrial Town หรือเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ ที่มีการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี สิ่งแวดล้อมที่ดี การมีส่วนร่วม นำไปสู่การอยู่ดีมีสุขของสังคมอย่างยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องกับยุคและกระแสของโลก (ผู้จัดการ, 2557)

ในช่วงกว่าสิบปีที่ผ่านมาองค์กรทั้งระดับประเทศไทย และสากลมีการดำเนินกิจกรรมที่สนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เพราะทั้งภาครัฐและเอกชนเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกระดับของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นการจัดกิจกรรมโดยพิจารณาจากประเด็นและปัญหาสังคมที่สำคัญ เช่นโครงการการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ซึ่ง อนันต์ชัย ยูรประถม (2556) ได้ให้ความเห็นว่าประเด็นแรกที่ถือเป็นแก่นสำคัญคือ ความรับผิดชอบใน “ผลกระทบ” ที่มีต่อสังคมจากทุกกระบวนการของธุรกิจ ซึ่งจะนำไปสู่“ความสมัครใจ” ในพัฒนาปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดผลกระทบทางลบให้ดีกว่าที่ข้อกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้ รวมถึงการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด อย่างสมดุลไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่ว่านี้จึงไม่ใช่เป็นการมุ่งเน้นการสร้างกิจกรรมเพียงอย่างเดียวเหมือนเดิม แต่เป็นเรื่องของการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งไม่ใช่

เป็นหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงฝ่ายเดียวแต่ต้องเป็น ความร่วมมือของทุกฝ่าย ทุกหน่วยงานและของพนักงานในทุกระดับที่ทำร่วมกัน (อนันต์ชัย ยูรประถม, 2556, หน้า 1)

นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จได้นั้น ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง โดยเฉพาะส่วนงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากมีหน้าที่รับนโยบายด้านการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคม จากผู้บริหารโดยตรง เพราะงานทรัพยากรบุคคลต้องดูแลรับผิดชอบบุคลากรทั้งองค์กร ทำหน้าที่ถ่ายทอดวัฒนธรรมและค่านิยมภายในองค์กร รวมทั้งการสรรหาบุคลากรที่ดีมีความสามารถให้เข้าทำงานกับองค์การ และธำรงรักษาบุคลากรที่ดีเหล่านั้นไว้ และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) ดังนั้นการบริหารจัดการองค์การ ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การรับรู้ข้อมูลของผู้บริโภค รวมถึงนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ไม่ได้มองแค่ว่าผู้ประกอบใดจะผลิตสินค้าใดออกมาวางจำหน่ายแค่นั้น แต่ให้ความสนใจไปถึงต้นทาง ระหว่างทาง และปลายทางของผู้ผลิตว่า มีส่วนช่วยโลก สิ่งแวดล้อม และสร้างมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้เสียมากน้อยอย่างไร สินค้านั้นจึงจะได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค และที่สำคัญยังมีการมองยาวไปถึงนโยบายระดับประเทศที่จำเป็นต้องมีการเกื้อหนุนให้เกิดทิศทางการลงทุนที่ร่วมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สังคม และชุมชน

จากหลักการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยเลือกศึกษา บริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

1.3 โจทย์วิจัย

1. ปัจจัยอะไรที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนอย่างเหมาะสมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. เพื่อพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตเนื้อหาที่ครอบคลุมถึงแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมขององค์กรธุรกิจ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบลีน แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย ผู้บริหารที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม จากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ มีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 18 ท่าน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัท (มหาชน) จำกัด กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการในระหว่างเดือนสิงหาคม 2563-กุมภาพันธ์ 2566

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ในการวิจัย เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลสำหรับองค์กรในการจัดทำนโยบายเพื่อสร้างวัฒนธรรมในองค์กรต่อการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน

2. ใช้เป็นข้อมูลแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การยอมรับของสังคม

1.7 นิยามศัพท์

ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ทิศทางในการดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีจุดประสงค์ในการปรับปรุงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคม คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล รวมถึงการมีจรรยาบรรณ มาตรฐานของวิชาชีพตลอดจนการมีธรรมาภิบาลเป็นเครื่องกำกับดูแลการดำเนินกิจการให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการใส่ใจประเด็นปัญหาของสังคมโดยพร้อมที่จะแก้ไขและให้ความร่วมมือตามที่ทรัพยากรขององค์กรเอื้ออำนวยอันจะทำให้องค์กรธุรกิจและสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข

ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง หน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตามหลักการที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่

1. นโยบายและวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริษัทในการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทตามแนวทาง 8 ข้อ ได้แก่

2.1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

2.2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

2.4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

2.5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

2.6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

2.7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

2.8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การได้รับรางวัล SET Awards ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3. ความต่อเนื่องและยั่งยืนทั้งการดำเนินนโยบายและกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมทั้งที่อยู่และมิได้อยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจหลักของบริษัท

4. นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และรักษาสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลมาจากการดำเนินนโยบายและกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ ตลอดจนผลของการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมทั้งที่อยู่และมิได้อยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจหลักของบริษัท

รูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่นำมาใช้เพื่อแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 6 ประเภท ได้แก่ การส่งเสริมประเด็นสังคม การตลาดเกี่ยวเนื่องกับประเด็นสังคม การตลาดเพื่อสังคมขององค์กร การบริจาคตรง อาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน และข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทที่ได้รับรางวัลความสำเร็จและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หมายถึง บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้รับรางวัล SET Awards ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 9 บริษัท ได้แก่ 1) บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท จี เจ สตีล จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 4) บริษัท คำเหล็กไทย จำกัด (มหาชน) 5) บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) 6) บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน) 7) บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน) 8) บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน) และ 9) บริษัท เชาว์ สตีล อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)

กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก หมายถึง กลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเหล็กขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือหลายขั้นตอนในสามขั้นตอน ได้แก่ อุตสาหกรรมเหล็กขั้นต้นนำเอาวัตถุดิบคือ สินแร่เหล็ก มาถลุงเป็นวัตถุดิบพื้นฐาน เพื่อส่งต่อให้อุตสาหกรรมขั้นกลางนำไปแปรรูปอีกทอดหนึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นกลาง และอุตสาหกรรมขั้นปลายเป็นการนำผลิตภัณฑ์ขั้นกลางมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จ ได้แก่ เหล็กเส้น เหล็กลวด เหล็กแผ่น เป็นต้น

ความยั่งยืน หมายถึง การที่ธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลตอบแทนหรือ ผลประกอบการที่ดีในทางเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญ คือ ความยั่งยืน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของธุรกิจว่านอกจากจะสร้างสรรค์ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแล้ว ยังสามารถเกื้อหนุนสังคมและสิ่งแวดล้อมให้พัฒนาและเติบโตควบคู่กันอย่างสมดุลไปพร้อม ๆ กันด้วย โดยมีลักษณะ 3 ประการ

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจเป็นเรื่องในระดับองค์กร ที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีส่วนสนับสนุนเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. การสร้างความยั่งยืนหรือขีดความสามารถในการอยู่รอดของ องค์กรอาจมีวิธีการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจที่แตกต่างหรือสวนทางกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยรวม เช่น ในขณะที่ทุกภาคส่วนกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยรวม

3. ธุรกิจสามารถใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเครื่องมือขององค์กรทั้งในการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรและในการสนับสนุน การพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจขององค์กร ในขณะเดียวกันสนับสนุน การพัฒนาอย่างยั่งยืนของสุขภาวะของคนในสังคม

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยค้นคว้าจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร รวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้แล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ การจัดการทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กร รายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมขององค์กรธุรกิจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบลีน
6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน
7. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย
8. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เมื่อโลกธุรกิจได้เกิดการพัฒนาการและมีแนวคิดทางการจัดการในยุคต่าง ๆ ที่นำเสนอออกมาในบริบทของการเมือง เศรษฐกิจในยุคนั้น ๆ และในปัจจุบันได้มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งทำให้เกิดพื้นที่ใหม่ ๆ ทางธุรกิจ นอกจากนั้นบริบททางสิ่งแวดล้อมจึงเป็นอีกหนึ่งประเด็นทางสังคมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ

1. ความเป็นมาของความรับผิดชอบต่อสังคม

พัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ได้เริ่มขึ้นตั้งแต่ในศตวรรษที่ 19 โดยเน้นนโยบายด้านการเงิน อุตสาหกรรม การตลาดเป็นหลัก เริ่มจากการเรียกร้องจากสังคมต่อเข้าของกิจการภายใต้กรอบกฎหมายและเกิดการจัดตั้งสหภาพแรงงาน มีการจัดสรรแบ่งผลกำไรให้แก่ผู้บริหารกิจการและแรงงานรวมทั้งการกดดันให้องค์กรธุรกิจต้องนำเรื่องเศรษฐกิจและสังคมภายนอกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกิจการและหลังสิ้นสุดสงครามโลกที่ 2 เริ่มมีแนวคิดที่ให้องค์กรต้องให้สำคัญกับการแสวงหาผลกำไรควบคู่กับการใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม (Zenisek, 1979, pp. 359-368) และในช่วงศตวรรษที่ 19 ถือเป็นยุค ที่เน้นการบริจาคด้านการเงินและการจัดตั้งมูลนิธิต่าง ๆ การบริจาคเพื่อการกุศลมีอิทธิพลมาก โดยเห็นได้จาก John D. Rockefeller ได้จัดตั้งมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์และบริจาคเงินมากกว่า $ 500 ล้าน นอกจากนี้ Andrew Carnegie ผู้เขียนบทความ “ความอัปยศของการตายอย่างร่ำรวย” ก็ได้บริจาคเงินราว $350 ล้านบาทให้กับประเด็นปัญหาทางสังคม (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553, หน้า 5-6) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวทำให้องค์กรเริ่มหันมาใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น และในช่วงศตวรรษที่ 20 องค์กรธุรกิจถูกโจมตีจากสังคมว่ามีอำนาจมากเกินไปและปราศจากความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคมใด ๆ ทำให้เกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์ถึงเรื่องจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ และเรียกร้องให้มีการออกกฎหมายเพื่อยับยั้งการผูกขาดของธุรกิจและการแสวงหากำไรโดยมิชอบ รวมถึงเรียกร้องให้องค์กรธุรกิจตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย จึงได้เกิดการออกกฎหมายด้านการธนาคาร กฎหมายป้องกันการผูกขาด กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น เพื่อช่วยลดเสียงวิพากษ์วิจารณ์และเสริมสร้างจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ รวมถึงเปิดมุมมองด้านความรับผิดชอบให้กว้างขึ้นให้องค์กรธุรกิจหันมาใส่ใจเรื่องสวัสดิการ การดูแลและแบ่งปันผลประโยชน์และการขยายประเด็นปัญหาสังคมที่องค์กรธุรกิจต้องเข้าไปมีส่วนรวม ได้แก่ การสนับสนุนการศึกษา สุขภาพของประชาชนและแรงงาน ความปลอดภัยขณะทำงาน การลดมลภาวะและรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และในช่วงศตวรรษที่ 21 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 หลักการความช่วยเหลือได้แก่ รูปแบบกองทุนและหลักการของผู้พิทักษ์และมีมุมมองด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 3 มุมมองคือมุมมองที่หนึ่งผู้จัดการเป็นผู้ดูแลทรัพย์สินของบริษัทในเรื่องผลประโยชน์ต่าง ๆ ดังนั้นผู้จัดการจึงเป็นตัวแทนที่มีอำนาจดูแลสวัสดิการต่างๆของผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท มุมมองที่สอง ผู้จัดการมีพันธะที่จะสร้างความสมดุลให้กับกลุ่มผลประโยชน์หลักของบริษัทและประสานงาน ไกล่เกลี่ยข้อเรียกร้องต่าง ๆ และมุมมองที่สามผู้จัดการรับผิดชอบต่อการให้บริการทางสังคมคือมีพันธะในการที่จะดำเนินการเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ (ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2552, หน้า 369-371)

สำหรับประเทศไทยนั้นแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของไทยได้ถูกประยุกต์นำไปใช้ตามแนวทางแบบสากลรวมเข้ากับแนวคิดทางภูมิปัญญา ขนบธรรมเนียม คุณลักษณะของคนไทย วัฒนธรรมท้องถิ่นและหลักธรรมทางพุทธศาสนาของไทย โดยยึดถือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนควบคู่กันไปด้วยเนื่องจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเสมือนรากฐานของความมั่นคงทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน มีความสมดุลและเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน อีกทั้งองค์กรธุรกิจมีบทบาทและถูกคาดหวังจากสังคมในเรื่องของความรับผิดชอบ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารขององค์กรต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆโดยสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ การวัดผลทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม และจะนำองค์กรนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ (Cheng, & Ahmad, 2010, pp. 593-610) ประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวนั้นทำให้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมีความเหมาะสมกับแต่ละสภาพสังคมและมีการดำเนินการที่มีความเป็นอัตลักษณ์พิเศษเฉพาะของคนไทย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะซึมซับและช่วยปลูกฝังให้เกิดเป็นแนวปฏิบัติและค่านิยมที่ดีทั้งต่อองค์กรและต่อสังคม กล่าวคือ ส่งผลให้กิจการสามารถพึ่งพาตนเองได้และเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ และมีความเป็นจิตสาธารณะ เป็นต้น

2. ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม

สถาบันไทยพัฒน์ ได้ให้คำจำกัดความของ Corporate Social Responsibility (CSR) โดยพิจารณาแบ่งแยกเป็นคำสามคำ โดยที่ Corporate หมายถึง กิจการที่ดำเนินงานเพื่อแสวงหากำไร Social หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีวิถีร่วมกันทั้งโดยธรรมชาติหรือโดยเจตนา รวมถึงสิ่งมีชีวิตอื่นและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รายรอบ และ Responsibility คือ การยอมรับทั้งผลที่ไม่ดีและผลที่ดีในกิจการที่ได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความรับผิดชอบของกิจการนั้น ๆ ตลอดจนการรับภาระหรือการเป็นธุระดำเนินการป้องกันและปรับปรุงแก้ไขผลที่ไม่ดี รวมถึงการสร้างสรรค์และบำรุงรักษาผลที่ดีซึ่งกระทบไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ

กรมโรงงานอุตสาหกรรมว่าด้วยมาตรฐานความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ (Standard for Corporate Social Responsibility: CSR-DIW) ได้ให้นิยามของคำว่าความรับผิดชอบต่อสังคมว่า “ ความรับผิดชอบขององค์กรต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆขององค์กรนั้นๆที่ทำอย่างโปร่งใสและการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม เพื่อส่งเสริมต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของสังคม ให้ความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับการปฏิบัติตามแนวทางของมาตรฐานสากลและยังสามารถนำมาบูรณาการกับทั้งองค์กรได้

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ได้ให้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หมายถึง “การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการเพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การปฏิบัติตามนิยามของซีเอสอาร์ที่สามารถยกระดับตนเองไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้เป็นผลสำเร็จ โดยไม่ผิดศีลธรรมจรรยา และไม่เบียดเบียนทุกฝ่าย ย่อมสร้างสรรค์ความสุขที่แท้จริงให้กับตนเอง ธุรกิจ รวมทั้งสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม”

คณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมโลก (The World Business Council for Sustainable Development: WBCSD) ได้นิยามความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้นคือ ความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพร้อมกับการพัฒนาชีวิตพนักงาน ครอบครัว ชุมชนและสังคม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคม โดยการดำเนินงานอย่างมีการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งความไว้วางใจเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ยังสามารถส่งเสริมความแข็งแกร่งต่อภาพลักษณ์ความยั่งยืนขององค์กร โดยการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

3.1 มิติภายใน

3.1.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบโดยเน้นหลักด้านมนุษย์ธรรม การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและจรรยาบรรณต่อพนักงานขององค์กร

3.1.2 การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในกิจการ การลดการใช้ทรัพยากร การลดการปล่อยสารพิษและของเสีย เป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถลดต้นทุนพลังงานและการจัดการของเสีย สู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

3.1.3 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ ความโปร่งใสและขั้นตอนการตัดสินใจต่างๆที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ ส่งผลถึงความมั่นคงขององค์กร เพราะการบริหารจัดการที่โปร่งใสและกระบวนการตัดสินใจ ย่อมนำไปสู่ข้อมูลที่ตรวจสอบและเข้าถึงได้ของนักลงทุน ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

3.2 มิติภายนอก

3.2.1 การจัดการกับคู่คำและหุ้นส่วนกิจการที่รับผิดชอบต่อสังคม การเลือกคู่ค้าและหุ้นส่วน กิจการควรคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ๆ เพื่อขยายความรับผิดชอบต่อสังคมให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่

3.2.2 การดูแลผู้บริโภค องค์กรต้องวางระบบการดูแลและรับผิดชอบต่อผู้บริโภคในขั้นตอนและกระบวนการของสินค้าและบริการ เริ่มตั้งแต่การผลิต การจำหน่าย รวมไปถึงการกำจัดขยะให้เกิดความปลอดภัยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.3 ความรับผิดชอบต่อชุมชน การดำเนินงานขององค์กรต้องมีการรับผิดชอบต่อชุมชนโดยรอบ ซึ่งเป็นผู้รับผลกระทบทางตรง

4. ประเภทของกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามกระบวนการในการดำเนินธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

4.1 CSR – after – process เป็นการทำกิจกรรมเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและชุมชนในด้านต่าง ๆ โดยกิจกรรมที่ดำเนินการนั้นจะแยกออกจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ เช่น การแจกจ่ายสิ่งของช่วยบรรเทาสาธารณภัย การบริจาคสิ่งของแก่ผู้ยากไร้ หรือเข้าร่วมโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

4.2 CSR – in – process เป็นการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ หรือเป็นการทำธุรกิจที่แสวงหากำไรอย่างมีความรับผิดชอบ เช่น การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามข้อกำหนดในฉลากของผลิตภัณฑ์ การเปิดเผยข้อมูลของผลิตภัณฑ์อย่างถูกต้องและครบถ้วน หรือการป้องกันและกำจัดมลพิษในกระบวนการผลิต เพื่อไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน

4.3 CSR- as –process เป็นกิจการเพื่อสังคมซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไรให้แก่ตัวเอง โดยเป็นการดำเนินงานให้แก่สังคมในทุกกระบวนการของกิจการ โดยส่วนมากจัดตั้งอยู่ในประเภทของมูลนิธิ องค์กรสาธารณะประโยชน์

5. รูปแบบการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกเหนือจากองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมแล้วสิ่งที่ตามมาคือการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง แต่องค์กรมักจะประสบปัญหากับการออกแบบกิจกรรมหรือการนำประเด็นสังคมใดมาปรับใช้และ/หรือเพื่อแก้ไขประเด็นสังคมนั้นๆให้เข้ากับแผนงานและทรัพยากรขององค์กร ดังนั้นธุรกิจจึงมีความจำเป็นที่จะต้องวางแผนงานดังกล่าวอย่างรอบคอบและระมัดระวังเพื่อให้เกิดประโยชน์จากการจัดกิจกรรมให้มากที่สุดและสิ้นเปลืองทรัพยากรให้น้อย

ที่สุดโดยให้องค์กรยึดหลักว่า มีประเด็นสังคมใดที่มุ่งแก้ไขปัญหาและการเลือกพันธมิตรที่ดีในการดำเนินงานเพราะพันมิตรที่ดีจะช่วยเชื่อมต่อระหว่างองค์กรและสังคมรวมถึงช่วยส่งเสริมและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรอีกด้วย ส่วนกิจกรรมหลักที่ดำเนินการโดยองค์กรเพื่อเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ลักษณะโครงการ ผลประโยชน์ที่พึงได้ ปัญหาที่อาจมี ซึ่งกิจกรรมทั้ง 6 ประเภทมีดังนี้ (Kotler, & Lee, 2005)

5.1 การส่งเสริมประเด็นสังคม (Cause Promotion) มีหลักแนวคิดคือ การที่องค์กรช่วยสนับสนุนเงินทุนหรือการสนับสนุนที่มิใช่เงินทุน เป็นรูปแบบการให้ความช่วยเหลือทั่วไปขององค์กรเพื่อช่วยเพิ่มการตระหนักรู้และความเป็นห่วงเป็นใยกับประเด็นสังคมโดยจะใช้การสื่อสารแบบโน้มนำว (Persuasive Communication) เพื่อสร้างความตระหนักและความห่วงใยกับประเด็นสังคมรวมถึงช่วยโน้มน้าวให้กลุ่มที่มีอิทธิพลและมีศักยภาพเพียงพอได้มีส่วนร่วมในการบริจาคหรือการอาสาสมัครเพื่อร่วมช่วยเหลือและ/หรือแก้ไขปัญหาสังคม ทั้งนี้สิ่งที่จะทำให้การส่งเสริมประเด็นสังคม (Cause Promotion) นั้นประสบความสำเร็จคือ ต้องใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีแผนการดำเนินงานและมีข้อความที่โน้มน้าวใจชวนให้มีส่วนร่วม โดยแผนการนั้นๆจะต้องมีข้อความที่สื่อสารชัดเจนแสดงถึงความต้องการและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและต้องมีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมอีกด้วย ฉะนั้นการส่งเสริมประเด็นสังคม (Cause Promotion) นั้น ถ้าองค์กรธุรกิจสามารถสื่อสารได้ตรงถึงกลุ่มเป้าหมายแล้วจะทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้ง่ายถึงและเกิดความเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กร พันธมิตรที่เกี่ยวข้องและสังคม ดังนั้นสิ่งที่เป็นผลดีต่อองค์กรในการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมประเด็นสังคม (Cause Promotion) คือ ช่วยทำให้ตำแหน่งของตราสินค้าหรือแบรนด์มีความแข็งแกร่งมากขึ้น สร้างความชอบและความภักดีต่อตราสินค้าให้แก่กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด ช่วยเปิดโอกาสให้แก่ลูกค้าในการเข้ามา มีส่วนร่วมของกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้นและเพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมให้แก่พนักงาน

5.2 การตลาดเกี่ยวเนื่องกับประเด็นสังคม (Cause-Related Marketing) แนวคิดหลักของกิจกรรมประเภทการตลาดเกี่ยวเนื่องกับประเด็นสังคม (Cause-Related Marketing) คือ การเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้หรือบริจาครายได้โดยคิดเป็นร้อยละของรายได้ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการซึ่งโดยทั่วไปแล้วการจัดกิจกรรมประเภทนี้มีการกำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรมและกำหนดหน่วยงานหรือองค์กรที่นำเงินไปช่วยเหลือไว้อย่างชัดเจนรวมถึงมีการระบุสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องเฉพาะที่ร่วมรายการตามที่องค์กรได้ระบุไว้ มีผลคือช่วยเพิ่มยอดขายของสินค้าหรือบริการเพื่อนำรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้น ๆ และเป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีโอกาสและมีส่วนร่วมในการบริจาคดังกล่าวผ่านทางอุดหนุนสินค้าของ

องค์กรโดยไม่ต้องเสียเงินบริจาคเพิ่มเติมใดๆนอกเหนือจากการซื้อสินค้า การจัดกิจกรรมประเภทนี้นั้นเหมาอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดขนาดใหญ่ มีช่องทางการจัดจำหน่ายเข้าถึงผู้บริโภค ซึ่งประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการจัดกิจกรรมประเภทนี้คือ สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ ได้ สามารถเพิ่มยอดขาย เข้าถึงลูกค้าในตลาดเฉพาะได้ (Niche Market) และยังช่วยสร้างพันธมิตรที่ดีและสร้างภาพลักษณ์ให้กับสินค้าในเชิงบวก

5.3 การตลาดเพื่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Marketing) แนวคิดหลักคือ องค์กรช่วยสนับสนุนหรือพัฒนาหรือการรณรงค์เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับด้านสาธารณสุข ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมหรือความอยู่ดีมีสุขของประชาชน การจัดกิจกรรมและการรณรงค์จะถูกออกแบบเพื่อให้มีจุดหมายหลักคือการสนับสนุนหรือการมีอิทธิพลโน้มน้าวพฤติกรรมให้กลุ่มเป้าหมายสมัครใจที่ยอมรับ ปฏิเสธ ปรับเปลี่ยนหรือเลิกพฤติกรรมเฉพาะเจาะจงเพื่อประโยชน์ของบุคลเอง การจัดกิจกรรมประเภทนี้จะแตกต่างกับประเภทอื่น คือเป็นการมุ่งแก้ไขปัญหาสังคมเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นหลัก ซึ่งต่างจากการจัดกิจกรรมประเภทการส่งเสริมประเด็นสังคมที่เน้นสร้างความตระหนัก สนับสนุนเงินทุนและการอาสาสมัคร

5.4 การบริจาคตรง (Corporate Philanthropy) หลักแนวคิดของการบริจาคตรง คือ การให้หรือการบริจาคเพื่อการช่วยเหลือโดยตรงให้แก่องค์กรการกุศลหรือประเด็นปัญหาสังคมในขณะนั้น ซึ่งกิจกรรมนี้มักพบได้ทั่วไปเป็นการดำเนินกิจกรรมแบบตามกระแสความต้องการของสังคมโดยไม่จำเป็นต้องมีการวางแบบแผนหรือเกิดความเชื่อมโยงใดๆระหว่างเป้าหมายหรือพันธมิตรขององค์กร ส่วนใหญ่เป็นการบริจาคเงินหรือการบริการตอบแทนที่มิใช่ตัวเงินและการให้ความช่วยเหลือ ประโยชน์ของการบริจาคตรงนี้ได้แก่ การสร้างความนิยมท้องถิ่น การสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ สร้างความสนใจระดับชาติ สร้างตำแหน่งของตราสินค้าที่แข็งแรงและมั่นคง เป็นต้น

5.5 อาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) แนวคิดหลักคือ การสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงาน คู่ค้าเข้ามาร่วมมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานให้ชุมชนเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาของสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ ทั้งนี้องค์กรอาจดำเนินการเองหรือมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่น ๆ โดยที่องค์กรนั้นจะเป็นผู้กำหนดประเภทกิจกรรมหรือเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้เสนอกิจกรรมเพื่อเข้าสู่การพิจารณาซึ่งประโยชน์ของการอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชนนี้ได้แก่ การช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แท้จริงในชุมชน เพิ่มความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อองค์กร ช่วยลดปัญหาระหว่างองค์กรและชุมชน สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในองค์กร องค์กรได้มีโอกาสประชาสัมพันธ์หรือโชว์สินค้าและบริการรวมถึงช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

5.6 ข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) ข้อปฏิบัติทางธุรกิจนั้นคือ การที่องค์กรธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจโดยใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจทั้งในเชิงป้องกันและหลีกเลี่ยงปัญหาสังคม การตัดสินใจดังกล่าวนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือข้อบังคับใด ๆ หากแต่เป็นการตัดสินใจอย่างพินิจพิเคราะห์ด้วยมาตรฐานทางจริยธรรม จรรยาบรรณ เป็นต้น ผลดีของข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) คือ จะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ สร้างความเป็นอยู่ทีดีต่อพนักงาน ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และดึงดูดพันธมิตรที่ดีเข้ามาร่วมมีส่วนเกี่ยวข้องและยังช่วยเพิ่มค่านิยมในชุมชนอีกด้วย

จากแนวคิดและทฤษฎีของความรับผิดชอบต่อสังคมข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นคือ แนวทางของการดำเนินกิจกรรมขององค์กรธุรกิจให้มีความรับผิดชอบต่อกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรธุรกิจนั้นตั้งอยู่โดยองค์กรธุรกิจต้องดำเนินการอย่างมีสามัญสำนึกต่อส่วนรวมและมีความเข้าใจถึงประเด็นปัญหาสังคมอย่างถ่องแท้รวมถึงการดำเนินงานต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมมีบทบาท ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนี้มีจุดประสงค์ เพื่อปรับปรุงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นให้แก่สังคมโดยให้องค์กรธุรกิจเข้าไปร่วมมีบทบาทในการช่วยเหลือ พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในสังคม โดยรูปแบบการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 6 ประการนั้นจะเห็นได้ว่ามีลักษณะการดำเนินงานและประโยชน์ของแต่ละประเภทแตกต่างกันออกไปตามบริบทและความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมธุรกิจ ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะเล็งเห็นประเด็นใดที่จะให้ความสำคัญ และควรดำเนินงานอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อไม่ให้เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรและเกิดผลดีต่าง ๆ สะท้อนกลับมายังภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย ในบางครั้งองค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมแบบผสมผสานมากกว่า 1 ประเภทขึ้นไปก็ได้ตามที่ผู้บริหารเห็นสมควรแต่ต้องมีการดำเนินกิจกรรมอย่างรอบคอบ การกำหนดแบบแผน เป้าหมายและขอบเขตอย่างชัดเจนรวมถึงต้องการมีเฝ้าระวังและติดตามผลการดำเนินงานเพื่อทราบถึงระดับการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรมโดยการประเมินและวัดผลนี้จะเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จขององค์กรในการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมว่าสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าเท่าใดและทราบถึงปัญหาของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป มิเช่นนั้นแล้วจะเป็นการดำเนินกิจกรรมอย่างไร้ทิศทาง ไร้ขอบเขตซึ่งจะสิ้นเปลืองงบประมาณและเสียเวลาเป็นอย่างมาก รูปแบบกิจกรรมทั้ง 6 ประเภทนี้ถือเป็นเพียงส่วนเสริมของการดำเนินตามกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้นหากผู้บริการขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ขาดสามัญสำนึกและการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริงแล้วการดำเนินกิจกรรมทั้ง 6 ประเภทจะเป็นเพียงการแสดงความรับผิดชอบแบบผักชีโรยหน้าหรือเป็น

การใส่หน้ากากเข้าหาสังคมซึ่งในที่สุดผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมดังกล่าวนั้นจะส่งผลเสียสะท้อนกลับมายังภาพลักษณ์ขององค์กรรวมถึงปัญหาสังคมนั้น ๆ ขาดการดูแลและแก้ไขไปในที่สุด

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

1. แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการนั้นไม่ใช่แนวคิดหรือทฤษฎีล้ำลึกของนักวิชาการ หากแต่แนวคิดนี้เกิดขึ้นเพราะปัญหาต่าง ๆ ณ เวลานั้นๆและนำมาสร้างเป็นแนวทางในภาคปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว เช่น ประเทศในแถบยุโรปซึ่งการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสามรรถเป็นพลังขับเคลื่อนการเติบโตให้แก่ตลาดทุนและมีเรื่องที่น่ากังวลตามมาคือ สิทธิของผู้ลงทุน การประพฤติมิชอบในองค์กรธุรกิจ ความโปร่งใสของการดำเนินงานและความขัดแย้งทางผลประโยชน์ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ต่างสนับสนุนและผลักดันให้มีการพินิจพิเคราะห์ถึงระบบการกำกับดูแลกิจการเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

แนวคิดการกำกับดูแลกิจการนี้ได้เกิดขึ้นเป็นประเด็นที่น่าสนใจในปี 1980 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีการปรับโครงสร้างขององค์กรธุรกิจอันเนื่องมาจากการควบคุมและการเข้าครอบงำกิจการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของทรัพย์สินขององค์กรธุรกิจที่ถูกใช้ไปอย่างไม่เต็มคุณค่าและเพื่อเพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งผลของการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ขององค์กรธุรกิจได้ส่งผลกระทบอย่างกว้างตลอดมา จากปัญหาดังกล่าวทำให้คณะกรรมการขององค์กรธุรกิจ ผู้ลงทุนและสำนักงานกำกับดูแลเกี่ยวกับหลักทรัพย์และสาธารณะขององค์กรธุรกิจได้เริ่มตรวจสอบและทบทวนบทบาทของตนว่าควรเป็นแนวทางอย่างไรในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรธุรกิจ ส่วนประเทศอังกฤษในปี 1990 ก็ได้แต่งตั้ง Cadbury Committee เพื่อยกร่างแนวทางของการกำกับดูแลอันเนื่องมาจากการประพฤติมิชอบต่าง ๆ รายงานฉบับนี้ออกมาในปี 1992 ได้รวบรวมหลักการและข้อพึงปฏิบัติเรื่องการกำกับดูแลกิจการไว้อย่างรัดกุมและชัดเจนและได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางของหลายประเทศที่กำลังเริ่มทำระบบนี้

สำหรับประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีความต้องการในการส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับองค์กรธุรกิจจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560 (Good Governance Code for Listed Company 2017 หรือ CG Code) ซึ่งต่างกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับองค์กรธุรกิจจดทะเบียน ปีพ.ศ. 2555 (The Principle of Good Corporate Governance for Listed Company 2012) ที่เคยมี กล่าวคือ เพิ่มความชัดเจนของบทบาทความเป็นผู้นำของคณะกรรมการและการแบ่งบทบาทระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพิ่มความชัดเจนของบทบาทคณะกรรมการในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของ

กิจการและการบูรณาการหลักความรับผิดชอบในการประกอบธุรกิจ ขยายความหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลกลยุทธ์ นโยบายแผนงานและงบประมาณโดยสนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาเพิ่มคุณค่า เพิ่มหน้าที่และคำอธิบายของหน้าที่คณะกรรมการในการเปิดเผยข้อมูลและดูแลสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้กล่าวถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลรวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กำกับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (Objectives) และ (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (3) การติดตาม ประเมิน และดูแลรายงานผลการดำเนินงาน การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักนี้จึงหมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome)

อนันตชัย ยูรประถม และคณะ (2557) ได้ให้ความหมาย บรรษัทภิบาล หรือ Corporate Governance ไว้ว่าหมายถึง การจัดให้มีระบบบริหารจัดการอย่างรู้หน้าที่และมีความรับผิดชอบในการจัดการอย่างโปร่งใสเท่าเทียมเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพรวมถึงสามารถเพิ่มคุณค่าและมูลค่าพร้อมรับการตรวจสอบได้ในบริบทของบริษัทจดทะเบียน บรรษัทภิบาลจึงเป็นระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้นเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่การเติบโตและการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นด้วย

2. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในกลไกการกำกับดูแลกิจการ

ความคิดในอดีตสำหรับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ขององค์กรธุรกิจคือนั้นมักนึกถึงเสมอว่าเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นเป็นผู้มีส่วนได้เสียสำหรับองค์กร ซึ่งในความหมายคือผู้ถือหุ้นใหญ่ ต่อมาแนวคิดนี้เปลี่ยนไปโดยได้ขยายความออกไปให้ครอบคลุมพนักงานและลูกค้า เนื่องจากถ้าองค์กรไม่มีพนักงาน ธุรกิจย่อมไม่สามารถดำเนินธุรกรรมได้ เจ้าของธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน เพื่อให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ มีกำไรตามที่เจ้าของมุ่งหมาย ขณะเดียวกันเจ้าของธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งเป็นผู้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการและสร้างรายได้ให้ธุรกิจ โดยมีเจ้าของธุรกิจและพนักงานร่วมมือกันผลิตสินค้า บริการ และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อขายสินค้าหรือบริการได้ ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้เสียอาจนิยามได้ในลักษณะอื่นว่าเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งได้รับผลกระทบหรือสร้างผลกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตาม เป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปในปัจจุบันว่า

ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กรธุรกิจ หมายถึง ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าหรือเจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้เงินกู้ และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทางอ้อมกับองค์กรธุรกิจ หมายถึง ชุมชนหรือสังคม กลุ่มสิ่งแวดล้อมและรัฐบาล

ผู้มีส่วนได้เสียที่มีผลประโยชน์กับกิจการด้านต่าง ๆ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือกลุ่มผู้มีส่วนได้หลัก (Primary Stakeholders) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (Stockholders) เจ้าของกิจการ (Owners) ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) และคู่ค้าหรือเจ้าหนี้การค้า (Suppliers) และ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียรอง (Secondary Stakeholders) คือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น สื่อ (Media) ผู้บริโภค (Consumers) ล็อบบี้ยิสต์ (Lobbyists) รัฐบาล (Government) คู่แข่งขันทางการค้า (Competitors) และสังคม (Society) (Weiss, 2003, pp. 34)

บทบาทสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรธุรกิจนั้นคือมีความเกี่ยวข้องทั้งการดำเนินงานของกิจการและกลไกการทำงานของระบบต่าง ๆ ภายในกิจการ บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในกลไกการกำกับดูแลกิจการกล่าวได้ดังนี้

2.1 ผู้ถือหุ้น

ตลาดทุนมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของทุก ๆ ประเทศ โดยเฉพาะประเทศทุนนิยมหรือเสรีนิยม เนื่องจากตลาดทุนเป็นแหล่งระดมทุนระยะยาวที่สำคัญของธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีโอกาสเจริญเติบโตและธุรกิจขนาดใหญ่ เงินทุนของกิจการมีความสำคัญต่อความอยู่รอด ความมั่นคง ความเจริญเติบโต และศักยภาพในการแข่งขันของกิจการ เมื่อกิจการจะระดมเงินทุนจากการขายหุ้นสามัญ ผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นถือว่ามีความสำคัญเป็นลำดับแรก ทุก ๆ ประเทศมีกฎหมายดูแลและปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นที่คล้ายคลึงกัน เช่น สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียง

โดยทั่วไป ผู้ถือหุ้นขององค์กรธุรกิจมหาชนต่าง ๆ จะแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ผู้ถือหุ้นใหญ่ ซึ่งมักอ้างอิงถึงเป็นการทั่วไปว่าเป็นเจ้าของกิจการ นักลงทุนสถาบัน และผู้ถือหุ้นทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักลงทุนรายย่อย ซึ่งในอดีตโครงสร้างผู้ถือหุ้นขององค์กรธุรกิจมหาชนมีนักลงทุนสถาบันน้อย แต่ปัจจุบันสัดส่วนนักลงทุนสถาบันเพิ่มสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจจดทะเบียนที่มีขนาดใหญ่ และสัดส่วนนักลงทุนสถาบันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต นักลงทุนสถาบัน ได้แก่ กองทุนต่าง ๆ ที่บริหารโดยองค์กรธุรกิจหลักทรัพย์จัดการกองทุน กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ องค์กรธุรกิจประกันชีวิต เป็นต้น ในต่างประเทศโดยเฉพาะในยุโรปและอเมริกา นักลงทุนสถาบันรวมกันแล้วนับเป็นผู้ถือหุ้นในสัดส่วนมากที่สุด นักลงทุนสถาบันจึงมีบทบาทมากต่อการดำเนินธุรกิจของกิจการ โดยเฉพาะในเรื่องการกำกับดูแล

2.2 พนักงาน

พนักงานมีพันธะผูกพันกับองค์กรธุรกิจตามสัญญาการจ้างงาน เพื่อแลกเปลี่ยนแรงงานกับค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง พนักงานมีหน้าที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องรักษาความลับ ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย พนักงานที่มีตำแหน่งงานยิ่งสูงจะมีข้อผูกพันและความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้ค่าตอบแทนต้องได้รับสูงขึ้นตามไป ด้านพนักงานนั้นย่อมมีกฎหมายแรงงานปกป้องคุ้มครองสิทธิไม่ให้ถูกนายจ้างเอาเปรียบ พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญของกิจการ ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถและความมุ่งมั่นของพนักงานและพนักงานยังมีส่วนสำคัญทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตก้าวหน้า ดังนั้น การที่องค์กรธุรกิจลงทุนพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างประสบการณ์ให้แก่พนักงานจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรธุรกิจที่ควรดำเนินการ คณะกรรมการองค์กรธุรกิจจึงต้องคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ สวัสดิภาพและความคาดหวังของพนักงานเนื่องจากยิ่งองค์กรธุรกิจสามารถสนองตอบความคาดหวังของพนักงานได้มากเท่าไหร่ ความมุ่งมั่นของพนักงานต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจย่อมต้องมีมากขึ้นเท่านั้น

2.3 ลูกค้า

ลูกค้าเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่มีความสำคัญที่สุดของธุรกิจ ไม่มีธุรกิจขององค์กรธุรกิจใดอยู่รอดได้ถ้าลูกค้าไม่ซื้อสินค้าขององค์กรธุรกิจนั้น แม้องค์กรธุรกิจต่างๆจะให้กิจกรรมทางการตลาดสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และต้องการทำให้ลูกค้ามีความภักดี (Loyalty) ต่อผลิตภัณฑ์ของตน แต่ลูกค้าจะไม่ตัดสินใจซื้อหากผลิตภัณฑ์นั้นไม่มีคุณภาพ ไม่ได้มาตรฐาน ราคาไม่สมเหตุสมผลกับประโยชน์ที่ได้รับจากการบริโภคแล้วทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าตนถูกเอารัดเอาเปรียบจากองค์กรธุรกิจ นอกจากความคาดหวังต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ลูกค้ายังต้องการความมั่นใจว่าองค์กรธุรกิจจะเสนอขายสินค้าและบริการด้วยความรับผิดชอบ มีความมั่นใจว่าจะซื้อสินค้าบริโภคต่อไปได้อีกในอนาคต แต่ผู้ผลิตและผู้ขายสินค้าบางรายอาจมุ่งหวังแต่การทำกำไรเป็นหลัก กิจการยังอาจมีการเอารัดเอาเปรียบผู้บริโภค รวมทั้งผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐาน โฆษณาชวนเชื่อที่หลอกลวง มีการเปิดเผยรายละเอียดหรือสรรพคุณของสินค้าไม่ชัดเจนและไม่ครบถ้วน ไม่มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ในยุคปัจจุบันนั้นสังคมจึงมีกระแสกระตุ้นและปลูกฝังให้ลูกค้าและผู้บริโภคตระหนักถึงพฤติกรรมขององค์กรธุรกิจผู้ขายสินค้าในเรื่องเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค สังคม สภาพแวดล้อมและจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ

2.4 คู่ค้า

คู่ค้า (Suppliers) หมายถึง ผู้จัดหาวัตถุดิบให้องค์กรธุรกิจผู้ผลิตสินค้า หรือเป็นผู้จำหน่ายสินค้าให้องค์กรธุรกิจเพื่อให้องค์กรธุรกิจนำไปจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็น

ผู้ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายเองหรือเป็นองค์กรธุรกิจซึ่งซื้อสินค้ามาจำหน่าย หากคู่ค้าไม่คบค้าด้วย กิจการนั้นคงประกอบธุรกิจต่อไปไม่ได้ คู่ค้ามีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจผู้ผลิตหรือผู้ขายสินค้าอยู่อย่างน้อยสองประการ ประการแรก คู่ค้าเป็นผู้จัดหาสินค้าและบริการให้องค์กรธุรกิจ และคาดหวังว่าจะได้รับชำระค่าซื้อสินค้าตามเงื่อนไขข้อตกลงที่มีกับองค์กรธุรกิจ ประการที่สอง คู่ค้าสนใจและคาดหวังจะมีความสัมพันธ์ค้าขายกับองค์กรธุรกิจอย่างราบรื่นและยาวนาน

2.5 เจ้าหนี้เงินกู้

เจ้าหนี้เงินกู้ คือ ผู้จัดหาเงินทุนให้กับธุรกิจในรูปหนี้สินของกิจการ กิจการเกือบทุกกิจการต้องกู้เงินจากธนาคาร สถาบันการเงิน หรือแม้จากส่วนบุคคลเพื่อมาดำเนินงาน เงินทุนคือปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งของการประกอบธุรกิจ ถ้าธนาคารหรือสถาบันการเงินไม่อนุมัติเงินกู้แก่องค์กรธุรกิจใด องค์กรธุรกิจย่อมมีโอกาสอยู่รอดได้ยากเพราะขาดเงินทุนและขาดสภาพคล่อง ดังนั้น หากองค์กรธุรกิจหรือธุรกิจใด ๆ ต้องการมีเงินทุนใช้ประกอบธุรกิจ ใช้ขยายธุรกิจให้มีการเจริญเติบโต และดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงยั่งยืน องค์กรธุรกิจนั้นต้องรักษาความสัมพันธ์กับเจ้าหนี้เป็นอย่างดี โดยปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงในสัญญากู้ยืมเงิน ซึ่งเป็นความคาดหวังหลักของผู้ให้กู้อย่างเคร่งครัด อีกทั้งองค์กรธุรกิจต้องสร้างความเชื่อมั่นว่ามีความสามารถในการชำระหนี้เงินกู้ได้ และยังต้องสร้างความมั่นใจให้แก่เจ้าหนี้เงินกู้ว่าองค์กรธุรกิจจะมีความมั่นคงในฐานะการเงินต่อไปในอนาคตด้วย

2.6 ชุมชนหรือสังคม

ชุมชนมีส่วนได้เสียหลายด้านกับองค์กรธุรกิจที่เข้าไปประกอบกิจการในพื้นที่ เพราะองค์กรธุรกิจทำให้มีการจ้างงานในชุมชน ทำให้สมาชิกของชุมชนมีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น ทำให้เศรษฐกิจในท้องถิ่นดีขึ้น ประชาชนในชุมชนจึงคาดหวังให้กิจการที่เข้าไปประกอบธุรกิจในพื้นที่แต่กิจการยังต้องแสดงความรับผิดชอบ คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากร รวมทั้งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมาย รักษาสิทธิและคำนึงถึงคุณค่า ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของคนในชุมชน สนับสนุนและส่งเสริมให้ท้องถิ่นมีความเจริญทางเศรษฐกิจ สุขภาพพลานามัย และการพัฒนาของคนในชุมชน เนื่องจากชุมชนต้องการให้องค์กรธุรกิจที่เข้าไปประกอบธุรกิจมีความเจริญเติบโตและมั่นคงยั่งยืนเพื่อจะได้มีความสามารถในการจ้างงานได้ตลอดไป เพราะหากองค์กรธุรกิจประสบปัญหา ความเป็นอยู่ของประชาชนย่อมต้องถูกกระทบ นอกจากนั้นหากองค์กรธุรกิจมุ่งแต่แสวงหากำไรโดยไม่คำนึงถึงชุมชนสังคม ไปทำลายสิ่งแวดล้อม กดขี่เอารัดเอาเปรียบแรงงาน ชุมชนย่อมเกิดความไม่พอใจ ทำให้องค์กรธุรกิจอาจได้รับการต่อต้านจนไม่สามารถประกอบธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้นเพื่อความมั่นคงยั่งยืนของธุรกิจ องค์กรธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญและสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

2.7 กลุ่มสิ่งแวดล้อม

กลุ่มสิ่งแวดล้อมให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมในวงกว้างกว่าชุมชนท้องถิ่น การทำลายสิ่งแวดล้อมหรือสร้างมลภาวะของธุรกิจไม่เพียงแต่มีผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่นเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบในวงกว้างถึงพื้นที่อื่น ๆ และอาจมีผลถึงสังคมโลกด้วย กลุ่มสิ่งแวดล้อมจึงคาดหวังให้องค์กรธุรกิจประกอบธุรกิจโดยให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม และต้องช่วยกันป้องกันรักษา รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนธรรมชาติ และการเจริญเติบโตของธรรมชาติ ในปัจจุบันกลุ่มสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลมากต่อองค์กรธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการ เพราะมีกระแสเรียกร้องให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) ที่ได้รับการยอมรับกว้างขวางขึ้น และแพร่ขยายออกไปแล้วทั่วโลก ความรับผิดชอบต่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจึงไม่ใช่เรื่องควรปฏิบัติเช่นในอดีต แต่พัฒนาไปสู่เรื่องที่จำเป็นต้องปฏิบัติโดยเฉพาะกับองค์กรธุรกิจที่ติดต่อค้าขายกับประเทศที่พัฒนาแล้วจะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม

2.8 รัฐบาล

รัฐบาลเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญ เพราะในทางหนึ่งหน่วยงานของรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแล ควบคุมธุรกิจทุกธุรกิจโดยตรง ความเกี่ยวข้องของจำนวนหน่วยงานที่กำกับดูแลขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจที่องค์กรธุรกิจประกอบ นอกจากนั้นรัฐบาลยังเป็นผู้เก็บภาษี เป็นผู้ลงทุนสาธารณูปโภคและออกกฎหมายเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการค้า ให้มีโอกาส มีความเสมอภาค และให้ปฏิบัติเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี ความสงบสุขของสังคมโดยรวม สำหรับการบริหารเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญเติบโตนั้น รัฐบาลมีส่วนอย่างยิ่งในการส่งเสริม สนับสนุนและขับเคลื่อนผู้ประกอบธุรกิจให้ดำเนินงานด้วยความสำเร็จ เพราะเศรษฐกิจจะเติบโตไม่ได้ถ้าธุรกิจไม่เติบโตก้าวหน้า และธุรกิจไม่สามารถเติบโตได้ หากรัฐบาลบริหารเศรษฐกิจล้มเหลว และเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย รัฐบาลต้องวิเคราะห์พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมากและในแนวลึกในการบริหารเศรษฐกิจ เช่น การจ้างงาน อุปสงค์และอุปทานของตลาด นโยบายการเงินการคลัง การลงทุน ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่ใช้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และเพื่อใช้สร้างความมั่นใจว่าธุรกิจจะมีความเจริญเติบโตและยั่งยืน รัฐบาลจึงจะสามารถเก็บภาษีได้ต่อ ๆ ไปและมากขึ้นในอนาคตเพราะภาษีจากธุรกิจถือเป็นรายได้หลักของรัฐบาลในการใช้พัฒนาประเทศถ้าธุรกิจล้มเหลวและไม่มีโอกาสขยายเติบโต รายได้รัฐบาลย่อมต้องถูกกระทบ ดังนั้นเพื่อความมั่นคงยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจรัฐบาลต้องการความมั่นใจว่าองค์กรธุรกิจห้างร้านต่าง ๆ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย และดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงมาตรฐานแห่งความเป็นธรรม มีกระบวนการสนับสนุนความปลอดภัย สุขภาพที่ดีของคนในชุมชนและสิ่งแวดล้อม

2.9 คู่แข่งขัน

ถ้าพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้เสียตามแนวคิดเรื่องสิทธิตามกฎหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจแล้ว องค์กรธุรกิจยังมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอีกกลุ่ม นั่นคือ คู่แข่งขัน คู่แข่งขันและการแข่งขันมีกฎหมายดูแลปกป้องสิทธิซึ่งเป็นกฎหมายการแข่งขันทางการคำ คู่แข่งขันคาดหวังให้มีการเปิดโอกาสให้เข้าไปทำมาคำขาย ไม่ผูกขาดหรือมีข้อกฎหมายไปจำกัดโอกาสหรือเสียเปรียบ รวมทั้งคาดหวังให้ผู้ประกอบธุรกิจปฏิบัติตามกฎหมายและคำนึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ผู้ประกอบธุรกิจจึงมีความเสี่ยง หากไม่คำนึงถึงสิทธิตามกฎหมายของคู่แข่งซึ่งอาจทำให้ถูกคู่แข่งขันฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย เป็นต้น

เห็นได้ว่าผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดในกลไกการกำกับดูแลกิจการนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจความคาดหวังต่างๆรวมถึงบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มนี้เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และเป้าหมายของธุรกิจมิเช่นนั้นแล้วหากการจัดสรรผลประโยชน์ของแต่ละกลุ่มไม่เป็นไปอย่างสุจริตและโปร่งใสจะทำให้องค์กรนั้นเกิดปัญหาในการดำเนินงาน การประกอบธุรกิจขององค์กรนั้นจึงต้องเป็นไปอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วนเพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างยั่งยืน

โดยสรุปแล้วหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้นควรยึดหลักพื้นฐานคือ (1) ความโปร่งใส สร้างความไว้ใจระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรและยังช่วยให้คณะกรรมการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์กรและการทำงานของตลาดทุน (2) ความซื่อสัตย์ คือการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ เช่น การแสดงข้อมูลที่ซื่อตรง ถูกต้องและครบถ้วน (3) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ การปฏิบัติตามหน้าที่ต้องอาศัยกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่เหมาะสมรวมถึงการเปิดเผยผลการปฏิบัติงานด้วย (4) ความสามารถในการแข่งขัน การกำกับดูแลกิจการที่ดีควรมีความคล่องตัวและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิภาพซึ่งจะพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน (อัญญา ขันธวิทญ์, 2552, หน้า 61-62) ดังนั้นหากองค์กรปฏิบัติตามกลไกการกำกับดูแลกิจการที่ดีแล้วจะช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพราะการกำกับดูแลกิจการมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ การกำกับ ติดตาม ควบคุม ดูแลตัวแทนให้นำทรัพยากรขององค์กรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายและจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะมีแหล่งเงินทุนทั้งในรูปของเงินทุนจากผู้ถือหุ้นและเงินทุนจากเจ้าหนี้เพื่อการดำเนินธุรกิจ ทำให้หลักการกำกับดูแลกิจการจึงต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งที่เป็นไปตามกฎหมายและการตกลงร่วมกัน หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีจึงต้อง

กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายได้แก่ องค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อที่จะสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนบนฐานการเงินที่มั่นคง จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้มีส่วนได้เสียจึงมีบทบาทและมีอิทธิพลในการสร้างมูลค่าขององค์กรธุรกิจ จะละเลยความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียนี้ไม่ได้เด็ดขาด รวมทั้งการคำนึงถึงสิทธิพื้นฐาน การตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ด้วย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม (Creating Shared Value)

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจไม่ได้มุ่งแต่เพียงผลการดำเนินงาน ผลกำไรและการเจริญเติบโตของธุรกิจเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม ด้วยลักษณะระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมซึ่งมุ้งเน้นการแข่งขันแบบเสรีและให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผลกระทบจากการขาดความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมจากการดำเนินงานนั้นเป็นหนึ่งในพันธะที่ธุรกิจจะต้องแสดงความรับผิดโดยตรง เพื่อลดผลกระทบต่างๆจากสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบ และการส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ

การนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities) มาใช้เพื่อลดผลกระทบต่าง ๆ จากการดำเนินธุรกิจนั้น เกิดการตั้งข้อสงสัยว่าสามารถก่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริงและการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นก่อให้เกิดประโยชน์และความยั่งยืนหรือไม่ หรือเป็นเพียงการประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ในการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ “ธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม จะต้องให้ความสนใจในการนำเสนอสินค้า หรือบริการของตนเอง ตั้งแต่เริ่มต้นในกระบวนการออกแบบ ไปจนถึงบริหารจัดการในการนำเสนอสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ต่อลูกค้า ผู้ใช้งานหรือผู้บริโภค ด้วยความระมัดระวัง ไม่ให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพ หรือความปลอดภัยที่คาดไม่ถึงที่อาจเกิดขึ้นได้” (เรวัต ตันตยานนท์, 2558) ดังนั้นจึงมีการพัฒนาสู่การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชน (Creating Shared Value)

1. การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชน (Creating Shared Value)

ตามคำนิยาม Creating Shared Value ของ Porter& Kramer (2011)หมายถึงการสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน เป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่ความสามารถในเชิงของการแข่งขันขององค์กรควบคู่ไปกับการส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนโดยรอบที่ธุรกิจดำเนินงานให้ก้าวหน้าขึ้นไปพร้อมกัน เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคมอันจะนำไปสู่การพัฒนาทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางสังคมให้เติบโตแข็งแรง สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ ศาสตราจารย์ ริชาร์ด เวลฟอร์ด ประธาน CSR Asia ได้สรุปแนวความคิด Creating Shared Value ว่า “CSV ไม่ใช่การบริจาคหรือการสร้างความยั่งยืน แต่เป็นหนทางใหม่ใน

การบรรลุความสำเร็จทางเศรษฐกิจ ซึ่งการสร้างคุณค่าร่วมกันถือว่าเป็นหัวใจหลักสำคัญในการสร้างคลื่นใหม่ทางด้านนวัตกรรม และการเติบโตทางธุรกิจ” ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจาก Corporate Social Responsibilities สู่ Creating Shared Valueนั้น จากการอธิบายของ Porter นั้นสามารถแสดงภาพได้ดังภาพนี้ (วรพรรณ เอื้ออาภรณ์, 2557)

ภาพที่ 2.1 พัฒนาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสู่การสร้างค่านิยมระหว่างองค์กรธุรกิจและชุมชน (CSR สู่ CSV)
ที่มา: วรพรรณ เอื้ออาภรณ์ (2557)

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า ระดับแรกของการตอบสนองต่อประเด็นทางสังคมของธุรกิจที่ทางประชาชนหรือสาธารณชนเริ่มมองธุรกิจต่าง ๆ ว่าทำกำไรแต่ไม่ได้ตอบแทนสิ่งดี ๆ คืนสังคม องค์กรธุรกิจต่าง ๆ จึงเริ่มจากการทำบุญหรือบริจาค หรือการบริจาค หรือการทำความดี เช่น การคืนกำไรบางส่วนของบริษัทให้แก่สังคมโดยการสร้างห้องสมุดหรือการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น ซึ่งเป็นการให้หรือบริจาคต่อประเด็นทางสังคมเพียงครั้งเดียว ไม่ต่อเนื่องและยั่งยืน

ระดับที่สอง คือ การทำกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities) หรือการไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น การทำบุญ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ มาตรฐานของอุตสาหกรรมและมาตรฐานการพัฒนาอย่างยั่งยืน การเป็นองค์กรที่ห่วงใยและใส่ใจสังคม ซึ่งเป็นการสร้างสมดุลระหว่าง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Triple Bottom Line)

ระดับที่สาม คือ การสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน (Creating Shared Value) ซึ่ง Porter กล่าวว่า CSV เป็นโมเดลทางธุรกิจในอนาคตที่นำระบบทุนนิยม (ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม คือ ระบบเศรษฐกิจที่เปิดให้ภาคเอกชนมีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างเสรี แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานบนขอบเขตของกฎหมาย โดยมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อทำกำไรสูงสุด) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการแก้ปัญหาสังคม ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าหรือกำไรให้แก่ภาคธุรกิจ และสร้างคุณค่าแก่สังคม โดยเป็นคุณค่าที่สามารถวัดได้และมีความยั่งยืน

2. วิธีการสร้าง Creating Shared Value

การสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมสามารถแบ่งออกเป็นสามขั้นตอนดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 สามลำดับขั้นของการสร้าง CSV (Levels of Shared Value Creation)
ที่มา: Shared Value Initiative, Three Levels of Shared Value (2013)

ขั้นแรก การผลิตสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นของสังคม

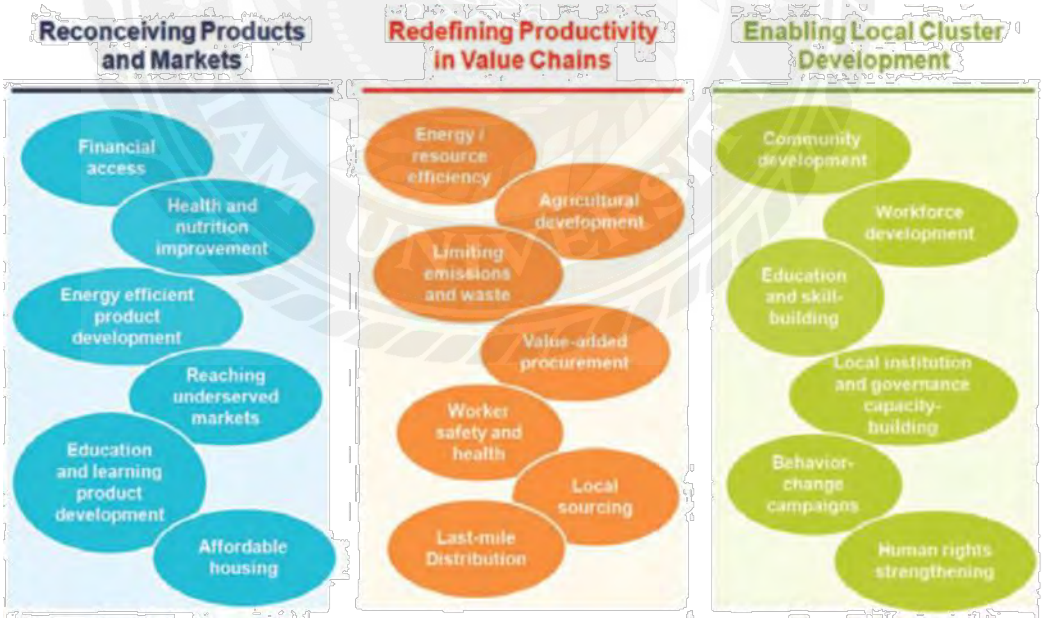
องค์กรสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นความต้องการของสังคมขึ้นใหม่ โดยเฉพาะกับกลุ่มลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง โดยอาศัยโอกาสที่ธุรกิจได้รับจากการมีปฏิสัมพันธ์ในตลาดที่เข้าไปเกี่ยวข้องอาทิ การเข้าถึงแหล่งเงิน การปรับปรุงด้านโภชนาการและสุขภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประหยัดพลังงาน การพัฒนาสื่อการเรียนรู้และการศึกษา บ้านพักอาศัยราคาประหยัด เป็นต้น

ขั้นที่สอง ให้พิจารณาถึงการเปลี่ยนโครงสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อการหาวัตถุดิบ การผลิต การกระจายสินค้า การขายและการตลาด การเพิ่มกำลังความสามารถของบุคลากรในองค์กรหรือชุมชน รวมถึงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ในระดับห่วงโซ่คุณค่า องค์กรสามารถยกระดับผลิตภาพ โดยอาศัยประเด็นร่วมระหว่างคู่ค้าจากกิจกรรมในสายคุณค่าที่เข้าไปเกี่ยวข้องอาทิ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรพลังงาน การพัฒนาการเกษตร การจำกัดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและของเสีย การเพิ่มมูลค่าในการจัดซื้อจัดจ้าง สุขภาพและความปลอดภัยของแรงงาน การจัดหาทรัพยากรจากท้องถิ่น การกระจายสินค้าและบริการไปยังพื้นที่ห่างไกล

ขั้นที่สาม เป็นการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือมุมมองผู้บริหารองค์กร แทนที่การมองสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยภายนอก แต่ให้มองเป็นปัจจัยภายในที่มีความสัมพันธ์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ร่วมกันค้นหาคำตอบและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อป้องกันและแก้ไขประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมของชุมชน ทำให้ภาคธุรกิจและภาคสังคมสามารถได้รับประโยชน์และยั่งยืนร่วมกัน

ในระดับชุมชนท้องถิ่น องค์กรสามารถสร้างปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ โดยอาศัยการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น อาทิ การร่วมพัฒนาชุมชน การพัฒนาฝีมือแรงงาน การเสริมสร้างทักษะและการศึกษา การเสริมสร้างศักยภาพการกำกับดูแลและการบริหารส่วนท้องถิ่น การรณรงค์การ เปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านสิทธิมนุษยชน



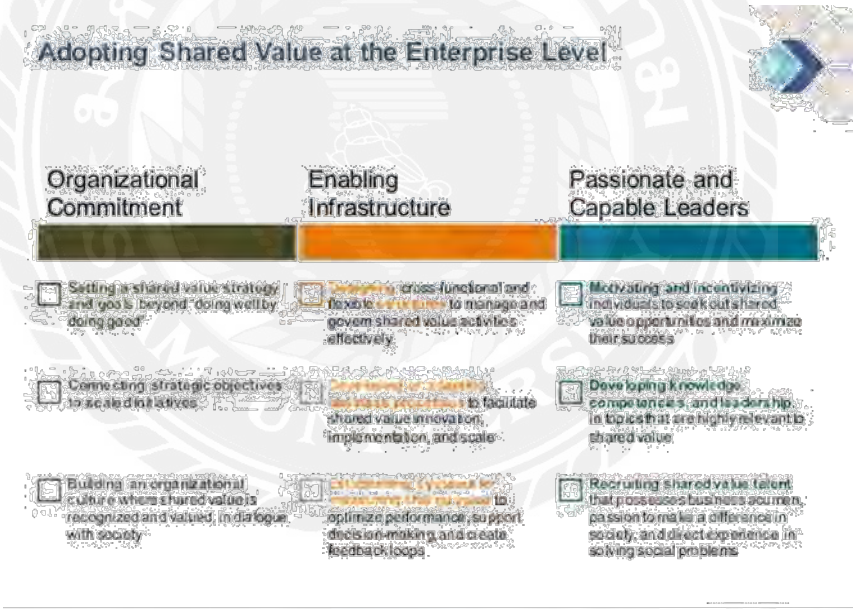
ภาพที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของประเด็นทางสังคมในการสร้างคุณค่าร่วมขององค์กรธุรกิจ (CSV Initiatives)

ที่มา: Shared Value Initiative, Common Shared Value Opportunities (2013)

ก่อนการกำหนดวิธีการสร้างคุณค่าร่วมขององค์กรนั้น ต้องเริ่มจากการแสวงหาความต้องการที่แท้จริงของสังคมหรือชุมชนต่าง ๆ จากนั้นจึงพิจารณาองค์กรถึงความสามารถหรือศักยภาพในด้านใดบ้าง จากนั้นจึงจะสามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการใดก็ตามที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชนนั้น ๆ

3. แนวทางการขับเคลื่อน Creating Shared Value

การนำแนวทางการขับเคลื่อน CSV เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนภาคปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดอย่างเป็นรูปธรรมนั้น ควรเริ่มจากการสำรวจสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการลงมือปฏิบัติ โดยประกอบด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การกำหนดเป็นข้อผูกมัดหรือข้อยึดมั่นในระดับองค์กร (Organizational Commitment) การจัดวางโครงสร้างพื้นฐานที่เปิดทางให้เกิดการขับเคลื่อน(Enabling Infrastructure) และ การเฟ้นหาและบ่มเพาะบุคลากรให้มีพลังในการขับเคลื่อน (Passionate and Capable Leaders)



ภาพที่ 2.4 แนวทางการขับเคลื่อน CSV ไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา: Shared Value Initiative, Shared Value at the Enterprise Level: Conditions for an Enabling Environment (2013)

แนวทางของการกำหนดเรื่องการสร้างคุณค่าร่วมให้เป็นข้อผูกมัดหรือข้อยึดมั่นในระดับองค์กรนั้น เป็นจุดเริ่มต้นที่ต้องการปรับเจตจำนงขององค์กรและการกำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดง

ให้เห็นถึงการคำนึงถึงคุณค่าร่วม การเชื่อมโยงความต้องการทางสังคมในประเด็นที่กำหนดเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และการสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ในส่วนของการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานที่เปิดทางให้เกิดการขับเคลื่อนแนวทาง CSV ในระดับองค์กร ประกอบด้วย การออกแบบโครงสร้างการดำเนินงานใหม่จากการพิจารณาสภาวะความพร้อมของเงื่อนไขอื่น ๆ เช่น การแสวงหาหุ้นส่วนการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกซึ่งมีความเชี่ยวชาญจำเพาะในประเด็นทางสังคมนั้น ๆ การพัฒนาหรือดัดแปลงกระบวนการธุรกิจ รวมถึงการสร้างระบบการวัดผลในเชิงคุณค่าร่วม

นอกจากนี้การเฟ้นหาและบ่มเพาะบุคลากรให้มีพลังในการนำพาองค์กรขับเคลื่อนแนวทาง CSV นั้น มีข้อพิจารณาตั้งแต่การสร้างแรงจูงใจหรือสิ่งจูงใจในรูปแบบที่เหมาะสมแก่บุคลากรในองค์กร การพัฒนาบ่มเพาะความรู้ สมรรถภาพ และสภาวะผู้นำ

หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดวางเงื่อนไขสนับสนุนและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดขึ้นแล้ว การดำเนินงานที่ต้องพิจารณา คือ การจัดวางองค์ประกอบที่ช่วยในการออกแบบความริเริ่มหรือแผนงานในการสร้างคุณค่าร่วม ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาการะบวนการทางธุรกิจ การกำหนดกิจกรรมและงบประมาณในการลงทุน การจัดโครงสร้างทรัพยากรในองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางธุรกิจและสังคม

ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถจัดวางองค์ประกอบสำหรับการริเริ่มแนวทางในการสร้างคุณค่าร่วม องค์กรจำเป็นที่จะต้องกำหนดระดับการสร้างคุณค่าร่วมที่ต้องการดำเนินการ โดยจะต้องพิจารณาจากความพร้อมของทรัพยากรและข้อจำกัดขององค์กรว่าสอดคล้องกับระดับที่เป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมโดยตรงผ่านทางสินค้าและบริการ หรือเป็นการกำหนดบรรทัดฐานใหม่ในเรื่องผลิตภาพ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมในห่วงโซ่คุณค่าหรือเป็นการร่วมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น เช่น การสร้างงาน การสาธารณสุข การศึกษา เศรษฐกิจชุมชน สวัสดิการทางสังคม เป็นต้น

4. ตัวอย่างการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคม Creating Shared Value (CSV)

4.1 ระดับผลิตภัณฑ์

กรณีตัวอย่าง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

โปรแกรมสินเชื่อรับประกันการประหยัดพลังงาน

โดยธนาคารได้ร่วมกับผู้ประกอบการในรูปของสินเชื่อลีสซิ่ง เช่าซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ หรือเงินกู้ระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการลงทุนในโครงการจัดการด้านพลังงานให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการใช้บริการจากบริษัทจัดการด้านพลังงาน (Energy Service Company: ESCO) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาและบริหารจัดการด้านพลังงานอย่างครบวงจร และมีการ

รับประกันผลการประหยัดพลังงานที่ได้จากการลงทุนในโครงการดังกล่าว ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการมั่นใจได้ว่าผลการประหยัดพลังงานที่ได้จากการลงทุนในโครงการจะเป็นแหล่งที่มาหลักของการชำระคืนเงินกู้ของลูกค้า (Self-Financing Project) โดยไม่กระทบกระแสเงินสดจากการดำเนินงานปกติของกิจการ ผลจากการลดต้นทุนการใช้พลังงาน นอกจากจะเป็นผลดีต่อสภาพแวดล้อมและการใช้พลังงานของประเทศโดยรวมแล้ว ยังทำให้กิจการมีสถานะทางการเงินและความสามารถทางการแข่งขันดีขึ้นในระยะยาว

4.2 ระดับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chains)

กรณีตัวอย่าง บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

การก่อสร้างบ้านแบบ REM

โดยการประยุกต์มาจากกระบวนการผลิตแบบอุตสาหกรรม ด้วยการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้รับเหมาก่อสร้างและผู้ส่งมอบในห่วงโซ่คุณค่าให้รับผิดชอบเฉพาะในส่วนงานที่ตนเองมีความถนัดเพียงกิจกรรมเดียว จนสำเร็จทั้งเฟส หรือโครงการ ณ จุดก่อสร้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการก่อสร้างสูงสุด มีการควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม มีจังหวะการทำงานที่แน่นอน มีการทำงานอย่างต่อเนื่องในสายการก่อสร้างระหว่างผู้รับเหมาและผู้ส่งมอบแต่ละราย มีระบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพระหว่างการก่อสร้างในทุกขั้นตอน ทำให้ย่นระยะเวลาก่อสร้างเฉลี่ยจาก 45 วัน เหลือเพียง 21 วัน จนเป็นผลให้บริษัทสามารถส่งมอบบ้านที่มีคุณภาพในมาตรฐานเดียวกันและในเวลาอันรวดเร็วให้แก่ลูกค้า

4.3 ระดับกลุ่มความร่วมมือ (Cluster)

กรณีตัวอย่าง บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

กิจกรรม “คาราวานเปิดรับความสุขสู่สุขภาพดี” หนึ่งในกิจกรรมไฮไลท์ในการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมของเนสท์เล่ ซึ่งเริ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2552 มุ่งให้ความรู้ทางโภชนาการ และส่งเสริมการมีสุขภาพดีเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนโดยปี 2553 กิจกรรมนี้เข้าถึงคนไทยในพื้นที่ห่างไกลกว่า 300,000 คน ใน 120 อำเภอ

กิจกรรม “เด็กไทยสุขภาพดี” เนสท์เล่ ร่วมกับ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ ปี 2547 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องอาหาร โภชนาการ และการออกกำลัง-กาย รวมทั้งปลูกฝังพฤติกรรมการบริโภคให้ถูกหลักโภชนาการ ตลอด 6 ปี เนสท์เล่ได้จัดกิจกรรมให้ความรู้แก่โรงเรียนกว่า 12,000 แห่งทั่วประเทศ

การพัฒนากาแฟคุณภาพเพื่อเกษตรกรและผู้บริโภคเนสท์เล่ได้จัดตั้งแปลงทดสอบและสาธิตกาแฟ โรบัสต้าในจังหวัดชุมพร ศูนย์รับซื้อกาแฟโดยตรงจากเกษตรกรรวมไปถึงการริเริ่ม

การผลิตพันธุ์ต้นกล้ากาแฟโรบัสต้าพันธุ์ดี ซึ่งได้กระจายสู่เกษตรกรชาวสวนกาแฟแล้วกว่า 1.6 ล้านต้น นับตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา เพื่อให้เกษตรกรสามารถดำรงอาชีพปลูกกาแฟได้อย่างยั่งยืน

การสนับสนุนการผลิตน้ำนมดิบคุณภาพดี เนสท์เล่ให้การสนับสนุนและจัดฝึกอบรมให้กับเกษตรกร ผู้เลี้ยงโคนม ผ่านทางสหกรณ์โคนม 4 แห่ง โดยนักวิชาการด้านโคนม (Dairy Specialist) ของเนสท์เล่ ซึ่งเริ่มต้นมาตั้งแต่ปี 2531 จนถึงปัจจุบัน มีการจัดฝึกอบรมครอบคลุมเกษตรกรแล้วมากกว่า 1,000 คน

เนสกาแฟ นักชงมืออาชีพ (Nescafe Street Barista) เริ่มขึ้นเมื่อปี 2549 จัดทำขึ้นจากแนวคิดของ การสร้างผู้ประกอบการอิสระ จนถึงสิ้นปี 2553 มีผู้เข้าร่วมเป็นนักชงมืออาชีพแล้วกว่า 3,500 คน

“แค่ 5,999 บาท ก็เป็นเจ้าของร้านไอศกรีมเนสท์เล่ได้” หนึ่งในกิจกรรมการสร้างอาชีพที่สามารถสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง เพียงลงทุนด้วยจำนวนเงินที่ไม่สูงมาก โครงการนี้เริ่มต้นขึ้นในปี 2553 จนถึงปัจจุบัน มีผู้เข้าร่วม กิจกรรมทั้งหมด 2,200 คน

กรณีตัวอย่าง บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

โครงการน้ำมันแลกข้าว

โดยมีเป้าหมายหลักในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนปัจจัยในการยังชีพ โดยบริษัทนำข้าวที่ได้รับจากสหกรณ์ไปบริจาคให้เป็นอาหารกลางวันแก่นักเรียนในโรงเรียนรอบโรงกลั่น ส่วนสหกรณ์นำน้ำมันของบริษัทในราคาถูกไปจำหน่ายให้แก่สมาชิก พัฒนาเป็นความไว้เนื้อเชื่อใจจนยกระดับสู่ธุรกิจสมัยใหม่ในรูปแบบของการจัดตั้งเป็นสถานีบริการน้ำมันสหกรณ์และสถานีบริการน้ำมันชุมชนโดยลำดับ ปัจจุบันมีสถานีบริการน้ำมันชุมชน ซึ่งมีคนในชุมชนเป็นสมาชิกและเจ้าของจำนวน 618 สถานี เป็นวิถีการดำเนินธุรกิจที่มีวิธีคิดและวัฒนธรรมที่อุ้มชูกันและกัน ให้โอกาสคนไทยได้เป็นเครือข่ายร่วมธุรกิจ ที่นอกจากสร้างรายได้จากยอดขายน้ำมันแล้ว สมาชิกของชุมชนยังได้รับเงินปันผลปลายปี เพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวที่เป็นสมาชิกอีกกว่า 1.2 ล้านครัวเรือน เป็นประโยชน์ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมไปพร้อมกัน

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างของบริษัทที่มุ่งเน้นจากพัฒนา CSR สู่ CSV ให้ครอบคลุมทั้งสามมิติ เช่น

กรณีตัวอย่าง บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท โคคา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด หรือที่รู้จักในชื่อบริษัทโค้ก มีการวางกรอบการดำเนินงานด้าน CSV 3 มิติ คือ

Me โค้กจะต้องผลิตและทำการตลาดอย่างมีความรับผิดชอบ

We ส่งเสริมสถานภาพชุมชนรอบข้าง

World รักษาสภาพแวดล้อมให้กับชุมชนและสังคมทั่วโลก

โดยทั้ง 3 มิติ ครอบคลุม 3 ส่วนประกอบด้วย

1) Women มุ่งส่งเสริมศักยภาพด้านการดำเนินธุรกิจให้กับผู้หญิงในห่วงโซ่คุณค่าภายใต้โครงการ 5by20 อันหมายถึง ช่วยเหลือผู้หญิงจำนวน 5 ล้านคน กว่า 100 ประเทศทั่วโลกภายในปี ค.ศ. 2020 (พ.ศ. 2563) ไม่ว่าจะเป็นชาวสวนผลไม้ หรือกระทั่งช่างฝีมือ ซึ่งได้พยายามตอบโจทย์ปัญหาทางธุรกิจที่ผู้หญิงส่วนใหญ่พบเจอ และเปิดโอกาสให้ผู้หญิงเรียนรู้ทักษะการดำเนินธุรกิจ เพื่อต่อยอดความรู้ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของตนเองในอนาคต

2) Water ในฐานะผู้ประกอบการที่เกี่ยวเนื่องกับน้ำโดยตรง เนื่องจากเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ทำให้โคคา-โคลาตั้งเป้าหมายระดับโลกว่า ภายในปี 2563 บริษัทโคคา-โคลาในทุกประเทศต้องมีโครงการคืนน้ำกลับสู่ชุมชนและธรรมชาติในปริมาณเทียบเท่ากับปริมาณที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่ม

3) Well being ส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกาย โดยผ่านชมรมฟุตบอลโคคา-โคลา กิจกรรมปั่นจักรยานซึ่งทุกกิจกรรมที่จัดตั้งขึ้นสามารถตอบโจทย์ให้ทุกกลุ่มวัยเป็นอย่างดี

กรณีตัวอย่าง บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด

ได้มีแนวทางการดำเนินการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคม Creating Shared Value (CSV) แต่ละด้านดังนี้

1) ความเท่าเทียมทางสังคม เน้นการพัฒนาด้านการศึกษา โดยตั้งเป้าสร้างครูดีและครูเก่ง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาเด็ก พร้อมกับสร้างการเรียนรู้ตามบริบทและความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ ขณะเดียวกันยังสร้างให้โรงเรียนสามารถดำเนินโครงการต่อเนื่อง และอยู่ได้ตามหลักการพึ่งพาตนเอง

2) ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ เป็นการนำองค์ความรู้ และประสบการณ์ของเซ็นทรัลเข้าไปร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน เริ่มต้นด้วยการพัฒนาสินค้าและการออกแบบผลิตภัณฑ์ ขยายผลสู่ด้านการลงทุน พร้อมสอนเรื่องการทำบัญชีและการเงิน ตลอดจนรับซื้อสินค้า สนับสนุนช่องทางและพื้นที่การขายในห้าง

3) Project เป็นการดูแลสิ่งแวดล้อมในพื้นที่กว้างขึ้น โดยมีการบำบัดน้ำเสีย ปรับสภาพแวดล้อม การทำความสะอาด ปลูกต้นไม้ และปรับภูมิทัศน์ นอกจากนั้นยังรณรงค์และให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการขยะและรักษาสิ่งแวดล้อม พร้อมปลูกจิตสำนึกลดใช้ถุงพลาสติกผ่านโครงการ No Bag Day

4) การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย ด้วยการบูรณะวัดที่สำคัญให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวของจังหวัดนั้น ๆ เพื่อให้เกิดเศรษฐกิจหมุนเวียนโดยจัดโครงการเนรมิตอยุธยา มีการวางโรดแมปพัฒนาการท่องเที่ยวในระยะกลางและระยะยาว ซึ่งจะช่วยขยาย GDP ของประเทศได้

จะเห็นได้ว่าการสร้างคุณค่าร่วมทางสังคมนั้น ไม่เพียงแต่จะสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานให้แก่องค์กร แต่ยังสามารถนำความยั่งยืนกลับสู่สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม ทำให้การประยุกต์ใช้ความถนัดความเชี่ยวชาญของหน่วยงาน และการใช้โครงข่ายธุรกิจสนับสนุนการทำงานของชุมชนหรือผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มเป้าหมาย ในลักษณะที่ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของ CSV ซึ่งสร้างให้เกิดเป็นความแตกต่างในการดำเนินงานเหนือองค์กรอื่น จนนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวของกิจการ ดังนั้นเมื่อองค์กรสามารถกำหนดระดับการสร้างคุณค่าร่วมที่จะดำเนินการแล้ว การระบุตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์ในแง่ของธุรกิจและสังคมที่สอดคล้องกับระดับของการสร้างคุณค่าร่วมเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงในขั้นต่อไป

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

เป็นที่ทราบกันว่าการดำเนินการและการบริหารงานของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน และที่สำคัญความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ในส่วนของวิธีการดำเนินงาน รวมถึงกิจกรรมส่วนอื่น ๆ ที่เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร อันสะท้อนถึงวิถีชีวิตและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรนั้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรแต่ละองค์กรจะสะท้อนและตั้งอยู่บนวัฒนธรรม อันมีองค์ประกอบที่ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน และไม่สามารถจับต้องเป็นรูปธรรมได้อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทอย่างยิ่งยวดต่อการกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อันจะนำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ในส่วนของแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรได้มีนักวิชาการสนใจศึกษาและได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ไว้หลายแนวความคิด ดังนี้

Smircich (1983, pp. 339-358) กล่าวถึงพื้นฐานและความหมายของวัฒนธรรมองค์กรและความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการผลการแสดงออกของวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 แนวความคิด คือ

1) มองในแง่วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเกื้อหนุนนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารควบคุมอันมีผลต่อผลผลิตขององค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานการเข้าใจถึงองค์กรช่วยอธิบายถึงเหตุผลที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติและพฤติกรรมการแสดงออกในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรรับรู้มีสัญลักษณ์ สัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและเป็นการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมขึ้นมา

Sathe (1985, pp. 10) ได้ให้ความหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิดควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร

จงดี เดชาสกุลสม (2533, หน้า 13-18) ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงแบบแผนของความเชื่อและความคาดหวังที่สมาชิกในองค์กรนั้นมีร่วมกันซึ่งยึดหรือเป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติงานของ บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปรัชญา และนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรนั้น”

สมยศ นาวีการ(2536, หน้า 136) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมจัดเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรได้ 2 ระดับ คือ

1) ระดับพื้นผิว คือวัตถุที่มองเห็นได้ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกายเรื่องราว สัญลักษณ์งานพิธีขององค์กร และการวางผังสำนักงาน

2) ระดับที่ลึกกว่า คือค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนโดยค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญของค่านิยมนั้น ๆ ร่วมกัน

อรุณ รักธรรม (2538, หน้า 226-251) ได้จำแนกมูลฐานของอิทธิพลเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) มูลฐานอันเกิดขึ้นในตัวบุคคลเองเป็นผลสืบเนื่องมาจาก 3 ทางด้วยกัน คือ บุคลิกลักษณะ (Personality) สัญชาติญาณ (Instincts) และความต้องการ (Needs) ของแต่ละคนอันเป็นลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ บุคคลนั้น ๆ ในการแสดงออก หรือคาดหวังต่อการทำงานในองค์กร

2) มูลฐานอันเกิดมาจากอิทธิพลของกลุ่มอื่น ๆ ภายนอกองค์กรที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ กลุ่มภายนอกองค์กรในที่นี้หมายรวมถึงอิทธิพลใด ๆ ที่มีส่วนในการก่อให้เกิดบุคลิกลักษณะของบุคคล อิทธิพลของกลุ่มภายนอกองค์กรที่มีบุคคลหลังจากบุคคลนั้นเข้าร่วมทำงานในองค์กรแล้ว

ได้แก่ สหภาพแรงงาน ชีวิตหลังแต่งงาน สมาคมอาชีพต่าง ๆ และสมาคมเพื่อความบันเทิง อื่น ๆ เป็นต้น

3) มูลฐานพฤติกรรมจากอิทธิพลขององค์กรที่บุคคลทำงานอยู่โดยทั่วไปองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมีลักษณะซ้อน หรือแฝงกันอยู่ กล่าวคือองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่บ่งบอกความสัมพันธ์ภายในตามโครงสร้าง – อำนาจหน้าที่ส่วนอีกลักษณะที่แฝงอยู่ คือองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หมายถึง ความสัมพันธ์เป็นการส่วนตัวระหว่าง บุคคลที่ทำงานรวมกัน อิทธิพลขององค์กรทั้งสองลักษณะนี้จะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดจนบางครั้งแยกออกจากกันไม่ได้

โดยสรุปรวมจะเห็นได้ว่า องค์กรถือเป็นระบบสังคมหนึ่งที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกที่แตกต่างกันมาร่วมกันทำงานในองค์กรนั้น ๆ และด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติแต่ละบุคคลดังที่กล่าวมาข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละองค์กรต้องมีการสร้างแบบแผน ค่านิยม และการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งคือ “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Culture) เพื่อให้สมาชิกในสังคมนั้นรับรู้และยอมรับร่วมกันในการปฏิบัติให้มีทิศทางไปในแนวที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

Arroba, & James (1992, pp. 212-213) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นหัวใจของการทำงานกล่าวคือเป็นการรวมของค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์กรและการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่าง บุคคลตอบุคคลของสมาชิกในองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้วัฒนธรรมขององค์กร หมายถึง แนวคิดวิถีปฏิบัติของคณะศิลปศาสตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ซึ่งผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรใช้วิถีปฏิบัติเป็นหลักในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะยึดถือปฏิบัติจนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3. ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

Robbin (1995, pp. 751-752) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมในสังคม ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร จะประกอบด้วย

1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์กรหนึ่งเช่น การใช้ภาษาหรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะพิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

2) เป็นปทัสถาน หรือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมซึ่งเป็นเครื่องชี้นำทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการแสดงออก

3) เป็นค่านิยมเด่น ๆ ที่องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม เช่น มีความรับผิดชอบสูงในงาน

4) วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการดำเนินงาน

5) วัฒนธรรมถือเป็นระเบียบ ซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงอยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์กรได้

6. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์กรส่วนหนึ่งรวมถึงความรู้สึกและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิก

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของ กริช สืบสนธิ์ (2535, หน้า 23-25) ได้สรุปไว้ดังนี้ คือสภาพแวดล้อม ค่านิยม วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี และข่ายวัฒนธรรมหรือการติดต่อสื่อสาร เช่นเดียวกับ Furnham, & Gunter (1993, pp. 402) ได้จำแนกองค์ประกอบของวัฒนธรรมดังนี้ ค่านิยม (Values) วีรบุรุษ (Heroes) พิธีการต่าง ๆ (Rites and Rituals) และข่ายวัฒนธรรม/ การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ (Culture Network /Informal Communication)

การที่แต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเกิดจาการสร้างค่านิยม สร้างขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงาน การที่แต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเกิดจาการสร้างค่านิยมสร้างขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงานประกาศให้ทุกคนรับรู้ผ่านข่ายวัฒนธรรมหรือช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้ส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า “วัฒนธรรมเข้มแข็ง” (Strong Culture) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพและเป็นที่รับรู้กันด้วยความพร้อมใจ กล่าวคือวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เป็นกฎระเบียบไม่เป็นทางการที่กำหนดแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรว่าควรเป็นอย่างไร ทำให้รู้ถึงความคาดหวังที่องค์กรมีตอบุคคลแต่ละคน เป็นผลให้บุคลากรไม่ต้องใช้เวลาในการตัดสินใจการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ

Robbin (1995: 750) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมเข้มแข็งว่า เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมแกนหรือวัฒนธรรมหลัก ที่ประกอบด้วยค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สมาชิกยอมรับอย่างหยั่งลึกและกระจายไปทั่วองค์กร กล่าวคือสมาชิกในองค์กรยอมรับค่านิยมหลักเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติด้วยความพร้อมใจ ซึ่ง Robbin กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะสามารถสังเกตได้จากอัตราการลาออก (Turnover) ของพนักงานได้ว่าจะมีสัดส่วนที่น้อยมาก

Hellriegel, & Woodman (1995, pp. 477) กล่าวถึง วัฒนธรรมเข้มแข็งว่าเป็นลักษณะ ที่ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกัน อันจะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล 3 ประการคือ

1) วัฒนธรรมเข้มแข็งทำให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานในเชิงกลยุทธ์ ในลักษณะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

2) วัฒนธรรมเข้มแข็งช่วยให้เป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกันมีความชัดเจน

3) วัฒนธรรมเข้มแข็งเป็นเครื่องมือในการช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร

4. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมองค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กร มีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกัน หรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนี้เป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมต่อปัจจัยเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบแผนและลักษณะการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรในระดับบุคคลและองค์กรของ Pheysey (Hofstede, 1993, pp. 1-190 อ้างถึงใน อาภา ศรีสุข, 2551, หน้า 85) ดังนี้

1) วัฒนธรรมกับการเปลี่ยนแปลง (Cultures and Change) การเปลี่ยนแปลงในที่นี้พิจารณาในทางด้านเศรษฐกิจ อุดมการณ์และเป้าหมายต่าง ๆ ของระดับองค์กรและสังคมจากงานการศึกษาของ Hofstede (Hofstede, 1993, pp. 1-190 อ้างถึงใน อาภา ศรีสุข, 2551, หน้า 85) เกี่ยวกับวัฒนธรรมและบุคลิกลักษณะการประพฤติปฏิบัติของ บุคคลในภูมิภาคต่าง ๆ พบว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ อุดมการณ์ และเป้าหมาย ต่าง ๆ ของสังคม เมื่อเกิดมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ส่งผลไปยังการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมนั้น ๆ ด้วย จึงเป็นการเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันของวัฒนธรรมกับวัฏจักรการเปลี่ยนแปลง (Cycles of Change) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Schein ที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร กับการพัฒนาขององค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นอย่างมากในลักษณะของวัฏจักรการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือการทำความเข้าใจในลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ควรให้ความสำคัญ

และพิจารณาถึงพัฒนาการของการวัฒนธรรมองค์กรด้วยว่าในแต่ละองค์กรนั้นมีลำดับการพัฒนาเป็นไปในลักษณะใด โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องของวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจากการศึกษาของ Schein (1992, pp. 302-304) พบว่าพัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กรมีหลายระดับซึ่งแต่ละระดับวัฒนธรรมมีสาระหน้าที่แตกต่างกัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในแต่ละระดับก็มีความแตกต่างกันด้วยซึ่ง Schein ได้ทำการแบ่งพัฒนาการ้องค์กรออกเป็น 3 ระยะ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสาระหน้าที่ของวัฒนธรรมดังนี้

1.1) ระยะก่อกำเนิดองค์กร (Founding and Early Growth) ช่วงของการหล่อหลอมลักษณะเด่นและลักษณะเฉพาะสาระหน้าที่ของวัฒนธรรมในช่วงนี้วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเป็นที่มาของเอกลักษณ์ขององค์กรเป็นเครื่องมือที่ยึดเหนี่ยวคนในองค์กรเข้าด้วยกันในช่วงนี้อาจยังไม่ชัดเจนี้เป็นเอกลักษณะการผสมผสานเน้นเกี่ยวกับระบบสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับภายในองค์กร

ระยะสืบเนื่อง สาระหน้าที่ของวัฒนธรรมในช่วงนี้วัฒนธรรมองค์กรกลายเป็นสิ่งที่ก่ำกึ่งศักยภาพของผู้รับช่วงพิจารณาถึงว่าผู้นั้นสามารถสืบทอดวัฒนธรรมเดิมไว้ได้หรือจะเปลี่ยนองค์ประกอบของวัฒนธรรม

1.2) พัฒนาการมาช่วงหนึ่งของอายุ (Midlife) มีการขยายกิจการ, ผลผลิต มีการปรับตัวให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง และมีการขยายตัวทางสภาพภูมิศาสตร์ เช่น ขยายตึก ขยายพื้นที่สาระหน้าที่ของวัฒนธรรมในช่วงนี้มีแนวโน้มของการผสมผสานวัฒนธรรมในลักษณะของการแตกขยายออกเป็นวัฒนธรรมย่อยอาจมีการเบี่ยงเบนเป้าหมายหลัก ค่านิยม คติฐาน ก่อให้เกิดภาวะวิกฤติของเอกลักษณ์ และเพิ่มโอกาสเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

1.3) ระยะที่องค์กรเจริญเต็มที่ (Maturity and Decline) มีการเจริญเต็มที่มีความมั่นคงภายในมากขึ้น และสภาพความเฉื่อยขาดแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลงสาระหน้าที่ของวัฒนธรรมในช่วงนี้วัฒนธรรมองค์กรกลายมาเป็นสิ่งยับยั้งอยู่ในลักษณะรักษาสภาพเดิมค่านิยมเก่า ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและใช้ในการปกป้องตนเอง

หนทางการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งหมด องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการพิจารณา และบางตัวให้คงรักษาไว้

หนทางที่จะลบล้าง

(1) การล้มละลายและปกป้ององค์กรใหม่

(2) การเข้าไปยึดและปรับองค์กรใหม่

(3) การรวมตัวของหน่วยงาน และการผสมผสานเข้าด้วยกัน

สาระหน้าที่ของวัฒนธรรมในช่วงนี้จะเปลี่ยนในระดับพื้นฐาน เปลี่ยนโดยผ่านทางบุคคลสำคัญ ในลักษณะของการเข้าแทนที่

กลไกการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามช่วงพัฒนาการ

(1) กลไกการเปลี่ยนแปลงระยะก่อกำเนิดองค์กร

(1.1) วิวัฒนาการตามธรรมชาติ ค่อยเป็นค่อยไป

(1.2) วิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในแต่ละคนอยู่ภายใต้การดูแลรักษาขององค์กร

(1.3) เกิดวิวัฒนาการที่มีการปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป

(1.4) การปฏิรูปเป็นผลจากปัจจัยภายนอก

(2) กลไกการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการมาช่วงหนึ่งของอายุ

(2.1) ต้องมีการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

(2.2) ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลง

(2.3) การเปลี่ยนแปลงโดยใช้การกระจายข่าวเรื่องราวที่เป็นลักษณะเสื่อมเสีย

(2.4) การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโดยการไตร่ตรอง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจน

(3) กลไกการเปลี่ยนแปลงระยะที่องค์กรเจริญเต็มที่

(3.1) โดยไม่ใช้อำนาจบังคับ

(3.2) การย้ายหมุนเวียนสับเปลี่ยน

(3.3) การปรับองค์กร การลบล้างของเก่าและการทำให้เกิดใหม่

จากความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาการขององค์กรกับสาระหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้นเห็นได้ว่า องค์กรย่อมมีพัฒนาการเป็นลำดับและในแต่ละขั้นของพัฒนาการวัฒนธรรมองค์กรจะมีบทบาทในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องความทำความเข้าใจ และรับรู้ถึงกลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2) วัฒนธรรมกับการควบคุม (Cultures and Control) การควบคุมได้มีการจำแนกไว้เป็น 2 ลักษณะคือ การควบคุมปกติทั่วไป (Control by Regulation) เป็นการควบคุมที่มีอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจึงได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายวางแผนเพื่อเป็นมาตรการในการตรวจสอบและเป็นแนวทางที่พึงปรารถนาในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับสถานการณ์ภายนอกที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงตามแต่ละสถานการณ์ ส่วนลักษณะต่อมา คือการควบคุมโดยการรับรู้หรือการทำความเข้าใจ (Control by Appreciation) เป็นมาตรการในการที่จะสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนและมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในงาน

โดยใช้การคัดเลือกและจำแยกค่านิยมที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรพัฒนาและพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ อาจกล่าวได้ว่า การควบคุมเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเหนี่ยวรั้งและกำหนดทิศทางการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติ

3) วัฒนธรรมกับการออกแบบองค์กร (Cultures and Organizational Design) การออกแบบองค์กร คือการสร้างสรรค์เชิงโครงสร้างขององค์กรเพื่อที่จะดำเนินการกำหนดกิจกรรม อำนาจหน้าที่การตัดสินใจ และรูปแบบความสัมพันธ์ของงาน ซึ่งรูปแบบหรือลักษณะองค์กรแต่ละแบบจะมีแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบองค์กรแบบกระจายอำนาจ และองค์กรแบบการรวมศูนย์อำนาจในเชิงโครงสร้าง

4) วัฒนธรรมกับการออกแบบงาน (Cultures and the Design of Jobs) การออกแบบงานเป็นเรื่องทางเทคนิคที่มีความเฉพาะเจาะจงในลักษณะงานของแต่ละงาน และเป็นเรื่องของรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในงานนั้น ๆ โดยผู้ปฏิบัติงานจะทำการลำดับขั้นตอนและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีในการปฏิบัติงานนำไปสู่กระบวนการออกแบบงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อกำหนดเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด สามารถกล่าวได้ว่า การออกแบบงานส่งผลกระทบต่อเรื่องของการทำให้การปฏิบัติงานง่ายลง (Work Simplification) และในเรื่องของการขยายงาน (Job Enlargement) กลายเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติในการทำงานของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ

5) วัฒนธรรมกับการจูงใจ (Cultures and Motivation) การที่จะสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่งทำงานอย่างเต็มความสามารถย่อมเกิดจากการได้นับการตอบสนองความต้องการของ บุคคลผู้นั้นในระดับต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละคน การจูงใจจึงถูกสร้างขึ้นมาเช่น ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Penalties) เป็นต้น ดังนั้นการจูงใจย่อมส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรด้วยเงื่อนไขและมาตรการที่ใช้ในการสร้างการจูงใจกล่าวคือวัฒนธรรมจะถูกกำหนดีหรือได้รับอิทธิพลจากลักษณะการจูงใจ 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ การจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivators) และการจูงใจภายใน (Intrinsic Motivators)

6) วัฒนธรรมกับการตัดสินใจ (Cultures and Decision - Making) องค์กรแต่ละองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนแตกต่างกันไปตามสภาวะการณ์ รวมถึงระดับความไม่แน่นอนที่ไม่เหมือนกันในแต่ละกรณี ดังนั้นระดับการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและกระบวนการการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน ว่ามีรูปแบบหรือลักษณะการดำเนินการว่าเป็นอย่างไร รวมถึงระดับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจว่ามีมากน้อยเพียงใด ดังนั้นกระบวนการการตัดสินใจ

ที่มีอยู่ใน แต่ละองค์กรย่อมเป็นปัจจัยหนึ่งในการวางรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ

7) วัฒนธรรมกับพฤติกรรมของกลุ่ม (Culture and Group Behavior) พฤติกรรมของกลุ่มทำงานของแต่ละกลุ่มที่มีอยู่ในองค์กรจะมีลักษณะและวิถีทางการประพฤติปฏิบัติเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคลของสมาชิกในกลุ่ม ประเภทของงาน และกลุ่มพลวัตร (Group Dynamics) กล่าวคือรูปแบบหรือแบบแผนการทำงาน หรือดำเนินการใด ๆ ของกลุ่มจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ

8) วัฒนธรรมภาวะผู้นำกับการจัดการ (Cultures Leadership and Management) ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้ ซึ่งบทบาทของภาวะผู้นำคือการเข้าไปมีอิทธิพลต่อการกำหนดและผลักดันมาตรการหรือนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่าง ๆ ดังนั้น ลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างในแต่ละหน่วยงานย่อยส่งผลให้รูปแบบการจัดการมีความแตกต่างกันไปด้วย และรวมถึงทิศทางของค่านิยมปทัสถานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

9) วัฒนธรรมกับการพัฒนาองค์กร (Cultures and Organizational Development) การที่องค์กรจะเกิดประสิทธิภาพและมีศักยภาพในการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้นั้นการพัฒนาองค์กรเป็นทางเลือกที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ที่ต้องให้ความสำคัญซึ่งกระบวนการการพัฒนาองค์กรเป็นมาตรการที่ทำหน้าที่ตรวจสอบบำรุงรักษาและพัฒนาองค์กรรวมถึงสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ให้มีสมรรถนะเพียงพอต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตดังนั้นการพัฒนาองค์กรจึงเป็นมาตรการในการกำหนดเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเกิดขึ้น

โดยสรุป จากการศึกษาของ Pheysey เห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรเนื่องจากเป็นคุณค่ารวมที่ผูกสมาชิกไว้ด้วยกันทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการสั่งสมต่อเนื่องกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยวัฒนธรรมมักมีกระบวนการที่เริ่มมาจากตัวบุคคลโดยอาจเป็นคนใดคนหนึ่ง อาจเป็นผู้นำหรือผู้มีอิทธิพลต่อองค์กรนั้น ๆ ซึ่ง บุคคลเหล่านี้จะคิดค้น หรือมีแนวคิดถึงวิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ จากนั้นจึงเกิดแนวร่วมรับรู้กลายเป็นความเชื่อหรือค่านิยมที่กลุ่มแนวร่วมได้สร้างขึ้น และค่าจะถูกเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหมู่สมาชิกขององค์กร กรณีมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโดยละเลยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรย่อมเกิดปัญหาในการดำเนินงานดังนั้นผู้บริหารที่มีสายตากว้างไกลและเข้าใจในเงื่อนไขของการปรับเปลี่ยนองค์กร

จะต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นตัวกำหนดทางเลือกในการพัฒนาองค์กร และในอีกแง่หนึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตการแข่งขันกับคู่แข่งและการมีผลผลิตที่มีคุณภาพ

ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1) วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2) รูปแบบพฤติกรรมีองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินในแก้ไขปัญหาในการบริหารงานกล่าวคือวัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของ บุคคลทั่วไปในองค์กรเช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงาน หรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination Culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกี่ลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงานหรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการพฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3) วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือการเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned Helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้นมีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้น จริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรค

หรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลวัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นห่วงในองค์กร

Hellrigel et al. (1995, pp. 479) ได้สรุปถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ได้เป็น 4 ประการคือ

1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้ได้จากประวัติศาสตร์หรือเรื่องราวขององค์กรนั้น ๆ ในอดีต เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

2) วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมความผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

3) วัฒนธรรมองค์กรเป็นการกำหนดมาตรฐาน ในการควบคุมสมาชิกในองค์กรให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา

4) วัฒนธรรมองค์กรจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

การวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมองค์กรนับเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร และหากองค์กรใดไม่สามารถประสานวัฒนธรรมองค์กรที่มีความหลากหลายให้เข้ากันได้แล้ว ปัญหาการลาออกของพนักงาน และปัญหาผลผลิตตกต่ำจะเกิดขึ้นมาได้ กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์กรนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กรได้หลายประการดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิก จะรับรู้ยึดถือร่วมกันและเป็นการกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ

2) วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ ผูกพันในองค์กร

3) วัฒนธรรมการช่วยเหลือเพิ่มเสถียรภาพในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่ง เป็นเครื่องมือที่จะยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรองค์กร

4) วัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบของระเบียบแบบแผน ให้สมาชิกในองค์กร ทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติว่าควรเป็นในลักษณะใด อันจะก่อให้เกดิจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

Dubrin, & Ireland (1989, pp. 571-573) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

1) ค่านิยม แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ และบุคลิกภาพของผู้ก่อตั้งองค์กร

2) ค่านิยม แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ และบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร

3) วัฒนธรรมของสังคม

4) ลักษณะและประเภทขององค์กร

5) จรรยาบรรณในวิชาชีพ

6) การจัดสรรทรัพยากร และระบบการให้รางวัล

การศึกษาของ Jones (1994, pp. 178-191) ได้พิจารณาถึงว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นพัฒนามาจากปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 4 ปัจจัย คือ

1) ลักษณะของสมาชิกที่อยู่ในองค์กร (Characteristic of People Within the Organization) เนื่องจากสมาชิกขององค์กรได้ถูกระบบการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาเป็นปฏิบัติงานร่วมกัน นับเป็นมาตรการเบื้องต้นในการให้ได้มาซึ่งสมาชิกที่มีค่านิยม บุคลิกลักษณะและจริยธรรมที่มีความใกล้เคียงกัน ดังนั้นจึงเกิดเป็นการรวมกลุ่มของผู้ที่มีค่านิยม ความคิดความเชื่อที่ใกล้เคียงกัน เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ขึ้นมา

2) จริยธรรมขององค์กร (Organization Ethics) เกิดจากบุคลิกลักษณะ และความเชื่อของผู้ก่อตั้งและผู้บริหารระดับสูง ว่าต้องการบริหารจัดการและควบคุมทิศทางการประพฤติปฏิบัติขององค์กรนั้น ๆ ไปในแนวทางใด ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวจะถูกยึดเป็นเป้าหมายในการประพฤติปฏิบัติขององค์กรจะออกมาในรูปของกฎระเบียบข้อบังคับสัญญาว่าจำง เป็นต้น

3) โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) เป็นระบบที่เป็นทางการในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้าง-อำนาจหน้าที่และระบบที่ใช้เพื่อการควบคุม โดยขึ้นอยู่กับลักษณะหรือรูปแบบขององค์กรว่าเป็น “องค์กรแบบเครื่องจักร” (Mechanistic Structures) หรือว่าเป็น “องค์กรแบบมีชีวิต” (Organic Structures) กล่าวคือองค์กรแบบเครื่องจะมีลักษณะคงที่การปฏิบัติงานยึดติดอยู่กับกฎระเบียบเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ขณะที่องค์กรแบบมีชีวิตจะมีลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า และสามารถปรับ เปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า

4) ระบบสิทธิ์ในทรัพย์สิน (Property Rights System) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกระจายสิทธิในทรัพย์สิน (Property Rights) กล่าวคือสิทธิในที่นี้เป็นส่วนที่บ่งบอกถึงสมาชิกในองค์กรแต่ละคนจะสามารถรับและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรได้ในระดับใด โดยทั่วไปจะเป็นไปตามสิทธิอันเกิดจากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ซึ่งในเรื่องนี้ส่งกระทบโดยตรงต่อ

เรื่องของค่านิยมการใช้เครื่องมือ (Instrumental Values) ที่จะกำหนดถึงพฤติกรรมและการจูงใจพนักงานขององค์กรอันสะท้อนถึงสถานภาพและวิธีการการประพฤติปฏิบัติผ่านระบบสิทธิในทรัพย์สินแทรกความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการกับโครงสร้างวัฒนธรรมและการออกแบบองค์กร

6. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะมีอยู่ 5 อย่างคือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม วีรบุรุษ พิธี และงานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม

6.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต

6.2 ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยพนักงานทุกคนจะมีคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ค่านิยมจะถูกระบุไว้ภายในเป้าหมายคือคำขวัญของบริษัท

6.3 วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์กรตัวอย่างเช่นวัฒนธรรมองค์กรของไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขาคือ บิลล์ เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เมลของบริษัท เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

6.4 ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรด้วย

6.5 เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการเรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหนำนี้จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการเรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหนำนี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

7. ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญมี 5 แหล่ง คือ (สุนทร วงศ์ไววรรณ, 2540, หน้า 122)

7.1 วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อบรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของ บุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ 2) วัฒนธรรมของสังคม ระดับชาติ 3) วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4) วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม และ 5) วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

7.2 ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานกล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันด้วย

7.3 ค่านิยม ความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวผู้ก่อตั้งผู้นำองค์กรก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

7.4 ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์กร กล่าวคือเมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

7.5 ค่านิยม ความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่มที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำจนเป็นที่ยอมรับโดยมีเงื่อนไข คือเวลาและปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ

8. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรมโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) แบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม การแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้เป็นการแบ่งค่านิยมขององค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มาซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมยศ นาวีการ, 2536)

1.1) วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบารมี หรือผู้ก่อตั้งองค์กรและเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที่คือการสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัยเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว

1.2) วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าที่และได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์กรเป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว

1.3) วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรอย่างตาบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพิธี

ศาสนาหลายอย่างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็งและการมุ่งภายในมุ่งพวกเราและมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

1.4) วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรรในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่างการเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งองค์การจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

2) รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์กร และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ (สมยศ นาวีการ, 2536)

2.1) วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) คือองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรนี้จะถูกการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีม และความจงรักภักดีต่อระบบ มักขาดการเสี่ยงภัย เป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุนงานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจต่ำภายในองค์กรด้วย

2.2) วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบนี้เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย มีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีลักษณะอดทนกับความหลากหลาย มีความไว้วางใจกัน และเคารพต่อความเป็นเอกบุคคลมีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลงข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ คือการสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงภัย

3) รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่งนึ่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนี้เป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กรซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้าง

ล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กรมักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกันการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานใด ๆ

3.2) วัฒนธรรมเน้นที่งาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกเด็กแต่ละคนคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงานและการพัฒนาทีริเริ่มใหม่อยู่เสมองานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการโดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

3.3) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของ บุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัย หรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน

3.4) วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจนโยบายแนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอ

ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาในข้างต้นเป็นวัฒนธรรมที่แบ่งตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไป และผู้วิจัยจะกล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Cooke และ Lafferty คือ (Cooke, & Lafferty, 1989 อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา, 2545, หน้า 38-42)

1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน มุ่งที่ความพึงพอใจของ บุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงานมุ่งที่ความพึงพอใจของ บุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1) มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของทุกคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว้างานมีความหมายและมีความทำทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว้างานทำทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

1.2) มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self- Actualizing) คือองค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเติมใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุน ในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือสมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

1.3) มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-Encouraging) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและ มุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงานมีความสุขต่อการสอนการนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

1.4) มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือองค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่าง บุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเองเปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมทีมได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกว่างานทำทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา ต่อไปก็จะขอกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่ง

เป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาในการเรียนรู้การทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) Senge (1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

2.1) Personal Mastery มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tended) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดีรวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2.2) Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือเจตคติ หมายถึง ท่าที่หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสูงใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทัศนคติแนวความคิดเห็น และกระบวนทัศน์กรอบความคิดแนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2.3) Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือกลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

2.4) Team Learning การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่าเรากำลังทำอะไร และจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

2.5) System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวม แล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรความมุ่งมั่น

หรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์กร การที่จะองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวว่าประกอบด้วย

Openness to Experience คือการที่บุคคลในองค์กรมีการเปิดใจ หรือยอมรับต่อประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์กรเนื่องจากปัญหาของหลาย ๆ องค์กร คือความไม่พร้อมหรือไม่อยากจะเรียนรู้

Encourage of responsible risk-taking ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเอื้อให้บุคลากรในองค์กรพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆเนื่องจากการที่เราริเริ่มหรือทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนก็จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงที่มากับสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ดังนั้น การยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งประสบการณ์ในอดีตนั้นมีทั้งสำเร็จและล้มเหลว และถ้าเรายอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลวได้ เราก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวที่เราได้ประสบมา

ดังนั้น การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น บุคคลในองค์กรต้องมีการเปิดใจยอมรับเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่กล่าวมาแล้ว

3) วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Culture) วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรนี้ คือสามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ คือ

3.1) มีความมุ่งหมาย มุ่งมั่น ที่ชัดเจน การเป็นเบอร์ 1 ขององค์กรคือต้องมีการ Manage Share Vision ทุกคนในองค์กรร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการ Build Shared Vision ต้องมีการManage และต้องมี Share Vision ร่วมกันทุกวัน

3.2) ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท (อปมาโท มีสติ & ปัญญา) มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง (ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท) ต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำ Change Management ทั้งภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive Change Management)

3.3) มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge Management) ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร

3.4) มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership) ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์กรอยู่ในทุกคนทุกคนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ หาวิธีการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมสร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงานมีการทำ CQI (Continuous Quality Improvement) ร่วมกันสร้าง Organizational Knowledge จาก Individual Knowledge

3.5) จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กรอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น

3.6) ทักษะพื้นฐานของพนักงานเป็นทักษะในระดับวิธีคิดและให้คุณค่า เป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจMental Model ของตนเองและของผู้อื่นเป็นการพัฒนาองค์กร

3.7) ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM Enabler คือเครื่องมือที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังใช้เท่าที่จำเป็นตัวอย่างตัวช่วย เช่น BAR (Before Action Review), OM (Outcome Mapping) เป็นต้น

3.8) ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช้กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การทำงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา เครื่องมือทลายกำแพงเช่น CFT (Cross Function Team: กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานภายในองค์กรมีความรู้และทักษะหลากหลายมารวมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง) ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ, Task Force คณะทำงานเฉพาะกิจ, Job Rotation ทำงานโดยหมุนความรู้ให้เพื่อนร่วมงานด้วย, CoP: Community of Practice เป็นเครือข่ายชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือทรงพลัง ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างสมาชิกชุมชน เป็นต้น

3.9) อิสรภาพ บรรยากาศเชิงบวก บางหน่วยงานมี Talent Management ต้องให้คนทำงานสามารถลองผิดลองถูกได้เองและทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็ก ๆ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

3.10) มีและใช้ การจัดการคนเก่ง การจัดการขุมทรัพย์ทางปัญญา หัวใจอยู่ที่การเสาะ Resources ซึ่งก็คือทรัพยากรทางปัญญา Intellectual Capital (IC) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น เป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรม เป็นความรู้ใหม่ เป็นต้น

3.11) มีและใช้ ระบบบันทึก ขุม/คลัง ความรู้ ในองค์กรต้องสนับสนุนให้คนทำงานจัดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนามาทำความเข้าใจยกระดับความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

3.12) มีและใช้ระบบ ICT (Information Communication Technology) ดังนั้น องค์กรอัจฉริยะ คือองค์กรที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติ CIA: Central Intelligence Agency เป็นองค์กรที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่เป็นองค์กรที่มีฐานความรู้ ภูมิปัญญา ฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ ทั้งนี้ ต้นกำเนิดขององค์กรอัจฉริยะเกิดมาจากองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ ก่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ฉลาดเลือก และฉลาดทำอันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ โดยมีความเป็นเลิศหรือเก่งจริงใน 3 ประการคือ

(1) ความเป็นเลิศในวิชาการ (Academic Excellence) โดยอาศัยฐานความรู้ (Knowledge-Base) ความรู้ที่สำคัญควรมาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงเพื่อการถ่ายโอนทางสติปัญญา กล่าวคือลดช่องว่างการถ่ายโอนทางสติปัญญาของบุคลากรในองค์กร (Intelligence Transfer Gap: ITP) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันให้มากที่สุด ก่อให้เกิดการประสานทั้งองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่

(2) ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional Excellence) บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ นั้นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ จะต้อง เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ถ้าเป็นครูก็ต้องเป็นครูมืออาชีพ ทั้งนี้ จะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้งานและรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพนั่นเอง

(3) ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life Excellence) โดยการให้ความสำคัญกับบุคคล เข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

ฉะนั้น การบริหารองค์กรจึงต้องใช้ฐานของการบริหารการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างสมบูรณ์ เป็นการบริหารภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มพลังและศักยภาพอำนาจในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างเต็มที่สู่ความเป็นอัจฉริยะขององค์กรและยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมหนึ่งไปยังอีกวัฒนธรรมหนึ่งนั่นก็คือวัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังนั้นองค์กรที่ต้องร้องรับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางดังนี้

(1) เริ่มจากทำการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

(2) ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

(3) แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง

(4) ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม

(5) สร้างสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ

(6) ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากรก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

ในที่สุดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกี่ลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์กร และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีระเบียบแบบแผน

4) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ (Awakening Culture) ธรรมชาติขององค์กรมีลักษณะคล้ายกับธรรมชาติของชีวิตทั่วไป คือเมื่อมีการกำเนิดขึ้น จะต้องมีการเติบโตมีการพัฒนาการพัฒนานั้นจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงจะทำให้องค์การอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ซึ่งการอยู่รอดอย่างมั่นคงนั้น หมายถึงองค์กรต้องสามารถปรับตัวสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้ว องค์กรที่มี

ลักษณะเช่นนี้ก็คือองค์กรแห่งการตื่นรู้ “Awakening Organization” (เกศรา รักชาติ, 2549) ขณะเดียวกันองค์กรแห่งการตื่นรู้ก็มีลักษณะเป็น “องค์กรซึ่งสามารถปลดปล่อยศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมา ทำให้ผู้ปฏิบัติ เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้การทำงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ วางไว้”

4.1) ลักษณะขององค์กรแห่งการตื่นรู้นั้นจะมีลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่โดดเด่น ดังที่ เกศรา รักชาติ (2549) ได้สรุปไว้ดังนี้

(1) ระดับความตื่นเต้น การตื่นตัว ความฮึกเหิม ความกระตือรือร้นของคนในองค์กรจะอยู่ในระดับสูง

(2) ผู้คนในองค์กรส่วนใหญ่มีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกันมีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง

(3) ผู้คนในองค์กรมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

(4) มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินของกันและกัน

(5) คนในองค์กรมีความไว มีความยืดหยุ่น พร้อมที่ตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

(6) มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share Value) และแสดงออกทางพฤติกรรมถึงการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมนั้น

(7) บุคลากรในองค์กรมีการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการตื่นรู้นั้นจะมีพื้นฐานของการมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องภาวะผู้นำทุกระดับจะสะท้อนให้เห็นผลงาน หรือ Performance ขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่แข็งแกร่งขึ้นนั่นเอง

4.2) การที่องค์กรจะเข้าสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นและเห็นความสำคัญ ดังที่กล่าวมาแล้วโดยจะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ดังที่ สุรพงษ์ มาลี (2550) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการตื่นรู้ด้วยการปลุกจิตวิญญาณขององค์กร ปลุกภาวะผู้นำในตัวคน และปลุกคนอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกันดังนี้

(1) ปลุกจิตวิญญาณองค์กร หมายถึง การทำให้พนักงานขององค์กรมีพลังเต็มเปี่ยมมีความกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนตระหนักรู้ในความหมายและความสำคัญของงาน ไม่ใช้ทำงานตามีหน้าที่ไปวัน ๆ หนึ่ง ดังนั้นเมื่อจิตวิญญาณในองค์กรถูกปลุกผลงานขององค์กรก็จะได้รับการพัฒนาถึงขีดสุด สะท้อนออกมาในรูปแบบของผลผลิตที่มีคุณภาพมีความสร้างสรรค์

(2) ปลุกภาวะผู้นำ หมายถึง การปลุกจิตวิญญาณของภาวะผู้นำให้ตื่นตัว โดยการปลุกภาวะผู้นำให้ตื่นตัวขึ้นมานั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 10 ประการคือเป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักตนเอง การทำในสิ่งที่ตนเอง มีความสุข การเป็นผู้มีความฝันที่ยิ่งใหญ่ สภาพแห่งความสำเร็จในอนาคต หรือมีวิสัยทัศน์ มีความอดทน เป็นคนรักษาคำพูด เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีความเป็นตัวของตัวเองและเป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้ซึ่งคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทั้ง 10 ประการนี้จะช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งจะนำพาให้องค์กรเกิดความก้าวหน้านั่นเอง

(3) ปลุกคนรอบข้าง แม้ว่าผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ แต่ผู้บริหารต้องมีการจูงใจและกระตุ้นเตือนให้คนอื่น ๆ ในองค์กรมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทและผูกพันกับองค์กร

(4) การสร้างและพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กรแห่งการตื่นรู้ การบริหารความรู้และการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ต้องมีการปลุก หรือจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้พวกเขาเปลี่ยนและนำความรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่สะสมในตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

สรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผู้สมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรและความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

9. ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะทำให้สามารถมองเห็นวัฒนธรรมองค์กรที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น โดยมีนักวิชาการหลายทางได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งส่วนที่เป็น

นามธรรม คือสิ่งที่อยู่ในใจ สมาชิกจึงยากที่จะรู้ได้ และส่วนที่เป็นรูปธรรม คือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นภายนอก วัฒนธรรมองค์กรจึงแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้ (สุพิณ เกชาคุปต์, 2549, หน้า 8)

1) ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (Substance of Culture) ได้แก่อุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ที่สมาชิกในองค์กรมีร่วมกัน เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ภายในจิตใจ เป็นความคิดความรู้สึก ที่สมาชิกมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ใช้วัตถุ

2) ลักษณะที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม (Cultural Forms) ได้แก่ การแสดงออกที่สามารถเห็นได้ในรูปแบบการกระทำต่าง ๆ เช่น การแต่งเครื่องแบบ การใช้ภาษาพูดตามสถานภาพทางสังคม การทำตราสัญลักษณ์ เพลงประจำบริษัท เป็นต้น รูปแบบวัฒนธรรมเหล่านี้จัดว่าเป็นวัฒนธรรม ด้านวัตถุ ซึ่งเป็นเปลือกภายนอก

วัฒนธรรมองค์กรทั้งสองลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ส่วนที่เป็นแก่นของวัฒนธรรมนั้นอยู่ส่วนลึกของจิตใจ มีลักษณะเป็นนามธรรมแต่ก็มีผลต่อการแสดงออกของวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรมตัวอย่างเช่น อุดมการณ์เรื่องความเท่าเทียมกันของมนุษย์ รูปแบบการแสดงออก คือการปฏิบัติต่อคนอื่น ๆ ทุกคนเหมือนกัน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีสถานะตำแหน่งสูงต่ำแตกต่างกันเพียงไร องค์กรที่มีค่านิยมเรื่องความสามัคคีของหมู่คณะ รูปธรรมที่แสดงออกที่เห็นได้ คือการปฏิบัติต่อกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานทำผิดก็ไม่อยากว่ากล่าวและแม้เมื่อเห็นว่าทำให้องค์กรเสียหายก็ไม่อยากลงโทษ เพราะเกรงว่าจะทำให้แตกความสามัคคีกันความสัมพันธ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมทั้ง 2 ลักษณะข้างต้นนั้น ได้สร้างแบบแผนพฤติกรรมขึ้นภายในองค์กร อันทำให้องค์กรแต่ละแห่งมีแบบแผนพฤติกรรมและบรรยากาศการทำงานที่แตกต่างกัน

Hofstede (1997, pp. 7-9) ได้ร่วมกันศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เช่นงานเขียนของดีลและเคนเนดี ในปี พ.ศ. 2525 และเห็นพ้องต้องกันในการแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ระดับโดยเปรียบเสมือนกับเปลือกของหัวหอม จากเปลือกชั้นนอกสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด จนถึงเปลือกชั้นในสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกและเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้น เช่น คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย เป็นต้น

2) วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่หรือเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนหรือที่เกิดจากจินตนาการซึ่งสมาชิกในองค์กรสมควรยกย่องนับถือและยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น คุณลักษณะของการทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน เป็นต้น

3) ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากช่วยเสริมสร้างอารมณ์และช่วยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น ขนบธรรมเนียมประเพณี ศาสนา เป็นต้น ทั้งสัญลักษณ์ วีรบุรุษ และธรรมเนียมปฏิบัติ รวมกันเรียกว่า วิถีปฏิบัติเนื่องจากทั้ง 3 ส่วน สามารถสังเกตเห็นได้จากบุคคลภายนอกองค์กร อย่างไรก็ตามจะมีเพียงสมาชิกองค์กรเท่านั้นที่สามารถตีความหมายสิ่งเหล่านี้ได้อย่างถูกต้อง

4) ค่านิยม (Value) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่า ควรหรือไม่ควรประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ ค่านิยมนั้นและถือว่า ค่านิยมเป็นแก่นของวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ 1) ส่วนที่เป็นนามธรรมหรือที่เรียกว่า เป็นแก่นวัฒนธรรม ได้แก่อุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ที่สมาชิกในองค์กรมีร่วมกัน เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ภายในจิตใจ และ 2) ส่วนที่เป็นรูปธรรมหรือที่เรียกว่าเป็นรูปแบบของวัฒนธรรม คือการแสดงออกที่สามารถเห็นได้ในรูปแบบการกระทำต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาษา สัญลักษณ์เพลง การจัดงาน เครื่องแบบ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ปรากฏให้เห็นภายนอกได้

10. ประเภทและมิติของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการด้านองค์กรได้มีการศึกษาองค์ประกอบหรือมิติของวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ กัน ดังนี้

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) เสนอแนวคิดการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางของการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเนื่องด้วยเห็นว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการแสดงออกและเป็นค่านิยม ความเชื่อร่วมกันของพนักงานภายในองค์กร เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ คือ

1) มิติงาน (Task Dimension) เป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลให้คนใน องค์กรเกิดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับภารกิจ โดยทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องใช้ความพยายามที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

2) มิติกลุ่ม (Interpersonal Dimension) เป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลให้คนในองค์กร เกิดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ให้ความสำคัญต่อการประสานงานการร่วมมือกันทำงานการที่จะประสบความสำเร็จจากการทำงานร่วมกันได้นั้น ขึ้นอยู่กับกระบวนการกลุ่ม ความสัมพันธ์ทางสังคมภายในกลุ่ม ตลอดจนการให้รางวัลความต้องการของกลุ่ม เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ

3) มิติคน (Individual Dimension) เป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลให้คนในองค์กรเกิดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ให้ความสำคัญต่อคนซึ่งเป็นผู้ทำงานให้กับองค์กร โดยเชื่อว่าหากบุคคลมีอิสระในการทำงานและได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงานที่ดีพอ บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Schein (1992) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1) วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือแบบแผนของคติฐานของคนในองค์กรที่เรียนรู้ว่าผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และพนักงานจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2) วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Culture) คือคติฐานที่มีร่วมกันว่า ผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาท กฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้างเป็นข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้ คือการออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุมีผลและการแต่งตั้งตัวแทนมีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มการต่อต้านวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง

3) วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) คือแบบแผนของคติฐานที่ทำให้บุคคลในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ และความผูกพันในการทำงาน ซึ่งผลักดันให้พวกเขาสามารถทำในสิ่งที่ต้องการทำได้ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นและตั้งเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้น พนักงานจึง ทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4) วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support Culture) คือแบบแผนของคติฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก ให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้ง มีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความเต็มใจ

Hofstede (1997) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มติ ได้แก่

1) มิติการเหลื่อมล้ำ (Power Distance) เป็นอัตราการยอมรับในอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันแสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับเจ้านายในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิดและเข้มงวดโครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainly Avoidance) เป็นลักษณะของสมาชิกในองค์กรที่ต่อสถานการณ์ไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบของการตัดสินใจ องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมาก เพื่อเป็นกรอบให้สมาชิกในองค์กร

ปฏิบัติตามทำให้ภายใน องค์กรมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่าง ๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลัก องค์กรที่มี่ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนั้น จะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างและมีความคิดสร้างสรรค์สูง

3) มิติปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism - Collectivism) เป็นลักษณะของการที่สมาชิกในสังคมมีการให้ความสำคัญกับตนเองและครอบครัวมากกว่าองค์กร โดยมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม คือสมาชิกในสังคมจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคลโดยถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน นั่นคือองค์กรที่มีความเป็นปัจเจกนิยมสูงก็จะมีความเป็นกลุ่มนิยมองค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูง จะคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จ สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ไม่ว่างานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใดนั่นคือความสำเร็จเป็นของกลุ่ม การที่บุคคลใด ๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอายเพราะมันหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิก อื่น ๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูง จึงมีลักษณะคล้ายครอบครัวมีความจงรักภักดีซึ่งกันและกันในองค์กร

4) มิติความเป็นหญิงชาย (Masculinity/Femininity) เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกภาพตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อกล่าวถึงลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นหญิงในองค์กร จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ในรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน การรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะของอาชีพ โดยวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีค่านิยมในการทำงานที่เน้นผลงาน และการพิจารณาให้รางวัลบนพื้นฐานความยุติธรรม มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมความเป็นหญิงเน้นการมีส่วนร่วม มักจะแก้ไขปัญหาด้วยการประนีประนอม และการเจรจาตกลงกันการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค

Handy (1979) ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มติที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน ดังนี้

1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักจะพบในองค์กรเล็ก ๆ มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว นั่นคือผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง แล้วทำการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่มีสายการบังคับบัญชา

2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและกระบวนการที่แน่นอน เป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทหน้าที่เท่าที่ตนเองมีอยู่ ผ่านสายการบังคับบัญชา เหมาะสำหรับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่สามารถทำนายได้และมีความมั่นคง

3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นที่การทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม เช่นงานโครงการ ซึ่ง มีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีมและความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจกระจายอยู่ตลอดทั้งสายงาน ขึ้นอยู่กับว่างานใดมีความสำคัญ มากกว่า

4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งต่างกับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมดโดยทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

Cook, & Lafferty (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโล้ฟุ้ง, 2543, หน้า 17-19) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Style) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำเร็จของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ และสนับสนุน ซึ่งกันและกัน และมีลักษณะการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบความสำเร็จกับการทำงานแบ่งออก เป็น 4 มติดังนี้

1.1) มิติเน้นผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ (Achievement) คือสมาชิกจะได้รับการกระตุ้นให้มุ่งสู่มาตรฐานของความยอดเยี่ยม กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุอย่างทำทายและเป็นไปได้ ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีแผนและทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ

1.2) มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualization) คือลักษณะที่องค์กรให้คุณค่า กับความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ผลสัมฤทธิ์ของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของของ บุคคล สมาชิกได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขในการทำงาน พัฒนาตนเอง มีความภาคภูมิใจในงานของตนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย

1.3) มิติเน้นการกระตุ้นบุคคล (Humanistic Encouraging) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งเน้นการบริหารโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยถือว่าคนมีความสำคัญอย่างยิ่ง การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพให้ความใส่ใจกับความต้องการของผู้อื่น สมาชิกจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

1.4) มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliation) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตร เปิดเผยและใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน การแสดงออกของสมาชิกในองค์กรจะเน้นการทำงานในลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่ง กันและกันมีการแบ่งปัน และเข้าใจความรู้สึกซึ่ง กันและกัน

2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive - Defensive Culture) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของสมาชิก และมีผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหารและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะการปกป้องตนเองและตั้งรับ เพราะเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคง ปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน แต่เกิดผลเสียต่อโอกาสในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับตัวและรากฐานของความอยู่รอด แบ่งออกเป็น 4 มติดังนี้

2.1) มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) องค์กรจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งอย่างน้อยปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในฉากหน้าก็เป็นไปอย่างราบรื่น สมาชิกมีความรู้สึกว่าจะต้องยอมตามหรือเห็นด้วย ซึ่งทำให้จำกัดประสิทธิภาพองค์กร โดยลดความแตกต่างทางความคิดสร้างสรรค์และการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่างๆลง

2.2) มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) เน้นการปฏิบัติและการแก้ปัญหาแบบเดิม สมาชิกอยู่ใต้ระเบียบแบบราชการและได้รับการคาดหวังว่าต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ การยึดถือแบบแผนจนเกินไปอาจเกิดความด้อยประสิทธิภาพขาดนวัตกรรมและการปรับตัว

2.3) มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือลักษณะขององค์การที่เน้นการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา ไม่มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วม สมาชิกเป็นผู้ตามที่ดี ทำตามในสิ่งที่บอกให้ทำทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงาน หรือลักษณะงานที่ทำทาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายการทำงานของตนเองและขององค์กร มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหาร การตัดสินใจทุกเรื่องต้องแจ้งให้หน่วยเหนือทราบ

2.4) มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือลักษณะขององค์กรที่ไม่สนใจให้รางวัลกับความสำเร็จ แต่ลงโทษเมื่อกระทำผิดพลาด สมาชิกมักจะโยนความรับผิดชอบให้ผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกกล่าวโทษ ขาดความผูกพันในองค์กร มีปัญหาในความอยู่รอดขององค์กรเนื่องจากสมาชิกขาดความเต็มใจในการตัดสินใจ การปฏิบัติ และการยอมรับความเสี่ยงใด ๆ

3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับงานเหนือเหตุผล เกิดบรรยากาศและแรงขับจากความรู้สึกไม่มั่นคงบางครั้ง บุคลากรมุ่งสนองความต้องการของตนโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อคนอื่น สมาชิกจะต้องเข้มแข็งเป็นอิสระและมีเล่ห์เหลี่ยม แม้วาบางครั้งจะเกิดประสิทธิผลแต่ก็นำไปสู่ความเครียด การตัดสินใจมาจากพื้นฐานในการรักษาสถานภาพมากกว่าใช้ความเชี่ยวชาญ และเกิดปัญหาความขัดแย้งมากกว่าความร่วมมือ แบ่งออก เป็น 4 มติดังนี้

3.1) มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) เป็นวัฒนธรรมของการเผชิญหน้าโดยมีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต้อรอง การให้ความเห็นคัดค้าน ปฏิเสธชี้ความผิดผู้อื่นได้จะได้รับรางวัล สมาชิกจะได้รับสถานภาพและมีอิทธิพลโดยผ่านกระแสการวิเคราะห์และเสริมด้วยความสามารถในการโต้แย้งความคิดเห็นของคนอื่น ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างปลอดภัย การคัดค้านสูงจะนำไปสู่การขัดแย้งที่ไม่จำเป็นได้ ทำให้การแก้ปัญหาของกลุ่มไม่ดีและปล่อยให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง

3.2) มิติเน้นอำนาจ (Power) เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม และพื้นฐานโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่สมาชิกได้มาจากตำแหน่ง สมาชิกยึดมั่นและปฏิบัติตามเพื่อให้ตนเอง มีอำนาจสูงสุด องค์กรที่มุ่งอำนาจจะมีประสิทธิผลน้อยเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่อต้านวิธีการควบคุมดังกล่าว และลดการปฏิบัติของตนเองให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดที่ยอมรับได้เท่านั้น

3.3) มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) มุ่งผลการปฏิบัติงานสูง ทำงานต่อสู้กับคนอื่น ๆ การได้ชัยชนะเป็นสิ่ง จำเป็นต่อการยอมรับในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าวทำงานบนพื้นฐานของการ “แพ้-ชนะ” คาดหวังที่จะทำงานเอาชนะเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

3.4) มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfection) เป็นลักษณะขององค์กรที่เน้นคุณค่าความถูกต้องสมบูรณ์ในการทำงาน และพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะเจาะระเบียบการทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์กรน้อยมาก และใช้ระยะเวลานานมากในการทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบ อย่างละเอียด สมาชิกรู้สึกว่าต้องเลี่ยงความผิดพลาด สนใจรายละเอียดทุก ๆ อย่างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่ชัด

Daft (2002) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความมีประสิทธิภาพ และได้เสนอแนะว่าถ้าจัดรูปแบบค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้วจะเกิดนวัตกรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ปัจจัยคือ (1) ระดับความยืดหยุ่นในการโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และ (2) การ

มุ่งเน้น ด้านกลยุทธ์ภายในที่สร้างขึ้นมาจากในองค์กรหรือจากบริษัทแม่ หรือเน้นภายนอกที่ใช้ปัจจัยแวดล้อมภายนอกเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อทั้งสองปัจจัยผสมผสานกันจะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบ มุ่งเน้นวัฒนธรรมที่ต่างกัน ได้แก่วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบราชการไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมแบบใด ล้วนสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่งหรือแบบผสมผสานขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรและความจำเป็นของ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นสำคัญ และองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจผสมผสานกัน

1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันที่เมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมา โดยเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรเพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ต้องการวัฒนธรรมแบบนี้ไม่ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงขอให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้ก็เพียงพอเน้นวัฒนธรรมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคลและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กร และมีการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบและความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรให้กับพนักงาน เพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกันมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือการให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า

4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญ ต่อสภาพแวดล้อมภายใน เน้นความคงเส้นคงวาในการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านวิธีการความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงานมุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการเนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

สรุปได้ว่า ประเภทและมิติของวัฒนธรรมองค์กรใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นองค์กรอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรม ที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิผล โดยผู้นำจะต้องมีสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดีย่อมเกื้อหนุนต่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น

11. การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

การที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้ครอบคลุมลักษณะสำคัญขององค์กร อาจไม่ใช้เรื่องง่ายเสมอไปดงนั้น จึงควรมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรเดิมว่า ประกอบด้วยลักษณะใดบ้างโดยศึกษาถึงรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมขององค์กร ควรมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีพื้นที่ในการประชุมปรึกษางาน ทบทวนเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรที่เปิดเผยให้รับทราบโดยทั่วไป และนำมาจัดเก็บไว้สำหรับใช้ภายในองค์กรเท่านั้น และการบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สัมภาษณ์ทุกคนในทุกระดับขององค์กร ฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรของทุกคน ขอความร่วมมือจากสมาชิกให้อธิบายค่านิยมขององค์กร สังเกตปฏิสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับการบริหาร กำหนดกระบวนการตัดสินใจและการรายงานใช้การกำหนดกลุ่มเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อของคนกลุ่มนี้ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กรรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร และสิ่งที่ได้รับการช่วยเหลือจากองค์กร ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีสองลักษณะคือแสดงแนวทางการดำเนินงานขององค์กร (Direction) ว่ามีสาระสำคัญใดบ้างดังจะเห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกและระดับการยอมรับ (Intensity) แนวทางการดำเนินงานดังกล่าวของสมาชิกจากพฤติกรรมที่ได้รับการจูงใจ (Cooks, & Rousseau, 1988)

วันชัย มีชาติ (2548) กล่าวว่า การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องของการสร้างและการรักษาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างและมีวัฒนธรรมที่ต้องการได้ สามารถใช้การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรได้ ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection) การสร้างและการรักษาวัฒนธรรมองค์กรโดยวิธีนี้องค์กรจะต้องทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า องค์กรมีวัฒนธรรมอย่างไร วัฒนธรรมดังกล่าว ประกอบด้วย บุคคลที่มีลักษณะอย่างไร องค์กรก็จะนำลักษณะดังกล่าวมาใช้ใน

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ และยังช่วยให้องค์กรได้บุคคลที่มีวัฒนธรรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2) การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Top management) เป็นการสร้างวัฒนธรรมโดยใช้พฤติกรรมและการแสดงออกต่าง ๆ ของผู้บริหารเป็นตัวอย่างเนื่องจากผู้บริหารเป็นตัวแบบของพนักงานและผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานจะทำตามสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออก ดังนั้น หากองค์กรต้องการจะมีวัฒนธรรมแบบใด ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างของพนักงาน การเป็นตัวแบบนผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องแสดง ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ต้องการอย่างชัดเจนและพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกันทั้งคำพูดและการกระทำเพื่อ ไม่ให้เกิดความสับสนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากพฤติกรรมของ ผู้บริหารหรือผู้นำไม่สอดคล้องกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่แน่ใจว่าควรทำตามสิ่งที่ผู้นำพูดหรือสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติดี การใช้ผู้บริหารเป็นตัวแบบในการสร้างวัฒนธรรมก็จะไม่ประสบความสำเร็จเช่น องค์กรต้องการให้เกิดวัฒนธรรมความขยันและเสียสละในการทำงาน ซึ่งผู้นำบอกให้พนักงานทุกคนขยันมาทำงานเช้าแต่ผู้นำกลับมาทำงานสายตลอดโดยไม่มีเหตุผล พนักงานจะรู้สึกว่าผู้นำไม่ได้มุ่งที่จะให้มาเช้าอย่างจริงจัง พนักงานก็อาจจะไม่มาทำงานเช้า

3) ระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์กร (Reward System) องค์กรทุกองค์กรจะมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษภายในองค์กร การให้รางวัลจะเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รางวัล องค์กรต้องการให้พนักงานมีวัฒนธรรมแบบใด ก็ให้รางวัลพฤติกรรมที่เป็นไปตามวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการระบบการให้รางวัลจะเป็นวิธีการที่อยู่บนหลักการของทฤษฎีการเสริมแรง หากองค์กรวางระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการไว้ได้ การให้รางวัลในองค์กรอาจทำได้หลายประการเช่น การพิจารณาความดีความชอบ การให้รางวัลพิเศษ และการแสดงออกต่าง ๆ ที่แสดงถึงการยอมรับและให้ความสำคัญกับบุคคลและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ แก่พนักงานตามที่องค์กรต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของพนักงานให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานบางด้านมากขึ้น สามารถทำงานได้ดีขึ้น หรือทำให้พนักงานมีทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งก็ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกได้เช่นกัน การฝึกอบรมอาจใช้กับสมาชิกใหม่โดยการปฐมนิเทศเพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและประพฤติตนให้

สอดคล้องกับวัฒนธรรมดังกล่าว นอกจากนี้องค์กรอาจมีหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กรเป็นระยะ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ

5) การกล่อมเกลาทางสังคม (Socialization) องค์กรอาจสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการสร้างระบบการกล่อมเกลาทางสังคม สร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรให้แสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการการกล่อมเกลาทางสังคมจะเป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง และประกอบด้วยหลาย ๆ วิธี ซึ่งการอบรมและพัฒนาและระบบการให้รางวัลก็เป็นการช่วยการกล่อมเกลาทางสังคมในองค์กรได้ด้วย การกล่อมเกลาทางสังคมอาจกระทำโดยการเล่าเรื่องตำนานขององค์กร วีรบุรุษในองค์กร พิธีกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ระบบการสอนงานในองค์กร เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องของการสร้างและการรักษาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างและมีวัฒนธรรมที่ต้องการได้ สามารถใช้การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรได้ในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น

12. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของฐานคติที่อยู่ลึกลงไปในจิตใจของสมาชิกกลุ่มโดยที่สมาชิกของกลุ่มมักจะไม่ตระหนี่กว่าตนเอง มีแบบแผนของฐานคตินั้น แต่ก็ประพฤติปฏิบัติตนไปในแนวทาเสมือนได้แนวทางหรือแบบแผนนั้นมาตามธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มหรือองค์กรเมื่อต้องแก้ไขปัญหาที่กชนิดในการดำรงชีวิตและหน้าที่การงาน เช่น ในเรื่องของการทำงานเป็นทีมและการสื่อข้อความหรือการคบคำสมาคมต่อกัน (Teamwork and Communication) สมาชิกในองค์กรหนึ่งมีวัฒนธรรมส่งเสริมการทำงานของกลุ่มคือสมาชิกของกลุ่มจะรับฟังและยอมรับความคิดและความเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ และไว้วางใจในกันและกัน แต่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงานแบบกลุ่มจะมีวัฒนธรรมหรือวิถีการทำงานที่ผิดไปจากแนวพฤติกรรมที่มีวัฒนธรรมแบบส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กล่าวคือสมาชิกจะติฉินนินทาลับหลังกันและกันโดยไม่กล้าเผชิญหนำเข้าช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ซึ่งกรณีพฤติกรรมทั้งสองที่แสดงออกแตกต่างกันคือเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมกับเป็นวัฒนธรรมที่มีแบบแผนไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรวมตลอดถึงการติดต่อสื่อสารนั้น ก็ย่อมมีที่มาจากแบบแผนของฐานคติรากฐานภายในใจของสมาชิกของแต่ละกลุ่มที่กำหนดการรับรู้การคิด และความรู้สึก หรือในกรณีที่กลุ่มทำงานเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานให้บริการก็จะแสดงออกถึงการเอาใจใส่ในการให้บริการลูกค้า ในขณะที่วัฒนธรรมที่ไม่ส่งเสริมการให้บริการก็จะแสดงออกถึงความไม่เอาใจใส่ต่อการให้บริการลูกค้าและบางครั้งอาจแสดงกริยาวาจาไม่สุภาพกับลูกค้า หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการบังคับบัญชา สมาชิกที่มีพฤติกรรมไม่ส่งเสริมในเรื่องภาวะผู้นำและการปกครองบังคับบัญชาจะแสดงออกถึงการปกปิดไม่บอกกุเลาถึงปัญหาที่ตนประสบอยู่ในชีวิตและการ

งาน และไม่อยากจะพบหรือพยายามหลบหน้าผู้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่ส่งเสริมในเรื่องนี้จะแสดงออกให้เห็นว่า เมื่อสมาชิกเดือดร้อน หรือมีปัญหา สมาชิกก็จะขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หรือในกรณีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความเป็นเลิศสมาชิกที่แสดงพฤติกรรมส่งเสริมจะแสดงออกให้เห็นถึงความพยายามปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอแม้ว่าทำได้ดีอยู่แล้ว ผิดกับในองค์การที่สมาชิกมีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงานขององค์การก็จะแสดงพฤติกรรมแบบที่พอใจในมาตรฐานขั้นต่ำพอให้ผ่านเท่านั้น หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สมาชิกที่มีวัฒนธรรมทางส่งเสริมการทำงานขององค์กรก็จะพยายามปรับปรุงและแสวงหาแนวทางในการทำงานของตนที่ดีกว่าอยู่เสมอ ในขณะที่สมาชิกที่มีวัฒนธรรมในทางไม่ส่งเสริมการทำงานขององค์กรจะยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเก่าซึ่งล้าสมัยไปแล้ว ได้เป็นที่ยอมรับกันว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่ลึกในจิตใจของคนที่ทำงาน หรือเป็นสมาชิกในองค์กรวัฒนธรรมแพร่กระจายไปทุกแห่งและครอบคลุมชีวิตทั้งหมดในองค์กร ผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรยิ่งนานเท่าใดวัฒนธรรมองค์กรก็จะครอบงำบุคคลผู้นั้นมากยิ่งขึ้นเท่านั้น จนยากที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลเหล่านี้ได้ในเวลาสั้น ๆ

เมื่อฝ่ายบริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงหรือจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กร ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงช่วงอายุขององค์กรด้วย กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปตามความประสงค์ของฝ่ายบริหารได้มากน้อยเพียงใด เมื่อใดควรจะเปลี่ยนอย่างไร ช่วงอายุขององค์กรมีความสำคัญในการจัดการนี้เป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างในเวลาที่แตกต่างกันไป

องค์กรที่เพิ่งเกิดขึ้นถ้ามีวัฒนธรรมแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มคนเข้าด้วยกันมันเป็นเสมือนกาวมีเอกลักษณ์ และความแข็งแกร่ง กล่าวเจาะจงก็คือองค์กรรุ่นเยาว์ต้องการวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เป็นปึกแผ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงมักเกิดขึ้นได้ค่อนข้างน้อยถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็จะมีความเข้มข้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนโปร่งใสขึ้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันราบรื่นและเข้าใจถูกต้องกัน เพราะถ้าองค์กรรุ่นเยาว์นี้สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ก็แสดงว่าวัฒนธรรมแรกเริ่มต่าง ๆ ที่คิดประดิษฐ์นำมาใช้นั้นแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้ดี การแก้ไขจึงเป็นการปรับรากฐานเดิมเล็กน้อย

องค์กรที่มีช่วงอายุระยะกลางจะมีวัฒนธรรมที่สามารถนำมาจัดการและเปลี่ยนแปลงได้แต่การเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องคำนึงถึงว่าวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นหลักของเสถียรภาพ (Stability) ขององค์กรด้วย

ยิ่งเป็นองค์กรที่เติบโตมาก มีขนาดใหญ่ และทำหน้าที่หลายประการรวมตลอดถึงตั้งอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันไปทั่วโลก และประกอบด้วยกลุ่มคนหลายเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ ฯลฯ

ซึ่งมีวัฒนธรรมเฉพาะของกลุ่มเอง โดยบางกลุ่มก็มีการขัดแย้งในวัฒนธรรมกันเอง เช่นกลุ่มคนทำงานในตะวันตกที่ไปเปิดสาขาบริษัทในประเทศตะวันออก และมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นชาวตะวันออกการรับรู้การคิด และความรู้สึกของคนสองกลุ่มนี้ย่อมแตกต่างกัน การจัดการด้านวัฒนธรรมว่าจะยังคงให้มีวัฒนธรรมทั้งสองกลุ่มอยู่ด้วยกันเพื่อให้มีความยืดหยุ่นเมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงขึ้นมา (Environmental Turbulence) หรือจะจัดการให้มีการสร้างวัฒนธรรมเฉพาะขึ้นมาใหม่เป็นแบบแข็งแกร่ง (More Homogeneous Strong) ดังที่มีผู้แนะนำมากมาย ก็ยังเป็นเรื่องยากที่จะลงความเห็นได้ทันทีโดยไม่พิจารณาข้อมูลให้ครบถ้วน

ในองค์กรที่อยู่ในระยะเติบโตเต็มที่ซึ่งองค์กรมักจะเติบโตน้อยลง การตลาดและผลิตภัณฑ์ ลดน้อยลงหรือความมั่นคงภายในสูงมาก มีแต่ความสุขสบายกระทั่งไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อีกต่อไปแล้ว วัฒนธรรมองค์กรควรได้รับการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ส่วนที่ควรเปลี่ยน ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะรุนแรงมากจากผู้ที่เคยทำงานมาก่อน จึงอาจมีการให้คนเก่า ๆ ออกไปจากตำแหน่งหลายคนยังไม่มีวิธีการสำเร็จรูปในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรให้เป็นไปตามความประสงค์ของการบริหาร มีการใช้รูปแบบเทคนิคต่าง ๆ มากมายซึ่งก็ทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ มีทั้ง การบังคับการเปลี่ยนแปลงทันทีแบบสุดโต่งด้านหนึ่ง กับการพาเขาอย่างมีเลศนัย หรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ให้รู้ตัวโดยใช้เทคโนโลยีแบบใหม่เข้ามาช่วยอีกด้านหนึ่ง

การจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น ผู้เปลี่ยนจำเป็นต้องทำการหาข้อมูลที่จำเป็นหรือการตีความวัฒนธรรมองค์กรให้ง่ายขึ้นให้ออกมาเป็นภาษาธรรมดา การหาข้อมูลทำได้โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการศึกษาร่วมกัน ซึ่งผู้ศึกษาร่วมกับผู้ถูกศึกษาที่เลือกสรรแล้วจากองค์กรนั้น ๆ เพื่อเปิดเผยฐานคติใต้สำนึก ซึ่งเชื่อว่าเป็นแก่นของวัฒนธรรม แต่จะต้องทำการศึกษาองค์กรจำนวนมาก และนำผลการศึกษานั้นมาสัมพันธ์กับยุทธวิธีขององค์กร โครงสร้างขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กรต่อไปโดยแบ่งออกได้เป็น 7 ลักษณะ ดังนี้

1) เน้นให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ในรายละเอียดต่าง ๆ ของงานที่ทำ
2) มุ่งที่ผลงานมากกว่าวิธีปฏิบัติ
3) การให้ความสำคัญกับบุคลากร
4) การทำงานเป็นทีม
5) เน้นการทำงานในเชิงรุกมากกว่าออมชอม
6) เน้นรักษาสถานะภาพเดิมขององค์กร
7) เน้นส่งเสริมในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

13. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาของ Dubrin & Ireland (1989, pp. 571-573) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

1) ค่านิยม แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ และบุคลิกภาพของผู้ก่อตั้งองค์กร

2) ค่านิยม แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ และบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร

3) วัฒนธรรมของสังคม

4) ลักษณะและประเภทขององค์กร

5) จรรยาบรรณในวิชาชีพ

6) การจัดสรรทรัพยากร และระบบการให้รางวัล

การศึกษาของ Jones (1994, pp. 178-191) ได้พิจารณาถึงว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นพัฒนามาจากปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 4 ปัจจัย คือ

1) ลักษณะของสมาชิกที่อยู่ในองค์กร (Characteristic of People Within the Organization) เนื่องจากสมาชิกขององค์กรได้ถูกระบบการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาเป็นปฏิบัติงานร่วมกัน นับเป็นมาตรการเบื้องต้นในการให้ได้มาซึ่งสมาชิกที่มีค่านิยม บุคลิกลักษณะและจริยธรรมที่มีความใกล้เคียงกัน ดังนั้นจึงเกิดเป็นการรวมกลุ่มของผู้ที่มีค่านิยม ความคิดความเชื่อที่ใกล้เคียงกัน เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ขึ้นมา

2) จริยธรรมขององค์กร (Organization Ethics) เกิดจากบุคลิกลักษณะ และความเชื่อของผู้ ๆ ก่อตั้งและผู้บริหารระดับสูง ว่าต้องการบริหารจัดการและควบคุมทิศทางการประพฤติปฏิบัติขององค์กรนั้น ไปในแนวทางใด ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวจะถูกยึดเป็นเป้าหมายในการประพฤติปฏิบัติขององค์กร จะออกมาในรูปของกฎระเบียบข้อบังคับ สัญญาว่าจ้าง เป็นต้น

3) โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) เป็นระบบที่เป็นทางการในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้าง-อำนาจหน้าที่และระบบที่ใช้เพื่อการควบคุม โดยขึ้นอยู่กับลักษณะหรือรูปแบบขององค์กรว่าเป็น “องค์กรแบบเครื่องจักร” (Mechanistic Structures) หรือว่าเป็น “องค์กรแบบมีชีวิต” (Organic Structures) กล่าวคือองค์กรแบบเครื่องจะมีลักษณะคงที่การปฏิบัติงานยึดติดอยู่กับกฎระเบียบเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ขณะที่องค์กรแบบมีชีวิตจะมีลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า และสามารถปรับ เปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า

4) ระบบสิทธิ์ในทรัพย์สิน (Property Rights System) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกระจายสิทธิในทรัพย์สิน(Property Rights) กล่าวคือสิทธิในที่นี้เป็นส่วนที่บ่งบอกถึงสมาชิกในองค์กรแต่ละคนจะสามารถรับและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรได้ในระดับใด โดยทั่วไปจะเป็นไปตามสิทธิอันเกิดจากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนซึ่งในเรื่องนี้ส่งกระทบโดยตรงต่อเรื่องของค่านิยมการใช้เครื่องมือ (Instrumental Values) ที่จะกำหนดถึงพฤติกรรมและการจูงใจ

พนักงานขององค์กรอันสะท้อนถึงสถานภาพและวิธีการการประพฤติปฏิบัติผ่านระบบสิทธิในทรัพย์สินแทรกความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีโครงสร้างวัฒนธรรมและการออกแบบองค์กร

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ มีหลายส่วนที่ประกอบกันซึ่งล้วนแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาไปสู่เป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง และที่สำคัญขึ้นอยู่กับการบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ ว่าได้มีกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จดังที่ต้องการ

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบลีน

เกียรติขจร โฆมานะสิน (2550, หน้า 52) ได้กล่าวว่า ระบบการผลิตแบบลีน เป็นเครื่องมือในการจัดการกระบวนการที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยการพิจารณาคุณค่าในการดำเนินงานเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งสร้างคุณค่าในตัวสินค้าและบริการและการจัดความสูญเสียที่เกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลกำไรและผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจในที่สุด ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพควบคู่ไปด้วย

เฟลด (Feld, 2001, pp. 154) ได้กล่าวว่าสถาบันเทคโนโลยีการผลิตการออกแบบระบบปฏิบัติการที่รัฐแมสซาชูเซตส์ (Production System Design Laboratory at the Massachusetts Institute of Technology) ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีนไว้คือการกำจัดความสูญเปล่า ทุก ๆ ส่วนของการผลิตซึ่ง รวมทั้งส่วนความสัมพันธ์ของลูกค้า ส่วนการออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่วนการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์และในส่วนการบริหารโรงงาน ซึ่งการบริหารการผลิตระบบลีนยังคำนึงถึงการกำจัดความสูญเปล่าโดยแบ่งออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ 1) การผลิตที่มากเกินไป (Over production) 2) การรอคอย (Waiting) 3) การขนส่ง (Transporting) 4) การดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม (Inappropriate processing) 5) สินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็น (Unnecessary inventory) 6) การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary motions) และ7) ข้อบกพร่อง (Defects) ซึ่งถ้าสามารถกำจัดความสูญเปล่า ที่เกิดขึ้นได้นั้นจะทำให้ระบบการผลิตมีนั้นเกิดมูลค่ามากขึ้นและสามารถช่วยให้ต้นทุนในการผลิตลดลงอีกด้วย

1. ความหมายของแนวคิดแบบลีน

ลีน (Lean) เป็นภาษาอังกฤษ เป็นคำที่มีความหมายได้ทั้ง คำกริยาและคำคุณศัพท์ ในความหมายของกริยา คือ เอน ลาดเอียงจากแนวระดับลีนในที่นี้ใช้ในความหมายที่เป็นคำคุณศัพท์ ดังเช่นในการขยายคำนามที่เป็นรูปร่างคือรูปร่างนั้น มีความบาง มีสุขภาพดี มีความน่าสนใจ ลีนในการขยายคำนามที่เป็นอาหารคืออาหารนั้น ไม่มีไขมัน ลีนในความหมายที่ขยายองค์การหรือบริษัทหมายถึง องค์กรหรือบริษัทนั้น มีเงิน (Money) และมีเจ้าหน้าที่ (People) จำนวนมากพอกับความ

ต้องการที่จำเป็น (Need) โดยปราศจากสิ่งที่ไร้ประโยชน์ ของเสีย หรือเกินจากความต้องการ (Nothing is wasted) ลีน แปลว่า ผอมหรือบาง ในที่นี้มีความหมายในแง่บวก ถ้าเปรียบกับคนก็หมายถึงคนที่มีร่างกายสมส่วนปราศจากชั้นไขมัน แข็งแรง ว่องไว กระฉับกระเฉง ถ้าเปรียบกับองค์กรจะหมายถึงองค์กรที่ดำเนินการโดยปราศจากความสูญเปล่าในทุกกระบวนการ (เกียรติขจร โฆมานะสิน, 2550, หน้า 53) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นคำคุณศัพท์ขยายคำนามที่เป็นแนวคิด แนวคิดแบบลีน จึงหมายถึง แนวคิดนั้น มีความน่าสนใจ มีความสมบูรณ์แบบ และมีแต่ความจำเป็น หรือมีแต่เนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์เท่านั้นซึ่งแนวคิดแบบลีนแต่ละคนจะให้ความหมายแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการนำไปใช้

วอแม็ก และโจนส์ (Womack & Jones, 2003, pp. 76) อธิบายเรื่องแนวคิดแบบลีนว่าเป็นสิ่งที่ช่วยกำจัดความสูญเปล่า โดยวิธีการระบุคุณค่า ช่วยจัดลำดับการดำเนินการสร้างคุณค่าที่ดีที่สุดให้ควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ให้หยุดชะงัก และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยจัดการให้คุณภาพมากขึ้นด้วยแรงงานที่น้อยลง ใช้อุปกรณ์น้อยลง เวลาน้อยลง ในขณะเดียวกันก็สามารถนำไปสู่การผลิตในสิ่งที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้มากขึ้นด้วย

แนวคิดแบบลีนในลักษณะวิสาหกิจหรือองค์กร หมายถึง ระบบธุรกิจด้านการจัดองค์การและการพัฒนาการผลิตสินค้า หรือบริการที่มีการจัดการด้านการปฏิบัติการด้านผู้ผลิตและลูกค้าหรือผู้ใช้บริการธุรกิจและองค์การใช้หลักการการปฏิบัติ และเครื่องมือแนวคิดแบบลีนในการสร้างคุณค่าต่อลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ โดยตรงคือให้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้นและข้อบกพร่องน้อยที่สุด โดยบุคคลที่ปฏิบัติไม่เป็นภาระลำบาก ด้วยระยะทางที่ลดลง ต้นทุนต่ำใช้เวลาที่ลดน้อยลงกว่าระบบผลิตแบบเดิม (Lean Enterprise Institute, 2008, Website)

โจนส์ (Jones) (Lean Enterprise Institute, 2008, Website) ได้อธิบายความหมาย แนวคิดแบบลีนว่าเป็นแนวคิดทางด้านธุรกิจที่เน้นกระบวนการของการจัดการและการปรับปรุงโดยการพยายามลด ระยะเวลา ลดความเสียเวลา และหาเส้นทางที่ลดความยากลำบาก รวมทั้งลดความพยายามที่สูญเปล่าไว้ โดยพบว่าระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota production system: TPS) เป็นต้นกำเนิดของแนวคิดแบบลีนนั่นเอง

วิทยา สุหฤทดำรง (2552, หน้า 14) อธิบายแนวคิดแบบลีน คือการเดินทาง การดำเนินโครงการระยะยาวที่ต้องการคำมั่นสัญญา ความอดทน การคิดในระยะยาว มีกรอบความคิดเชิงบวกและทัศนะคติ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รวมเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการและเป็นอาวุธเชิงยุทธ์ศาสตร์ตัวหนึ่ง

เกียรติขจร โฆมานะสิน (2550, หน้า 20) อธิบายแนวคิดแบบลีนว่าเป็นวิวัฒนาการของมนุษย์ชาติทางด้านระบบการจัดการและเป็นวิถีทางหนึ่งในการสร้างคุณค่าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

แนวคิดแบบลีน จึงใช้แนวคิดในการประยุกต์เครื่องมือวิธีการโดยเริ่มต้นพัฒนาจากการเพิ่มระบบการผลิตจนมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในกระบวนการทำงาน มุ่งทำความเข้าใจความต้องการและมุมมองของลูกค้า ในการเพิ่มคุณค่า นำหลักการเบื้องต้นมาผสมผสานแนวคิดในการปรับปรุงที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และการทดลองปฏิบัติ และเรียกองค์กรที่มีลักษณะแบบนี้เรียกว่า วิสาหกิจแบบลีน (Lean enterprise)

สรุปได้ว่า แนวคิดแบบลีน หมายถึง ระบบการจัดการกระบวนการทำงาน เพื่อให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้รับผลงาน และเป็นการจัดการกระบวนการที่มีกลยุทธ์ในการผลิตโดยใช้เครื่องมือในแนวคิดแบบลีนต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานคงเหลือไว้แต่กิจกรรมที่มีคุณค่าให้มีการดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ในระบบและปรับปรุงกระบวนการโดยมุ่งเน้นกำจัดความผิดพลาดและความสูญเปล่าที่ทำให้เกิดการเสียเวลา จึงพบว่า ผลลัพธ์ คือทำให้ลด ระยะเวลาในกระบวนการได้ โดยไม่ลดคุณค่าสินค้าหรือบริการ

2. หลักการของแนวคิดแบบลีน

วอแม็ก และโจนส์ (Womack & Jones, 2003, pp. 32) ได้อธิบายเรื่อง หลักการในแนวคิดแบบลีน ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการคือการระบุส่วนที่มีคุณค่าของสินค้าหรือกระบวนการในการบริการการสร้างสายธารหรือกี่ระแสธารแห่งคุณค่าในสินค้าหรือกี่ระบวนการทุกขั้นตอนโดยแสดงการไหลด้วยแผนภูมิของกระแสธารแห่งคุณค่า การสร้างทิศทางทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการที่มีคุณค่าให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ใช้ระบบการดึงจากการให้ผู้รับบริการเป็นผู้ดึงคุณค่าจากกระบวนการจากสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการด้านปริมาณและเวลาที่ต้องใช้ โดยอาจมีสารสนเทศสนับสนุนและการสร้างคุณค่ากำจัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่องที่มีรายละเอียดดังนี้

1) การระบุคุณค่า (Value) การระบุกระบวนการที่สร้างคุณค่าในสินค้าหรือกี่ระบวนการให้บริการให้นิยามคุณค่าหลากหลาย ค้นหาคุณค่าอย่างเหมาะสมจากลูกค้า ใช้ต้นทุนที่เหมาะสมทบทวนคุณค่านี้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ได้คำนึงถึงคุณค่าจากผู้ผลิตที่ต้องการเน้นด้านการลดต้นทุน การนิยามคุณค่าคำนึงการเปลี่ยนไปตามมุมมองของลูกค้า

2) การสร้างกระแสธารหรือสายธารแห่งคุณค่า (Value stream) การแสดงรายละเอียดกิจกรรมโดยการระบุกิจกรรมขั้นตอนในกระบวนการทั้งหมดในสินค้า หรือกี่ระบวนการทุกขั้นตอน โดยแสดงทิศทางการไหลด้วยแผนภูมิของกระแสธารแห่งคุณค่า เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการในการบริการลูกค้า เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมใดที่ไม่เพิ่มคุณค่าหรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเป็นความสูญเปล่า การสร้างกระแสธารคุณค่าต้องพิจารณาจากสามประการคือประการแรกพิจารณาสิ่งที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการประการที่สองพิจารณาสิ่ง

ที่ไม่สร้างคุณค่าแต่เป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการการพัฒนาระบบการผลิต โดย ไม่สามารถกำจัดตัดทิ้งออกไปได้คือเป็นความสูญเปล่า หรือมุดะชนิดแรก ประการที่สามพิจารณาสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่าต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการเลยคือเป็นมุดะชนิดที่สองคือต้องกำจัดตัดทิ้งออกโดยเร็ว โดยใช้เครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์คุณค่าพิจารณากิจกรรม แล้วนำมาถ่ายทอดลงในกระบวนการและแสดงการดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง (การไหล)

3) การไหล (Flow) เป็นการสร้างทิศทางทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีคุณค่า ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องด้วยการมุ่งลดปัจจัย ด้านความสูญเปล่า ที่ส่งผลต่อการขัดจังหวะ ติดขัด เช่น การรอคอย หรือการเกิดความสูญเปล่าโดยมุ่งเน้นการลดเวลาที่ไม่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกระบวนการและลดปัญหา ลดความผิดพลาด การย้อนกลับ ในระหว่างการดำเนินการเช่นการจัดวางและเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สะดวกในการใช้งาน (ใช้เทคนิค 5 ส) และมีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในแนวคิดแบบลีน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้งานสามารถดำเนินไปได้ สร้างให้เกิดการไหลของงานต่าง ๆ ตามเส้นทางอย่างต่อเนื่อง

4) การดึง (Customer pull) ให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้ดึงคุณค่าจากกระบวนการให้การไหลมีทิศทางตรงไปสู่ผู้รับบริการและปริมาณอย่างเพียงพอกับความต้องการโดยการผลิตจะมุ่งผลิตเฉพาะสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่ผู้รับบริการมีความต้องการนี้เท่านั้น การบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการรวมทั้งในเวลาที่ใช้ตรงกับความต้องการปราศจากการรอคอย โดยอาจมีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนบรรลุผล จนถึงข้อที่ 4 นี้ โดยทุกคนมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง นำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในข้อต่อไป

5) สร้างความสมบูรณ์แบบ (Pursue perfection) เป็นการสร้างคุณค่า และทำการกำจัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ไม่ได้สร้างจากผู้นำที่เผด็จการหรือบังคับ โดยในข้อนี้ใช้หลักการทำหน้าที่เป็นผู้แทนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความสมบูรณ์แบบ จึงมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นั่นเอง

3. การวิเคราะห์ความสูญเปล่า

จากหลักการ 5 ข้อ ของแนวคิดแบบลีนทำให้ต้องมีการวิเคราะห์ความสูญเปล่า หรือสิ่งที่ไม่มีคุณค่า (Wastes/non value added) หรือมุดะ ซึ่งการระบุความสูญเปล่าในแนวคิดแบบลีนี้เป็นขั้นตอนที่ส่งเสริมในการสร้างกระแสธารคุณค่าให้เกิดขึ้นและดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คงเหลือแต่ส่วนที่มีคุณค่าโดยสามารถระบุคุณค่าในการบริการและความสูญเปล่านี้มีมากมายหลายชนิดในกระบวนการการมุ่งกำจัดความสูญเปล่า เป็นการจัดการที่ก่อให้เกิดความสมบูรณ์แบบขึ้นได้

ดังนั้นจึงควรทราบชนิด สาเหตุ และระดับความสูญเปล่า เพื่อการจัดการกับความสูญเปล่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โกศล ดีศีลธรรม (2547, หน้า 21) และนิพนธ์ บัวแก้ว (2547, หน้า 78) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วงานที่ทำกันอยู่จะเป็นงานที่มีคุณค่าอยู่เพียงร้อยละ 5 เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ 95 ถือเป็นงานที่ไม่มีคุณค่า เราสามารถแบ่งกิจกรรมเหล่านี้ออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้ คือกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าชนิดที่ 1 (NVA1) ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำพบว่ามีร้อยละ 60 เช่น การตรวจสอบ การขนย้าย ส่วนกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าชนิดที่ 2 (NVA2) ไม่มีคุณค่าและไม่จำเป็นต้องทำร้อยละ 35 เช่นการบันทึกข้อมูลที่ไม่ได้ใช้งาน หรือไม่มีประโยชน์ การสร้างเกินความต้องการ

วอแมกซ์และโจนส์ (Womack & Jones, 2003, pp. 32) อธิบายว่าความสูญเปล่าว่ามี 2 ชนิดโดยอธิบายไว้ในการระบุการสร้างกระแสธารคุณค่า โดยการพิจารณาจากสามกรณี คือ (1) กิจกรรมสร้างคุณค่า (2) กิจกรรมไม่สร้างคุณค่าแต่เป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการพัฒนาระบบการผลิตโดยไม่สามารถกำจัดตัดทิ้งออกไปได้จัดเป็นมุดะชนิดแรก 3) กิจกรรมไม่สร้างคุณค่าใดใดต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการจัดเป็นมุดะชนิดที่สอง

โดยทั่วไปแบ่งกิจกรรมออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) กิจกรรมที่สร้างคุณค่า (2) กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า และ (3) กิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่สร้างคุณค่า โดยกิจกรรมกลุ่มที่ 2 และกลุ่ม 3 ถือว่าเป็นความสูญเปล่าทั้งหมด โดยที่ให้ความหมายของกิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่สร้างคุณคำว่าเกิดจากข้อจำกัดทางเทคโนโลยีจำเป็นต้องใช้ในระบบการผลิต หรือการดำเนินงานเรียกว่า มุดะชนิดแรก ตรงตามที่วอแมกและโจนส์ได้อธิบายไว้ชนิดความสูญเปล่า ที่สำคัญและพบได้บ่อย ดังที่ ไทอิจิ โอโนะ (Taiichi Ohno) จัดแบ่งออกได้เป็น 7 ชนิด คือความสูญเปล่าเนื่องมาจากการรองาน ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด (Pound & Spearman, 2007, Website)

ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ ทำความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น และข้อสุดท้ายคือความสูญเปล่าเนื่องจากการทำงานมากเกินไปดังต่อไปนี้

1) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการรอคอย (Waiting) เป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็นสูญเสียเวลาในการรอหรือรองานซึ่งทำให้สูญเสียเวลาและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (หรือผู้บริการ) การรอคอยเป็นส่วนที่สามารถวัดได้ ในการจัดการกระบวนการในการทำงาน คือ การวัดในรูปแบบเป็นหน่วยของเวลา ในการศึกษานี้เน้นการวัด ระยะเวลาในกระบวนการเพื่อวัดความสูญเปล่าด้านระยะเวลารอคอยของผู้รับบริการระยะเวลารอคอยนี้ เป็นช่วงระยะเวลากิจกรรมใด ๆ ที่เริ่มตั้งแต่มีความพร้อมสำหรับการเริ่มต้นจนถึงเวลาที่กิจกรรมนั้นได้

เริ่มต้นจริง คอลเบริ์ก, ดาห์ลการ์ด และเบรห์เมอร์ (Kollberg, Dahlgaard, & Brehmer, 2007, pp. 7-24) แสดงความคิดเห็นว่าระยะเวลารอคอยและความล่าช้า (Delay) เป็นสองส่วนที่ต้องแก้ไขเพื่อให้กระบวนการดำเนินไปได้ต่อเนื่องไม่ให้มีปัญหานี้

2) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน (Transport) เป็นความสูญเปล่าด้วยความจำเป็น หรืออาจไม่จำเป็นก็ได้ สูญเสียเวลาในการเคลื่อนย้ายงาน หรือลูกค้าจากจุดหนึ่งไปสู่จุดหนึ่ง

3) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด (Defects) ส่งผลเสียต่องานที่ทำและต้องนำมาสู่การแก้ไข เป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น

4) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน (Over burden) ที่ทำแล้วทำอีก ตรวจสอบแล้วตรวจสอบอีก การทำงานจึงควรให้ถูกต้องเสียตั้งแต่แรก เป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น

5) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ (Inventory) เป็นความสูญเสียจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งส่งผลเสียต่องานที่ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็ว เป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น

6) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) เป็นความสูญเสียที่เกิดเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานนี้เป็นความสูญเปล่าด้วยความไม่จำเป็น

7) ความสูญเปล่าเนื่องจากการทำงานมากเกินไป (Over production) เป็นความสูญเสียเนื่องจากการทำงานมากเกินไป แต่งานที่ทำมากเป็นงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบในขณะที่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังรอให้ทำอยู่ ซึ่งถือเป็นการทำงานที่มากเกินความจำเป็นและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ จะต้องมีการศึกษาการแบ่งภาระงานให้เกิดความสมดุล

สรุป ความสูญเปล่า สามารถแบ่งได้เป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ และหากแบ่งเป็นชนิดต่างให้ละเอียดชัดเจนขึ้นจะสามารถแบ่งได้เป็น 7 ชนิด แต่ในเนื้อหาแล้วไม่มีความแตกต่างกัน แตกต่างเพียงแค่ชื่อที่ใช้ ดังนั้นในการศึกษานี้แบ่งโดยใช้ 2 ชนิดใหญ่ ๆ คือกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแต่จำเป็น ซึ่งหมายถึง มุดะชนิดแรก และกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า หมายถึง มุดะชนิดสอง เพื่อความสะดวกและชัดเจนในการวิเคราะห์และจัดการ โดยสามารถใช้ต่อเนื่องในการสร้างให้เกิดความสมบูรณ์แบบในระบบหรือทุกกระบวนการ

สาเหตุของการเกิดความสูญเปล่า ในความหมายกว้าง ๆ ตามที่เกียรติขจร โฆมานะสิน (2550, หน้า 34) อธิบายไว้เพื่อทำความเข้าใจความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม โดยสามารถแบ่งความสูญเปล่าออกเป็น 3 ประการ (3 Mu' s) เป็นคำที่ขึ้นต้นด้วยอักษร "มุ" 3 ตัว ได้แก่ (1) มุดะ

หรือความสูญเปล่าในกระบวนการ (2) มุระ (Mura) คือความไม่สม่ำเสมอในกระบวนการการใช้งานเครื่องจักรมากเกินกำลังหรือปริมาณการบรรทุกขนส่งไม่สม่ำเสมอ และสุดท้าย (3) มุริ (Muri) คือ การทำงานหนักเกินไปของพนักงานบรรทุกสินค้าจำนวนมากเกินกำลัง การทำงานไม่สม่ำเสมอ โดยเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของสาเหตุทั้ง 3 ประการนั้น จะพบว่าสาเหตุส่วนหนึ่งของการเกิดมุดะ ก็คือการเกิด มุระ และมุริ เช่น การใช้งานเครื่องจักรมากเกินกำลังอาจทำให้เกิดของเสียหายการทำงานไม่สม่ำเสมออาจทำให้เกิดการรอคอยงาน ซึ่งมีผลเกิดความสูญเปล่านั่นเอง

เกียรติขจร โฆมานะสิน (2550, หน้า 35) ยังอธิบายเรื่องการค้นหาความสูญเปล่านอกเหนือจากการพิจารณาชนิดและสาเหตุของความสูญเปล่าแล้ว จะพบว่าการค้นหาความสูญเปล่าอย่างมีประสิทธิผลอาจตรวจสอบความสูญเปล่าจำกัดด้านปัจจัยสำคัญในการผลิตใน 7 ประการ หรือ 5 เอ็ม

คิวเอส (5MQS) ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) วัตถุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) การจัดการ(Management) คุณภาพ (Quality) และความปลอดภัย (Safety) ความสูญเปล่าเนื่องจากคน ได้แก่ การเดิน การมอง การค้นหา การเคลื่อนไหว ความสูญเปล่าเนื่องจากวัตถุดิบ ได้แก่ ชิ้นส่วนต่าง ๆ สลักเกลียว การเชื่อม หน้าที่การทำงาน การจัดเก็บความสูญเปล่าเนื่องจากเครื่องจักร ได้แก่ เครื่องจักรมีขนาดใหญ่เกินไป เครื่องจักรเสีย ความสูญเปล่าเนื่องจากวิธีการได้แก่ การหยิบและวางชิ้นงาน วิธีการขนถ่าย วิธีการควบคุม การผลิตจำนวนครั้งละมาก ๆ ความสูญเปล่าเนื่องจากการจัดการได้แก่ การประชุม การรับรองหรือเห็นชอบ การสื่อสาร การควบคุม การจัดการวัตถุดิบต่าง ๆ ความสูญเปล่าเนื่องจากคุณภาพ ได้แก่ ของเสีย แก้ไขงาน ทำงานผิดพลาด การตรวจสอบงาน การควบคุมคุณภาพ ความสูญเปล่าเนื่องจาก ความปลอดภัย ได้แก่ การป้องกันอุบัติเหตุไม่ถูกวิธี การแก้ไขปัญหาความปลอดภัย การมีของเสียในพื้นที่การทำงานทำให้เกิดอุบัติเหตุแก่พนักงาน เป็นต้น

ระดับความสูญเปล่า นอกเหนือจากความสูญเปล่าทั้ง 7 ประการแล้วยังมีการแบ่งระดับหรือลักษณะเฉพาะความสูญเปล่า ได้แก่ ความสูญเปล่า 3 ระดับช่วยเพิ่มแนวทางการจัดการกับความสูญเปล่าได้มากขึ้นตามที่ แทพพิ้ง หลุยสเตอร์ และชูคเคอร์ (Tapping, Luyster, & Shuker, 2002, pp. 207) อธิบายไว้ดังนี้

ความสูญเปล่าระดับที่ 1 เป็นความสูญเปล่าเบื้องต้น หรือระดับพื้นฐาน ในระหว่างการทำงาน ได้แก่ ผังตึกไม่ดี ผลงานไม่เป็นที่ยอมรับ ส่งผลงานกลับคืน แก้ไขงาน ผลงานเสียหาย แสงสว่างไม่ดี อุปกรณ์ไม่สะอาด และไม่มีการจัดส่งวัสดุไปยังจุดใช้งาน เป็นต้น มีลักษณะเฉพาะคือสามารถพบเห็นได้ง่าย การจัดการก็จะเป็นประโยชน์อย่างมาก ควรทำการกำจัดความสูญเปล่าในระดับต่ำ ๆ ก่อนที่จะค้นหาในระดับที่สูงขึ้น

ความสูญเปล่าระดับที่ 2 เป็นความสูญเปล่าที่เกิดจากกระบวนการและวิธีการ ได้แก่ ใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนนานสาเหตุเนื่องมาจากออกแบบสถานที่ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีการซ่อมบำรุง มีการเก็บสินค้าชั่วคราว อุปกรณ์มีปัญหา และวิธีปฏิบัติงานไม่ปลอดภัย เป็นต้น

ความสูญเปล่าระดับที่ 3 เป็นความสูญเปล่าเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต การก้มและการเอื้อม เช่น มีความซ้ำซ้อน เดินมากไป ต้องมองหาอุปกรณ์ที่จะใช้ (วัตถุดิบ) งานเอกสารความรวดเร็วในการป้อนวัตถุดิบ ไม่มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความสูญเปล่าย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในทุกขั้นตอนในระบบหรือทุกกระบวนการในการบริการสุขภาพจึงต้องมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้คงเหลือแต่ส่วนที่มีคุณค่า ซึ่งการวิเคราะห์ทำความเข้าใจในความสูญเปล่าต่าง ๆ สามารถนำมาใช้ในแนวคิดแบบลีน ในขั้นตอนการระบุคุณค่า การสร้างกระแสธารคุณค่า การไหลอย่างต่อเนื่อง และเกิดความสมบูรณ์แบบ

4. เครื่องมือและเทคนิคในแนวคิดแบบลีน

สถาบันวิสาหกิจแบบลีน (Lean Enterprise Institute, 2008, Website) ได้เสนเครื่องมือในแนวคิดแบบลีน ประกอบด้วย 25 เครื่องมือซึ่งผู้ศึกษาได้นำเครื่องมือที่น่าจะนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการรับใหม่ในผู้ป่วยอายุรกรรม 7 เครื่องมือดังนี้

1) การจัดสถานที่ทำงาน ระบบ 5 ส (5S, Workplace organization) คำศัพท์ 5 คำที่ขึ้นต้นด้วย “ส” สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย นำมาใช้ในการสร้างสรรค์สถานที่ทำงานให้เหมาะสม มีป้ายแสดงให้เห็นได้สะดวก (มีการควบคุมด้วยสายตา)

2) การสร้างวัฒนธรรมลีน (Creating a lean culture) มีวิธีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยเน้นด้านการมีส่วนร่วม ในแนวคิดแบบลีน เพื่อให้เกิดการการพัฒนา การกำจัดหรือการลดสิ่ง ต่าง ๆ และการระบุคุณค่า

3) คัมบัง (Kanban) บัตรเล็ก ๆ ที่ติดอยู่บนกล้องชิ้นส่วนที่เป็นตัวกำหนดการดึงในระบบการผลิตแบบโตโยต้า ในการส่งสัญญาณ รวมถึงอุปกรณ์ที่เป็นสัญลักษณ์ที่ให้อำนาจในการสั่งผลิตงานได้ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารความต้องการที่ใช้บ่อยในอุตสาหกรรมการผลิตต่าง ๆ

4) การจัดการแบบลีน (Lean management) ใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมแนวคิดแบบลีนกล่าวถึง ภาพรวม วิธีการและความสำคัญของกระแสคุณค่าด้านวัฒนธรรมและด้านการมีส่วนร่วมในระบบลีนและตัวอย่างผลจากการวัดที่ได้รับ เช่น การพัฒนาการกำจัดหรือการลดสิ่งต่าง ๆ การผสมหรือร่วม การจัดลำดับการทำงานใหม่ หรือการทำให้งานง่ายขึ้นได้อย่างไรบ้าง

5) งานมาตรฐาน (Standardized work) รายละเอียดที่ชัดเจนของกิจกรรมการทำงานแต่ละด้านซึ่งจะมีการกำหนดรอบเวลาในการผลิตกำหนดอัตราการทำงาน โดยกำหนดเวลาในช่วงทำการเทียบกับอัตราความต้องการของลูกค้าที่เรียกว่า เวลาแทคท์ (แท็คไทม์) และลำดับการทำงานที่เฉพาะเจาะจง และการควบคุมสินค้าคงคลังให้ต่ำสุด

6) การปฏิบัติด้านคุณภาพ (Quality workshop) เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) การใช้แผนภูมิก้างปลา (Fishbone) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยเน้นด้านการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการพัฒนา การกำจัดหรือการลดสิ่งต่าง ๆ ใช้ในการจัดประชุมที่มีคนจำนวนมาก ประเด็นที่เป็นปัญหาหรือสถานการณ์โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายโดยการพูดหรบันทึกลงแผ่นใสบัตรความคิด บอร์ดกระดาษพลิก (Flip chart) เพื่อให้ทุกคนมองเห็น หรือแสดงความคิดโดยอิสระรอบวงเรียงตามลำดับ ต่อยอดความคิดจากสิ่งที่ผู้อื่นเสนอมา ไม่วิจารณ์ความคิดผู้อื่น เพื่อหาข้อตกลงร่วมของกลุ่ม

7) การควบคุมด้วยสายตา (Visual control) เป็นวิธีควบคุมการทำงานด้วยการนำเสนอข้อมูลให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยการแปลงข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตาราง สัญลักษณ์ ภาพ แผนภูมิ แถบสี เป็นต้น

5. ประโยชน์ที่ได้รับจากแนวคิดแบบลีน

การนำแนวคิดแบบลีนไปใช้พัฒนามีประโยชน์ ด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ในด้านการผลิต ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำแนวคิดแบบลีนไปปฏิบัติในด้านการผลิต ดังที่ นิพนธ์ บัวแก้ว (2547, หน้า 12) กล่าวถึง การใช้ระบบการผลิตแบบลีนมีผลทำให้ได้รับผลตามเป้าหมายตามหลัก 4 ประการคือ 1) การผลิตสินค้าที่ดี มีคุณภาพดีย่อมมีผลต่อความอยู่รอดในธุรกิจ 2) การมีต้นทุนการผลิตต่ำต้นทุนที่ต่ำลงทำให้กำไรเพิ่มขึ้น 3) สามารถจัดส่งได้ตรงตามความต้องการทั้งในแง่ของปริมาณและเวลา และ 4) การส่งของดี ราคาถูก และทันเวลาที่ลูกค้าต้องการใช้ ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ

จากการศึกษาของ ลีวิส (Lewis, 2000, pp. 959) ระบุว่า แนวคิดแบบลีนี้เป็นสิ่งที่มีหลักการสามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดีทั้งในการผลิต และการบริการได้แก่ การให้คุณค่า การดึงการขจัด ความสูญเปล่า รวมทั้งการใช้ทฤษฎีทางด้านวิจารณ์ญาณ ในการผลิต หรือสร้างแนวคิดแบบลีนที่มีประโยชน์และมีความเข้มแข็งต่อเนื่อง

ประโยชน์ทางด้านบริการสุขภาพ ช่วยในการพัฒนาคุณภาพ มีการนำมาใช้เป็นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในโรงพยาบาลต่าง ๆ ซึ่งการพัฒนาคุณภาพในเชิงวิธีการ (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล และคณะ, 2544, หน้า 23) เป็นการปรับปรุงระบบงานเพื่อตอบสนองหรือเป็นคุณประโยชน์ต่อ

ผู้ใช้บริการหรือลูกค้า โดยจะต้องทำให้ถูกต้องแต่เริ่มแรก และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรกคือการปฏิบัติตามมาตรฐานทางเทคนิคหรือมาตรฐานวิชาชีพ

ประโยชน์ในด้านการศึกษา จากผลการวิจัยของคอมม์ และมาเธสเซล (Comm, & Mathaisel, 2005, pp. 134-146) ศึกษาวิจัยแนวคิดแบบลีนในระบบการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย 18 แห่ง ในตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา พบว่า มีประโยชน์ในด้านลดค่าใช้จ่าย สามารถลดสิ่งที่ไม่มีประโยชน์ พัฒนาการจัดการให้มีประสิทธิภาพ และช่วยให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการทางด้านการเงิน หรืองบประมาณ

ประโยชน์ในด้านบริษัทและสำนักงาน จากผลการวิจัยเอ็มของอีไมเลียนิ (Emiliani, 2006, pp. 167-184) พบว่าเริ่มจากปี ค.ศ. 1979 บริษัทในเครือของโตโยต้า และบริษัทที่เป็นผู้นำในธุรกิจต่าง ๆ ได้นำแนวคิดแบบลีนที่เริ่มจากธุรกิจรถยนต์มาใช้อย่างกว้างขวาง และจากบทความการศึกษาของฮาร์ดดิ้ง (Harding) ในบริษัทเอ็มดีเอสนอร์เดียน อเมริกาเหนือในการใช้แนวคิดแบบลีนที่สามารถทำให้การไหลของเอกสารสามารถดำเนินไปได้ในเวลา 7 วัน ซึ่งเดิมต้องใช้เวลา 28 วัน โดยได้จัดการประชุมทุกสัปดาห์ การสร้างแผนผังของการทำงาน และกำจัดความสูญเปล่า รวมทั้งการออกแบบพื้นที่ที่สามารถพัฒนาการใช้เครื่องมือแนวคิดแบบลีน คือเวลาแทคท์ (แท็คไทม์) หรือจำนวนรอบการผลิตที่เป็นประโยชน์ในด้านสำนักงานและบริษัท

ประโยชน์ในการนำไปใช้ในระบบราชการนอกเหนือจากระบบสุขภาพแล้ว มีการนำแนวคิดแบบลีนมาปฏิบัติใช้ในระบบราชการตามพระราชกฤษฎีกา เรื่องการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 5 ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจกรรมบ้านเมืองที่ดีของรัฐบาล ระบุให้ส่วนราชการดำเนินการบริหารราชการในหน่วยราชการภาครัฐโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐบาลอื่น ๆ ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานของราชการเพื่อประชาชนภายใต้กรอบแนวคิดในแนวคิดแบบลีน ซึ่งความสูญเสียในการทำงานคือกิจกรรมหรืองานที่เป็นภาระหรือค่าใช้จ่ายให้กับทั้งภาครัฐและภาคประชาชน และมีนโยบายที่จะขยายผลตามแผนยุทธศาสตร์ ให้มีการนำกรอบแนวคิดนี้ไปใช้ให้ครบถ้วนทุกหน่วยงาน เกิดประโยชน์คือ ทำให้ประชาชนที่มารับบริการติดต่อราชการได้รับบริการที่รวดเร็ว เน้นกระบวนการที่มีเฉพาะขั้นตอนที่สำคัญ กระบวนการดำเนินการที่สั้นลงคือเพื่อทำให้ผู้ป่วยเกิดการรอคอยน้อยที่สุด จัดให้มีระยะเวลาที่จำเป็นต้องทำต่อหนำกระบวนการลดลง โดยทำขั้นตอนไม่จำเป็นไปทำภายหลังสรุปประโยชน์ที่ได้รับจากแนวคิดแบบลีน คือ ดานบุรีการสุขภาพ ด้านการผลิตและการบริการด้านการศึกษา ด้านบริษัทหรือสำนักงาน รวมทั้งการนำไปใช้ในระบบราชการ

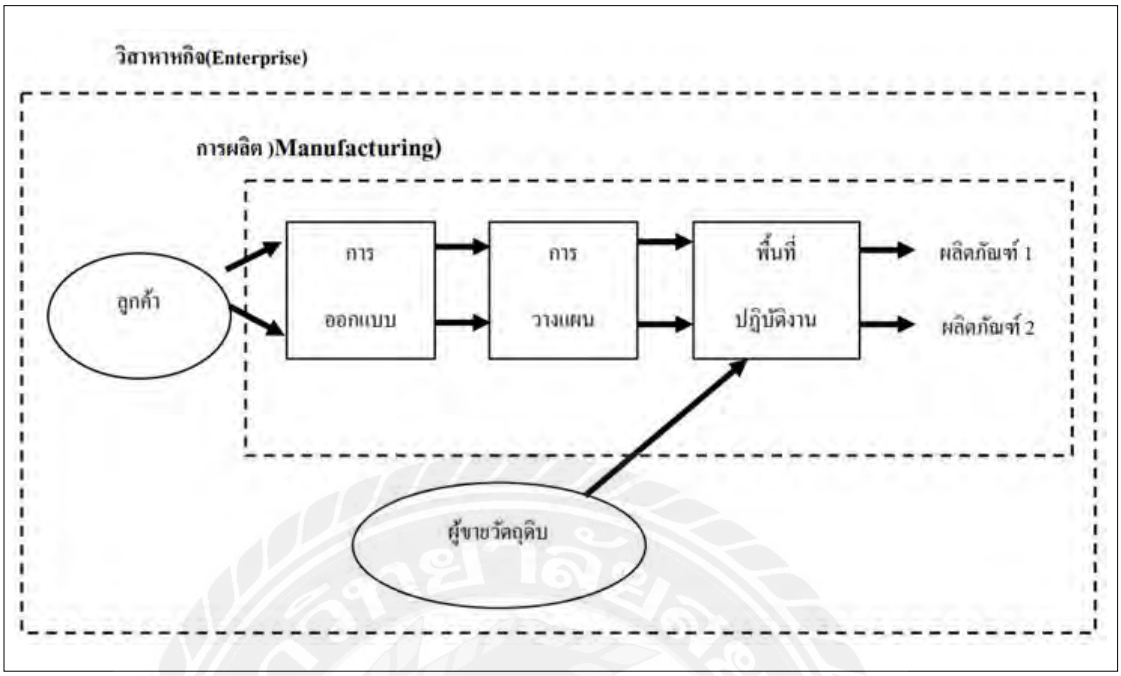
6. หลักการเบื้องต้นผลิตแบบลีน

การแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันทำให้ภาคอุตสาหกรรมการผลิตต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดระบบการผลิตแบบลีน (Lean manufacturing system) เป็นระบบที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกว่าเป็นระบบการผลิตที่สามารถลดต้นทุน ลดความสูญเปล่า และลดความสูญเสียโอกาสทางการผลิตได้ ทั้งยังเป็นระบบที่สร้างมาตรฐาน และแนวคิดสำคัญในการผลิตรวมถึงส่งเสริมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาอีกด้วย จากระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota production system: TPS) ได้มีการพัฒนาเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ ของการผลิตคือการผลิตแบบลีน ซึ่งกระบวนทัศน์นี้มีแนวคิดให้เห็นและเข้าใจกระบวนการผลิตมากขึ้น และเป็นระบบส่ามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ระบบการผลิตแบบโตโยต้าเป็นการพัฒนาด้านการบริหารเวลาและการทำงานโดยการลดความสูญเปล่า เมื่อโตโยต้าต้องการที่จะให้ระบบมีความยืดหยุ่น และลดเวลาตั้งแต่การสั่งซื้อจนถึงการขนส่งในกรณีที่เป็นการสั่งซื้ออย่างเร่งด่วนหลักการที่สำคัญ คือการลดช่วงเวลาโดยการกำจัดทุกสิ่ง ทุกอย่างที่ไม่มีคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ซึ่งความสูญเปล่า ที่สำคัญในกระบวนทัศน์ของระบบการผลิตแบบโตโยต้า คือการผลิตมากเกินไป และการจัดเก็บไว้จนกระทั่งกลายเป็นสินค้าที่สะสมไว้นานในคลังสินค้า ทำให้เกิดการรักษาที่ยุ่งยาก จากรูปแบบการผลิตที่เป็นแบบแบทช์ ของผลิตภัณฑ์ขนาดใหญ่ที่มุ่งเน้นในเรื่องของความประหยัดเวลาในการผลิตแบบจำนวนมาก ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้สามารถป้องกันและแก้ไขได้ภายใต้การผลิตแบบลีน ที่มีเครื่องจักรที่เหมือนกัน การดำเนินงานในทางที่เหมือนกันแต่สามารถมองเห็นความแตกต่างในการป้องกันปัญหาอย่างสมบูรณ์แบบผู้บริหารอุตสาหกรรมในระดับโลกมีแนวโน้มที่จะใช้การผลิตแบบลีนเป็นการผลิตจำนวนมากตามความต้องการของลูกค้า ที่เป็นทางเลือกที่ดีกว่าการผลิตแบบจำนวนมาก โดยการจัดการอย่างง่าย ๆ นั่นคือการรวมกลุ่มเครื่องจักรจากกระบวนการและสร้างรูปแบบการไหลชิ้นเดียว เป็นกลุ่มสินค้าที่คล้ายกันที่ทำให้เกิดประสิทธิผล ความยืดหยุ่น และคุณภาพ ซึ่งมีการประสานรวมระหว่างโรงงานกับลูกค้าที่ต้องการข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ในบางบริษัทต้องการสร้างวิสาหกิจแบบลีนที่เชื่อมต่อระหว่างโรงงานแบบลีน ซึ่งทำให้ได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า

7. มุมมองแบบลีนนิยาม

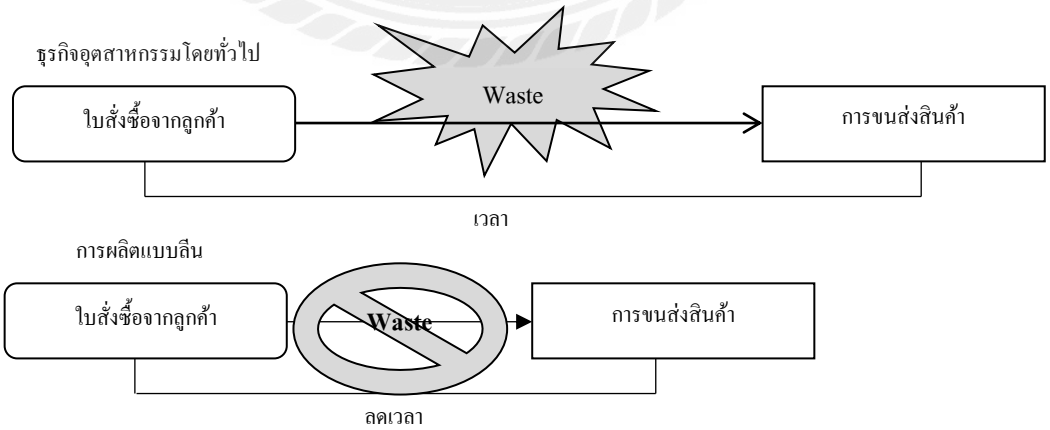
สมาคมเพื่อคุณภาพแห่งอเมริกา (American Society for Quality: ASQ) ให้คำจำกัดความของระบบการผลิตแบบลีนไว้ว่าเป็นการเริ่มพิจารณาการกำจัดของเสียทั้งหมดในกระบวนการที่โรงงานผลิต หลักการของลีนรวมถึงเวลาการรอคอยเป็นศูนย์ สินค้าคงคลังเป็นศูนย์การตารางเวลาการผลิต (ระบบการดึงของลูกค้าภายในแทนที่ระบบผลัก) การไหลของกลุ่มผู้ลิตภัณฑ์ (ลดขนาดกลุ่ม) การปรับสมดุลการผลิตและลดเวลาการผลิต ซึ่งสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีการผลิตและการขยายความร่วมมือ (National Institute of Standards and Technology Manufacturing Extension

Partnership: NIST-MEP) ได้ให้คำจำกัดความของระบบการผลิตแบบลีนไว้ว่าเป็นระบบที่มุ่งเน้นการจำแนกและกำจัดความสูญเปล่าในกิจกรรมตลอดจนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยทำให้การไหลของผลิตภัณฑ์เกิดมาจากการดึงของลูกค้า เพื่อการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด (Spann, et al., 1997: 33) สถาบันเทคโนโลยีการผลิตการออกแบบระบบปฏิบัติการแมสซาชูเซ็ตต์ (Production System Design Laboratory at the Massachusetts Institute of Technology) ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีนไว้คือการกำจัดความสูญเปล่าในทุก ๆ ส่วนของการผลิต ซึ่งรวมทั้งส่วนความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่วนการออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่วนเชื่อมโยงกับ ซัพพลายเออร์ และในส่วนการบริหารโรงงาน วิลเลียม และคณะ (William, et al., 2002, pp. 109) ได้ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีนไว้ว่าเป็นการผลิตสินค้าโดยใช้ทุกสิ่งในกระบวนการผลิตน้อยที่สุด โดยเปรียบเทียบกับระบบการผลิตแบบจำนวนมากระบบการผลิตแบบโตโยต้า (The Toyota Production System) ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีนไว้ว่าเป็นปรัชญาของการลดของเสียอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ พื้นที่และทุกกิจกรรม ซึ่งเป็นระบบที่ประเทศสหรัฐอเมริกาสร้างมาจากการรวมเอาเทคนิคระบบการผลิตของญี่ปุ่น ซึ่งนิยามโดย เอลเลน และคณะ (Allen, et al., 2001, pp. 27) ได้ให้คำจำกัดความของการผลิตแบบลีนไว้ว่าเป็นการติดตามความสูญเปล่าเพื่อกำจัดให้หมดไปจากระบบอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยความสูญเปล่านั้นคือทุก ๆ สิ่งที่ไม่เกิดคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์การออกแบบและจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสมในครั้งแรกที่ดำเนินการและมุ่งเน้นถึงกระบวนการที่เพิ่มคุณค่าซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการทำงานที่ป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์แบบ และเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการปรับตัวในสภาวะการแข่งขันที่ขึ้นอยู่กับเวลา เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว ใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดสะดวกรวดเร็วลดต้นทุน ลดเวลาที่ไม่จำเป็น และเพิ่มคุณภาพในระบบการผลิต โดยวิธีการแบบลีนที่เป็นองค์กรรวม (Holistic) แบ่งออกเป็น 2 แบบ แบบแรก การผลิต แบบลีนจะเน้นทางด้านการผลิต ส่วนแบบที่สอง วิสาหกิจแบบลีนจะประสานรวมระบบการผลิตที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทาน โดยมีหลักการเดียวกันคือการกำจัดความสูญเปล่าเพื่อสร้างคุณภาพ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ลักษณะมุมมองแบบลีน
ที่มา: พฤทธิพงศ์ โพธิวราพรรณ (2548, หน้า 20)

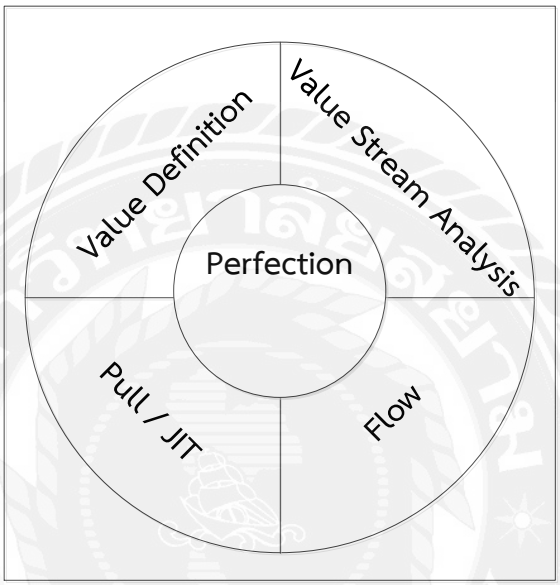
การผลิตแบบลีน เป็นปรัชญาการผลิตที่มีพื้นฐานความแตกต่างของแนวคิดในการผลิตจากการไหลในการผลิตตั้งแต่วัตถุดิบจนกลายเป็นผลิตภัณฑ์และตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์จนถึงการบริการลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำจัดความสูญเปล่า และผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังภาพที่ 2.6 (พฤทธิพงศ์ โพธิวราพรรณ, 2548, หน้า 11)



ภาพที่ 2.6 แนวคิดแบบลีน
ที่มา: พฤทธิพงศ์ โพธิวราพรรณ (2548)

8. หลักการพื้นฐานของการผลิตแบบลีน

แนวคิดเรื่องลีน ที่เจมส์ วอแม็ก กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ “Lean Thinking” หลักการพื้นฐานของการผลิตแบบลีนมี 5 ประการคือการนิยามคุณค่า การวิเคราะห์สายธารคุณค่า การไหล การดึง/ทันเวลาพอดี และความสมบูรณ์แบบ และยังคำนึงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในแต่ละโครงสร้างหลักตามการหมุนของวงล้อการผลิตแบบลีน ดังภาพที่ 2.7 (พฤทธิพงศ์ โพธิวราพรรณ, 2548)



ภาพที่ 2.7 หลักการพื้นฐานของการผลิตแบบลีน
ที่มา: พฤทธิพงศ์ โพธิวราพรรณ (2548)

หลักการพื้นฐานของการผลิตแบบลีนมี 5 ประการคือ

8.1 การนิยามคุณค่า (Value definition) ในหลักการนี้เสนอให้สามารถระบุคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ได้ว่าคุณค่าของสินค้าที่ผลิตมีคุณค่าอยู่ที่ใด ตรงกับความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยทั่วไป เวลาสั่งซื้อจากลูกค้า การขนส่งสินค้าการผลิตแบบลีนลดเวลาใบสั่งซื้อจากลูกค้า การขนส่งสินค้าลูกค้าหรือไม่ การระบุว่าสินค้าหรือบริการมีคุณค่าอยู่ที่ใดอาจเปรียบเทียบกับคู่แข่งก็ได้ และกระบวนการที่ปราศจากการสูญเปล่า เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างถูกต้องโดยต้องใช้เวลาและความพยายามที่จะกำจัดความสูญเปล่าออกจากกระบวนการดังนั้นกระบวนการที่สร้างคุณค่าจึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่จำเป็นต้องมองในมุมของลูกค้า ไม่ใช้มองจากมุมของผู้ผลิต ลูกค้าจะเป็นคนสุดท้ายที่กำหนดคุณค่า ด้วยเหตุนี้ความสูญเปล่าประเภทหนึ่งของของเสีย คือกระบวนการที่ลูกค้าไม่ต้องการบริษัทที่ผลิตแบบลีนจะดำเนินการเพื่อกำหนดคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และ

ความสามารถของผลิตภัณฑ์ในการเสนอราคาให้กับลูกค้า การที่สามารถระบุได้ว่าสินค้าหรือบริการที่เป็นผลิตผลขององค์กรมีคุณค่าอย่างไรนั้น นับเป็นบันไดขั้นแรกของแนวคิดแบบลีน ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อันจะส่งผลต่อการดำเนิน ธุรกิจต่อไปทั้งยังสามารถนำคุณค่าที่ลูกค้าต้องการนั้นมาเป็นแนวทางในการดำเนินการผลิตด้วย ขาย ดังนั้นการค้นหาและวิจัยความต้องการของลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญ และควรใช้เครื่องมือที่เรียกว่า การกระจายการทำงานเชิงคุณภาพ (Quality function deployment: QFD) เทคนิคของ QFD เป็นเทคนิคที่นำความต้องการของลูกค้ามาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับความสามารถของตนเองและคู่แข่งในการบรรลุความต้องการของลูกค้านั้นเพื่อหาทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการนำความต้องการของลูกค้ามากำหนดสิ่งที่จะต้องทำ ดังนั้น การทราบความต้องการของลูกค้าถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการพึงระลึกเสมอว่า

8.1.1 คุณค่าของสินค้าหรือบริการจะถูกตัดสินโดยลูกค้าเสมอ

8.1.2 ผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการหน้าที่ในการสร้างคุณค่านั้นให้แก่สินค้าหรือบริการที่จะนำเสนอออกสู่ตลาด

8.1.3 ความต้องการของลูกค้าและเสียงตอบกลับ คือสิ่งที่กำหนดว่าผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการจำเป็นจะต้องทำอะไรต่อไปในการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

8.2 การวิเคราะห์สายธารคุณค่า (Value stream analysis) หลักการการนิยามคุณค่าเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการวิเคราะห์สายธารคุณค่า ซึ่งในการวิเคราะห์เริ่มต้นด้วยแผนภาพกระบวนการกำหนดแต่ละขั้นตอนตามกระบวนการผลิต ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะมีคำถามว่า “มีคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ตามทรรศนะของลูกค้าหรือไม่” ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อการเพิ่มคุณค่าของความสามารถของผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพ โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ การกำจัดสิ่งที่ไม่เกิดคุณค่าเพิ่มในกระบวนการซึ่งเป็นสิ่งที่ดีในการเพิ่มคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพแผนภาพกระบวนการสามารถทำได้โดยสร้างแผนภาพการไหลของคุณค่า โดยที่กิจกรรมหรืองานทั้งหมด (เป็นสิ่งที่เกิดคุณค่าเพิ่มและไม่เกิดคุณค่าเพิ่ม) ที่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ดังนั้น VSM คือการเขียนแผนภาพแสดงถึงการไหลของวัตถุดิบและข้อมูลสารสนเทศในการผลิตของกระบวนการต่าง ๆ เมื่อเข้าใจว่าอะไรคือการไหลของคุณค่าของผลิตภัณฑ์แล้ว จะพบกับกิจกรรม 3 ประเภทดังนี้ ประเภทที่หนึ่ง ขั้นตอนของการสร้างคุณค่าเพิ่มในการไหลและกระบวนการเป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมในเรื่องหน้าที่การทำงานของวัตถุดิบ และนำไปสู่กระบวนการสุดท้ายที่ได้ผลิตภัณฑ์ ประเภทที่สอง ขั้นตอนการสร้างซึ่งไม่ก่อให้เกิดคุณค่าแต่จำเป็นเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนปัจจุบันของระบบในกระบวนการผลิตที่อาจจะรวมถึง

การตรวจสอบ การรอคอยและการขนส่ง ประเภทที่สามขั้นตอนการสร้างซึ่งไม่ก่อให้เกิดคุณค่าและควรจะต้องกำจัดออกทันทีแผนภาพสายธารคุณค่า

8.3 การไหล การทำให้คุณค่าเกิดการไหลอย่างต่อเนื่อง คือการทำให้สายการผลิตสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา โดยไม่มีการขัดขวางหรือหยุดการผลิตด้วยเหตุอันใดก็ตามให้งานสามารถไหลไปได้อย่างต่อเนื่องเหมือนเช่นน้ำในแม่น้ำ ซึ่งแม้ว่าระดับน้ำจะลดต่ำลงแต่ก็ยังไหลอยู่เสมอ องค์กรต่าง ๆ ต้องการมุ่งเน้นในเรื่องการไหลของผลิตภัณฑ์แบบรวดเร็ว โดยการกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ และระยะทางที่อยู่ระหว่างแผนกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทำให้แผนผังการทำงานของพนักงานและเครื่องมือที่เกี่ยวกับการผลิตเปลี่ยนแปลงไปการไหลของงาน ถือว่าเป็นหัวใจของระบบการผลิตแบบลีน และเป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นก่อนที่จะทำการติดตั้งระบบอื่น ๆ ของระบบการผลิตแบบลีนต่อไป การทำให้สายการผลิตเกิดการไหลอย่างต่อเนื่องสามารถทำได้ดังนี้

8.3.1 อย่าให้เครื่องจักรว่างงานด้วยเหตุอันใดก็ตาม

8.3.2 หากเครื่องจักรเสีย หรือออกนอกการควบคุม ต้องแก้ไขให้กลับสู่ภาวะปกติได้เร็วที่สุด

8.3.3 การบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาไหนน้อยที่สุดแม้ว่าจะอยู่ในแผนการผลิตก็ตาม เพราะบางกรณีไม่สามารถควบคุมเวลานี้

8.3.4 อย่าขัดจังหวะการผลิต ด้วยเหตุอันใดก็ตาม

8.3.5 จัดกำลังการผลิตของแต่ละกระบวนการให้มีความสมดุลกัน ซึ่งจะทำให้ไม่มีงานรอระหว่างกระบวนการหรือเกิดคอขวดขึ้น

8.3.6 ลดปริมาณการขนย้าย

8.3.7 ลดการเก็บงานเพื่อรอการผลิต

8.3.8 จัดผังโรงงานให้เหมาะสม

8.4 การดึง (Pull) / ทันเวลาพอดี (JIT) ในแนวคิดแบบลีน สินคำคงคลังหรือวัสดุคงคลังจะถูกพิจารณาเป็นเรื่องการสูญเปล่า ฉะนั้นการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ขายไม่ได้จะเป็นการสูญเปล่าเช่นเดียวกัน ดังนั้นการให้ลูกค้าเป็นผู้ดึงคุณค่าของกระบวนการคือการทำการผลิตเมื่อลูกค้ามีความต้องการสินคำนั้น และผลิตแค่เพียงพอกับที่ลูกค้าต้องการ โดยหมายถึงทั้งลูกค้าภายในและภายนอกเป็นการผลิตที่เข้าใกล้กับลักษณะของการผลิตตามสั่ง ไม่ใช้การผลิตเพื่อเก็บและรอการขาย ซึ่งการผลิตเพื่อเก็บและรอการขายถือเป็นความสูญเปล่าชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นเพราะการรอคอยวัตถุประสงค์ของการผลิตแบบทันเวลาพอดีคือการสร้างความสมดุลและความสัมพันธ์ของปริมาณการผลิตตลอดเวลา จึงได้นำ แท็คไทม์ มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสมดุลของการไหล โดย แท็คไทม์ นั้น

เป็นตัวคำนวณมาตรฐานของคุณค่าบนความต้องการของลูกค้า และเป็นความรวดเร็วที่กำหนดให้ในกระบวนการผลิตเพื่อทำให้ได้ตามความต้องการในระบบการผลิตแบบลีน แท็คไทม์ จึงเป็นเครื่องมือที่เชื่อมระหว่างการผลิตกับลูกค้า และเป็นตัวกำหนดอัตราการผลิตการประเมินสภาพการผลิตการคำนวณแนวทางการทำงาน การพัฒนาเส้นทางสำหรับการเคลื่อนที่ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำไปสู่การค้นหาปัญหาและหาคำตอบที่ต้องการในหลักการนี้เป็นการบอกให้ผู้ผลิตทำงานแบบย้อนหลัง คือนำความต้องการของลูกค้า มากำหนดการทำงาน ไม่ใช้ทำออกไปเพื่อรอลูกค้ามาซื้อ การผลิตต้องทำเมื่อลูกค้าต้องการจริง ๆ ไม่ใช้ผลิตตามแผนการผลิตของผู้ผลิต หรือการผลิตแบบตามการพยากรณ์ยอดขาย ในการใช้ระบบดึงให้สมบูรณ์แบบ ให้ใช้กับทั้งลูกค้าภายนอก ซึ่งก็คือบริษัทหรือลูกค้าที่ซื้อสินค้าจากเรา และกับทั้งลูกค้าภายใน ซึ่งก็คือบุคคลหรือหน่วยงานที่เราต้องให้การสนับสนุนแก่เขาหรือบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการทำงานของเรา เช่นเดียวกับแนวคิดของการจัดการด้านคุณภาพโดยรวม

8.5 ความสมบูรณ์แบบ (Perfection) หลังจากที่เข้าใจความต้องการของลูกค้า รู้และเข้าใจในคุณค่าของสินค้าที่ผลิต จัดทำผังของคุณค่าและให้ลูกค้าเป็นผู้ดึงงานและกำหนดกิจกรรมในการผลิตแล้ว ต่อมาก็คือการพยายามเพิ่มคุณค่า ให้กับสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องรวมถึง การค้นหาความสูญเปล่า ให้พบและกำจัดอย่างต่อเนื่องตลอดไป ซึ่งก็คือแนวคิดของ PDCA (Plan-do-check-act) การทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้นได้รับผลมาจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพในหลักการที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ควรเน้นโอกาสที่จะปรับปรุงในเรื่องของการลดเวลา พื้นที่ต้นทุนและการลดความผิดพลาดเกี่ยวกับการสร้างผลผลิตและการจัดการซึ่งเป็นผลตอบสนองไปยังความต้องการของลูกค้า โดยทั่วไปองค์ประกอบ 3 ประการที่แนวคิดแบบลีนมุ่งเน้น ได้แก่ ประการแรกบรรลุถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และกิจกรรมในกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นกระบวนการเพิ่มคุณค่าในสายตาลูกค้า ประการที่สองเป็นการวางโครงสร้างระบบการไหลอย่างต่อเนื่องระบบคงคลังเป็นศูนย์การผลิตทันเวลาพอดี ของเสียเป็นศูนย์ และประการที่สามความสมบูรณ์แบบ คือการเพิ่มคุณค่ามากที่สุดโดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็น ดังนั้นการบริการและการดำเนินงานขั้นต่อไปควรคำนึงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เป็นไปได้

9 กุญแจสู่ความสำเร็จสำหรับแนวคิดแบบลีน

กุญแจสู่ความสำเร็จสำหรับแนวคิดแบบลีน ประกอบด้วย

9.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นปรัชญาทางธุรกิจที่นิยมใช้ในประเทศญี่ปุ่น และเป็นที่รู้จักกันใน คำว่า ไคเซ็น (Kaizen) เศรษฐกิจญี่ปุ่นที่ก้าวหน้ามามากกว่า 20 ปี เพราะได้ใช้ไคเซ็นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บริหารธุรกิจได้ตรงเป้าหมายและตามความสำคัญ สามารถทำให้ธุรกิจปรับตัวตามช่วงการ

เปลี่ยนแปลงมากและน้อยของปริมาณผลิตภัณฑ์ที่กำหนด และเมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงมากขึ้นเรื่อย ๆ การรวบรวมกิจกรรมการปรับปรุงเล็ก ๆ สามารถหาสาเหตุที่มาจากอิทธิพลหลัก ซึ่งทำให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

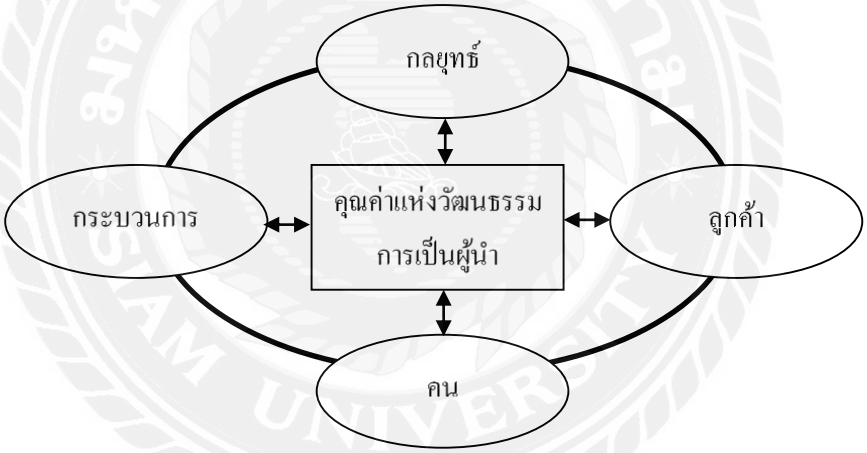
9.2 การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value creation) การสร้างคุณค่าตามแนวคิดของลีน คือการทำความเข้าใจว่าอะไรคือคุณค่าและความสูญเปล่า ทั้งในและนอกองค์กรที่อยู่ในความสัมพันธ์ต่อการผลิต คุณค่าเป็นสิ่งจำเป็นและต้องถูกสร้างขึ้นในสายตาลูกค้าและตามที่ลูกค้ากำหนด และมีกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างถูกต้องโดยต้องใช้เวลาและความพยายามที่จะกำจัดการสูญเปล่าออกจากกระบวนการ โดย ยาซูฮิโร โมเด็น ได้ทำการศึกษาระบบการผลิตแบบโตโยต้า และได้แบ่งลักษณะงานในการผลต่อออกเป็น 3 ประเภท คือ

9.2.1 สิ่งที่ไม่เกิดคุณค่าเพิ่ม (Non value added: NVA) คือความสูญเปล่าและเป็นกิจกรรมที่ไม่จำเป็นซึ่งควรกำจัดออกไป ตัวอย่างเช่น เวลารอคอย การสุ่มผลิตภัณฑ์ระหว่างการผลิตโดยไม่เชื่อมต่อเพื่อเข้าสู่กระบวนการต่อไปในทันที การทำงาน หรือกิจกรรมเดียวกันซ้ำ ๆ

9.2.2 สิ่งที่จำเป็นต้องมีแต่ไม่เกิดคุณค่าเพิ่ม (Necessary but non value added: NNVA) คือความสูญเปล่าแต่อาจจำเป็นต้องยอมให้เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ตัวอย่างเช่น การเดินในระยะไกลเพื่อหยิบชิ้นส่วน หรือวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายอุปกรณ์หรือเครื่องมือระหว่างการผลิต และเพื่อกำจัดการทำงานเช่นนี้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานครั้งใหญ่ เช่น การวางผังโรงงานในกระบวนการผลิตใหม่ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในทันที

9.2.3 สิ่งที่เกิดคุณค่าเพิ่ม (Value added: VA) คือกิจกรรมที่มีคุณค่าในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตตั้งแต่ขั้นวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนใช้ในการผลิตว่าจะใช้แรงงาน หรือเครื่องจักรในการผลิต ซึ่งต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมากในระบบการผลิตจะเห็นได้ว่าสิ่งที่ทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มและต้นทุนคือการไหล และการดำเนินกิจกรรม ดังนั้นจึงต้องบริหารระบบการทำงาน ด้วยการสร้างคุณค่าเพิ่มด้วยการจำแนกและกำจัดความสูญเปล่าซึ่ง ทาอิชิ โอโนะ ได้แสดงความสูญเปล่าที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้าโดยแบ่งออกเป็น 7 ประการได้แก่ การผลิตที่มากเกินไป การรอคอย การขนส่ง การดำเนินการที่ไม่เหมาะสม สินค้าคงคลังที่ไม่จำเป็น การเคลื่อนย้ายที่ไม่จำเป็น และข้อบกพร่อง สำหรับเครื่องมือในการจำแนกและกำจัดความสูญเปล่า คือแผนภาพกระแสคุณค่า ที่ใช้ในการเขียนแผนภาพ เส้นทางการไหลของผลิตภัณฑ์ และวิเคราะห์สายธารคุณค่า จากนั้นจะใช้เครื่องมือทางด้านวิศวกรรมอุตสาหการในการปรับปรุงการผลิตตามลักษณะการกำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นของการดำเนินงานทั้งการไหลและกิจกรรม คุณค่าเพิ่มจากลักษณะระบบการผลิตที่ประกอบด้วยการไหลและกิจกรรม

9.3 การมุ้งเน้นลูกค้า (Customer focus) เป็นการให้คำปรึกษาและค้นคว้าวิจัยตลาดทำให้องค์กรมีแนวทางเดียวกันตามความต้องการของลูกค้าในด้านคุณภาพ และการนำมาสู่การเชื่อมต่อระหว่างการผลิตกับลูกค้าเพื่อให้ได้การบริการที่ดีขึ้น ซึ่งการทำให้องค์กรมีแนวทางเดียวกันโดยการสร้างคุณค่าแห่งวัฒนธรรมการเป็นผู้นำจากความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการการสร้างกลยุทธ์ ลูกค้า และคน จะส่งผลให้ลูกค้ามีความซื่อสัตย์และภักดีต่อสินค้า และกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งหัวใจสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้าประกอบด้วย เสียงจากลูกค้าช่วยในการมุ่งเน้นลูกค้าคงอยู่และกระตุ้นให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เริ่มจากการให้ความสนใจและถ่ายทอดความสัมพันธ์ระดับหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างขององค์กรซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดกิจกรรมและแสดงให้เห็นว่าทำอย่างไรตลอดจนการมีส่วนร่วมแก้ไขกับอุปสรรคของหน้าที่การทำงานเดิม คุณค่าการสร้างคุณค่าแห่งวัฒนธรรมการเป็นผู้นำดังแสดงภาพที่ 2.8 (พฤทธิพงศ์ โพธิวราพรรณ, 2548, หน้า 18)



ภาพที่ 2.8 คุณค่าการสร้างคุณค่าแห่งวัฒนธรรมการเป็นผู้นำ (Culture leadership values)
ที่มา: พฤทธิพงศ์ โพธิวราพรรณ (2548)

9.4 การจัดความต้องการลูกค้าให้มีแนวทางเดียวกัน (Customer alignment) สำหรับองค์กรเป็นแนวทางเกี่ยวกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การมุ้งเน้นที่ลูกค้าและคุณค่าต่อลูกค้า ให้ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นการกระตุ้นพนักงานและองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

9.5 ความเชื่อมโยง ลูกค้าไปยังผลลัพธ์ (Linking the customer to results) เป็นการสังเกตการวัดการปรับปรุงของเนื้อหาสาระที่ไปยังลูกค้า ผลลัพธ์เป็นการจัดการด้วยวิธีการและเกณฑ์การวัดความสัมพันธ์เครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นลูกค้าแบ่งได้ 3 ส่วน คือ 1) การจัดหา

บริการลูกค้าโดยการใช้ระบบการจัดความสัมพันธ์ลูกค้า เป็นการรับรองการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจ 2) การจัดการกระบวนการด้านคุณภาพ โดยการใช้ ซิก ซิกม่า ลดความแปรปรวนสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าโดยใช้ การกระจายย่อหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality function deployment: QFD) ที่มีการวางแผนการติดต่อสื่อสารและเทคนิคการจัดเอกสารที่รวบรวมปัญหาของกิจกรรมการดำเนินงานในระบบการผลิตและบริการมีโครงสร้างการวิเคราะห์คุณค่าต่อลูกค้า ด้านหน้าที่ของผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า

10. เครื่องมือและเทคนิคของระบบการผลิตแบบลีน

ดังที่ทราบกันมาแล้วว่าการปรับเปลี่ยนองค์กร คงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในเพียงชั่วข้ามคืนซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังเช่น การปรับปรุงสถานที่การให้บริการลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การขจัดความสูญเปล่า และมุ่งป้องกันไม่ให้ปัญหาเดิมเกิดขึ้นซ้ำอีก โดยเครื่องมือและเทคนิคช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

10.1 การจัดสายการผลิตแบบเซลล์ (Cellular manufacturing) สายการผลิตแบบเซลล์เป็นผังของโรงงานชนิดหนึ่ง ซึ่งนำเครื่องจักรมาวางไว้ใกล้ตามลำดับของการผลิต หรือตามทิศทางเดินของชิ้นงาน โดยจะมีคนเครื่องมือและอุปกรณ์เป็นของตนเอง โดยทั่วไปจะมี 3-12 คน และ 5 – 15 สถานีทำงาน ถูกจัดไว้รวมกันในหนึ่งเซลล์ และจะถูกกำหนดไว้แน่นอนว่าเซลล์นี้จะต้องผลิตสินค้าอะไรหรือรุ่นไหน แต่สามารถเปลี่ยนชนิดของสินค้าในการผลิตได้ หากว่าสามารถใช้เครื่องจักรร่วมกันในเซลล์นั้น ๆ ได้ เซลล์จำเป็นต้องทำให้สมดุล เพื่อรักษาการไหลที่ดีของงาน และควรใช้สายการผลิตแบบเซลล์ร่วมกับระบบคัมบัง (Kanban) เพื่อให้เกิดการผลิตแบบดึง ตามแนวคิดของลีนไม่จำเป็นว่าทุกโรงงานที่จะมีระบบการผลิตแบบลีนต้องจัดสายการผลิตแบบเซลล์ บางลักษณะของผลิตภัณฑ์อาจไม่เหมาะสมสำหรับเซลล์ก็ได้ ให้ใช้หลักการของลีน ไม่ว่าจะเป็นระบบคัมบังการผลิตที่เน้นการไหลของงาน การจัดการกับคอขวด เป็นต้น กับผังโรงงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันการวางผังโรงงาน คือการจัดคน เครื่องจักร และวัสดุให้อยู่ในตำแหน่งนึ่งต่าง ๆ เพื่อการผลิตซึ่งทั่วไปในโรงงาน สามารถแบ่งผังออกได้เป็น 2 ชนิด ได้แก่

10.1.1 ผังโรงงานแบบกระบวนการเป็นการจัดให้เครื่องจักรชนิดเดียวกันอยู่ในบริเวณเดียวกัน ผังแบบนี้จะทำให้โรงงานถูกแบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ จะมีการผลิตสินค้าได้หลายชนิดในแผนก ๆ

10.1.2 ผังโรงงานแบบผลิตภัณฑ์ เป็นการจัดเครื่องจักรให้วางเรียงตามลำดับของขั้นตอนการผลิต หรือตามทิศทางการไหลของชิ้นงานนั่นเอง ในบริเวณหนึ่งจะผลิตสินค้าเพียงอย่างเดียว ถ้ามีสินค้าหลายชนิดก็จะมีหลายบริเวณ

10.2 ไคเซน (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่นมีความหมายว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไปเนื่องจากไค มีความหมายถึง การเปลี่ยนแปลง และเซน หมายถึง ดี ไคเซนนี้เป็นแนวคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเน้นในความมีส่วนร่วมของทุกคนเป็นหลัก และเชื้อในปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง คือเน้นการปรับปรุงหลาย ๆ สิ่งทำปริมาณมาก ๆ ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จะดีขึ้นเพียงเล็กน้อย แต่ถ้าทำไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง มันก็จะกลายเป็นผลการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต ในขณะที่ซิกซ์ซิกมาจะเลือกทำโครงงานที่ให้ผลตอบแทนทางการเงินที่คุ้มค่าเท่านั้น ไม่เน้นที่ปริมาณผลจากการทำไคเซนไม่จำเป็นต้องวัดเป็นตัวเงินได้เท่านั้น สิ่งที่วัดเป็นตัวเงินไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็สามารถทำเป็นกิจกรรมของไคเซนได้ การทำกิจกรรมไคเซนอาจเป็นกลุ่มหรือเดี่ยวก็ได้ ขึ้นกับเรื่องที่ทำ โดยเรื่องที่ทำไคเซนอาจทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้

10.2.1 ระยะทางการขนย้ายลดลง
10.2.2 รอบเวลาการผลิตลดลง
10.2.3 ผลิตภาพเพิ่มขึ้น
10.2.4 ใช้พื้นที่น้อยลง
10.2.5 งานออกดีขึ้น
10.2.6 งานที่อยู่ระหว่างกระบวนการลดลง
10.2.7 คุณภาพดีขึ้น
10.2.8 กระบวนการผลิตสั้นลง
10.2.9 ใช้เวลาการตั้งเครื่องจักรลดลง
10.2.10 เพิ่มความปลอดภัย
10.2.11 ขวัญกำลังใจดีขึ้น

10.3 การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time: JIT) การผลิตแบบทันเวลาพอดี เป็นระบบการผลิตที่นำมาใช้เพื่อสนองปรัชญาในการผลิตที่มุ่งเน้นกำจัดความสูญเสีย หรือกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าต่าง ๆ ออกจากระบวนการซึ่งพัฒนาขึ้นโดยบริษัทโตโยต้า ประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้การบริหารจัดการวัตถุดิบและชิ้นส่วนเข้าสู่กระบวนการผลิตในปริมาณและเวลาที่ต้องการเพื่อให้ผลิตเป็นสินค้าได้พอดีกับความต้องการทั้งปริมาณและเวลาทั้งนี้ เพื่อลดความสูญเสียและต้นทุนที่มาจากการคงคลัง และลดงานระหว่างกระบวนการอันเป็นข้อเสียของการผลิตแบบคราวละมาก ๆ การผลิตแบบทันเวลาพอดี ถึงแม้จะช่วยลดความสูญเสียอย่างที่เคยมีในการผลิตแบบคราวละมาก ๆ ได้ แต่การผลิตแบบทันเวลาพอดีก็จะมีปัญหาตรงที่ต้องคอยปรับตั้งกระบวนการและการวางแผน รวมถึง

การบริหารความร่วมมือกับผู้ผลิตจากภายนอก โดยสรุปการผลิตแบบทันเวลาพอดี ต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่ต่างจากการผลิตคราวละมาก ๆ ดังต่อไปนี้

10.3.1 ต้องมีการจัดสมดุลสายการผลิต ให้แต่ละสถานีงานมีภาระงานเท่ากันและสามารถรองรับผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายได้

10.3.2 ต้องลดหรือกำจัดเวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องเมื่อเปลี่ยนรุ่นการผลิต โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งต้องไม่เกิน 10 นาทีหรือที่เรียกกันว่า SMED (Single minute exchange of die)

10.3.3 ต้องลดขนาดของการผลิตและการสั่งซื้อแต่ละคราว ซึ่งแน่นอนว่าทำให้เกิดจำนวนครั้งของการตั้งเครื่องและจำนวนครั้งของการสั่งซื้อที่มากขึ้น

10.3.4 ต้องลดเวลาในการผลิตและส่งมอบ ซึ่งเวลานำในการผลิตสามารถลดลงได้โดยความร่วมมือกันระหว่างหน่วยผลิต ส่วนการลดเวลานำในการส่งมอบก็สามารถลดลงได้โดยความร่วมมือและการติดต่อประสานงานที่ดีกับผู้ผลิตจากภายนอก

10.3.5 ต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกันเพื่อให้เครื่องจักรมีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาซึ่งการผลิตแบบทันเวลา เครื่องจักรจะมีโอกาสหยุดให้บำรุงรักษามากกว่าการผลิตครั้งละมาก ๆ

10.3.6 ต้องมีแรงงานแบบหลายทักษะ เช่น สามารถใช้เครื่องจักรได้สามารถบำรุงรักษาได้ สามารถตรวจสอบคุณภาพได้และสามารถทำงานอื่นได้ ซึ่งแตกต่างจากการผลิตคราวละมาก ๆ ที่จะใช้แรงงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

10.3.7 ต้องการผู้ผลิตจากภายนอกที่เชื่อถือได้ และมีระบบประกันคุณภาพที่จะไม่ทำให้ชิ้นส่วนด้อยคุณภาพมาถึงโรงงาน รวมถึงมีระบบประเมินผู้ผลิตจากภายนอก

10.3.8 ต้องขนถ่ายชิ้นงานระหว่างหน่วยผลิตคราวละน้อย ๆ หรือถ้าเป็นไปได้ก็คราวละหนึ่งหน่วย ทั้งนี้เพื่อลดเวลานำและลดปริมาณงานระหว่างกระบวนการ

10.4 การปรับเรียบการผลิต (Smooth production sequence) การปรับเรียบการผลิตจะทำให้เกิดการไหลของงานอย่างราบเรียบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้การควบคุมการผลิตเป็นไปได้อย่างง่าย การปรับเรียบการผลิต คือการผลิตงานที่มีปริมาณสม่ำเสมอคงที่ตลอดช่วงเวลาในการผลิต โดยผลิตที่กรุ่นทุกวัน ตามความต้องการของลูกค้า ถือว่าเป็นการลดความผันแปร ในการผลิตการปรับเรียบการผลิตเป็นสิ่งที่ต้องทำก่อนการติดตั้งระบบคัมบังเนื่องจากระบบคัมบังจะใช้งานได้ดีเมื่อการผลิตมีการไหลของงานอย่างราบเรียบสม่ำเสมอก่อน โดยทั่วไป ในปัจจุบันมีลักษณะการผลิตอยู่ 2 ลักษณะ คือการผลิตรุ่นเดียวกันครั้งละมาก ๆ และการผลิตแบบผสมรุ่น

10.5 การมีมาตรฐานในการทำงาน การมีมาตรฐานการทำงาน คือการมีระบบเอกสารอ้างอิงไว้เป็นมาตรฐาน สำหรับการทำงานและปฏิบัติตามมาตรฐานนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ต้องปรับปรุงเอกสารและอบรมพนักงานให้ทำตามมาตรฐานได้แก่ การมีมาตรฐานทำให้สามารถควบคุมการทำงานและผลงานได้ง่าย รวมถึงใช้สื่อกับพนักงานถึงการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นด้วย นับเป็นบันไดขันแรก ๆ ของการเพิ่มผลผลิตเลยก็ว่าได้ ตัวอย่างของมาตรฐานการทำงานก็คือคู่มือการทำงานต่าง ๆ นั่นเองหรืออาจกล่าวว่ามีระบบ ISO 9000 ก็พอจะกล่าวได้

10.6 การบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total productive maintenance: TPM) การบำรุงรักษาที่ทุกคมมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือของระบบการผลิตแบบลีน เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับเครื่องจักร และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรได้สูงสุดอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต เพื่อความเข้าใจลองพิจารณาความแตกต่างของการบำรุงรักษาแบบเก่า และการบำรุงรักษาแบบลีน หรือ TPM ซึ่งจะพบว่าลีนเน้นในเรื่องของทีมบำรุงรักษาเครื่องจักร การที่ช่างเทคนิคสามารถดูแลเครื่องจักรได้มากกว่าหนึ่งเครื่อง การให้ความสำคัญการป้องกันการเสียหายของเครื่องจักรมากกว่าการซ่อม ซึ่งก็คือแนวคิดที่ว่าการป้องกันปัญหาดีกว่าการแก้ปัญหาและการให้ผู้ปฏิบัติงานที่เครื่องจักรนั้นดูแลเครื่องจักรของตัวเองให้ได้มากที่สุด โดยมีช่างเทคนิคเป็นพี่เลี้ยงและอบรมเรื่องการดูแลรักษาเครื่องจักรให้พัฒนาการของการซ่อมบำรุง จนกระทั่งกลายเป็น TPM พอจะจำแนกออกได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

10.6.1 มีการซ่อมหรือบำรุงรักษาเครื่องจักร คือก็ต่อเมื่อเครื่องจักรเกิดความเสียหายแล้วเท่านั้น

10.6.2 การบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน

10.6.3 การบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกันตลอดอายุการใช้งาน การออกแบบเพื่อให้มีการบำรุงรักษาเครื่องจักรน้อยที่สุด และการปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อให้ง่ายต่อการบำรุงรักษาและป้องกันเครื่องเสีย

10.6.4 รวมการบำรุงรักษาด้วยตนเองเข้าไปด้วยกัน

การทำ TPM จะให้ผลดีดังนี้ คือ

1) ผลิตภาพของการผลิตดีขึ้นเนื่องจากเครื่องจักรไม่เสียบ่อยและไม่ว่างงาน

2) คุณภาพของสินค้าดีขึ้น เพราะของเสียเกิดขึ้นเมื่อเครื่องจักรทำงานผิดปกติไปจากสภาวะที่ควรเป็น เมื่อเครื่องจักรถูกบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพดีเสมอ ของเสียจึงไม่เกิดขึ้น

3) ต้นทุนการผลิตต่ำลง เนื่องจากผลิตภาพดีขึ้น

4) จัดส่งสินค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการเพราะการไหลของงานนี้เป็นไปได้ดีขึ้นจากการทำ TPM

5) เสริมสร้างความปลอดภัยเนื่องจากได้รับการดูแลอย่างดี จึงทำให้มีสภาพที่มีความปลอดภัยในการใช้งาน

6) ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น เพราะสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและพนักงานได้มีส่วนร่วมในงานมากขึ้นจึงทำให้เกิดความภูมิใจในงานที่ตนเองทำอยู่ และทำให้รู้สึกว่าตนเองก็มีบทบาทในการปรับปรุงและทำให้บริษัทดีขึ้นทำไมจึงทำ TPM เพราะว่า TPM มีจุดประสงค์เพื่อลดความสูญเสีย (Loss) ทั้ง 6 ประการที่เกิดขึ้นในการผลิตซึ่งความสูญเสียทั้ง 6 ประการกล่าวได้ดังนี้ คือ 1) การที่เครื่องจักรเสีย ไม่สามารถใช้งานได้ 2) การปรับตั้งเครื่องจักรใหม่และการปรับเครื่อง 3) การเปิดเครื่องโดยไม่มีการปฏิบัติงาน หรือมีการหยุดงาน 4) ความเร็วของการผลิตตกลงทำให้ได้สินค้าน้อยลง 5) การเกิดของเสียและการแก้ไข 6) การเริ่มงานเครื่องจักรภายหลังการปรับตั้งหรือเปลี่ยนรุ่นการผลิตเนื่องด้วยว่าอัตราของดี จะไต่ระดับจนถึงปกติจำเป็นต้องใช้เวลา

องค์ปะกอบของ TPM ทั้ง 8 ประการมีดังนี้ คือ

1) มุ่งเน้นที่การปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นโครงงาน หรือกิจกรรมกลุ่มก็ตาม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานเครื่องจักรให้ได้มากที่สุด

2) การบำรุงรักษาเครื่องจักรด้วยตนเองโดยผู้ปฏิบัติงานที่เครื่องจักรนั้น ๆ เพื่อลดความสูญเสียของเครื่องจักรเนื่องจากผู้ที่รู้จักเครื่องจักรดีที่สุดก็คือผู้ใช้งานเครื่องจักรนั้นทุกวัน

3) การวางแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต โดยเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างช่างเทคนิคและพนักงานปฏิบัติการ

4) การฝึกอบรมในการดูแลและทำงานกับเครื่องจักร เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานร่วมกับเครื่องจักร

5) การป้อนข้อมูลกลับของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเครื่องจักร เพื่อประโยชน์ สำหรับการปรับปรุงเครื่องจักรใหม่ ไม่ให้พบปัญหาเดิม ๆ

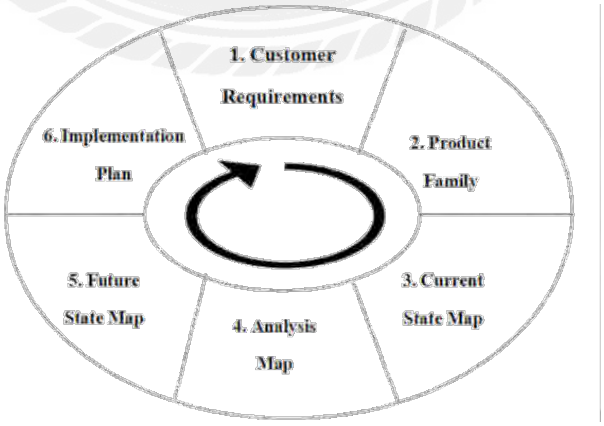
6) การบำรุงรักษาคุณภาพ คือการทราบว่าสภาวะใดของเครื่องจักรที่จะไม่ผลิตของเสียออกมา แล้วดำเนินการปรับตั้งเครื่องจักรให้เข้าสู่สภาวะนั้นและรักษาให้อยู่ในสภาวะที่เครื่องจักรจะผลิตของดีได้ตลอดไป

7) การบริหารที่มีประสิทธิภาพของฝ่ายที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต เนื่องจากฝ่ายที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตก็แน่นอนว่าเป็นที่สนับสนุนการผลิตนั่นเอง ดังนั้น จึงมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

8) การคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การดำเนินกิจกรรม TPM สามารถวัดผลได้โดยใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า OEE (Overall equipment effectiveness) หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเครื่องจักรโดยรวมซึ่ง OEE สามารถคำนวณได้จากผลคูณของอัตราการใช้งานของเครื่องจักร อัตราความเร็วในการผลิตของเครื่องจักร และอัตราของดีที่เครื่องจักรผลิตได้

10.7 แผนภูมิสายธารคุณค่า

แผนภูมิสายธารคุณค่า คือเครื่องมือที่ใช้เขียนแผนภาพที่แสดงถึงเส้นทางการผลิตของผลิตภัณฑ์ ซึ่งแผนภาพจะแสดงทั้งการไหลของวัตถุดิบและข้อมูลในการผลิตนั้น มีประโยชน์ในการใช้จำแนก หรือระบุถึงขั้นตอนที่เป็นการเพิ่มคุณค่าและที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือที่เรียกว่า ความสูญเปล่า แล้วจึงหาวิธีการเพื่อทำการกำจัดความสูญเปล่านั้นออกไป ลักษณะของแผนภูมิสายธารคุณค่าจะเป็นเครื่องมือง่าย ๆ คือใช้เพียงกระดาษกับดินสอเท่านั้นก็ทำให้มองเห็นกิจกรรม และการไหลทั้งหมดในการเคลื่อนย้ายสินค้าตั้งแต่วัตถุดิบจนไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งเพื่อความสะดวก และง่ายต่อการพิจารณาแผนภาพนั้นได้มีการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการวาดแผนภาพนี้ แผนภูมิสายธารคุณค่าถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการที่จะพยายามผลักดันองค์กรให้เข้าสู่การผลิตแบบลีนก่อนที่จะไปใช้เครื่องมืออื่น ๆ การไหลของวัตถุดิบและข้อมูลที่แผนภูมิสายธารคุณค่า คือการไหลของวัตถุดิบจะเริ่มมาจากผู้จัดส่งวัตถุดิบส่งมาให้โรงงานผู้ผลิต และเมื่อได้ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปแล้วโรงงานผู้ผลิตจะส่งให้ผู้แทนจำหน่าย เป็นผู้จำหน่ายออกไปจนถึงมือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ในขณะที่การไหลของข้อมูลจะมีทิศทางกลับกันกับการไหลของวัตถุดิบคือผู้แทนจำหน่ายจะได้รับข้อมูลความต้องการของลูกค้าโดยตรง และข้อมูลความต้องการนั้นจะถูกใช้ร่วมกันทั้งผู้แทนจำหน่าย โรงงานที่ผลิตและผู้จัดส่งวัตถุดิบ แสดงดังภาพประกอบ 13



ภาพที่ 2.9 ผังขั้นตอนการทำแผนภูมิสายธารคุณค่า

ที่มา: พฤทธิพงศ์ โพธิวราพรรณ (2548)

การกำหนดความต้องการของลูกค้าเนื่องจากแผนภูมิสายธารคุณค่าเป็นเครื่องมือในแนวคิดการผลิตแบบลีน ซึ่งมุ่งกำจัดความสูญเปล่าต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตเพื่อให้สินค้าหรือบริการนั้นสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนในการทำแผนภูมิสายธารคุณค่าสิ่งแรกที่จำเป็นต้องคำนึงถึง คือการสามารถเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงเราจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้อย่างถูกต้องจนทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจการจะเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงนั้นสามารถทำได้โดยการวิจัยตลาดโดยการสำรวจตลาด การออกแบบสอบถาม รวมไปถึงวิธีการใด ๆ ที่ให้ได้มาซึ่งข้อมูลความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคขั้นสุดท้ายอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังรวมถึงการใช้เทคนิค หรือเรียกอีกอย่างว่าเทคนิคบ้านคุณภาพช่วยในการแปลงความต้องการของลูกค้าไปสู่การออกแบบกระบวนการผลิตต่อไป ทำให้เราสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการได้อย่างแท้จริง

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

การดำเนินธุรกิจโดยมุ่งหวังแค่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว อาจสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจได้ในระยะสั้น แต่การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบเชิงลบต่อมนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อม ย่อมสะท้อนกลับมาในรูปแบบของการเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืนกว่า เพราะเมื่อสังคม ผู้คน มีความเป็นอยู่ที่ดี อาศัยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ในระยะยาว สอดคล้องกับกรอบทิศทางการพัฒนาของโลกขององค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) ที่เรียกว่า “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ “เอสดีจี” (Sustainable Development Goals: SDGs) ที่มีขึ้นในปี 2558 ประกอบด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ ดังนี้

ภาพที่ 2.10 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ที่มา: Global Goals (2019)

เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่

เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการ และส่งเสริมการเกษตรกรรมที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย

เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เป้าหมายที่ 5 บรรลุความเสมอภาคระหว่างเพศและให้อำนาจของผู้หญิงและเด็กหญิงทุกคน

เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันว่าทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ในราคาที่สามารถซื้อหาได้ เชื่อถือได้ และยั่งยืน

เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่สมควรสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ

เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิต้านทาน และยั่งยืน

เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น

เป้าหมายที่ 14 อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเลและทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ

เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรมและสร้างสถาบันที่มีประสิทธิผล รับผิดรับชอบ และครอบคลุมทุกระดับ

เป้าหมายที่ 17 เสริมความเข้มแข็งให้แก่กลไกการดาเนินงานและฟื้นฟูสภาพหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงเป้าหมายทั้ง 17 เป้าหมายนี้ได้รับการจัดหมวดหมู่ในการส่งเสริมให้เกิดผลได้ของการพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยสามารถเรียกปัจจัยที่ที่เชื่อมโยงนี้ว่า “5P’s” ประกอบด้วย

1) People ด้วยการเติมเต็มศักยภาพของคนให้มีความเท่าเทียมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายที่ 1, 2, 3, 4, 5, และ 11

2) Planet - ด้วยการปกป้องโลกจากการเสื่อมสลาย ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายที่ 6, 12, 13, 14, และ 15

3) Prosperity ด้วยการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้มีความกลมกลืนกับธรรมชาติ โดยประกอบไปด้วยเป้าหมายที่ 7, 8, 9, 10 และ 11

4) Peace ด้วยการส่งเสริมให้เกิดสันติภาพที่ปราศจากความกลัวและความรุนแรง และ โดยประกอบไปด้วยเป้าหมายที่ 16

5) Partnership ด้วยการสร้างความเป็นหุ้นส่วนแห่งการพัฒนาให้เข้มแข็งและเป็นปึกแผ่นโดยการส่งเสริมให้ทุกประเทศและประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา

จะเห็นได้ว่า ในปัจจัย 5P’s ก็ยังคงแนวคิดเดิมอยู่ คือ People สะท้อนมิติของสังคม Planet สะท้อนมิติของสิ่งแวดล้อม และ Prosperity สะท้อนมิติของเศรษฐกิจทั้งนี้ การประชุมสหประชาชาติว่า

ด้วยการคำและการพัฒนาหรือองค์ถัด (United Nations Conference on Trade and Development: UNCTAD) มองว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ Partnership นั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งสหประชาชาติกำหนดเป็นเป้าหมายที่ 17 (partnerships for the goals) เพื่อเป็นเป้าหมายในการเสริมความเข้มแข็งให้แก่กลไกการดำเนินงานและการฟื้นฟูสภาพหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน และเชื่อว่าการพัฒนาการคำระหว่างประเทศจะเป็นแนวทางหนึ่งในเพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาสามารถบรรลุเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนนี้ได้

การดำเนินธุรกิจโดยมีเป้าหมายในการสร้างความยั่งยืนนั้น ต้องคำนึงถึงความเชี่ยวชาญทรัพยากร และขีดจำกัดขององค์กรมาสร้างให้เกิดเป็นคุณค่าเชิงเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้เกิดการกระบวนการการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจที่สามารถเกื้อหนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาหรือความจำเป็นทางสังคม

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

1. ความเป็นมาของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายเริ่มต้นเมื่อปี ค.ศ. 1944 เมื่อมีก่อตั้งองค์กรวิจัยและพัฒนาเพื่อคาดการณ์ขีดความสามารถของเทคโนโลยีในอนาคตทางการทหาร โดยหน่วยงานที่มีชื่อว่าแรนด์ (RAND เป็นอักษรย่อของ Research and Development) ต่อมาในปี ค.ศ. 1959 นักวิจัยจากบริษัทแรนด์ คือ โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และ นอร์แมน ดาลกี้ (Norman Dalkey) ได้พัฒนาวิธีการที่ใช้ในการพยากรณ์ความรู้ที่เกิดจากการรวบรวมข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ ขึ้น โดยในช่วงต้นเป็นการพยากรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในอนาคต ซึ่งคำว่า “เดลฟาย” ที่ใช้เป็นชื่อเรียกของกระบวนการวิจัยนี้เป็นคำพูดในทำนองติดตลกของนักวิจัยบางคนในบริษัทแรนด์ที่เปรียบเปรยว่าวิธีการนี้คล้ายการพยากรณ์ในเทวสถานเทพอพอลโล เมืองเดลฟาย ประเทศกรีก ซึ่งเมื่อ 800 ปีก่อนคริสตกาล ในยุคที่ผู้คนนิยมมาสักการะเทพเจ้าในวิหารแห่งนี้เพื่อขอคำทำนายซึ่งจะทำนายประกาศิตของเทพอพอลโลผ่านการดูเครื่องในสัตว์ที่ใช้เป็นเครื่องเซ่นไหว้ทำให้คำว่า “เดลฟาย”ถูกใช้เรียกวิธีการดังกล่าวอย่างแพร่หลายจนเป็นภาษาที่ใช้เรียกอย่างเป็นทางการมาจนถึงปัจจุบัน

2. ความหมายของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

นักวิชาการจำนวนมากได้นิยามความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ซึ่งจากการรวบรวมของมนต์ชัยเทียนทอง (2548) พบว่า โอลาฟ เฮลเมอร์ และ นิโคลัส เรชเชอร์ (Olaf Helmer and Nicholas Rescher) ได้นิยามเทคนิคเดลฟายว่า เป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อการ

พิจารณาการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพการณ์ในอนาคต ในขณะที่อเล็กซ์เจ ดูแคนิส (Ducanis, 1970) ได้นิยามว่า เทคนิคเดลฟายเป็นการทำนายเรื่องราวในอนาคต โดยการมุ่งลดผลกระทบที่เกิดจากการเผชิญหน้ากันของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำตอบที่ได้มีความสอดคล้องและถูกต้องมากที่สุด ซึ่งอัลเฟรด รัสป์จูเนียร์ (Rasp, 1973) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นการรวบรวมผลของการพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับคำตอบที่เป็นมติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

จากที่กล่าวมาทำให้สามารถสรุปถึงนิยามความหมายของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายคือ วิธีการหรือกระบวนการในการรวมรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เพื่อสรุปให้เป็นมติที่เห็นชอบโดยเสียงข้างมากในการที่จะตัดสินใจถึงเรื่องราวเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เทคนิคเดลฟายจะสามารถนำมาซึ่งข้อสรุปที่น่าเชื่อถือได้นั้นจะต้องประกอบด้วยกระบวนการสำคัญคือเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นแบบอิสระโดยไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ปราศจากการชี้นำและอิทธิพลทางความคิดของผู้อื่น การตรวจสอบข้อมูลซ้ำโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เชี่ยวชาญในการทบทวนคำตอบของตนภายหลังการรับรู้คำตอบของกลุ่ม

แม้ว่าวิธีการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะเป็นที่รู้จักและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิจัย แต่ยังมีมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายอยู่หลายประการ ซึ่งทูรูฟและฮิทซ์ (Turoff, & Hiltz, 1996) ได้รวบรวมความคิดเห็นที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายที่ค้นพบในเอกสารต่าง ๆ ไว้เช่น เดลฟายเป็นเพียงวิธีทำนายอนาคต เป็นวิธีการที่มุ่งสร้างความคิดเห็นที่สอดคล้องกันภายในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นเพียงวิธีการที่ใช้ในการสำรวจเพื่อรวมรวมข้อมูลสารสนเทศ เป็นเพียงกระบวนการที่นับคะแนนเสียงของผู้เชี่ยวชาญทีออกความเห็น เพื่อลดระยะเวลาในการอภิปรายลง หรือเป็นเพียงวิธีการวินิจฉัยของกลุ่ม โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ เป็นต้น ซึ่งเป็นมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้องมาจนถึงปัจจุบันนี้ ทั้งนี้นักวิจัยที่เลือกใช้เทคนิคเดลฟายจึงจำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะ กระบวนการและแนวทางในการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายให้ถ่องแท้ก่อนที่จะทำการวิจัย

3. ลักษณะสำคัญของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

การวิจัยที่ควรนำเทคนิคเดลฟายมาใช้ควรเป็นภาพในอนาคตที่ต้องการศึกษาความเป็นไปได้หรือการศึกษาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อใช้ในการวางแผน การบริหารจัดการหรือการตัดสินใจ ทั้งนี้ปัญหาการวิจัยควรมีลักษณะที่ไม่อาจยืนยันด้วยทฤษฎีหรือผลการค้นพบในอดีต แต่สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาดังกล่าวเพื่อหาข้อสรุปและแนวโน้มของความเป็นไปได้ อีกทั้งยังเป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นที่รอบด้านทั้งจากความรู้ ทักษะและ

ประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในสาขานั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการพิจารณาหรือคำตอบโดยรวม จึงไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อผู้ให้ข้อมูล อันเนื่องมากจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ปัญหาการวิจัยมีความขัดแย้งมาก เป็นต้น และการที่ไม่สามารถจัดสนทนากลุ่มแบบเจาะจงได้อันเนื่องจากความไม่สะดวกด้านเวลา การเดินทางหรืองบประมาณ เป็นต้น

ดังนั้นจึงอาจสรุปให้เห็นถึงลักษณะทั่วไปของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย คือ เป็นวิธีการที่มุ่งแสวงหาความรู้ที่ยังไม่มีคำตอบแน่ชัดจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยการใช้แบบสอบถามข้อค้นพบที่ได้จากมติเสียงสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก (Consensus) (ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม, 2555) จะมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มีความรู้ความสามารถในประเด็นที่ศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญจะไม่ทราบว่ามีผู้ใดบ้างที่อยู่ในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้อถามเป็นอย่างไร การเสนอความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเป็นอิสระและความเป็นส่วนตัวมาก เพื่อไม่ให้ความคิดเห็นของผู้อื่นหรือของกลุ่มมีอิทธิพลต่อผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน โดยหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากันโดยตรง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะต้องตอบแบบสอบถามทุกขั้นตอน ซึ่งการตอบแบบสอบถามต้องกระทำหลายรอบเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะต้องสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่เห็นสอดคล้องกันในแบบสอบถามแต่ละข้อที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ผ่านมา เพื่อส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญในรอบต่อไป เพื่อพิจารณาว่าจะยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ พร้อมระบุเหตุผล ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายมักใช้สถิติเบื้องต้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงมติเสียงสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก

องค์ประกอบที่จะทำให้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายประสบผลสำเร็จ (มนต์ชัย เทียนทอง, 2548) จึงประกอบด้วย (1) การที่ผู้วิจัยจะต้องมีเวลามากเพียงพอเพื่อจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ การติดตามการตอบกลับจากผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่องและได้ผล ทั้งนี้เวลาที่ใช้แต่ละรอบของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายอาจใช้เวลานานเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มักมีภารกิจค่อนข้างมาก เมื่อรวมกับเวลาที่ผู้วิจัยต้องใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและส่งแบบสอบถามกับไปยังผู้เชี่ยวชาญจึงต้องใช้เวลามาก (2) การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสม คือ ผู้เชี่ยวชาญต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง ไม่ควรคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยอาศัยความคุ้นเคยส่วนตัว ติดต่อง่าย และผู้เชี่ยวชาญควรมีความสนใจในเรื่องที่ผู้วิจัยจะทำการวิจัย เนื่องจากต้องมีการเก็บข้อมูลหลายรอบซึ่งผู้เชี่ยวชาญต้องเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม (3) แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลต้องมีความเที่ยงตรง ชัดเจนและง่ายต่อการตอบ ทั้งนี้ไม่ควรเว้นระยะเวลาการส่งแบบสอบถามในแต่ละรอบนานเกินไป เพื่อป้องกันการลืมเหตุผลของการตอบ

ในรอบที่ผ่านมาของผู้เชี่ยวชาญ (4) ผู้วิจัยควรมีการเตรียมตัวและดำเนินการในการทำความเข้าใจกระบวนการการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายอย่างละเอียดเพื่อให้การวางแผนการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบเป็นไปตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์ในการติดตามและทวงถามแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญได้ และมีความสามารถในการพิจารณาคำตอบโดยไม่ลำเอียงตลอดจนสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลได้อย่างถูกต้อง

4. กระบวนการของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

นักวิจัยจำนวนมากพยายามอธิบายถึงกระบวนการหรือขั้นตอนของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายไว้ เช่น โฟวเลส (Fowles, 1978) ได้อธิบายขั้นตอนของเทคนิคเดลฟายไว้ 10 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดคณะทำงานเพื่อตรวจสอบประเด็นในการศึกษา การเลือกผู้เชี่ยวชาญ การสร้างแบบสอบถามในรอบแรกการตรวจและทดสอบสอบแบบสอบถาม การส่งแบบสอบถามรอบแรก การวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามในรอบแรก การเตรียมแบบสอบถามฉบับถัดไป การส่งแบบสอบถามฉบับถัดไป การวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่สองหรือรอบต่อ ๆ ไป และการสรุปผลการศึกษาและจัดทำรายงาน ซึ่งการส่งแบบสอบถามจะกระทำซ้ำจนกว่าคำตอบที่ได้จะมีมติสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ มูร์ฟี่และเทอร์รี่ (Murphy, & Terry, 1998) ซึ่งได้แบ่งกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายออกเป็น 5 ระยะ คือ การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม การกำหนดค่าความเห็นบนมาตรวัดของแบบสอบถามฉบับที่สอง การหามิติสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก และการวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

5. การคัดเลือกและขนาดของผู้เชี่ยวชาญ

หัวใจสำคัญของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายประการแรก คือ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้จริงและมีความสนใจในสาขาที่ทำการวิจัย นอกจากนั้นยังจะต้องคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัยและสามารถติดต่อได้สะดวก

มโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายมักเกิดขึ้นจากการกำหนดขนาดหรือจำนวนของผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งยังไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวว่าควรมีจำนวนเท่าใด ทั้งนี้ดาลกี้ (Dalkey,1969) พบว่าความคลาดเคลื่อนเฉลี่ยในการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญจะลดลงตามจำนวนที่เพิ่มขึ้นของสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเขายังพบว่าค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของการตอบแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญจะอยู่ในระดับที่น่าพอใจเมื่อจำนวนผู้เชี่ยวชาญมีมากกว่า 13 คน สอดคล้องกับด็อบบิ้นส์ (Dobbins,1999) ซึ่งพบว่าค่าความเที่ยงตรงจะเพิ่มขึ้นและเข้าใกล้ .90 เมื่อผู้เชี่ยวชาญมีมากกว่า 13 คน ในขณะที่ บรู๊คฮอฟ พบว่าในสภาวการณ์ที่พร้อมสมบูรณ์ ขนาดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน จะให้ผลดีต่อการปฏิบัติ

(Brockhoff, 1975 อ้างถึงใน ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม, 2555) เป็นไปในทิศทางเดียวกับเวลที (Welty, 1972) ที่กล่าวว่า จำนวนของผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับการออกแบบงานวิจัยและด็อบบิ้นส์ (Dobbins, 1999) ซึ่งมีความเห็นว่า จำนวนของผู้เชี่ยวชาญขึ้นอยู่กับลักษณะของกรณีที่ทำการศึกษา ในขณะที่ซัสฟินและบันนิ่ง (Sutphin, 1981; Bunning, 1979) เห็นฟ้องกันว่าไม่มีเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ใช้กำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อแสดงความคิดเห็นในกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายยังไม่ปรากฏข้อสรุปที่ชัดเจนในทางวิชาการถึงจำนวนที่แน่นอนของผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับทุกสภาพงานวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ดังนั้นนักวิจัยจึงควรเป็นผู้พิจารณาถึงจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับงานวิจัยของตนโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นผู้มีความรู้อย่างแท้จริงในสาขาที่จะศึกษาวิจัยและยินดีเข้าร่วมการวิจัยจนจบกระบวนการ

6. เครื่องมือและจำนวนรอบที่เหมาะสมในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

การเก็บข้อมูลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งมีทั้งแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อรวมรวมความคิดเห็นในระดับกว้างของผู้เชี่ยวชาญและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรประมาณค่า ส่วนใหญ่นิยมใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งเกิดจากการสังเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญคาดการณ์แนวโน้มในแต่ละข้อ ในการจัดส่งแบบสอบถามในรอบต่อไปจะนำคำตอบที่ได้รับมาคำนวณหาค่าสถิติที่แสดงถึงมติที่สอดคล้องกันโดยเสียงข้างมาก ซึ่งสามารถจัดแบ่งสถิติที่แสดงผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มแรก ประกอบด้วยค่าสถิติ 2 ส่วน คือ ค่าสถิติที่แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยมหรือค่าร้อยละ ค่าสถิติส่วนที่สอง คือ ค่าสถิติที่แสดงการกระจายความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้เพื่อแสดงความสอดคล้องของความคิดเห็น สถิติที่พบ เช่น ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนเบี่ยงเบนควอร์ไทล์การแจกแจงความถี่หรือร้อยละในแต่ละกลุ่มกลุ่มละคำตอบ กลุ่มที่สอง เป็นค่าสถิติที่แสดงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่แล้ว เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องหรือความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่แล้วและเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง โดยสรุปของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนกับความคิดเห็นของกลุ่ม เป็นต้น

จำนวนรอบของการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายขึ้นอยู่กับการได้ข้อสรุปที่เป็นมติสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก ทั้งนี้แมร์รี่และฮัมมันส์ (Murry, & Hammons, 1995) กล่าวถึงการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่าควรมีจำนวนไม่ต่ำกว่า 2 รอบ แต่ไม่ควรเกิน 4 รอบเพื่อให้เกิดกระบวนการใคร่ครวญและไตร่ตรองความเห็นของผู้เชี่ยวชาญผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ แต่นักวิจัยก็ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าว่าจะต้องใช้กระบวนการเก็บข้อมูลกี่รอบ

และมติสอดคล้องโดยเสียงข้างมากจะเกิดขึ้นในรอบใด แต่ทั้งนี้ยังมีนักวิจัยที่ใช้การสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพียงรอบเดียว ซึ่งทำให้งานวิจัยนั้นละเลยในประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายและมิอาจเรียกงานชิ้นนั้นว่าใช้เทคนิคเดลฟายอันเนื่องมาจากมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้องในการหามติที่สอดคล้องโดยเสียงข้างมากนั่นเอง

มโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายอีกประการหนึ่ง คือ เกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องของเสียงข้างมากโดยผู้เชี่ยวชาญ การศึกษาจากเอกสารพบว่ามีการใช้เกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไปเช่น ด็อบบิ้นส์ (Dobbins, 1999) ใช้เกณฑ์ร้อยละ 66 หรือมากกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะต้องประมาณค่าระดับ 4 ขึ้นไปจากมาตร 5 ระดับ ในขณะที่ฟลานเดอร์ (Flanders, 1989) ยอมรับมติสอดคล้องโดยเสียงข้างมากเมื่อผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอย่างน้อยร้อยละ 60 ในขณะที่แมรี่และฮัมมันส์ (Murry, & Hammons, 1995) เห็นว่ายังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน แต่ได้ได้กำหนดให้มติสอดคล้องโดยเสียงข้างมากควรมีค่ามากกว่าร้อยละ 17 และกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความคงที่ของคำตอบจากมติสอดคล้องโดยเสียงข้างมากที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยกว่าร้อยละ 20 ของรอบที่ผ่านมา จึงจะสามารถยุติกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายได้ นอกจากนี้ยังมีการนำสถิติที่ใช้วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์มาใช้ในการพิจารณามติสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก มักกำหนดค่ามัธยฐานไว้ไม่น้อยกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ไม่เกิน 1.5 และการตรวจสอบด้วยสัมประสิทธิ์การกระจายซึ่งเกิดจากการนำค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมาหารด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนใหญ่กำหนดให้ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมีค่ามากกว่าศูนย์ แต่ไม่เกิน 0.5 จึงจะสามารถยุติกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายได้

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องของเสียงข้างมากโดยผู้เชี่ยวชาญยังไม่มีการให้เหตุผลและความเห็นพ้องกันของเหตุผลที่จะใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาไว้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยพึงพิจารณาและกำหนดเกณฑ์การพิจารณามติความสอดคล้องโดยเสียงข้างมากโดยพิจารณาถึงเครื่องมือที่ใช้ในการประมาณค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ระดับการวัดความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและการเปลี่ยนแปลงของระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจึงจะสามารถกำหนดการยุติการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายได้โดยปราศจากมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้อง

7. รูปแบบของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายสามารถจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบหลัก คือ รูปแบบดั้งเดิม (Traditional Delphi Technique) และรูปแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique)ซึ่งเกิดจากความพยายามในการลดเวลาในการใช้เพื่อหามติสอดคล้องโดยเสียงข้างให้เร็วที่สุด ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลในรูปแบบดั้งเดิมมักเริ่มต้นด้วยการใช้คำถามปลายเปิดและกระทำซ้ำด้วยคำถามปลายปิด

หลายรอบซึ่งจะทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่ายเพราะถูกรบกวนมากเกินไป ส่งผลให้อัตราการตอบกลับมีค่อนข้างน้อย ข้อมูลที่ได้จึงไม่ค่อยมีความหลายหลายคำตอบที่ได้มักมุ่งเข้าหาค่ากลาง จึงทำให้ต้องยุติกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายเดลฟายโดยเร็ว ปัญหาเหล่านี้จึงทำให้มีผู้พัฒนาปรับปรุงข้อจำกัดของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิมให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) การนำวิธีการระดมความคิดมาใช้แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก เพื่อรวบรวมแนวความคิดที่หลายหลายของกลุ่มบุคคล ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการทำวิจัยลงไปได้มาก เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยวิธีการระดมความคิดจะทำให้ได้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการอภิปรายในกลุ่ม ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการรอแบบสอบถามปลายเปิดกลับคืนในรอบแรกได้มาก

2) การนำวิธีการสัมภาษณ์มาใช้แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก เป็นการเก็บรวมรวมข้อมูลในรอบแรกด้วยการสัมภาษณ์โดยไม่มีการจำกัดขอบเขตของแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ โดยกระบวนการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและไม่ชี้นำ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์จึงทำให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ

3) การประชุมแบบเดลฟาย (Delphi Conference) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการประชุมซึ่งในระหว่างที่ทำการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถามและนำเสนอข้อมูลย้อนกลับสู่สมาชิกในกลุ่มเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองซ้ำอีกครั้ง พร้อมทั้งการกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายภายในที่ประชุม ซึ่งจะไม่สามารถปิดบังสถานภาพทางสังคมของผู้เข้าร่วมประชุมได้ แต่ผู้วิจัยจะสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลร่วมด้วยได้

4) เดลฟายที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer – Base Delphi) เป็นการวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ผู้ให้ข้อมูลจะเห็นข้อมูลของสมาชิกท่านอื่น ๆ ในกระบวนการทั้งหมด ทำให้นักวิจัยไม่ต้องสรุปหรือวิเคราะห์ความคิดเห็น ทำให้ลดความลำเอียงในตัวนักวิจัยลงได้ อีกทั้งยังสามารถประหยัดทั้งเวลาและเงินลงได้มาก

5) เดลฟายกลุ่ม (Group Delphi) เป็นการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อเชิญเข้าร่วมประชุม โดยจัดส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญก่อนการประชุม หลักจากนั้นก่อนหรือหลังการประชุมสามชั่วโมงผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะใช้เวลาระหว่างพักการประชุมในการตอบแบบสอบถามชุดนี้โดยไม่มีการอภิปรายเกี่ยวกับคำตอบในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้นักวิจัยจะต้องรวบรวมคำตอบอย่างรวดเร็วและสร้างเป็นแบบสอบถามชุดที่ 3 เพื่อให้

ผู้เชี่ยวชาญตอบ เมื่อตอบเสร็จแล้วผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นที่ยังมีผู้ไม่เห็นด้วยในที่ประชุมเพื่อหาข้อสรุปต่อไป

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบใหม่ ๆ ของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายมาใช้เพื่อย่นระยะเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพของเทคนิคเดลฟาย ซึ่งนักวิจัยเองควรเป็นผู้เลือกที่จะนำวิธีการที่เหมาะสมมาใช้กับงานของตนโดยคำนึงถึงหลักการสำคัญของเทคนิคเดลฟาย 3 ประการ และเพื่อกำจัดมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย คือ 1) การกำหนดโครงสร้างของเส้นทางการส่งผ่านข้อมูลหรือความคิดเห็น 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับและ 3) การไม่เปิดเผยข้อมูลของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งหลักการสำคัญทั้งสามประการเป็นลักษณะเฉพาะของเทคนิคเดลฟายที่ทำให้ผลการวิจัยเป็นที่น่าเชื่อถือยอมรับและแสดงให้เห็นถึงความจริงในอนาคตได้อย่างแม่นยำ จนทำให้เทคนิคเดลฟายถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในทุก ๆ วงการศึกษาวิจัย

8. ข้อพึงระวังในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

แม้ว่าการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะเป็นที่รู้จักและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย แต่นักวิจัยจำนวนมากยังขาดความระมัดระวังในการใช้เทคนิคเดลฟาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของหัวใจหลักสำคัญ 4 ประการของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย นั่น คือ 1) การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลของการวิจัย ควรมีเป็นผู้ที่มีความรู้อย่างแท้จริงในสาขาที่จะทำวิจัย มิใช่การคัดเลือกจากความสนิทสนมส่วนตัวหรือการเข้าถึงง่าย และไม่ควรเปิดรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้การนำเสนอความคิดเห็นเป็นไปอย่างอิสระ ซึ่งจำนวนของผู้เชี่ยวชาญควรพิจารณาจากบริบทของงานวิจัยนั้น ๆ มิใช่การใช้เพียงเกณฑ์การลดลงของความคลาดเลื่อน (Error reduction) 2) การกลั่นกรองความรู้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยการใช้แบบสอบถามควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อการสำรวจความคิดเห็นของตนเองและข้อสนเทศของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นจึงไม่อาจยุติกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายได้แม้ว่ามติจะสอดคล้องกันโดยเสียงข้างมากโดยการตอบแบบสอบถามเพียงรอบเดียว 3) การพิจารณาค่าสถิติเพื่อพิจารณามติเสียงข้างมาก ควรมีเกณฑ์ที่ถูกต้องตามลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการประมาณค่าความคิดเห็น จำนวนผู้เชี่ยวชาญและระดับการวัดความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้เพื่อความรู้หรือความจริงที่ค้นพบนั้นมีความถูกต้องน่าเชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ได้ 4) นักวิจัย เมื่อตัดสินใจที่จะเลือกใช้เทคนิคเดลฟายในการแสวงหาความรู้ในการทำวิจัยแล้ว ควรทำความเข้าใจในกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายอย่างละเอียดเพื่อไม่ให้เกิดอคติและมายาคติต่อกระบวนการวิจัยที่ตนเองเป็นผู้เลือก ไม่ย่อท้อที่จะติดตามและสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญ อีกทั้งยังควรมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณา วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลด้วยสถิติที่เหมาะสมและความไม่ลำเอียงในคำตอบบางข้อที่ผู้เชี่ยวชาญบางคนอาจจะไม่ตอบ

สามารถสรุปได้ว่า การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายมีต้นกำเนิดจากความต้องการในการแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในอนาคต ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะของการพยากรณ์คำทำนายของเทพเจ้าแห่งเมืองเดลฟาย ประเทศกรีก ถึงแม้เทคนิคเดลฟายจะถูกพัฒนาขึ้นจนเป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจในเรื่องราวที่ยังไม่ปรากฏขึ้นในปัจจุบัน ผ่านโครงสร้างของกระบวนการสื่อสารของสมาชิกภายในกลุ่มซึ่งอยู่ต่างสถานที่ต่างเวลากัน เพื่อให้ได้สาระรายละเอียดซึ่งผ่านการวิเคราะห์และตรวจสอบแล้วโดยผู้เชี่ยวชาญหลายรอบจนเกิดเป็นมติสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก ดังนั้นสาระสำคัญของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจึงอยู่ที่การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้มีความรู้และความสนใจตลอดจนให้ความร่วมมือในการวิจัยจนจบสิ้นกระบวนการ การไม่เปิดเผยรายชื่อและไม่จัดให้มีการเผชิญหน้ากันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อขจัดปัญหาการถูกครอบงำจากอิทธิพลของกลุ่มและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสในการใคร่ครวญและไตร่ตรองความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของตนเมื่อรับทราบความคิดเห็นของกลุ่มแล้ว ทั้งนี้ยังไม่ปรากฏเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่าควรมีจำนวนเท่าใด และค่าสถิติใดจึงจะเหมาะสมในการคำนวณหามติสอดคล้องโดยเสียงข้างมากเพื่อยุติกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ทั้งนี้นักวิจัยพึงพิจารณาความเหมาะสมภายใต้สภาพของปัญหาการวิจัย คุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญและมาตรที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่นักวิจัยได้ออกแบบไว้เป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้นักวิจัยต้องศึกษาในรายละเอียดของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายอย่างลึกซึ้งและระมัดระวังในการนำรูปแบบของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายทั้งแบบดั้งเดิมหรือแบบปรับปรุงไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของการวิจัยนั้น เพื่อไม่ให้เกิดมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้องและการละเลยในหลักการสำคัญที่ทำให้ผลการวิจัยมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือซึ่งเป็นวิธีการเฉพาะที่ทำให้เทคนิคเดลฟายถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ธุรกิจสินคำอุตสาหกรรมเหล็กผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ทำจากโลหะ ซึ่งได้แก่ ผลิตภัณฑ์ โลหะโครงสร้าง ผลิตภัณฑ์โลหะที่เกี่ยวกับอุปกรณ์จัดเก็บและลำเลียงผลิตภัณฑ์ที่ทำจากโลหะอื่น ๆ ผลิตภัณฑ์โลหะแปรรูปและชิ้นส่วนโลหะและจำหน่ายโลหะและให้บริการแปรรูปโลหะครบวงจร รวมถึงจัดจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมและสินคำเพื่อการอุปโภคและบริโภค อุตสาหกรรมเหล็กของไทยแตกต่างจากประเทศอื่น ๆ คือกระบวนการผลิตที่ไม่ต่อเนื่องและไม่ครบวงจรยังต้องอาศัยการนำเข้าวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์กึ่งสำเร็จรูปจากต่างประเทศโดยเฉพาะจากประเทศ ผู้ร่วมทุนทำให้ในแต่ละปีประเทศไทยต้องนำเข้าวัตถุดิบผลิตภัณฑ์กึ่ง

สำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์เหล็กสำเร็จรูปเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้อุตสาหกรรมเหล็กเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสำคัญของประเทศเป็นจำนวนมาก เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เฟอร์นิเจอร์ อาหารกระป๋อง (ปาริชาติ วงศา, 2559)

แนวโน้มสถานการณ์เหล็กปัจจุบัน ในส่วนการผลิตจะทรงตัว คือ 6.19 ล้านตัน โดยความต้องการใช้เหล็กในประเทศอยู่ในช่วง 0-3% ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้ความต้องการใช้เหล็กสูงขึ้นคือการลงทุนก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐเนื่องจากการก่อสร้างของภาคเอกชนยังคงชะลอตัวอยู่ เนื่องจากผู้บริโภคชะลอการซื้อและลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (สำนักงานเศรษฐกิจอุสาหกรรม, 2557, หน้า 75) ความเสี่ยงของธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรมเหล็ก คือ ภาระหนี้ที่สูงขึ้น ภาวะตกต่ำของอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดโลก เนื่องจากเศรษฐกิจโลก เติบโตไม่โดดเด่นเพียงพอ อีกทั้งอุตสาหกรรม เหล็กในประเทศ คาดจะถูกกระทบจากปัญหาความวุ่นวายทางการเมืองในขณะที่ยังมีภาวะล้นตลาดเหล็กในจีน ออกมาตีตลาดเหล็กในตลาดโลก (KELIVE, 2558)

อุตสาหกรรมการผลิตเหล็กของประเทศไทยยังไม่มีการผลิตในขั้นต้นหรือการถลุงแร่เหล็ก โดยอุตสาหกรรมต้นน้ำเป็นเพียงการผลิตขั้นกลาง ดังนั้น การผลิตเหล็กของไทยในปัจจุบันจึงจำกัดอยู่ ในเฉพาะการผลิตขั้นกลางและขั้นปลายเท่านั้น และผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตได้คือผลิตภัณฑ์เหล็กกึ่งสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์เหล็กสำเร็จรูป ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) อุตสาหกรรมเหล็กทรงยาว ปัจจุบันประเทศไทยมีผู้ประกอบการผลิตเหล็กทรงยาวสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้แก่ เหล็กเส้น เหล็กลวด และเหล็กโครงสร้างรูปพรรณ เป็นต้น

2) อุตสาหกรรมเหล็กทรงแบน กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตเหล็กทรงแบนในประเทศไทย สำหรับผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตได้ประกอบด้วยเหล็กแผ่นรีดร้อน เหล็กแผ่นรีดเย็น เหล็กแผ่นรีดเย็นไร้สนิม และเหล็กแผ่นเคลือบ เป็นต้น

3) อุตสาหกรรมเหล็กทรงยาวและเหล็กทรงแบน กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้จะประกอบกิจการครบวงจรซึ่งมีการดำเนินงานตามลักษณะข้อ 1 และข้อ 2 ที่กล่าวมาข้างต้น

บริษัทที่จดทะเบียนในกลุ่มธุรกิจสินคำอุตสาหกรรม เหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามการดำเนินธุรกิจหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรมเหล็กทรงยาว อุตสาหกรรมเหล็กทรงแบน อุตสาหกรรมเหล็กทรงยาวและเหล็กทรงแบน (ศูนย์การเรียนรู้อุตสาหกรรมการเมืองแร่, 2558)

ตารางที่ 2.1 บริษัท (มหาชน) จำกัดที่ดำเนินธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรมเหล็ก ที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประเภทธุรกิจหลัก	อักษรย่อ	ชื่อบริษัท
อุตสาหกรรมเหล็กทรงยาว	BSBM	บริษัท บางสะพานบาร์มิล จำกัด (มหาชน)
	CEN	บริษัท แคปปิทอล เอ็นจิเนียริ่ง เน็ตเวิร์ค จำกัด(มหาชน)
	CITY	บริษัท ซิตี้ สตีล จำกัด (มหาชน)
	MAX	บริษัท แมกซ์ เมทัล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
	MCS	บริษัท เอ็ม.ซี.เอส. สตีล จำกัด (มหาชน)
	MILL	บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน)
	PAP	บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)
	SMIT	บริษัท สหมิตรเครื่องกล จำกัด (มหาชน)
	SSSC	บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน)
	TGPRO	บริษัท ไทย-เยอรมัน โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)
	TSTH	บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
	TWP	บริษัท ไทยไวร์โพรดัคท์ จำกัด (มหาชน)
	TYCN	บริษัท ไทยคูณ เวิลด์ไวด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
อุตสาหกรรมเหล็กทรงแบน	CSP	บริษัท ซีเอสพี สตีลเซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)
	GJS	บริษัท จี เจ สตีล จำกัด (มหาชน)
	GSTEL	บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน)
	INOX	บริษัท โพสโค ไทยน๊อคซ์ จำกัด (มหาชน)
	SSI	บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสทรี จำกัด (มหาชน)
	TIW	บริษัท ไทยแลนด์ไอออนเวิร์ค จำกัด (มหาชน)

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2561)

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง รูปแบบการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อสังคม ของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ภาวิณี ตั้งสกุล (2555) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้การแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงาน บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในประเทศไทย จำนวน 345 คน ผลการศึกษาพบว่า ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมด้าน CSR ของบริษัทฯ ของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้กิจกรรมรักษ์นกเงือกมากที่สุด โดยช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้าน CSR ของบริษัท ที่มากที่สุด ได้แก่ ทางอีเมลล์ จากการศึกษายังพบอีกว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรม CSR ของบริษัท โดยลักษณะการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นการลงมือปฏิบัติมากที่สุด สำหรับกิจกรรมด้าน CSR ของบริษัทฯ ที่กลุ่มตัวอย่างเคยเข้าร่วมมากที่สุด คือ ชมรม ปตท.สผ.รวมใจพัฒนา และประเภทของกิจกรรมด้าน CSR ของบริษัทฯ ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจมากที่สุด คือ กิจกรรมด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สำหรับการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1) พนักงานที่มีเพศ อายุ และอายุการทำงานในบริษัทฯ ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมด้าน CSR ของบริษัทฯ แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และพื้นที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีปัจจัยความต้องการที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมด้าน CSR ของบริษัทฯ ไม่แตกต่างกัน

2) ปัจจัยความต้องการในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ความต้องการด้านกายภาพความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการความภูมิใจในตนเอง และความต้องการบรรลุศักยภาพในตนเอง ต่างก็มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมด้าน CSR ของ บริษัทฯ ทั้งสิ้น โดยสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ยิ่งกลุ่มตัวอย่างมีปัจจัยความต้องการในแต่ละด้าน เพิ่มมากขึ้น ก็จะยิ่งจะทำให้กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมด้าน CSR ของบริษัทฯ สูงขึ้นตามไปด้วย

ณัฏฐ์นิภา ภาคภูมิ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions) และศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมของพนักงานและเพื่อ

วางแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้แทนองค์กร ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายสังคมและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายนโยบายยุทธศาสตร์ และฝ่ายพัฒนาบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 10 คน

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สรุปได้เป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน (2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของพนักงาน (3) ด้านการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลหลังจากการดำเนินกิจกรรม (4) ด้านการมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์หรือผลกระทบร่วมกัน โดยมีแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนี้ ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายขององค์กรให้ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านต่าง ๆ โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการคิดค้นและออกแบบการดำเนินงานไปจนถึงการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์ ผู้บริหารควรเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมโดยไม่ถือว่าเป็นวันลาให้กิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมอย่างต่อเนื่องและรายงานความคืบหน้าของกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล ร่วมบำรุงรักษากิจกรรมที่ทำไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายอย่างเป็นรูปธรรม

สุภาพร กำมะหยี่ (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง นโยบายและกลยุทธ์การสื่อสารแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมต่อสังคม (CSR) ของบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) พบว่าบริษัทในกลุ่ม ปตท. ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่จะส่งเสริมความสำเร็จร่วมกันในอนาคตร่วมกัน โดยใช้แนวทางการสื่อสารนโยบายในรูปแบบ Top-down Approach และBottom-up Approach เพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยมีรูปแบบดังนี้ 1. จัดตั้งการประชุม Top Executive Thinking Session (TTS) ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการจัดการ ปตท. ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ดำเนินการทบทวนและกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ปตท. สำหรับอีก5 ปีข้างหน้า 2.จัดตั้งการประชุม Strategic Thinking Session (STS) เพื่อรับนโยบายจากการประชุม TTS มาดำเนินการ ซึ่งประกอบไปด้วย คณะกรรมการผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ขึ้นไปของ ปตท. และผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ร่วมกันระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ของกลุ่ม ปตท. ในระยะยาวซึ่งสรุปทิศทางกลยุทธ์หลักจาก STS จะสื่อสารย้อนกลับไปในรูปแบบของ Bottom-up Approach ไปยังคณะกรรมการ ปตท. เพื่อให้เห็นชอบในการนำกลยุทธ์

วิธีการไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมมอบหมายให้ผู้บริหารไปสื่อสารต่อภายในองค์กรของตนเองต่อไปด้วยการประชุม Balance Score Card (BSC) 3. จัดตั้งการประชุม Balance Score Card (BSC) เพื่อรับคำสั่งจากการประชุม TTS มาดำเนินการซึ่งประกอบไปด้วย ประธานเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ เป็นประธานคณะกรรมการสมาชิกที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจากทุกสายงานโดยคณะกรรมการฯมีบทบาทในการตัดสินร่วมกำหนดทิศทางและกำกับดูแลการดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ด้านซีเอสอาร์และซีเอสวีของบริษัทตัวเอง

พรทิพย์ ชิ้นแสงชัย (2556) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ และระดับการมีส่วนร่วมด้านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานโรงไฟฟ้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ และระดับการมีส่วนร่วมด้านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานโรงไฟฟ้าราชบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจพนักงานโรงไฟฟ้าราชบุรี จำนวน 186 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 41-50 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า นับถือศาสนาพุทธมีสถานภาพสมรสที่อยู่อาศัยอยู่ในเขตจังหวัดราชบุรี หน่วยงานต้นสังกัด บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี จำกัด และหน่วยวิศวกรรมและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าพลังความร้อน (นวร-บร.) เป็นพนักงานหรือลูกจ้าง ระยะเวลาการทำงาน 9 ปีขึ้นไป มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,000 บาทขึ้นไป (2) การรับรู้ในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับมาก (3) ระดับการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ระดับปานกลาง และ (4) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้และการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานโรงไฟฟ้าราชบุรีไม่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ โรงไฟฟ้าราชบุรีควรให้ความรู้เกี่ยวกับความหมาย ขอบเขต รูปแบบ และประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมแก่ทุกคนในองค์กร อีกทั้งยังควรส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดี และนำไปสู่การมีภาพลักษณ์ที่ดีในสังคม อีกทั้งองค์กรเองควรมีการกำหนดรูปแบบในการทำกิจกรรมอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งควรมีการประชาสัมพันธ์ภายในอย่างทั่วถึงด้วย

ชลลดา ศุภการวิศิษฏ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การให้ความหมาย การมีส่วนร่วมและรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในความต้องการของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการให้ความหมายการมีส่วนร่วมและรูปแบบการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในความต้องการของพนักงาน บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยทฤษฎีฐานราก เก็บรวบรวมข้อมูลด้วย

วิธีการค้นคว้าเอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึกและวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ พนักงานบริษัท บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 11 ราย

ผลการวิจัยพบว่า ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมในทัศนะของพนักงาน คือ การแสดงความรับผิดชอบแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร การรักษาผลประโยชน์ให้เกิดแก่คนในสังคม การคืนกำไรสู่สังคมและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร พนักงานต้องการมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมขององค์กร คือ รับรู้ รายละเอียดของกิจกรรม แสดงความเห็นต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องการจัดทำ เข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมและทราบผลของการดำเนินกิจกรรม พนักงานมีความต้องการสอดคล้องกับรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรดำเนินอยู่ คือการส่งเสริมประเด็นทางสังคม การตลาดเกี่ยวเนื่องกับประเด็นทางสังคม การบริจาคเพื่อการกุศล การอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากผลการศึกษา คือการตระหนักและการมีจิตสำนึกต่อสังคมของผู้บริหารองค์กรจะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ นโยบายและแนวทางการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นและเมื่อใดก็ตามที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรพร้อมทั้งปลูกจิตสำนึกอาสาสมัครให้แก่พนักงานเมื่อนั้นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะประสบความสำเร็จ

รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ (2556) ทำการศึกษา เรื่อง การสร้างคุณค่าร่วมแนวปฏิบัติที่ดีสู่สังคม ซึ่งนำเสนอเกี่ยวกับนำเสนอเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วม ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่เชื่อมโยงการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจไปพร้อมกับการสร้างคุณค่าทางสังคมเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ทำให้กิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานอยู่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อสังคม พร้อมกับยกตัวอย่างการสร้างคุณค่าร่วมของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่ได้ดำเนินงานตามแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม รวมทั้งกิจกรรมที่บริษัทได้ดำเนินการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมมาประยุกต์เข้ากับการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งจะส่งผลในระยะยาวต่อความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจและสังคมไปพร้อมกัน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมของเนสท์เล่ เริ่มต้นจากการเป็นองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติตนดีเคร่งครัดในกรอบกติกาของกฎหมายและจริยธรรม จนนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับชุมชนของโลก ตั้งแต่กลุ่มเกษตรกรผู้ป้อนวัตถุดิบให้กับบริษัท พนักงาน ลูกค้าผู้บริโภคและชุมชนสังคมที่บริษัทเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดความยั่งยืนด้วยการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ผลระยะยาวในท้ายที่สุด นอกจากนี้บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ยังมีนโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างรู้คุณค่าโดยโรงงานทุกแห่งของเนสท์เล่ในประเทศไทยมีเป้าหมายในการลดการใช้ทรัพยากรน้ำในขบวนการผลิตให้ได้มากที่สุดโดยมีกระบวนการดังนี้คือลดการใช้

(Reduce)การนำน้ำกลับมาใช้ซ้ำ (Reuse) และการนำน้ำมาใช้ใหม่หลังการบำบัดแล้ว (Recycle) ทั้งนี้ โรงงานผลิตกาแฟผงสำเร็จรูป จังหวัดฉะเชิงเทราได้รับการรับรองจากอุตสาหกรรมจังหวัดฉะเชิงเทราใน พ.ศ.2552ว่ามีน้ำเสียออกจากโรงงานเป็นศูนย์ (Zero Waste Water)ส่วนโรงงานอื่นๆ อีก 6 แห่งก็สามารถลดการใช้น้ำลงไปได้เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี โดยเมื่อพิจารณาการดำเนินกิจกรรม CSR ของเนสท์เล่ในภาพรวมก็สอดคล้องกับหลักการ CSR ที่ Porter, & Kramer (2011) ได้เสนอไว้ โดย CSR ของเนสท์เล่เริ่มจากการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ เช่น กิจกรรมด้านโภชนาการจะช่วยให้บริษัทปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชนการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำก็เป็นการปรับปรุงผลิตภาพใหม่ในห่วงโซ่คุณค่ารวมไปถึงกิจกรรมที่สนับสนุนเกษตรกรก็เป็นการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มชุมชนท้องถิ่น ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เนสท์เล่ได้ดำเนินธุรกิจด้วยการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจไปพร้อมกับการสร้างคุณค่าทางสังคม

เสาวลักษณ์ บ่อศิลป์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคมต่อผลตอบแทนจากการดำเนินงาน: กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีสภาพคล่องและมีมูลค่าการซื้อขายสูงสุด (SET50) โดยใช้ข้อมูลระหว่างปี พ.ศ. 2550-2557 จำนวน 311 ตัวอย่างจากข้อมูลที่เผยแพร่ในระบบ SETSMART งบการเงินของบริษัทและแบบแสดงข้อมูลประจำปี (56-1) ซึ่งมีตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 8 ตัว ได้แก่ สัดส่วนการถือครองหุ้นสามัญของผู้ถือหุ้นรายย่อยต่อผู้ถือหุ้นทั้งหมด สัดส่วนการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทต่อผู้ถือหุ้นทั้งหมด อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน จำนวนกรรมการอิสระต่อคณะกรรมการบริษัท ขนาดของคณะกรรมการบริษัท จำนวนครั้งการประชุมของคณะกรรมการ การควบตำแหน่งประธานกรรมการบริหารกับประธานกรรมการในคนเดียวกันและการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคมกับตัวแปรตาม 2 ตัว ได้แก่ ROE และ Tobin’s Q

จากการวิจัยพบว่ามีหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นและอัตราส่วนทางการเงินที่วัดมูลค่าตลาดของหุ้นสามัญ (Tobin’s Q) สรุปได้ดังนี้ การถือครองหุ้นสามัญของผู้ถือหุ้นรายย่อยต่อผู้ถือหุ้นทั้งหมด (%Free Float) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น การถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทต่อผู้ถือหุ้นทั้งหมด (%BF) ไม่ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น และอัตราส่วนทางการเงินที่วัดมูลค่าตลาดของหุ้นสามัญ (Tobin’s Q) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (LEV) ส่งผลในทิศทางลบต่ออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นและTobin’s Q สัดส่วนจำนวนกรรมการอิสระต่อคณะกรรมการบริษัท (%IND) ส่งผลในทิศทางลบต่ออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ขนาดของคณะกรรมการบริษัท (BS)

ไม่ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นและ Tobin's Q จำนวนครั้งการประชุมของคณะกรรมการบริษัท (TIME) ไม่ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น และTobin's Q การควบตำแหน่งประธานกรรมการบริหารกับประธานกรรมการในคนเดียวกัน(DUAL) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นและ Tobin's Q การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคม (CSR) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร (2558) ทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยแนวทางการดำเนินธุรกิจของ SMES เพื่อให้บรรลุการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ได้มุ่งเน้นการให้สังคมโดยรวมนั้นดีขึ้น ไม่ใช่กาสร้างภาพลักษณ์เชิงการตลาดขององค์กร แต่เป็นการยอมรับการใช้เพียงกิจกรรมหรือโครงการสร้างจิตสำนึกให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อการแก้ไขปัญหาสังคม ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญขององค์กร เป็นกิจกรรมดำเนินการที่องค์กรเห็นผลในการลงมือปฏิบัติมากกว่าการให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอก จากปัญหาสังคมชุมชน (Local) ของบริบทที่ตั้งขององค์กรจะเป็นเรื่องในระดับสังคม ชุมชน (Community) ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมในระดับกว้าง (Global) ดังนั้นการพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจของ SME ในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ควรมุ่งเน้น (1) การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นความต้องการของสังคมชุมชน (2) การกำหนดบรรทัดฐานใหม่ของผลิตภาพที่มุ่งความสำคัญกับประเด็นทางสังคม ชุมชน รวมถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่า และ (3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในบริบทท้องถิ่นที่เอื้อต่อธุรกิจ

ศุภศิริ สิริโยชิน (2558) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ในองค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของธุรกิจที่ส่งเสริมโอกาสและการแข่งขันทางธุรกิจ และสร้างคุณค่าร่วมให้กับสังคม ซึ่งเป็นแนวคิดจาก Porter, & Kramer (2011) (2) ศึกษาวิธีการบริหารจัดการโครงการ ปัจจัยความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งต่อธุรกิจและสังคม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จำนวน 22 ท่าน ด้วยเทคนิคการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบลูกโซ่ (Snowball Technique) จาก 3 บริษัทที่มีดำเนินโครงการลักษณะการสร้างคุณค่าร่วม โดยเก็บข้อมูลในลักษณะสามเส้าเชิงข้อมูลใน 3 ระดับต่อหนึ่งโครงการได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ประสานงานโครงการ และชุมชนที่ร่วมโครงการ โดยใช้แบบสอบถามกึ่งโครงสร้างที่พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการทางกลยุทธ์การพัฒนาโครงการด้านการสร้างคุณค่าร่วม เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ในองค์กรมีการดำเนินโครงการลักษณะการสร้างคุณค่าร่วมได้เป็นอย่างดี โดยกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจ โดยผลของโครงการสามารถช่วยสร้างรายได้ให้กับชุมชน เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร มีแหล่งตลาดรับซื้อที่แน่นอน โดยผลจากการวิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสาระ (Content Analysis) เพื่อเปรียบเทียบ 3 โครงการกรณีศึกษา พบว่า มีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Cortical Success Factor) ได้แก่ (1) การกำหนดกลยุทธ์ (2) การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (3) การทำงานอย่างต่อเนื่อง (4) ชุมชนให้ความร่วมมือ และ (5) มีระบบการเก็บฐานข้อมูลติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงการในลักษณะการสร้างคุณค่าร่วมให้เกิดขึ้น

ทศวรรษ ยอมใหญ่ (2559) ทำการศึกษา เรื่อง แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการนำการสร้างคุณค่าร่วมมาใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการนำการสร้างคุณค่าร่วมมาใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ เพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการนำการสร้างคุณค่าร่วมมาใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ จำนวน 7 บริษัท ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ พบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหารและบุคลากร ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ โดยปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหารและบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อผลการดำเนินงานจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ผลการพัฒนาแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการนำการสร้างคุณค่าร่วมมาใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ พบว่าปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหารและบุคลากร ปัจจัยด้านค่านิยม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า ด้านผลประกอบการของบริษัท และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์การตามลำดับ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Kokash et al. (2011) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจ ภาระผูกพัน และอุปสรรคในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของจอร์แดน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

และศึกษาแรงจูงใจ ภาระผูกพัน และอุปสรรคในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้จัดการองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 50 คน บริษัทโดย ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับต่ำ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับน้อย 3) อุปสรรคของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณ ความเชี่ยวชาญ และการรับรู้ขององค์กรที่ขาดความตระหนักถึงประโยชน์ของการรับผิดชอบต่อสังคมโดยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยคือ ส่งเสริมการสร้างความตระหนักในการรับผิดชอบต่อสังคม การประกันความปลอดภัย สุขภาพในการทำงาน และส่งเสริมกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ควบคู่กับการสร้างความเติบโตของธุรกิจ

Wang (2011) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสังคมขององค์กรและค่านิยม โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และศึกษาค่านิยมของบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมป่าไม้ในประเทศจีนประเทศฟินแลนด์และประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการจัดการผลประโยชน์แตกต่างกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ค่านิยมของบุคคลส่งผลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ และการรับรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นควรส่งเสริมค่านิยมเกี่ยวกับจริยธรรมธุรกิจให้กับบุคคลในองค์กร (3) การศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศจีน และการเปรียบเทียบระหว่างฟินแลนด์และสหรัฐอเมริกา ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการด้านนความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งช่วยยกระดับให้เกิดการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืนในระดับนานาชาติต่อไป

Lee (2012) ได้ศึกษาเรื่อง "อนุกรมวิธานของความรับผิดชอบต่อสังคม, องค์กรทางสังคม,และการสร้างคุณค่าร่วมในเกาหลี (Taxonomy of CSR, Social Enterprise and CSR in Korea)" พบว่า (1) การสร้างคุณค่าร่วม (CSR) เป็นวิธีใหม่ในการแก้ไขปัญหาทางสังคมที่เกิดจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจ นอกเหนือจากความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และองค์กรทางสังคม (Social Enterprise) ที่ถูกมองว่าไม่สามารถแก้ไขปัญหาทางสังคมได้อย่างตรงเป้าหมาย เพราะถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการตลาดเพื่อสร้างชื่อเสียง (2) บริษัทควรนำแนวคิด CSV และCSR มาปรับใช้ในกิจกรรมของบริษัท โดย CSR สามารถนำไปใช้กับกิจกรรมหลักของบริษัทที่มีการเชื่อมโยงไปยังกำไรสูงสุดและความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ CSR สามารถใช้เป็นนโยบายของ

บริษัทในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่จะช่วยในการแก้ไขปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (3) CSR จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจและสังคมของบริษัท เพื่อที่จะสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมระหว่างบริษัทและชุมชน CSR ยังจะช่วยปรับระบบทุนนิยมและความสัมพันธ์กับสังคมและบริษัท จึงควรนำปรับมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและ (4) สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ CSR จะต้องถูกผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ฯ ซึ่งความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงจะช่วยให้ CSR ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานระดับองค์กร ไม่ใช่อยู่เพียงในระดับการดำเนินงานบุคคลนอกจากนี้ ผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทต้องเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อสร้างความยั่งยืน

Jonge (2013) ได้ศึกษาเรื่อง "การสร้างคุณค่าร่วม: การใช้สื่อสังคมเพื่อขยายความมุ่งมั่นของบริษัทที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Creating Shared Value: Using Social Media to Extend a Corporation's Commitment to Social Responsibility)" โดยใช้สายการบินเวสต์เจ็ท (West Jet Airiness) สายการบินราคาถูกของประเทศแคนาดาเป็นกรณีศึกษา พบว่า แนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทและการกระทำที่สอดคล้องกันจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการขยายความมุ่งมั่นดังกล่าวผ่านสื่อสังคมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นั้น บริษัทและผู้บริหารจะต้องปรับแต่วิธีการนำเสนอผ่านสื่อสังคมของพวกเขาให้เข้ากับสถานการณ์ทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า บริษัทที่ตระหนักถึงและสามารถเชื่อมต่อความสำเร็จทางเศรษฐกิจของบริษัทร่วมกับความสำเร็จของสังคมจะสร้างความคุณค่าร่วมกันทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเนื้อหา

Kalyar et al. (2013) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการวางแผนกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 800 คน โดยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในบริษัทต่าง ๆ ในปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างตอบกลับแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 21.50 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

Yeh et al. (2014, pp. 266)ได้ศึกษาวิจัย เรื่องปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขขององค์กรเพื่อสังคมการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในไต้หวัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และศึกษาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไต้หวัน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความรับผิดตอบต่อสังคม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ลักษณะของผู้นำองค์กร และ

การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดีด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไต้หวัน พบว่า ภาวะผู้นำ การสนับสนุนช่วยเหลือ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแนวทางการปฏิบัติที่ดีด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

Odera et al. (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปิดเผยข้อมูลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ ผลการวิจัยพบว่าวิเคราะห์ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเปิดเผยข้อมูลทางสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (SED) โดยทำการศึกษาความสนใจ และแรงจูงใจในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการศึกษาพบว่า ในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา องค์กรชั้นนำมีการเปิดเผยข้อมูล และรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยที่แรงจูงใจของ บริษัทต่าง ๆ แตกต่างกันไป นอกจากนี้พบว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร และการหลีกเลี่ยงการถูกตรวจสอบจากภาครัฐ เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการเปิดเผยข้อมูลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท

Saha, & Saha (2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเหล็กโดยยึดแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า โรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมในการดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบ สะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนเชิงรุกเพื่อตอบสนองเป้าหมายของความยั่งยืน ยึดมั่นในค่านิยมหลักของจริยธรรมทางธุรกิจและขับเคลื่อนพฤติกรรมทางจริยธรรมขององค์กร สร้างภาพลักษณ์ขงองค์กรโดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้และส่งเสริมความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีโดยการป้องกันมลพิษ ดำเนินการผลิตแบบพึ่งพาตนเองนำพลังงานความร้อนที่เหลือจากการผลิตมาแปรรูปเป็นพลังงานไฟฟ้าเพื่อใช้โรงงาน

Lin (2018) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความตั้งใจของผู้นำส่งผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การมากที่สุด รองลงมาคือ ทรัพยากรขององค์กร สภาพแวดล้อม และ แรงจูงใจสาธารณะ ตามลำดับ

Shah (2019) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจเหล็กในประเทศอินเดีย โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ ศึกษาการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจเหล็กในประเทศอินเดีย ผลการวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นส่วนหนึ่งในการวัดความสำเร็จของ บริษัท และชี้ให้เห็นระดับความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจ

เหล็กในประเทศอินเดีย มีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการยกระดับสังคมและเศรษฐกิจของชุมชน โดยการดำเนินผ่านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา การสุขาภิบาลการบริจาคโลหิต และอื่น ๆ บริษัทที่ทำธุรกิจเหล็กมีความต้องการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมดีขึ้น โดยเชื่อมโยงกับปัญหาสังคมกับภาคธุรกิจ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์ตัวแปร ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรการวิจัย

ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรแนวคิด								
		ตัวแปรต้น								ตัวแปรตาม
		(1) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม	(2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี	(3) การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อ แรงงานอย่างเป็นธรรม	(4) นวัตกรรมและการเผยแพร่	(5) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค	(6) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม	(7) การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม	(8) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	(1) ความสำเร็จต่อความผูกพันอย่างยั่งยืน
1	ภาวิณี ตั้งสกุล (2555)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	ณัฏฐ์นิภา ภาคภูมิ (2555)					✓	✓	✓	✓	✓
3	สุภาพร กำมะหยี่ (2556)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	พรทิพย์ ชิ้นแสงชัย (2556)	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
5	ชลลดา ศุภการวิศิษฏ์ (2556)						✓	✓		✓
6	รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ (2556)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	เสาวลักษณ์ บ่อศิลป์ (2558)		✓							✓
8	รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร (2558)		✓		✓					✓
9	ศุภศิริ สิริโยชิน (2558)		✓							✓
10	ทศวรรษ ยอมใหญ่ (2559)									✓
11	Kokash et al. (2011)				✓	✓				✓
12	Wang (2011)							✓		✓
13	Lee (2012)				✓	✓	✓	✓		✓
14	Jonge (2013)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	Kalyar et al. (2013)			✓						✓

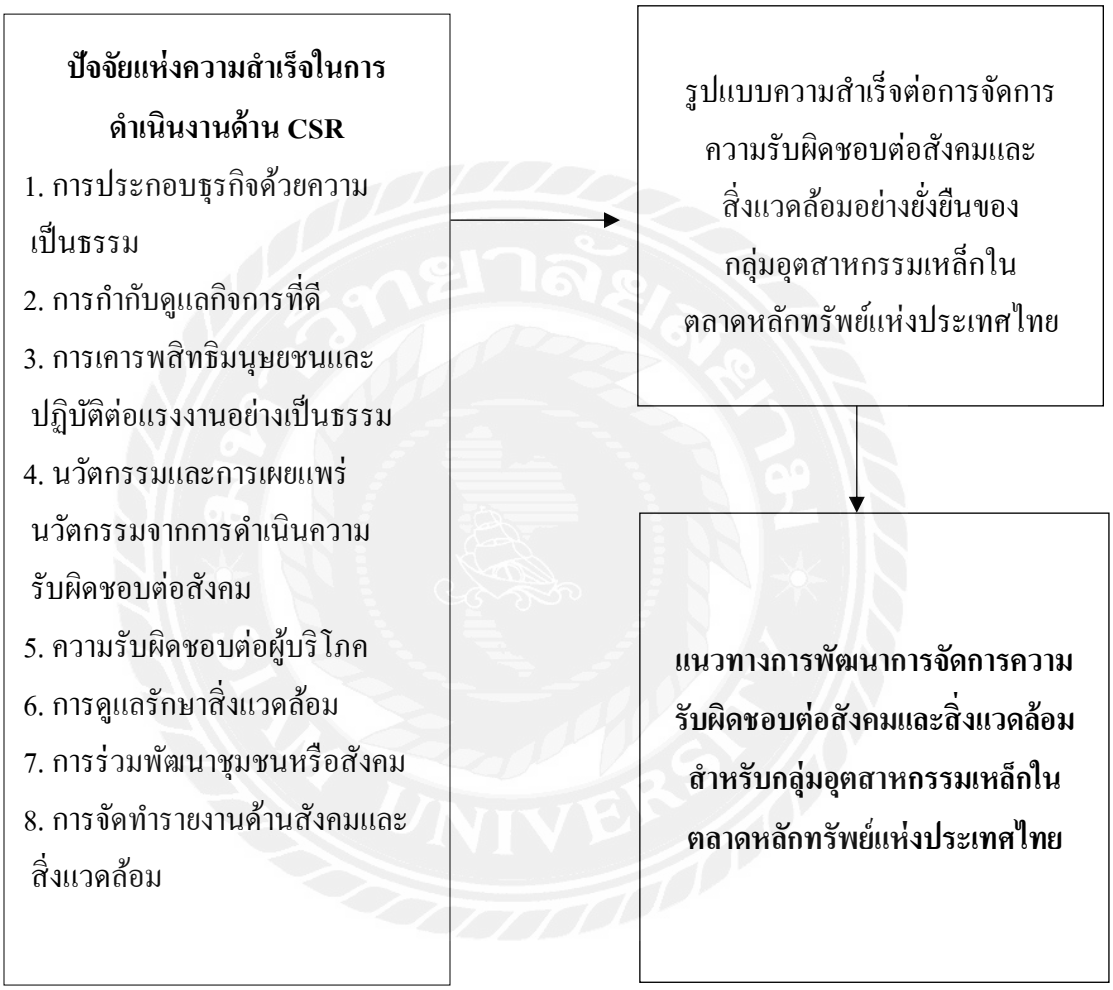
ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ที่-	ผู้วิจัย	ตัวแปรแนวคิด								
		ตัวแปรต้น								ตัวแปรตาม
		(1) การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม	(2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี	(3) การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อ แรงงานอย่างเป็นธรรม	(4) นวัตกรรมและการเผยแพร่	(5) ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค	(6) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม	(7) การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม	(8) การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	(1) ความสำเร็จต่อความผิดชอบอย่าง ยั่งยืน
16	Yeh et al. (2014									✓
17	Odera et al. (2016)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	Saha, & Saha (2018)					✓	✓		✓	✓

จากตารางสังเคราะห์งานวิจัย และการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงพบตัวแปรที่สำคัญตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามภาพที่ 2.11

2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอการวิจัยครั้งนี้มีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

ระยะที่ 3 เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.1 ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการทฤษฎี การจัดการแนวคิดการเพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มที่ 1 ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายและมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกตามแนวการพัฒนารูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับการพัฒนารูปแบบ โดยคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 18 คน โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้บริหารที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมจากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ มีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 18 ท่าน ประกอบด้วย

ตารางที่ 3.1 ผู้บริหารที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	บริษัท
คุณพริมา นุตะศรินทร์	Vice President Corporate	บริษัท ทีเอ็มที สตีล จำกัด (มหาชน)
คุณภรณ์ณัฏฐ์ชนา หมดมลทิน	Environmental Health and Safety Department Manager	บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน)
คุณหิรัณย์ โกมลหิรัณย์	เลขานุการบริษัท และ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายกฎหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน)
ท่านที่ 4-9 ไม่ประสงค์จะเปิดเผยนามและองค์กร		

2) เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมจากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ มีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 9 ท่าน

ตารางที่ 3.2 เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	บริษัท
คุณธนิยา ผ่องใส	เจ้าหน้าที่กิจกรรมสังคม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน)
คุณอภิพันธ์ ประสรฤกษ์	Assistant Corporate Communication Manager	บริษัท ทีเอ็มที สตีล จำกัด (มหาชน)
ท่านที่ 3-9 ไม่ประสงค์ออกนามและองค์กร		

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และพนักงาน จากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 27 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.1.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

2.1.2 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

2.1.3 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์

2.1.4 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

2.1.5 หาความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผลหรือวิจัย 2 คน และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 3 คน

2.1.6 แก้ไข ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างให้สมบูรณ์ จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 แบบตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC)

2.2.1 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาจัดทำเอกสารร่างรูปแบบ

2.2.2 กำหนดประเด็นการตรวจสอบค่าความสอดคล้องเกี่ยวกับร่างรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.2.3 นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขปรับปรุง

2.2.4 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.3 แบบตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เป็นลักษณะของแบบตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ของร่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating scale)

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือโดยแบ่งการเก็บออกเป็น 3-4 รอบ ขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ส่วน คือแบบสอบถามปลายเปิด (Open end) และแบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating scale) มีจำนวน 3 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ (สุภางค์ จันทวานิช, 2554, หน้า 95)

โครงสร้างของแบบสอบถามรอบที่ 1 ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อนำแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม

ฉบับที่ 2 และ ฉบับที่ 3 แบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ท (Likert scale) ที่พัฒนามาจากแบบสอบถามในรอบที่ 1 แต่ได้แสดงตำแหน่งคำตอบของกลุ่มคือค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) พร้อมทั้งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะรายจากการตอบรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ตามลำดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบในการตอบแต่ละข้อคำถามตามค่าสถิติที่ให้ไว้

5 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในระดับมาก

3 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1 หมายถึง ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยจัดเตรียมเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ และผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินการในแต่ละครั้งเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้วิจัยจะทำการนัดหมาย ผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า และก่อนเริ่มสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้แนะนำตัวเองและชี้แจ้งวัตถุประสงค์ของ การวิจัย เวลาโดยประมาณที่ขอสัมภาษณ์ และขออนุญาตจดบันทึกและบันทึกเสียงกาสัมภาษณ์ (กรณี ไม่อนุญาตให้บันทึกเสียง ผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกเท่านั้น) และทบทวนผลการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลทราบในตอนท้ายของการสัมภาษณ์

3.2 รวบรวมข้อมูลจากแบบแบบตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อทำการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน ในตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมาร่างเป็นประเด็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: I.R.) โดยพิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.00

3.2 ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายและมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกตามแนวการพัฒนารูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับการพัฒนารูปแบบ โดยคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 18 ท่าน โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้บริหารที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมจากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ มีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 18 ท่าน ประกอบด้วย

ตารางที่ 3.3 ผู้บริหารที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ชื่อ-นามสกุล	**ตำแหน่ง**	**บริษัท**
คุณพริมา นุตะศรินทร์	Vice President Corporate	บริษัท ทีเอ็มที สตีล จำกัด (มหาชน)
คุณภรณ์ณัฏฐ์ชนา หมดมลทิน	Environmental Health and Safety Department Manager	บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน)
คุณหิรัณย์ โกมลหิรัณย์	เลขานุการบริษัท และ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายกฎหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน)
ท่านที่ 4-9 ไม่ประสงค์จะเปิดเผยนามและองค์กร		

2) เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมจากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ มีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 9 ท่าน

ตารางที่ 3.4 เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	บริษัท
คุณธนิษา ผ่องใส	เจ้าหน้าที่กิจกรรมสังคม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน)
คุณอภิพันธ์ ประสรฤกษ์	Assistant Corporate Communication Manager	บริษัท ทีเอ็มที สตีล จำกัด (มหาชน)
ท่านที่ 3-9 ไม่ประสงค์ออกนามและองค์กร		

วิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ มีขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามกลุ่มเป้าหมายที่ 1 และ 2 โดยแต่ละกลุ่มจะมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ผู้เชี่ยวชาญที่สมัครใจ และอุทิศเวลาและได้ตรงตามคุณสมบัติและยินดีให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2) ส่งหนังสือจาก มหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัยด้วยตนเอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

ประเด็นที่ 1 นโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท(มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

1.2 นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประเด็นที่ 3 การวางแผนในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.1 ขั้นตอนการวางแผนงานขององค์กร

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างกิจกรรมเพื่อตอบสนองนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.3 การวางแผนด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

3.4 การวางแผนในการจัดทำกิจกรรมและโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ประเด็นที่ 4 อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประเด็นที่ 5 ความคาดหวังในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประเด็นที่ 6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

6.1 ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

6.2 ประโยชน์ที่สังคมได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ประเด็นที่ 7 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ประเด็นที่ 8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

โดยมีแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

2) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

3) สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์

4) นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

5) หาความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผลหรือวิจัย 2 คน และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 3 คน

6) แก้ไข ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างให้สมบูรณ์ จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยจัดเตรียมเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ และผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินการในแต่ละครั้งเป็นไปตามเป้าหมายผู้วิจัยจะทำการนัดหมาย ผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า และก่อนเริ่มสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้แนะนำตัวเองและชี้แจ้งวัตถุประสงค์ของ การวิจัย เวลาโดยประมาณที่ขอสัมภาษณ์ และขออนุญาตจดบันทึกและบันทึกเสียงกาสัมภาษณ์ (กรณี ไม่อนุญาตให้บันทึกเสียง ผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกเท่านั้น) และทบทวนผลการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ ข้อมูลทราบในตอนท้ายของการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยการจัดตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยการจัดลำดับข้อมูลตามข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในประเด็นเดียวกันเพื่อพิจารณาว่าถ้าผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลงข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ และได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายในเรื่องเดียวกันจากเอกสารตำรา นิตยสาร บทความที่เกี่ยวข้องและใช้วิธีสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์

3.3 ระยะที่ 3 เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายเดิมจากขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม จากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ มีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 9 ท่าน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง (Purposive Random Sampling Method)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไป

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1) ผู้วิจัยนำรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาเป็นกรอบในการสร้างแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

2) นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3) นำเครื่องมือเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องและความเหมาะสมของการใช้ภาษาโดยหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Objective Congruence: IOC) แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นมาใช้ รวมทั้งปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่ง โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลประเมินผลหรือวิจัย 2 ท่านและผู้เชี่ยวชาญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2 ท่าน และนำแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำรวจการยอมรับ เพื่อวัดระดับการยอมรับรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยจะส่งข้อคำถามที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แล้วให้ผู้ประเมินระบุความคิดเห็นโดยใช้ระดับการวัดเป็น Likert 5-point scale

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยการจัดตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยการจัดลำดับข้อมูลตามข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2) เพื่อพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน และ (3) นำเสนอแนวทางพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปประยุกต์ใช้ในบริษัทสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอการวิจัยครั้งนี้มีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ สามารถแสดงผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.1 ร่างประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย(รอบที่ 1)

1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รอบที่ 2)

1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รอบที่ 3)

1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) (จำนวน 3 รอบ)

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

2.1 รูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

2.2 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน 2.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ระยะที่ 3 เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

IR หรือ Q3-Q1	แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
Mo	แทน ค่าฐานนิยม
Mdn	แทน ค่ามัธยฐาน
[Mo-Mdn]	แทน ค่าผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

4.2 ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1. ร่างประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รอบที่ 1)

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน ในตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมาร่างเป็นประเด็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ประกอบด้วย

1.1.1 บริษัทมีนโยบายการหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

1.1.2 ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรี หลีกเลี่ยงพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวก

1.1.3 บริษัทไม่สนับสนุนการดำเนินการที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์

1.1.4 องค์การมีการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่สามารถป้องกันการจ่ายสินบนและทุจริต หรือสามารถตรวจสอบพบได้โดยเร็ว รวมถึงมีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับให้ความเป็นธรรม หากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น

1.1.5 รณรงค์ให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานเห็นความสำคัญของการต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการให้สินบนทุกรูปแบบ

1.1.6 บริษัทมีการชำระภาษีถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

1.1.7 จ่ายค่าชดเชยสำหรับทรัพย์สินหรือลิขสิทธิ์ที่เข้าไปถือสิทธิหรือมีการนำมาใช้

1.1.8 บริษัทไม่เคยได้รับการร้องเรียนหรือกระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา

1.1.9 องค์การไม่เคยมีข้อพิพาททางด้านภาษีและการค้า

1.1.10 บริษัทไม่เคยมีข้อพิพาทหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับการให้สินบนและ/หรือการคอรัปชั่น

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.2.1 บริษัทมีนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลกิจการที่ดี

1.2.2 บริษัทได้มีการจัดทำคู่มือกำกับดูแลกิจการของบริษัท และ/หรือจรรยาบรรณในการดำเนินงาน และสื่อสารให้พนักงานทราบและถือปฏิบัติ

1.2.3 มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติในการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

1.2.4 บริษัทมีนโยบายเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์

1.2.5 บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายในรวมถึงมาตรการลงโทษ

1.2.6 บริษัทมีการบริหารงานตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจ

1.2.7 บริษัทมีการแบ่งแยกประธานคณะกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ

1.2.8 องค์การมีการเปิดเผยข้อมูลคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อยและคณะอนุกรรมการของบริษัท รวมทั้งบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ

1.2.9 บริษัทมีการเปิดเผยค่าตอบแทนกรรมการบริษัท และผู้บริหาร

1.2.10 บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่ามีความเพียงพอ

1.2.11 บริษัทมีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ

1.2.12 บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลให้กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างโปร่งใสทันเวลา และสามารถเข้าถึงได้

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

1.3.1 การจัดกิจกรรม พื้นที่ที่มีการบริจาค (Areas of focus) มีความหลากหลายไม่จำกัดแต่เพียงชุมชนรอบข้าง

1.3.2 มีโครงการสนับสนุนพนักงานให้มีการบริจาคหรือเป็นอาสาสมัคร

1.3.3 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในพื้นที่ตั้งเดิม

1.3.4 บริษัทมีการจัดกิจกรรมทางสังคม หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข็มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคม

1.3.5 บริษัทมีคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ

1.3.6 ให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอาสาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและสังคม

1.3.7 มีส่วนร่วมรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนและสังคมให้น่าอยู่

1.3.8 บริษัทสนับสนุนให้ชุมชนและสังคมมีระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น การศึกษา สถานพยาบาล ถนน เป็นต้น

1.3.9 สนับสนุนให้เกิดกระบวนการประชาธิปไตยที่เหมาะสมและโปร่งใสโดยเคารพถึงสิทธิและปกป้องผลประโยชน์ของคนในชุมชน

1.3.10 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรม เคารพในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นดั้งเดิม ช่วยอนุรักษ์ปกป้องมรดกทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.3.11 ให้สิทธิพิเศษแก่คู่ค้าท้องถิ่น และนำไปสู่การพัฒนาคู่ค้าเท่าที่ทำได้

1.3.12 พิจารณาการให้การสนับสนุนการสร้างงานให้กับ คนในชุมชนท้องถิ่นอย่างเหมาะสม

1.3.13 พิจารณาให้การพัฒนาเทคโนโลยีที่ชุมชนสามารถทำขึ้นเองได้ หรือเข้าร่วมกับองค์ท้องถิ่นในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1.3.14 สนับสนุนการมีสุขภาพที่ดี และช่วยสร้างความตระหนักในเรื่องโรคที่อันตรายและวิธีป้องกันให้กับชุมชน

1.4 องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

1.4.1 มีนโยบายผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงการไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค

1.4.2 มีกระบวนการเรียกคืนสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หรือมีการรับประกันความเสียหายและรับข้อร้องเรียน

1.4.3 ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอแก่ผู้บริโภค ไม่โฆษณาเกินจริง รวมถึงการให้คำปรึกษา

1.4.4 พัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคมและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงช่วยในการประหยัดพลังงาน

1.4.5 ให้ข้อมูลที่อยู่ของบริษัท เบอร์โทรศัพท์ หรืออีเมล์

1.4.6 นโยบายในการปฏิบัติต่อลูกค้าที่ดีอย่างเท่าเทียมกัน

1.4.7 มีระบบที่ทำให้มั่นใจได้ว่าสินค้าปลอดภัยหรือมีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างยุติธรรม

1.4.8 ให้ข้อมูลด้านความปลอดภัยที่สำคัญแก่ผู้บริโภค โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นสากลหรือร่วมกับข้อความเพื่อการสื่อสาร

1.4.9 ให้ความรู้แก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการใช้งานอย่างถูกต้อง

1.4.10 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับน้ำหนัก ราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการให้บริการอย่างถูกต้องครบถ้วน

1.4.11 หลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่กระทบต่อสุขภาพของผู้บริโภค

1.4.12 ออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ง่ายต่อการนำกลับมาใช้ใหม่ หรือง่ายต่อการกำจัด

1.4.13 มีนโยบายและวิธีการในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค

1.5 องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

1.5.1 มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

1.5.2 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

1.5.3 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัทโดยไม่ถือเป็นวันลา

1.5.4 ไม่หลบเลี่ยงภาระหน้าที่ของนายจ้างตามกฎหมาย

1.5.5 ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมถึงตามคุณลักษณะ เชื้อชาติ สีผิว เพศ อายุ สัญชาติ ศาสนา แหล่งที่มาทางสังคม ชนชั้น สถานภาพสมรส รสนิยมทางเพศ และสถานะทางสุขภาพ

1.5.6 ให้ความสำคัญกับการจ้างงานการพัฒนาอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าของคนท้องถิ่นในประเทศที่ไปดำเนินการ

1.5.7 กำหนดนโยบายและเงื่อนไขการทำงานที่เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.5.8 จ่ายค่าจ้างอย่างเป็นธรรม รวมถึงค่าล่วงเวลา สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด

1.5.9 จัดให้มีการดูแลเรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์แก่พนักงาน ตลอดจนเกษียณอายุ

1.5.10 ผลประโยชน์ที่ให้กับบุตรหรือพ่อแม่ของพนักงาน

1.5.11 เคารพต่อวันหยุดตามประเพณีนิยมและธรรมเนียมประจำชาติหรือศาสนา

1.5.12 ส่งเสริมให้พนักงานมีดุลยภาพในการใช้ชีวิตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

1.5.13 จัดให้มีนโยบายปกป้องพนักงาน ไม่กลั่นแกล้ง หรือลงโทษทางวินัยกับพนักงานที่มีการรายงานอย่างสุจริตต่อผู้บริหารหรือหน่วยงานของรัฐเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ถูกต้องที่เกิดขึ้นภายในบริษัทธุรกิจ (Whistleblower protection)

1.5.14 เคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งครอบคลุมถึงการมีอิสระในการให้ความเห็นโดยปราศจากการแทรกแซง การได้รับข้อมูลหรือความคิดเห็นผ่านสื่อต่าง ๆ รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเสรี

1.5.15 จัดให้มีนโยบายและระบบการทำงานที่มุ่งเน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น การมีระบบป้องกันมลพิษที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน การจัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเพื่อความปลอดภัยจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากอุบัติภัยและโรคภัย

1.5.16 กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและสื่อสารให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.5.17 มีการลดและขจัดความเสี่ยงโดยการบันทึกและสอบสวนอุบัติการณ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

1.5.18 จัดให้มีการพัฒนาทักษะ การฝึกอบรม เพิ่มพูนศักยภาพ และเสริมประสบการณ์พนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน มีการเรียนรู้ และเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม

1.5.19 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นคณะกรรมการ

1.5.20 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นผู้บริหาร

1.5.21 จำนวนการ strike ของพนักงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

1.5.22 เคยมีประวัติเกี่ยวกับข้อพิพาทด้านแรงงานหรือคดีแรงงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

1.5.23 สนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชน โดยหมั่นตรวจตราดูแลมิให้ธุรกิจของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น ไม่สนับสนุนการบังคับใช้แรงงาน หรือต่อต้านการใช้แรงงานเด็ก เป็นต้น

1.5.24 มีแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในแงะที่เชื่อมโยงกับบริษัท

1.5.25 ส่งเสริมให้มีการเฝ้าระวังการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิมนุษยชนภายในธุรกิจของตน และกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามหลักการสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล

1.5.26 ให้เสรีภาพในการรวมกลุ่มหรือสมาคม และการเจรจาต่อรองร่วมกัน

1.5.27 เคยถูกฟ้องร้องด้านสิทธิมนุษยชนจากประเทศที่บริษัทได้ดำเนินกิจการอยู่ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

1.6.1 จัดให้มีระบบการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม

1.6.2 มีการติดตาม วัดผล ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม

1.6.3 ใช้เทคโนโลยีและขั้นตอนการผลิตที่มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม

1.6.4 ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการการประหยัดพลังงานและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่

1.6.5 ให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสาธารณสุข

1.6.6 จัดเตรียมแผนฉุกเฉินเพื่อจัดการปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น

1.6.7 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและระบบสาธารณสุขแก่พนักงานและสาธารณชน

1.6.8 มีนโยบายและมาตรการในการควบคุมการปล่อยของเสียและมลพิษ รวมถึงสารเคมีต้องห้าม

1.6.9 มีการป้องกันการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยเฉพาะที่อาจทำให้เกิดการทำลายชั้นโอโซนจากกระบวนการหรือเครื่องมือเครื่องจักร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

1.6.10 มีนโยบายและมาตรการควบคุมการป้องกันการเกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

1.6.11 ได้รับใบรับรองคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ISO 14001

1.6.12 มีความผิดทางกฎหมายสิ่งแวดล้อมใน 3 ปีที่ผ่านมา

1.6.13 มีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ผิดกฎหมาย ใน 3 ปีที่ผ่านมา

1.7 องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

1.7.1 บริษัทมีการสร้างโอกาสในการพัฒนาไปสู่การค้นพบนวัตกรรมทางธุรกิจ

1.7.2 มีการสำรวจกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.7.3 ศึกษาแนวทางแก้ไขเพื่อลดผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากกระบวนการทำงาน โดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจที่มีประโยชน์ขึ้น เริ่มจาก Process Innovation หรือ Product Innovation หรือ Service Innovation

1.7.4 มีการเปิดเผยนวัตกรรมที่ค้นพบในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเองและต่อการพัฒนาชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

1.7.5 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบการจัดประชุม นิทรรศการและการประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม

1.7.6 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม

1.7.7 มีการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมตลอดเวลา โดยเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องอย่างไม่หยุดนิ่ง

1.7.8 ให้การสนับสนุน ยกระดับทักษะความสามารถด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญ การจัดการประชุมสัมมนา การพัฒนาความใฝ่รู้ และแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานของคนในบริษัท

1.7.9 มีการจัดทำแผนงานและเงินทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโครงการใหม่ ๆ ในบริษัท

1.7.10 ได้รับรางวัลจากการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.8 องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.8.1 บริษัทมีการเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในรายงานประจำปีของบริษัท

1.8.2 บริษัทเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยจัดทำเป็นรายงานเปิดเผยการดำเนินงานด้านสังคม (CSR Report)

1.8.3 เผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท

1.8.4 เผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รอบที่ 2)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 1 จากนั้นนำไปสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม จากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ มีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 18 คน เพื่อหาฉันทามติ ของกลุ่มที่มีความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม และการจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามรอบที่ 1 ดังปรากฏในตารางที่ 4.1-4.8

ตารางที่ 4.1 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn ≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
1. การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม					
1.1 บริษัทมีนโยบายการหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์	4.33	5.00	0.66	0.67	เหมาะสม/ ได้
1.2 ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรี หลีกเลี่ยงพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวก	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
1.3 บริษัทไม่สนับสนุนการดำเนินการที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์	3.45	4.00	1.52	1.02	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
1.4 องค์การมีการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่สามารถป้องกันการจ่ายสินบนและทุจริต หรือสามารถตรวจสอบพบได้โดยเร็ว รวมถึงมีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับให้ความเป็นธรรมหากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
1.5 รณรงค์ให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานเห็นความสำคัญของการต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการให้สินบนทุกรูปแบบ	4.00	4.00	0.94	0.00	เหมาะสม/ ได้
1.6 บริษัทมีการชำระภาษีถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
1.7 จ่ายค่าชดเชยสำหรับทรัพย์สินหรือลิขสิทธิ์ที่เข้าไปถือสิทธิหรือมีการนำมาใช้	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn ≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
1.8 บริษัทไม่เคยได้รับการร้องเรียนหรือกระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
1.9 องค์การไม่เคยมีข้อพิพาททางด้านภาษีและการค้า	4.11	5.00	1.16	0.89	เหมาะสม/ ได้
1.10 บริษัทไม่เคยมีข้อพิพาทหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับการให้สินบนและ/หรือการคอรัปชั่น	3.36	4.00	1.54	1.14	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**

จากตารางที่ 4.1 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) ยกเว้นบริษัทไม่สนับสนุนการดำเนินการที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์ และบริษัทไม่เคยมีข้อพิพาทหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับการให้สินบนและ/หรือการคอรัปชั่น (มีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.50)

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn ≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี					
2.1 บริษัทมีนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลกิจการที่ดี	4.47	5.00	0.67	0.53	เหมาะสม/ ได้
2.2 บริษัทได้มีการจัดทำคู่มือกำกับดูแลกิจการของบริษัท และ/หรือจรรยาบรรณในการดำเนินงาน และสื่อสารให้พนักงานทราบและถือปฏิบัติ	4.47	5.00	0.53	0.53	เหมาะสม/ ได้
2.3 มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติในการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย	3.20	4.00	1.93	1.15	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
2.4 บริษัทมีนโยบายเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์	4.11	5.00	0.99	0.89	เหมาะสม/ ได้
2.5 บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน รวมถึงมาตรการลงโทษ	4.27	5.00	0.84	0.73	เหมาะสม/ ได้
2.6 บริษัทมีการบริหารงานตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจ	4.47	5.00	0.53	0.53	เหมาะสม/ ได้
2.7 บริษัทมีการแบ่งแยกประธานคณะกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
2.8 องค์การมีการเปิดเผยข้อมูลคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อยและคณะอนุกรรมการของบริษัท รวมทั้งบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
2.9 บริษัทมีการเปิดเผยค่าตอบแทนกรรมการบริษัท และผู้บริหาร	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
2.10 บริษัทมีระบบการควบคุมภายในโดยคณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่ามีความเพียงพอ	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
2.11 บริษัทมีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ	4.47	5.00	0.53	0.53	เหมาะสม/ ได้
2.12 บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลให้กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างโปร่งใสทันเวลา และสามารถเข้าถึงได้	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.2 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) ยกเว้นมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติในการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย (มีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.50)

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn ≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
3. การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม					
3.1 การจัดกิจกรรม พื้นที่ที่มีการบริจาค (Areas of focus) มีความหลากหลายไม่จำกัดแต่เพียงชุมชนรอบข้าง	3.29	4.00	1.79	1.11	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
3.2 มีโครงการสนับสนุนพนักงานให้มีการบริจาคหรือเป็นอาสาสมัคร	3.37	4.00	1.67	1.33	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
3.3 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในพื้นที่ดั้งเดิม	4.11	5.00	1.06	0.89	เหมาะสม/ ได้
3.4 บริษัทมีการจัดกิจกรรมทางสังคม หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข็มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคม	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
3.5 บริษัทมีคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ	3.80	4.00	0.93	0.20	เหมาะสม/ ได้
3.6 ให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอาสาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและสังคม	3.80	4.00	0.93	0.20	เหมาะสม/ ได้
3.7 มีส่วนร่วมรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนและสังคมให้น่าอยู่	4.11	5.00	1.06	0.89	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
3.8 บริษัทสนับสนุนให้ชุมชนและสังคมมีระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น การศึกษา สถานพยาบาล ถนน เป็นต้น	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
3.9 สนับสนุนให้เกิดกระบวนการประชาธิปไตยที่เหมาะสมและโปร่งใสโดยเคารพถึงสิทธิและปกป้องผลประโยชน์ของคนในชุมชน	3.89	4.00	0.79	0.11	เหมาะสม/ ได้
3.10 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรม เคารพในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นดั้งเดิม ช่วยอนุรักษ์ปกป้องมรดกทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
3.11 ให้สิทธิพิเศษแก่คู่ค้าท้องถิ่น และนำไปสู่การพัฒนาคู่ค้าเท่าที่ทำได้	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
3.12 พิจารณาการให้การสนับสนุนการสร้างงานให้กับ คนในชุมชนท้องถิ่นอย่างเหมาะสม	3.89	4.00	1.04	0.11	เหมาะสม/ ได้
3.13 พิจารณาให้การพัฒนาเทคโนโลยีที่ชุมชนสามารถทำขึ้นเองได้ หรือเข้าร่วมกับองค์ท้องถิ่นในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.38	4.00	1.55	1.22	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
3.14 สนับสนุนการมีสุขภาพที่ดี และช่วยสร้างความตระหนักในเรื่องโรคที่อันตรายและวิธีป้องกันให้กับชุมชน	4.11	5.00	1.06	0.89	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.3 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) ยกเว้น การจัดกิจกรรม พื้นที่ที่มีการบริจาค (Areas of focus) มีความหลากหลายไม่จำกัดแต่เพียงชุมชนรอบข้าง มีโครงการสนับสนุนพนักงานให้มีการบริจาคหรือเป็นอาสาสมัคร และพิจารณาให้การพัฒนาเทคโนโลยีที่ชุมชนสามารถทำขึ้นเองได้ หรือเข้าร่วมกับองค์ท้องถิ่นในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (มีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.50)

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn** **≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
4. นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม					
4.1 มีนโยบายผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงการไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
4.2 มีกระบวนการเรียกคืนสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หรือมีการรับประกันความเสียหายและรับข้อร้องเรียน	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
4.3 ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอแก่ผู้บริโภค ไม่โฆษณาเกินจริง รวมถึงการให้คำปรึกษา	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
4.4 พัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคมและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงช่วยในการประหยัดพลังงาน	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
4.5 ให้ข้อมูลที่อยู่ของบริษัท เบอร์โทรศัพท์หรืออีเมลล์	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
4.6 นโยบายในการปฏิบัติต่อลูกค้าที่ดีอย่างเท่าเทียมกัน	4.27	5.00	0.84	0.73	เหมาะสม/ ได้
4.7 มีระบบที่ทำให้มั่นใจได้ว่าสินค้าปลอดภัยหรือมีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างยุติธรรม	4.10	5.00	0.80	0.90	เหมาะสม/ ได้
4.8 ให้ข้อมูลด้านความปลอดภัยที่สำคัญแก่ผู้บริโภค โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นสากลหรือร่วมกับข้อความเพื่อการสื่อสาร	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
4.9 ให้ความรู้แก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการใช้งานอย่างถูกต้อง	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
4.10 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับน้ำหนัก ราคา คุณภาพและเงื่อนไขการให้บริการอย่างถูกต้องครบถ้วน	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
4.11 หลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่กระทบต่อสุขภาพของผู้บริโภค	3.90	4.00	0.93	0.10	เหมาะสม/ ได้
4.12 ออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ง่ายต่อการนำกลับมาใช้ใหม่ หรือง่ายต่อการกำจัด	3.47	4.00	1.47	1.33	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
4.13 มีนโยบายและวิธีการในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค	3.67	4.00	0.67	0.33	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.4 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) ยกเว้นออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ง่ายต่อการนำกลับมาใช้ใหม่ หรือง่ายต่อการกำจัด (มีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.50)

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
5. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค					
5.1 มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
5.2 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
5.3 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัทโดยไม่ถือเป็น วันลา	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
5.4 ไม่หลบเลี่ยงภาระหน้าที่ของนายจ้างตามกฎหมาย	4.11	5.00	0.99	0.89	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
5.5 ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงตามคุณลักษณะ เชื้อชาติ สีผิว เพศ อายุ สัญชาติ ศาสนา แหล่งที่มาทางสังคม ชนชั้น สถานภาพสมรส รสนิยมทางเพศ และสถานะทางสุขภาพ	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.6 ให้ความสำคัญกับการจ้างงาน การพัฒนาอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าของคนท้องถิ่นในประเทศที่ไปดำเนินการ	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.7 กำหนดนโยบายและเงื่อนไขการทำงานที่เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
5.8 จ่ายค่าจ้างอย่างเป็นธรรม รวมถึงค่าล่วงเวลา สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.9 จัดให้มีการดูแลเรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์แก่พนักงาน ตลอดจนเกษียณอายุ	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.10 ผลประโยชน์ที่ให้กับบุตรหรือพ่อแม่ของพนักงาน	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
5.11 เคารพต่อวันหยุดตามประเพณีนิยมและธรรมเนียมประจำชาติหรือศาสนา	3.90	4.00	0.93	0.10	เหมาะสม/ ได้
5.12 ส่งเสริมให้พนักงานมีดุลยภาพในการใช้ชีวิตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3.67	4.00	0.67	0.33	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn ≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
5.13 จัดให้มีนโยบายปกป้องพนักงาน ไม่กลั่นแกล้ง หรือลงโทษทางวินัยกับพนักงานที่มีการรายงานอย่างสุจริตต่อผู้บริหารหรือหน่วยงานของรัฐเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ถูกต้องที่เกิดขึ้นภายในบริษัทธุรกิจ (Whistleblower protection)	3.27	4.00	1.47	1.33	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
5.14 เคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งครอบคลุมถึงการมีอิสระในการให้ความเห็นโดยปราศจากการแทรกแซง การได้รับข้อมูลหรือความคิดเห็นผ่านสื่อต่าง ๆ รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเสรี	3.35	4.00	1.44	1.45	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
5.15 จัดให้มีนโยบายและระบบการทำงานที่มุ่งเน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น การมีระบบป้องกันมลพิษที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน การจัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเพื่อความปลอดภัยจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากอุบัติภัยและโรคภัย	3.70	4.00	0.90	0.30	เหมาะสม/ ได้
5.16 กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและสื่อสารให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.83	4.00	1.05	0.17	เหมาะสม/ ได้
5.17 มีการลดและขจัดความเสี่ยงโดยการบันทึกและสอบสวนอุบัติการณ์ ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
5.18 จัดให้มีการพัฒนาทักษะ การฝึกอบรม เพิ่มพูนศักยภาพ และเสริมประสบการณ์พนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน มีการเรียนรู้ และเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
5.19 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นคณะกรรมการ	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
5.20 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นผู้บริหาร	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
5.21 จำนวนการ strike ของพนักงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.22 เคยมีประวัติเกี่ยวกับข้อพิพาทด้านแรงงานหรือคดีแรงงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.23 สนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชน โดยหมั่นตรวจตราดูแลมิให้ธุรกิจของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น ไม่สนับสนุนการบังคับใช้แรงงาน หรือต่อต้านการใช้แรงงานเด็ก เป็นต้น	3.83	4.00	1.05	0.17	เหมาะสม/ ได้
5.24 มีแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในและที่เชื่อมโยงกับบริษัท	4.00	4.00	0.88	0.00	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
5.25 ส่งเสริมให้มีการเฝ้าระวังการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิมนุษยชนภายในธุรกิจของตน และกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามหลักการสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล	3.78	4.00	1.00	0.22	เหมาะสม/ ได้
5.26 ให้เสรีภาพในการรวมกลุ่มหรือสมาคมและการเจรจาต่อรองร่วมกัน	4.00	4.00	0.88	0.00	เหมาะสม/ ได้
5.27 เคยถูกฟ้องร้องด้านสิทธิมนุษยชนจากประเทศที่บริษัทได้ดำเนินกิจการอยู่ ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	3.78	4.00	1.00	0.22	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.5 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) ยกเว้นจัดให้มีนโยบายปกป้องพนักงานไม่กลั่นแกล้ง หรือลงโทษทางวินัยกับพนักงานที่มีการรายงานอย่างสุจริตต่อผู้บริหารหรือหน่วยงานของรัฐเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ถูกต้องที่เกิดขึ้นภายในบริษัทธุรกิจ (Whistleblower protection) และเคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งครอบคลุมถึงการมีอิสระในการให้ความเห็นโดยปราศจากการแทรกแซง การได้รับข้อมูลหรือความคิดเห็นผ่านสื่อต่าง ๆ รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเสรี (มีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.50)

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn ≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
6. การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม					
6.1 จัดให้มีระบบการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม	3.45	4.00	1.43	1.45	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
6.2 มีการติดตาม วัดผล ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
6.3 ใช้เทคโนโลยีและขั้นตอนการผลิตที่มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม	3.40	4.00	1.10	1.20	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
6.4 ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการการประหยัดพลังงานและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
6.5 ให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสาธารณสุข	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
6.6 จัดเตรียมแผนฉุกเฉินเพื่อจัดการปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้
6.7 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและระบบสาธารณสุขแก่พนักงานและสาธารณชน	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้
6.8 มีนโยบายและมาตรการในการควบคุมการปล่อยของเสียและมลพิษ รวมถึงสารเคมีต้องห้าม	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
6.9 มีการป้องกันการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยเฉพาะที่อาจทำให้เกิดการทำลายชั้นโอโซนจากกระบวนการหรือเครื่องมือเครื่องจักร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
6.10 มีนโยบายและมาตรการควบคุมการป้องกันการเกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
6.11 ได้รับใบรับรองคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ISO 14001	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้
6.12 มีความผิดทางกฎหมายสิ่งแวดล้อมใน 3 ปีที่ผ่านมา	4.00	4.00	0.88	0.00	เหมาะสม/ ได้
6.13 มีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ผิดกฎหมาย ใน 3 ปีที่ผ่านมา	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.6 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) ยกเว้นใช้เทคโนโลยีและขั้นตอนการผลิตที่มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม และจัดให้มีระบบการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม(มีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.50)

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn ≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
7. การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม					
7.1 บริษัทมีการสร้างโอกาสในการพัฒนาไปสู่การค้นพบนวัตกรรมทางธุรกิจ	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้
7.2 มีการสำรวจกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันว่าก่อให้ เกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.31	5.00	1.31	1.49	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
7.3 ศึกษาแนวทางแก้ไขเพื่อลดผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการทำงานโดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจที่มีประโยชน์ขึ้นเริ่มจาก Process Innovation หรือ Product Innovation หรือ Service Innovation	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้
7.4 มีการเปิดเผยนวัตกรรมที่ค้นพบในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเองและต่อการพัฒนาชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม	3.29	4.00	1.25	1.11	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**
7.5 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบการจัดประชุม นิทรรศการและการประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม	4.50	5.00	0.50	0.50	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
7.6 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
7.7 มีการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาตลอดจนพัฒนานวัตกรรมตลอดเวลาโดยเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องอย่างไม่หยุดนิ่ง	4.11	5.00	0.93	0.89	เหมาะสม/ ได้
7.8 ให้การสนับสนุน ยกระดับทักษะความสามารถด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญ การจัดการประชุมสัมมนา การพัฒนาความใฝ่รู้ และแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานของคนในบริษัท	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
7.9 มีการจัดทำแผนงานและเงินทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโครงการใหม่ ๆ ในบริษัท	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.7 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) ยกเว้นมีการสำรวจกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันว่าก่อให้ เกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบในทางลบต่อ

สังคมและสิ่งแวดล้อม มีการเปิดเผยนวัตกรรมที่ค้นพบในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเองและต่อการพัฒนาชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม(มีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.50)

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn ≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
8. การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม					
8.1 บริษัทมีการเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในรายงานประจำปีของบริษัท	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
8.2 บริษัทเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยจัดทำเป็นรายงานเปิดเผยการดำเนินงานด้านสังคม (CSR Report)	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
8.3 เผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
8.4 เผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	3.41	5.00	1.19	1.49	**ไม่เหมาะสม/ไม่ได้**

จากตารางที่ 4.8 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) ยกเว้นเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (มีค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.50)

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รอบที่ 3)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 1 ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมทั้ง 8 องค์ประกอบ และบางส่วนที่ยังไม่มีความเหมาะสมใน 8 องค์ประกอบ ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปสอบถามผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และพนักงาน จากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 27 คน อีกรอบโดยในรอบนี้ผู้วิจัยได้แสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในรอบที่ 1 พร้อมทั้งค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 ของกลุ่ม ให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และพนักงาน จากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ได้ทราบด้วย เพื่อให้ได้ทราบความคิดเห็นของตนเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่ม และยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในรอบนี้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 ดังปรากฏในตารางที่ 4.9-4.16

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
1. การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม					
1.1 บริษัทมีนโยบายการหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์	4.33	5.00	0.66	0.67	เหมาะสม/ ได้
1.2 ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรี หลีกเลี่ยงพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวก	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
1.3 องค์การมีการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่สามารถป้องกันการจ่ายสินบนและทุจริต หรือสามารถตรวจสอบพบได้โดยเร็ว รวมถึงมีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับให้ความเป็นธรรมหากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
1.4 รณรงค์ให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานเห็นความสำคัญของการต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการให้สินบนทุกรูปแบบ	4.00	4.00	0.94	0.00	เหมาะสม/ ได้
1.5 บริษัทมีการชำระภาษีถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
1.6 จ่ายค่าชดเชยสำหรับทรัพย์สินหรือลิขสิทธิ์ที่เข้าไปถือสิทธิหรือมีการนำมาใช้	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
1.7 บริษัทไม่เคยได้รับการร้องเรียนหรือกระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
1.8 องค์การไม่เคยมีข้อพิพาททางด้านภาษีและการค้า	4.11	5.00	1.16	0.89	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.9 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และพนักงานของบริษัท (มหาชน)กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) โดยที่ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mdn = 3.50-4.49) และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม (Mo-Mdn = $\leq$ 1.00) โดยตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR > 0.50) จำนวน 8 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn** $\geq$**3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1** $\leq$**1.50**	**Mo-Mdn** $\leq$**1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี					
2.1 บริษัทมีนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลกิจการที่ดี	3.86	4.00	1.14	0.14	เหมาะสม/ ได้
2.2 บริษัทได้มีการจัดทำคู่มือกำกับดูแลกิจการของบริษัท และ/หรือจรรยาบรรณในการดำเนินงาน และสื่อสารให้พนักงานทราบและถือปฏิบัติ	4.47	5.00	0.67	0.53	เหมาะสม/ ได้
2.3 บริษัทมีนโยบายเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์	3.90	4.00	0.93	0.10	เหมาะสม/ ได้
2.4 บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน รวมถึงมาตรการลงโทษ	4.11	5.00	0.99	0.89	เหมาะสม/ ได้
2.5 บริษัทมีการบริหารงานตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจ	4.27	5.00	0.84	0.73	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
2.6 บริษัทมีการแบ่งแยกประธานคณะกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ	4.47	5.00	0.53	0.53	เหมาะสม/ ได้
2.7 องค์การมีการเปิดเผยข้อมูลคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อยและคณะอนุกรรมการของบริษัท รวมทั้งบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
2.8 บริษัทมีการเปิดเผยค่าตอบแทนกรรมการบริษัท และผู้บริหาร	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
2.9 บริษัทมีระบบการควบคุมภายในโดยคณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่ามีความเพียงพอ	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
2.10 บริษัทมีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
2.11 บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลให้กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างโปร่งใสทันเวลา และสามารถเข้าถึงได้	4.47	5.00	0.53	0.53	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.10 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และพนักงานของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) โดยที่ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mdn = 3.50-4.49) และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม (Mo-Mdn = ≤ 1.00) โดยตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR > 0.50) จำนวน 11 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn ≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้**
3. การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม					
3.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในพื้นที่ดั้งเดิม	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
3.2 บริษัทมีการจัดกิจกรรมทางสังคม หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข็มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคม	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
3.3 บริษัทมีคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
3.4 ให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอาสาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและสังคม	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
3.5 มีส่วนร่วมรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนและสังคมให้น่าอยู่	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
3.6 บริษัทสนับสนุนให้ชุมชนและสังคมมีระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น การศึกษา สถานพยาบาล ถนน เป็นต้น	4.27	5.00	0.84	0.73	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
3.7 สนับสนุนให้เกิดกระบวนการประชาธิปไตยที่เหมาะสมและโปร่งใสโดยเคารพถึงสิทธิและปกป้องผลประโยชน์ของคนในชุมชน	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
3.8 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรม เคารพในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นดั้งเดิม ช่วยอนุรักษ์ปกป้องมรดกทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
3.9 ให้สิทธิพิเศษแก่คู่ค้าท้องถิ่น และนำไปสู่การพัฒนาคู่ค้าเท่าที่ทำได้	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
3.10 พิจารณาการให้การสนับสนุนการสร้างงานให้กับ คนในชุมชนท้องถิ่นอย่างเหมาะสม	3.89	4.00	1.04	0.11	เหมาะสม/ ได้
3.11 สนับสนุนการมีสุขภาพที่ดี และช่วยสร้างความตระหนักในเรื่องโรคที่อันตรายและวิธีป้องกันให้กับชุมชน	4.27	5.00	0.80	0.73	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.11 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และพนักงานของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) โดยที่ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mdn = 3.50-4.49) และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม (Mo-Mdn = ≤ 1.00) โดยตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR > 0.50) จำนวน 11 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
4. นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม					
4.1 มีนโยบายผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงการไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
4.2 มีกระบวนการเรียกคืนสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หรือมีการรับประกันความเสียหายและรับข้อร้องเรียน	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
4.3 ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอแก่ผู้บริโภค ไม่โฆษณาเกินจริง รวมถึงการให้คำปรึกษา	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
4.4 พัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคมและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงช่วยในการประหยัดพลังงาน	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
4.5 ให้ข้อมูลที่อยู่ของบริษัท เบอร์โทรศัพท์หรืออีเมลล์	3.89	4.00	0.79	0.67	เหมาะสม/ ได้
4.6 นโยบายในการปฏิบัติต่อลูกค้าที่ดีอย่างเท่าเทียมกัน	3.67	4.00	0.67	0.33	เหมาะสม/ ได้
4.7 มีระบบที่ทำให้มั่นใจได้ว่าสินค้าปลอดภัยหรือมีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างยุติธรรม	4.11	5.00	1.06	0.89	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
4.8 ให้ข้อมูลด้านความปลอดภัยที่สำคัญแก่ผู้บริโภค โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นสากลหรือร่วมกับข้อความเพื่อการสื่อสาร	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
4.9 ให้ความรู้แก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการใช้งานอย่างถูกต้อง	3.80	4.00	0.93	0.20	เหมาะสม/ ได้
4.10 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับน้ำหนัก ราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการให้บริการอย่างถูกต้องครบถ้วน	3.80	4.00	0.93	0.20	เหมาะสม/ ได้
4.11 หลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่กระทบต่อสุขภาพของผู้บริโภค	3.80	4.00	0.93	0.20	เหมาะสม/ ได้
4.12 มีนโยบายและวิธีการในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.12 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและพนักงานของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) โดยที่ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mdn = 3.50-4.49) และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม (Mo-Mdn = ≤ 1.00) โดยตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR > 0.50) จำนวน 12 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
5. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค					
5.1 มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.90	4.00	0.93	0.10	เหมาะสม/ ได้
5.2 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	3.67	4.00	0.67	0.33	เหมาะสม/ ได้
5.3 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัทโดยไม่ถือเป็น วันลา	3.67	4.00	0.67	0.33	เหมาะสม/ ได้
5.4 ไม่หลบเลี่ยงภาระหน้าที่ของนายจ้างตามกฎหมาย	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
5.5 ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงตามคุณลักษณะ เชื้อชาติ สีผิว เพศ อายุ สัญชาติ ศาสนา แหล่งที่มาทางสังคมชั้น สถานภาพสมรส รสนิยมทางเพศ และสถานะทางสุขภาพ	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
5.6 ให้ความสำคัญกับการจ้างงาน การพัฒนาอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าของคนท้องถิ่นในประเทศที่ไปดำเนินการ	4.33	5.00	0.67	0.67	เหมาะสม/ ได้
5.7 กำหนดนโยบายและเงื่อนไขการทำงานที่เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	4.11	5.00	0.99	0.89	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
5.8 จ่ายค่าจ้างอย่างเป็นธรรม รวมถึงค่าล่วงเวลา สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด	4.27	5.00	0.84	0.73	เหมาะสม/ ได้
5.9 จัดให้มีการดูแลเรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์แก่พนักงาน ตลอดจนเกษียณอายุ	4.20	5.00	0.93	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.10 ผลประโยชน์ที่ให้กับบุตรหรือพ่อแม่ของพนักงาน	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.11 เคารพต่อวันหยุดตามประเพณีนิยมและธรรมเนียมประจำชาติหรือศาสนา	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
5.12 ส่งเสริมให้พนักงานมีคุลยภาพในการใช้ชีวิตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3.55	4.00	0.74	0.45	เหมาะสม/ ได้
5.13 จัดให้มีนโยบายและระบบการทำงานที่มุ่งเน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น การมีระบบป้องกันมลพิษที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน การจัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเพื่อความปลอดภัยจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากอุบัติภัยและโรคภัย	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
5.14 กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและสื่อสารให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
5.15 มีการลดและขจัดความเสี่ยงโดยการบันทึกและสอบสวนอุบัติการณ์ ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
5.16 จัดให้มีการพัฒนาทักษะ การฝึกอบรม เพิ่มพูนศักยภาพ และเสริมประสบการณ์พนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน มีการเรียนรู้ และเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
5.17 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นคณะกรรมการ	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.18 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นผู้บริหาร	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
5.19 จำนวนการ strike ของพนักงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
5.20 เคยมีประวัติเกี่ยวกับข้อพิพาทด้านแรงงานหรือคดีแรงงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
5.21 สนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชน โดยหมั่นตรวจตราดูแลมิให้ธุรกิจของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น ไม่สนับสนุนการบังคับใช้แรงงาน หรือต่อต้านการใช้แรงงานเด็ก เป็นต้น	3.60	4.00	0.80	0.40	เหมาะสม/ ได้
5.22 มีแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในแงะที่เชื่อมโยงกับบริษัท	3.60	4.00	0.80	0.40	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
5.23 ส่งเสริมให้มีการเฝ้าระวังการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิมนุษยชนภายในธุรกิจของตน และกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามหลักการสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล	4.11	5.00	1.06	0.89	เหมาะสม/ ได้
5.24 ให้เสรีภาพในการรวมกลุ่มหรือสมาคมและการเจรจาต่อรองร่วมกัน	3.55	4.00	0.73	0.45	เหมาะสม/ ได้
5.25 เคยถูกฟ้องร้องด้านสิทธิมนุษยชนจากประเทศที่บริษัทได้ดำเนินกิจการอยู่ ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.13 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและพนักงานของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) โดยที่ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mdn = 3.50-4.49) และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม (Mo-Mdn = ≤ 1.00) โดยตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR > 0.50) จำนวน 25 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
6. การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม					
6.1 มีการติดตาม วัดผล ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม	4.20	5.00	0.77	0.80	เหมาะสม/ ได้
6.2 ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการการประหยัดพลังงานและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่	4.27	5.00	0.84	0.73	เหมาะสม/ ได้
6.3 ให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสาธารณสุข	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
6.4 จัดเตรียมแผนฉุกเฉินเพื่อจัดการปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
6.5 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและระบบสาธารณสุขแก่พนักงานและสาธารณชน	4.43	5.00	0.57	0.57	เหมาะสม/ ได้
6.6 มีนโยบายและมาตรการในการควบคุมการปล่อยของเสียและมลพิษ รวมถึงสารเคมีต้องห้าม	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้
6.7 มีการป้องกันการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยเฉพาะที่อาจทำให้เกิดการทำลายชั้นโอโซนจากกระบวนการหรือเครื่องมือเครื่องจักร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
6.8 มีนโยบายและมาตรการควบคุมการป้องกันการเกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
6.9 ได้รับใบรับรองคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ISO 14001	4.38	5.00	0.61	0.62	เหมาะสม/ ได้
6.10 มีความผิดทางกฎหมายสิ่งแวดล้อมใน 3 ปีที่ผ่านมา	4.11	5.00	0.81	0.89	เหมาะสม/ ได้
6.11 มีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ผิดกฎหมาย ใน 3 ปีที่ผ่านมา	4.24	5.00	0.81	0.76	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.14 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและพนักงานของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) โดยที่ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mdn = 3.50-4.49) และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม (Mo-Mdn = ≤ 1.00) โดยตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR > 0.50) จำนวน 11 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
7. การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม					
7.1 บริษัทมีการสร้างโอกาสในการพัฒนาไปสู่การค้นพบนวัตกรรมทางธุรกิจ	3.89	4.00	1.05	0.11	เหมาะสม/ ได้
7.2 ศึกษาแนวทางแก้ไขเพื่อลดผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการทำงานโดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจที่มีประโยชน์ขึ้นเริ่มจาก Process Innovation หรือ Product Innovation หรือ Service Innovation	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
7.3 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบการจัดประชุม นิทรรศการและการประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
7.4 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม	4.27	5.00	0.81	0.73	เหมาะสม/ ได้
7.5 มีการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาตลอดจนพัฒนานวัตกรรมตลอดเวลาดำเนินการต่อเนื่องอย่างไม่หยุดนิ่ง	4.20	5.00	0.89	0.80	เหมาะสม/ ได้

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
7.6 ให้การสนับสนุน ยกระดับทักษะความสามารถด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญ การจัดการประชุมสัมมนา การพัฒนาความใฝ่รู้และแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานของคนในบริษัท	4.33	5.00	0.66	0.67	เหมาะสม/ ได้
7.7 มีการจัดทำแผนงานและเงินทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโครงการใหม่ ๆ ในบริษัท	4.33	5.00	0.62	0.67	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.15 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและพนักงานของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) โดยที่ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mdn = 3.50-4.49) และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม (Mo-Mdn = ≤ 1.00) โดยตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR > 0.50) จำนวน 7 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติ และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**Mdn** **≥3.50**	**Mo**	**IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50**	**Mo-Mdn ≤1.00**	**ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้**
8. การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม					
8.1 บริษัทมีการเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในรายงานประจำปีของบริษัท	4.11	5.00	0.99	0.89	เหมาะสม/ ได้
8.2 บริษัทเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยจัดทำเป็นรายงานเปิดเผยการดำเนินงานด้านสังคม (CSR Report)	4.27	5.00	0.80	0.73	เหมาะสม/ ได้
8.3 เผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท	3.80	4.00	0.93	0.20	เหมาะสม/ ได้

จากตารางที่ 4.16 ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและพนักงานของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.50) โดยที่ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (Mdn = 3.50-4.49) และมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม (Mo-Mdn = ≤ 1.00) โดยตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR > 0.50) จำนวน 3 ตัวบ่งชี้

4. สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) (จำนวน 3 รอบ)

ตารางที่ 4.17 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ในรอบที่ 1, 2 และ 3

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
1.1 บริษัทมีนโยบายการหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์	100	5	1.50	5	1.50
1.2 ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรี หลีกเลี่ยงพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวก	100	5	1.50	5	1.50
1.3 องค์การมีการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่สามารถป้องกันการจ่ายสินบนและทุจริต หรือสามารถตรวจสอบพบได้โดยเร็ว รวมถึงมีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับให้ความเป็นธรรม หากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น	100	5	1.50	5	1.50
1.4 รณรงค์ให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานเห็นความสำคัญของการต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการให้สินบนทุกรูปแบบ	100	4	1.50	5	1.50
1.5 บริษัทมีการชำระภาษีถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด	100	5	1.50	5	1.50
1.6 จ่ายค่าชดเชยสำหรับทรัพย์สินหรือลิขสิทธิ์ที่เข้าไปถือสิทธิหรือมีการนำมาใช้	100	5	1.50	5	1.50
1.7 บริษัทไม่เคยได้รับการร้องเรียนหรือกระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา	100	5	1.50	5	1.50
1.8 องค์การไม่เคยมีข้อพิพาททางด้านภาษีและการค้า	100	5	1.50	5	1.50

จากตารางที่ 4.17 สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ประกอบด้วย จำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 บริษัทมีนโยบายการหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

1.2 ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรี หลีกเลี่ยงพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวก

1.3 องค์การมีการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่สามารถป้องกันการจ่ายสินบนและทุจริต หรือสามารถตรวจสอบพบได้โดยเร็ว รวมถึงมีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับให้ความเป็นธรรม หากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น

1.4 รณรงค์ให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานเห็นความสำคัญของการต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการให้สินบนทุกรูปแบบ

1.5 บริษัทมีการชำระภาษีถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

1.6 จ่ายค่าชดเชยสำหรับทรัพย์สินหรือลิขสิทธิ์ที่เข้าไปถือสิทธิหรือมีการนำมาใช้

1.7 บริษัทไม่เคยได้รับการร้องเรียนหรือกระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา

1.8 องค์การไม่เคยมีข้อพิพาททางด้านภาษีและการค้า

ตารางที่ 4.18 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรอบที่ 1, 2 และ 3

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
2.1 บริษัทมีนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลกิจการที่ดี	100	4	1.50	5	1.50
2.2 บริษัทได้มีการจัดทำคู่มือกำกับดูแลกิจการของบริษัท และ/หรือจรรยาบรรณในการดำเนินงาน และสื่อสารให้พนักงานทราบและถือปฏิบัติ	100	5	1.50	5	1.50
2.3 บริษัทมีนโยบายเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์	100	4	1.50	5	1.50
2.4 บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน รวมถึงมาตรการลงโทษ	100	5	1.50	5	1.50
2.5 บริษัทมีการบริหารงานตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจ	100	5	1.50	5	1.50
2.6 บริษัทมีการแบ่งแยกประธานคณะกรรมการและกรรมการผู้จัดการ	100	5	1.50	5	1.50
2.7 องค์การมีการเปิดเผยข้อมูลคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อยและคณะอนุกรรมการของบริษัท รวมทั้งบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ	100	5	1.50	5	1.50
2.8 บริษัทมีการเปิดเผยค่าตอบแทนกรรมการบริษัท และผู้บริหาร	100	5	1.50	5	1.50
2.9 บริษัทมีระบบการควบคุมภายในโดยคณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่ามีความเพียงพอ	100	5	1.50	5	1.50

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
2.10 บริษัทมีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ	100	5	1.50	5	1.50
2.11 บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลให้กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างโปร่งใสทันเวลาและสามารถเข้าถึงได้	100	5	1.50	5	1.50

จากตารางที่ 4.18 สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย จำนวน 11 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 บริษัทมีนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลกิจการที่ดี

2.2 บริษัทได้มีการจัดทำคู่มือกำกับดูแลกิจการของบริษัท และ/หรือจรรยาบรรณในการดำเนินงาน และสื่อสารให้พนักงานทราบและถือปฏิบัติ

2.3 บริษัทมีนโยบายเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์

2.4 บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน รวมถึงมาตรการลงโทษ

2.5 บริษัทมีการบริหารงานตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจ

2.6 บริษัทมีการแบ่งแยกประธานคณะกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ

2.7 องค์การมีการเปิดเผยข้อมูลคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อยและคณะอนุกรรมการของบริษัท รวมทั้งบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ

2.8 บริษัทมีการเปิดเผยค่าตอบแทนกรรมการบริษัท และผู้บริหาร

2.9 บริษัทมีระบบการควบคุมภายในโดยคณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่ามีความเพียงพอ

2.10 บริษัทมีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ

2.11 บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลให้กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างโปร่งใสทันเวลา และสามารถเข้าถึงได้

ตารางที่ 4.19 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมในรอบที่ 1, 2 และ 3

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
3.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในพื้นที่ดั้งเดิม	100	5	1.50	5	1.50
3.2 บริษัทมีการจัดกิจกรรมทางสังคม หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข็มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคม	100	5	1.50	5	1.50
3.3 บริษัทมีคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ	100	5	1.50	5	1.50
3.4 ให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอาสาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและสังคม	100	5	1.50	5	1.50
3.5 มีส่วนร่วมรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนและสังคมให้น่าอยู่	100	5	1.50	5	1.50
3.6 บริษัทสนับสนุนให้ชุมชนและสังคมมีระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น การศึกษา สถานพยาบาล ถนน เป็นต้น	100	5	1.50	5	1.50
3.7 สนับสนุนให้เกิดกระบวนการประชาธิปไตยที่เหมาะสมและโปร่งใสโดยเคารพถึงสิทธิและปกป้องผลประโยชน์ของคนในชุมชน	100	5	1.50	5	1.50

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
3.8 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรม เคารพในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นดั้งเดิม ช่วยอนุรักษ์ปกป้องมรดกทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	100	5	1.50	5	1.50
3.9 ให้สิทธิพิเศษแก่คู่ค้าท้องถิ่น และนำไปสู่การพัฒนาคู่ค้าเท่าที่ทำได้	100	5	1.50	5	1.50
3.10 พิจารณาการให้การสนับสนุนการสร้างงานให้กับ คนในชุมชนท้องถิ่นอย่างเหมาะสม	100	4	1.50	5	1.50
3.11 สนับสนุนการมีสุขภาพที่ดี และช่วยสร้างความตระหนักในเรื่องโรคที่อันตรายและวิธีป้องกันให้กับชุมชน	100	5	1.50	5	1.50

จากตารางที่ 4.19 สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมประกอบด้วย จำนวน 11 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในพื้นที่ดั้งเดิม

3.2 บริษัทมีการจัดกิจกรรมทางสังคม หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข็มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคม

3.3 บริษัทมีคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ

3.4 ให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอาสาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและสังคม

3.5 มีส่วนร่วมรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชนและสังคมให้น่าอยู่

3.6 บริษัทสนับสนุนให้ชุมชนและสังคมมีระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น การศึกษา สถานพยาบาล ถนน เป็นต้น

3.7 สนับสนุนให้เกิดกระบวนการประชาธิปไตยที่เหมาะสมและโปร่งใสโดยเคารพถึงสิทธิและปกป้องผลประโยชน์ของคนในชุมชน

3.8 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรม เคารพในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นดั้งเดิม ช่วยอนุรักษ์ปกป้องมรดกทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.9 ให้สิทธิพิเศษแก่คู่ค้าท้องถิ่น และนำไปสู่การพัฒนาคู่ค้าเท่าที่ทำได้

3.10 พิจารณาการให้การสนับสนุนการสร้างงานให้กับ คนในชุมชนท้องถิ่นอย่างเหมาะสม

3.11 สนับสนุนการมีสุขภาพที่ดี และช่วยสร้างความตระหนักในเรื่องโรคที่อันตรายและวิธีป้องกันให้กับชุมชน

ตารางที่ 4.20 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ในรอบที่ 1, 2 และ 3

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
4.1 มีนโยบายผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงการไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค	100	5	1.50	5	1.50
4.2 มีกระบวนการเรียกคืนสินค้าที่ไม่ปลอดภัยหรือมีการรับประกันความเสียหายและรับข้อร้องเรียน	100	5	1.50	5	1.50
4.3 ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอแก่ผู้บริโภค ไม่โฆษณาเกินจริง รวมถึงการให้คำปรึกษา	100	5	1.50	5	1.50
4.4 พัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคมและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงช่วยในการประหยัดพลังงาน	100	5	1.50	5	1.50
4.5 ให้ข้อมูลที่อยู่ของบริษัท เบอร์โทรศัพท์หรืออีเมลล์	100	4	1.50	5	1.50

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
4.6 นโยบายในการปฏิบัติต่อลูกค้าที่ดีอย่างเท่าเทียมกัน	100	4	1.50	5	1.50
4.7 มีระบบที่ทำให้มั่นใจได้ว่าสินค้าปลอดภัย หรือมีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างยุติธรรม	100	5	1.50	5	1.50
4.8 ให้ข้อมูลด้านความปลอดภัยที่สำคัญแก่ผู้บริโภค โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นสากลหรือร่วมกับข้อความเพื่อการสื่อสาร	100	5	1.50	5	1.50
4.9 ให้ความรู้แก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการใช้งานอย่างถูกต้อง	100	4	1.50	5	1.50
4.10 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับน้ำหนัก ราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการให้บริการอย่างถูกต้องครบถ้วน	100	4	1.50	5	1.50
4.11 หลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่กระทบต่อสุขภาพของผู้บริโภค	100	4	1.50	5	1.50
4.12 มีนโยบายและวิธีการในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค	100	5	1.50	5	1.50

จากตารางที่ 4.20 สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย จำนวน 12 องค์ประกอบ ได้แก่

4.1 มีนโยบายผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงการไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค

4.2 มีกระบวนการเรียกคืนสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หรือมีการรับประกันความเสียหายและรับข้อร้องเรียน

4.3 ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอแก่ผู้บริโภค ไม่โฆษณาเกินจริง รวมถึงการให้คำปรึกษา

4.4 พัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคมและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงช่วยในการประหยัดพลังงาน

4.5 ให้ข้อมูลที่อยู่ของบริษัท เบอร์โทรศัพท์ หรืออีเมลล์

4.6 นโยบายในการปฏิบัติต่อลูกค้าที่ดีอย่างเท่าเทียมกัน

4.7 มีระบบที่ทำให้มั่นใจได้ว่าสินค้าปลอดภัยหรือมีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างยุติธรรม

4.8 ให้ข้อมูลด้านความปลอดภัยที่สำคัญแก่ผู้บริโภค โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นสากลหรือร่วมกับข้อความเพื่อการสื่อสาร

4.9 ให้ความรู้แก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการใช้งานอย่างถูกต้อง

4.10 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับน้ำหนัก ราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการให้บริการอย่างถูกต้องครบถ้วน

4.11 หลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่กระทบต่อสุขภาพของผู้บริโภค

4.12 มีนโยบายและวิธีการในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค

ตารางที่ 4.21 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ในรอบที่ 1, 2 และ 3

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
5.1 มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	100	4	1.50	5	1.50
5.2 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	100	4	1.50	5	1.50

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
5.3 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัทโดยไม่ถือเป็น วันลา	100	4	1.50	5	1.50
5.4 ไม่หลบเลี่ยงภาระหน้าที่ของนายจ้างตามกฎหมาย	100	5	1.50	5	1.50
5.5 ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมถึงตามคุณลักษณะ เชื้อชาติ สีผิว เพศ อายุ สัญชาติ ศาสนา แหล่งที่มาทางสังคม ชนชั้น สถานภาพสมรส รสนิยมทางเพศ และสถานะทางสุขภาพ	100	5	1.50	5	1.50
5.6 ให้ความสำคัญกับการจ้างงาน การพัฒนาอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าของคนท้องถิ่นในประเทศที่ไปดำเนินการ	100	5	1.50	5	1.50
5.7 กำหนดนโยบายและเงื่อนไขการทำงานที่เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	100	5	1.50	5	1.50
5.8 จ่ายค่าจ้างอย่างเป็นธรรม รวมถึงค่าล่วงเวลาสอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด	100	5	1.50	5	1.50
5.9 จัดให้มีการดูแลเรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์แก่พนักงาน ตลอดจนเกษียณอายุ	100	5	1.50	5	1.50
5.10 ผลประโยชน์ที่ให้กับบุตรหรือพ่อแม่ของพนักงาน	100	5	1.50	5	1.50
5.11 เคารพต่อวันหยุดตามประเพณีนิยมและธรรมเนียมประจำชาติหรือศาสนา	100	5	1.50	5	1.50
5.12 ส่งเสริมให้พนักงานมีดุลยภาพในการใช้ชีวิตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	100	4	1.50	5	1.50

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
5.13 จัดให้มีนโยบายและระบบการทำงานที่มุ่งเน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น การมีระบบป้องกันมลพิษที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน การจัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเพื่อความปลอดภัยจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากอุบัติภัยและโรคภัย	100	5	1.50	5	1.50
5.14 กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและสื่อสารให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง	100	5	1.50	5	1.50
5.15 มีการลดและขจัดความเสี่ยงโดยการบันทึกและสอบสวนอุบัติการณ์ ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	100	5	1.50	5	1.50
5.16 จัดให้มีการพัฒนาทักษะ การฝึกอบรม เพิ่มพูนศักยภาพ และเสริมประสบการณ์พนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน มีการเรียนรู้ และเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม	100	5	1.50	5	1.50
5.17 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นคณะกรรมการ	100	5	1.50	5	1.50
5.18 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นผู้บริหาร	100	5	1.50	5	1.50
5.19 จำนวนการ strike ของพนักงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	100	5	1.50	5	1.50
5.20 เคยมีประวัติเกี่ยวกับข้อพิพาทด้านแรงงานหรือคดีแรงงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	100	5	1.50	5	1.50

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
5.21 สนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชน โดยหมั่นตรวจตราดูแลมิให้ธุรกิจของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น ไม่สนับสนุนการบังคับใช้แรงงาน หรือต่อต้านการใช้แรงงานเด็ก เป็นต้น	100	4	1.50	5	1.50
5.22 มีแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในแงะที่เชื่อมโยงกับบริษัท	100	4	1.50	5	1.50
5.23 ส่งเสริมให้มีการเฝ้าระวังการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิมนุษยชนภายในธุรกิจของตน และกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามหลักการสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล	100	5	1.50	5	1.50
5.24 ให้เสรีภาพในการรวมกลุ่มหรือสมาคมและการเจรจาต่อรองร่วมกัน	100	4	1.50	5	1.50
5.25 เคยถูกฟ้องร้องด้านสิทธิมนุษยชนจากประเทศที่บริษัทได้ดำเนินกิจการอยู่ ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	100	5	1.50	5	1.50

จากตารางที่ 4.21 สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค จำนวน 25 องค์ประกอบ ได้แก่

5.1 มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

5.2 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

5.3 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเป็นอาสาสมัครแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัทโดยไม่ถือเป็นวันลา

5.4 ไม่หลบเลี่ยงภาระหน้าที่ของนายจ้างตามกฎหมาย

5.5 ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงตามคุณลักษณะ เชื้อชาติ สีผิว เพศ อายุ สัญชาติ ศาสนา แหล่งที่มาทางสังคม ชนชั้น สถานภาพสมรส รสนิยมทางเพศ และสถานะทางสุขภาพ

5.6 ให้ความสำคัญกับการจ้างงาน การพัฒนาอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าของคนท้องถิ่นในประเทศที่ไปดำเนินการ

5.7 กำหนดนโยบายและเงื่อนไขการทำงานที่เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5.8 จ่ายค่าจ้างอย่างเป็นธรรม รวมถึงค่าล่วงเวลา สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด

5.9 จัดให้มีการดูแลเรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์แก่พนักงาน ตลอดจนเกษียณอายุ

5.10 ผลประโยชน์ที่ให้กับบุตรหรือพ่อแม่ของพนักงาน

5.11 เคารพต่อวันหยุดตามประเพณีนิยมและธรรมเนียมประจำชาติหรือศาสนา

5.12 ส่งเสริมให้พนักงานมีดุลยภาพในการใช้ชีวิตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

5.13 จัดให้มีนโยบายและระบบการทำงานที่มุ่งเน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น การมีระบบป้องกันมลพิษที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน การจัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเพื่อความปลอดภัยจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากอุบัติภัยและโรคภัย

5.14 กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและสื่อสารให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

5.15 มีการลดและขจัดความเสี่ยงโดยการบันทึกและสอบสวนอุบัติการณ์ ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

5.16 จัดให้มีการพัฒนาทักษะ การฝึกอบรม เพิ่มพูนศักยภาพ และเสริมประสบการณ์พนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน มีการเรียนรู้ และเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม

5.17 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นคณะกรรมการ

5.18 ร้อยละของพนักงานหญิงที่เป็นผู้บริหาร

5.19 จำนวนการ strike ของพนักงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

5.20 เคยมีประวัติเกี่ยวกับข้อพิพาทด้านแรงงานหรือคดีแรงงาน ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

5.21 สนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชน โดยหมั่นตรวจตราดูแลมิให้ธุรกิจของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น ไม่สนับสนุนการบังคับใช้แรงงาน หรือต่อต้านการใช้แรงงานเด็ก เป็นต้น

5.22 มีแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในแง่ที่เชื่อมโยงกับบริษัท

5.23 ส่งเสริมให้มีการเฝ้าระวังการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิมนุษยชนภายในธุรกิจของตน และกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามหลักการสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล

5.24 ให้เสรีภาพในการรวมกลุ่มหรือสมาคม และการเจรจาต่อรองร่วมกัน

5.25 เคยถูกฟ้องร้องด้านสิทธิมนุษยชนจากประเทศที่บริษัทได้ดำเนินกิจการอยู่ ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 4.22 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมในรอบที่ 1, 2 และ 3

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**รอบที่ 1**	**รอบที่ 2**		**รอบที่ 3**	
	%	**Mdn**	**IR**	**Mdn**	**IR**
6.1 มีการติดตาม วัดผล ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม	100	5	1.50	5	1.50
6.2 ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการการประหยัดพลังงานและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่	100	5	1.50	5	1.50
6.3 ให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสาธารณสุข	100	5	1.50	5	1.50
6.4 จัดเตรียมแผนฉุกเฉินเพื่อจัดการปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น	100	5	1.50	5	1.50
6.5 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและระบบสาธารณสุขแก่พนักงานและสาธารณชน	100	5	1.50	5	1.50

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
6.6 มีนโยบายและมาตรการในการควบคุมการปล่อยของเสียและมลพิษ รวมถึงสารเคมีต้องห้าม	100	5	1.50	5	1.50
6.7 มีการป้องกันการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยเฉพาะที่อาจทำให้เกิดการทำลายชั้นโอโซนจากกระบวนการหรือเครื่องมือเครื่องจักร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	100	5	1.50	5	1.50
6.8 มีนโยบายและมาตรการควบคุมการป้องกันการเกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ	100	5	1.50	5	1.50
6.9 ได้รับใบรับรองคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ISO 14001	100	5	1.50	5	1.50
6.10 มีความผิดทางกฎหมายสิ่งแวดล้อมใน 3 ปีที่ผ่านมา	100	5	1.50	5	1.50
6.11 มีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ผิดกฎหมาย ใน 3 ปีที่ผ่านมา	100	5	1.50	5	1.50

จากตารางที่ 4.22 สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จำนวน 11 องค์ประกอบ ได้แก่

6.1 มีการติดตาม วัดผล ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม

6.2 ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการการประหยัดพลังงานและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่

6.3 ให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสาธารณสุข

6.4 จัดเตรียมแผนฉุกเฉินเพื่อจัดการปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น

6.5 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและระบบสาธารณสุขแก่พนักงานและสาธารณชน

6.6 มีนโยบายและมาตรการในการควบคุมการปล่อยของเสียและมลพิษ รวมถึงสารเคมีต้องห้าม

6.7 มีการป้องกันการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยเฉพาะที่อาจทำให้เกิดการทำลายชั้นโอโซนจากกระบวนการหรือเครื่องมือเครื่องจักร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

6.8 มีนโยบายและมาตรการควบคุมการป้องกันการเกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

6.9 ได้รับใบรับรองคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ISO 14001

6.10 มีความผิดทางกฎหมายสิ่งแวดล้อมใน 3 ปีที่ผ่านมา

6.11 มีเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ผิดกฎหมาย ใน 3 ปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 4.23 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคมในรอบที่ 1, 2 และ 3

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
7.1 บริษัทมีการสร้างโอกาสในการพัฒนาไปสู่การค้นพบนวัตกรรมทางธุรกิจ	100	4	1.50	5	1.50
7.2 ศึกษาแนวทางแก้ไขเพื่อลดผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการทำงานโดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจที่มีประโยชน์ขึ้นเริ่มจาก Process Innovation หรือ Product Innovation หรือ Service Innovation	100	5	1.50	5	1.50

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	รอบที่ 1	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	%	Mdn	IR	Mdn	IR
7.3 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบการจัดประชุม นิทรรศการและการประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม	100	5	1.50	5	1.50
7.4 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม	100	5	1.50	5	1.50
7.5 มีการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมตลอดเวลาโดยเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องอย่างไม่หยุดนิ่ง	100	5	1.50	5	1.50
7.6 ให้การสนับสนุน ยกระดับทักษะความสามารถด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญ การจัดการประชุมสัมมนา การพัฒนาความใฝ่รู้ และแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานของคนในบริษัท	100	5	1.50	5	1.50
7.7 มีการจัดทำแผนงานและเงินทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโครงการใหม่ ๆ ในบริษัท	100	5	1.50	5	1.50

จากตารางที่ 4.23 สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่

7.1 บริษัทมีการสร้างโอกาสในการพัฒนาไปสู่การค้นพบนวัตกรรมทางธุรกิจ

7.2 ศึกษาแนวทางแก้ไขเพื่อลดผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการทำงานโดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจที่มีประโยชน์ขึ้นเริ่มจาก Process Innovation หรือ Product Innovation หรือ Service Innovation

7.3 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบการจัดประชุม นิทรรศการและการประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม

7.4 ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวด้านนวัตกรรมในธุรกิจและผู้ประกอบการรายอื่นได้ปฏิบัติตาม

7.5 มีการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมตลอดเวลาโดยเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องอย่างไม่หยุดนิ่ง

7.6 ให้การสนับสนุน ยกระดับทักษะความสามารถด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญ การจัดการประชุมสัมมนา การพัฒนาความใฝ่รู้ และแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานของคนในบริษัท

7.7 มีการจัดทำแผนงานและเงินทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโครงการใหม่ ๆ ในบริษัท

ตารางที่ 4.24 ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ความคิดเห็นของรูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมในรอบที่ 1, 2 และ 3

องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ย่อย	**รอบที่ 1**	**รอบที่ 2**		**รอบที่ 3**	
	%	**Mdn**	**IR**	**Mdn**	**IR**
8.1 บริษัทมีการเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในรายงานประจำปีของบริษัท	100	5	1.50	5	1.50
8.2 บริษัทเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยจัดทำเป็นรายงานเปิดเผยการดำเนินงานด้านสังคม (CSR Report)	100	5	1.50	5	1.50
8.3 เผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท	100	4	1.50	5	1.50

จากตารางที่ 4.24 สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

8.1 บริษัทมีการเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในรายงานประจำปีของบริษัท

8.2 บริษัทเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยจัดทำเป็นรายงานเปิดเผยการดำเนินงานด้านสังคม (CSR Report)

8.3 เผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท

4.3 ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

1. รูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

รูปแบบการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นความคาดหวังในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาด ประกอบด้วย

1.1.1 บริบทภายใน ซึ่งเป็นบริบทองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ (1) นโยบาย วิสัยทัศน์ และทัศนคติ และ (2) กลยุทธ์ แนวทางในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อ

1.1.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ 2) การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ3) การดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

1.2 กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

1.2.2 การวางแผนในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.2.3 นโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.2.4 กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.2.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.3 ผลลัพธ์ (Output) ประกอบด้วย

1.3.1 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.3.2 การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.4.1 องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

1.4.2 องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.4.3 องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

1.4.4 องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

1.4.5 องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

1.4.6 องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

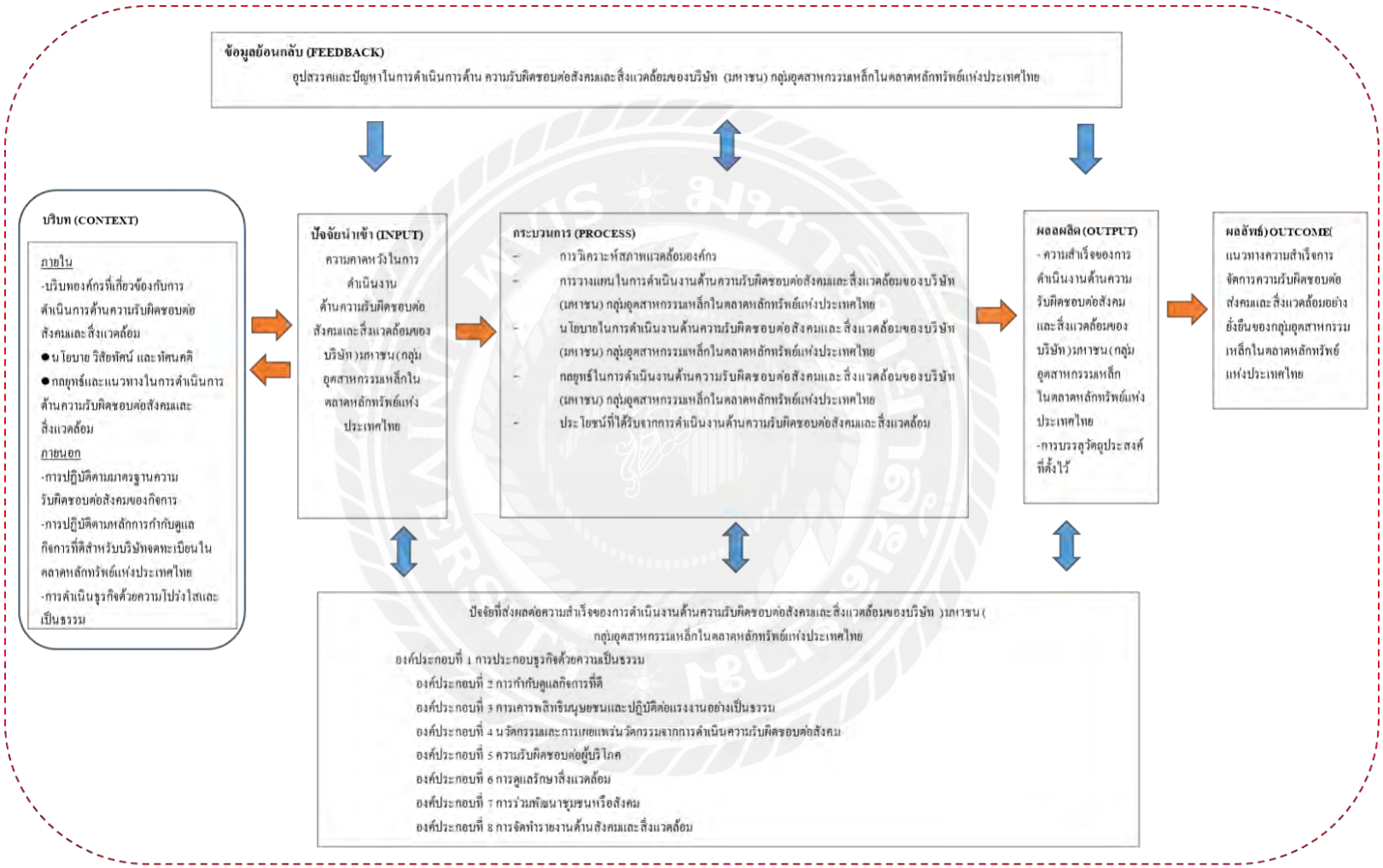
1.4.7 องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

1.4.8 องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.5 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย

อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนารูปแบบได้ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 การนำรูปแบบการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้

2. ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม จากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า

ประเด็นที่ 1 นโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ในด้านการกำหนดนโยบายขององค์กรนั้น นับเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจหรือการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ต้อง มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน และเป็นกรอบการทำงานอย่างมีทิศทางให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรได้มีการกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจที่เชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรที่สะท้อนถึง ความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้นำทางด้านอุตสาหกรรมเหล็ก แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดพันธกิจขององค์กรแต่ละองค์กรได้กำหนดภารกิจขององค์กรโดยมุ่งมั่นสร้างสรรค์และพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมที่ยั่งยืน ด้วยการเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้นวัตกรรมและบุคลากร

“เราปลูกฝังและบ่มเพาะบุคลากรให้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง มีความยึดมั่นในความเป็นเลิศแห่งวิชาชีพ รวมถึงมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการวิจัยพัฒนา และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนำสมัย ไม่เพียงแต่จะมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมหรือการสร้างคุณค่าร่วมให้กับสังคม เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้ตระหนักและปฏิบัติตามแล้วเท่านั้น การสร้างคุณค่าร่วมให้กับสังคมยังได้ถูกกำหนดและถ่ายทอดมายังทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรและองค์กร ต่างเห็น คุณค่าในการที่จะร่วมสร้างประโยชน์ให้กับสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้นำไปสู่การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านธุรกิจขององค์กร”

(ภรณ์ณัฏฐ์ชนา หมดมลทิน, การสัมภาษณ์, 2 ตุลาคม 2564)

“การทำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นั้นนับว่าเป็นหนึ่งในสปิริตของบริษัท ที่องค์กรและพนักงานจะต้องมีใจ มีจิตอาสาและปฏิบัติในการตอบแทนให้กับสังคมร่วมกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องวิเคราะห์ Stakeholder ว่าขององค์กร นั้นมีใครบ้างเพื่อเป็นแกนนำพวกเขาเหล่านี้มาร่วมกัน ตอบแทนสังคมที่ยั่งยืน”

(ธนิษา ผ่องใส, การสัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2564)

กล่าวสรุป การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น เป็นกรอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในทุก ๆ ด้านขององค์กร โดยมีการสะท้อนลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และความเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้มีความสอดคล้องในการกำหนดพันธกิจของ องค์กร ที่จะต้องมีการดูแลและสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร อย่างจริงจังด้วยนวัตกรรมและความเชี่ยวชาญขององค์กร

1.2 นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้มีการเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนา การดำเนินงานทางด้านธุรกิจขององค์กรให้ก้าวทันยุคสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวระบบการตลาดในปัจจุบันให้เป็นการดำเนินการตลาดยุค 4.0 ที่ไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการก้าวหน้าของโลกแล้วยังต้องดำเนินธุรกิจ ให้ควบคู่กับการขับเคลื่อนและสร้างจิตวิญญาณที่สะท้อนความเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรออกมาให้สามารถนั่งอยู่ในใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ อีกทั้งยังสามารถขับเคลื่อนคุณค่าทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ และความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรมาสู่สังคมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้นได้ตลอดจนให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมอันเป็นหัวใจหลักในการประกอบธุรกิจ ซึ่งทำให้เกิดความเชื่อนั่นและเกิด ความไว้วางใจในองค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำให้เกิดความยั่งยืน ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ พร้อมกับนี้เชื่อว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น จะสามารถบรรลุผลต่อการตอบแทนคืนกลับมายังองค์กร หรือต้องสามารถวัดได้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามาก ขึ้นในลำดับต่อไป

แนวคิดการปรับตัวของ องค์กร มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้บริหาร ระดับสูงของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่จะต้องมีปรับตัวสู่การดำเนินงานด้าน

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ของโลกใน หลาย ๆ ด้าน ซึ่งรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด 4.0 ทั้งนี้ จากผลการศึกษาพบว่าองค์กรมีปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การยกระดับมาตรฐานสากล การเข้าร่วมดำเนินสมาชิกในเครือข่ายทางด้านสังคมเป็นตัวควบคุมและกำหนดมาตรฐานขององค์กรให้มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมมากยิ่งขึ้น โดยเน้นไปที่การสร้างคุณค่าที่มีความยั่งยืนโดยต่อยอดนำความรู้ความสามารถขององค์กรในด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ มาสร้างคุณค่าที่ดียิ่งขึ้น ให้กับสังคมใน 3 ด้าน คือสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ พร้อมเน้นยาว่าจะต้องส่งเสริมสังคมให้มีความก้าวหน้าควบคู่กับส่งเสริมธุรกิจขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

“ปัจจุบันนี้องค์กรได้มีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า การถ่ายทอดนวัตกรรมและคุณค่าความสามารถจากองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดผลแห่งคุณค่าร่วมกันระหว่าง องค์กร และสังคม เพราะไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อับเป็นผลจากการถ่ายทอดนวัตกรรมของ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้แล้ว ยังช่วยเสริมสร้างศักยภาพและการเติบโต ทางเศรษฐกิจของสังคมและชุมชนโดยรอบได้อีกด้วย”

(ภรณ์ณัฏฐ์ชนา หมดมลทิน, การสัมภาษณ์, 2 ตุลาคม 2564)

นอกจากนี้ไม่เพียงแต่จะต้องดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกระแสโลกแล้ว ในอีกมุมมองหนึ่งของผู้บริหารยังมองว่า จะต้องปรับตัวเพื่อไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอีกด้วย

“การปรับตัวขององค์กรในการทำความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับตัวนั้น ในลำดับแรกคือความต้องการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนในโครงการ เช่น การยกระดับผลิตภัณฑ์ การยกระดับการศึกษา การช่วยพัฒนาประเทศชาติ การเปลี่ยนแปลงโดยหันมาใส่ใจสิ่งแวดล้อม และสังคมมากยิ่งขึ้น ซึ่งไม่ว่านานาชาติจะมีแนวคิดหรือมาตรฐานสากลอะไรที่เป็นสิ่งที่ดี เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรจะติดตามและทำตาม โดยจะนำมาวิเคราะห์ และผสมผสานของความเป็นไทยเข้าไปด้วย”

(หิรัณย์ โกมลหิรัณย์, การสัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2564)

การปรับตัวขององค์กรที่เป็นผลมาจากการการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แต่หากไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกในแง่ของการตลาดอย่างเดียวเท่านั้น แต่ได้เล็งเห็นความสำคัญถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านกฎหมายและมาตรฐานต่าง ๆ ในระดับนานาชาติ ที่ยกระดับให้เข้มงวดมากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ ได้ปฏิบัติตามซึ่งถือเป็นข้อดีหากสามารถบรรลุผลได้สำเร็จ อันจะช่วยสร้างความแตกต่างในด้านการแข่งขันระหว่างองค์กรที่มีการผสมผสานเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกับเพื่อให้เกิดการยอมรับในตลาดโลก ตลอดจนเกิดการพิจารณาการลงทุนของผู้ลงทุน

การดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ ของทั่วโลกมีการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงก็เลยมีหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ที่เค้ามีความสนใจโนเรื่องการรักษาความยั่งยืนของโลก ออกมาในหลาย ๆ ที่ซึ่งแต่ละสถาบันเค้าก็จะมีการรวมกลุ่มกัน และก็มีการสร้าง กฎระเบียบเงื่อนไขออกมาว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไรในการสร้างสังคมที่ยั่งยืนขึ้น

“เป็นเรื่องที่ดีทำให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องดูแลโลกควบคู่โป กับการทำธุรกิจ ไม่ใช้ตั้งหน้าตั้งตาทำธุรกิจอย่างเดียวไม่สนใจใครอย่างในต่างประเทศ ถ้าบริษัทไหนไม่มีการตอบแทนคืนสู่สังคมเลย หาแต่ผลกำไรอย่างเดียว ไม่ใช่แค่คู่ค้าที่จะเปลี่ยนใจไม่ทำธุรกิจด้วย ปัจจุบันคนซื้อหรือผู้บริโภคเองก็ตาม เค้าก็ไม่ซื้อด้วย ดังนั้นการทำธุรกิจโดยไม่ละเลยต่อการคืนกำไรให้กับสังคมหรือการพัฒนาสังคม อย่างยั่งยืน ก็ถือเป็นสิ่งหนึ่งที่จะสามารถสร้างการยอมรับด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ องค์กรได้จากภายนอก และเป็นข้อที่ช่วยผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบ”

(อภิพันธ์ ประสรฤกษ์, การสัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2564)

ทั้งนี้ความคิดเห็นดังกล่าวได้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้ให้คำสำคัญหลายท่าน ในด้านการดำเนินด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ขององค์กรหากเป็นไปตามหลักมาตรฐานสากลได้นั้น จะนำผลดีมาสู่การดำเนินธุรกิจได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

“รางวัลต่าง ๆ ถือเป็นเครื่องมือการวัดว่าเราอยู่ระดับไหน และเอามาปรับปรุงใช้เพื่อพัฒนาตัวเราสู่สากลและยกระดับการทำงานของเรา ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นการเชื่อมโยงกับสังคม ทำให้เกิดความผูกพันกับสังคมเมื่อพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีมาตรฐานแล้ว จะสามารถเชื่อมโยงระหว่าง องค์กรและสังคม จนเกิด

ความสัมพันธ์ที่ดีการยอมรับกัน จะเชื่อและเป็นปาก เสียงที่ดีให้กับเรา เอามาเป็นเครื่องมือปรับปรุงในกระบวนการทำงานของเราช่วยสร้างการยอมรับองค์กร โนระดับต่างประเทศ และมีผลต่อราคาหุ้นที่จะช่วยปรับสูงขึ้นได้"

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, การสัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2564)

การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมพบว่า บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้มีการดำเนินงานด้านธุรกิจควบคู่กับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ในปัจจุบัน องค์กรได้ดำเนินงานด้านสังคมทั้งในส่วนที่เป็นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างควบคู่กันไป ซึ่งในส่วนของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น ปัจจุบันองค์กรได้วางกรอบการดำเนินงานเพื่อสังคมใน 3 ด้านได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยจะดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมใน 3 ประเภท ได้แก่การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering)และการบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลว่า

"องค์กรในอดีตได้ให้ความสำคัญเฉพาะการดำเนินงานเพื่อสังคม โดยเน้นในด้านสังคม เท่านั้น แต่เมื่อสภาวะการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงไป ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดการขยายตัวของสังคมที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น อุตสาหกรรมในระดับโลกมีการปรับมาตรฐานการดำเนินงาน โดยใช้ ISO 26000 ซึ่งประกอบไปด้วย การกำกับดูแลองค์กร สิทธิมนุษย์ชนการปฏิบัติด้านแรงงาน สิ่งแวดล้อมการปฏิบัติดำเนินงานอย่างเป็นธรรม ประเด็นด้านผู้บริโภคและการมีส่วนร่วม และพัฒนาชุมชน ต่อมาองค์กรก็ได้เล็งเห็นถึงการดำเนินงานรับผิดชอบต่อสังคมที่ต้องมีความยั่งยืน จึงได้นำ ISO 26000 มาปรับเป็นกรอบการดำเนินงานรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อให้ดำเนินงานไปในทิศทาง และมีมาตรฐานเดียวกัน มีทั้งหมด 10 ด้าน ครอบคลุม เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การกำกับการดูแลกิจการที่ดีและมีภาวะผู้นำสิทธิมนุษยชน สิทธิแรงงาน การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรม การพัฒนาสังคมและชุมชนอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการสายโซ่อุปทาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นเลิศ การรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็ คือ นำ ISO 26000 มาบังคับใช้และเพิ่มอีก 3 ข้อ"

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, การสัมภาษณ์, 28 กันยายน 2564)

กล่าวโดยสรุป บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงในระบบการตลาดมาสู่ยุค 4.0 ที่ต้องสามารถเข้าไปอยู่ในใจผู้บริโภคได้ ดังนั้นจึงเห็นควรให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายจากการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมาสู่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพลักษณ์ของการเป็นพลเมืองที่ดีด้วย การสร้างคุณภาพชีวิตให้กับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และมีการดำเนินงานที่อยู่ภายใต้มาตรฐานสากล เพื่อเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างความแตกต่างในการแข่งขันธุรกิจ จนเกิดการยอมรับในตลาดโลก

ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่าองค์กรมีการวางแผนในการดำเนินงานด้าน “ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” ที่สอดคล้องมาจากแผนกลยุทธ์ หลักการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้โดยยึดหลักกรอบการดำเนินงานกลยุทธ์ได้แก่ การมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) คือ การพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน การผลิต การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และการบริการการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate and Governance : CG) คือการดำเนินธุรกิจภายใต้จรรยาบรรณด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมตรวจสอบได้ เคารพกฎหมายข้อบังคับอย่างเคร่งครัดตลอดจนให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจด้วยความใส่ใจแบ่งปันห่วงใย (Care, Share, Respect : CSR) และการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Creating Shared Value : CSV) โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรนั้นต้องสามารถตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้ง 5 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ประเทศ พนักงาน และลูกค้า เพื่อให้การดำเนินงานทั้งทางด้านธุรกิจและด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นไปได้ด้วยความยั่งยืน

“องค์กรได้มีการกำหนดแผนงาน โดยมุ่งเน้น 3 ด้าน ด้านผลิตภัณฑ์ การดำเนินการดูแลกิจการที่ดี และการสร้างคุณค่าร่วม”

(ธนิษา ผ่องใส, การสัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2564)

การกำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายองค์กร และองค์กร

บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นบริษัทที่อยู่ภายใต้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การดำเนินงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) เป็นในทิศทางเดียวกัน ใช้กรอบเดียวกับกรอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กร มีความตระหนักถึงความสำคัญในการผนวก แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในกลยุทธ์การจัดการและมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั่วทั้งองค์กร เป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจ จึงกำหนดกรอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ครอบคลุมทุกประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่สำคัญต่อองค์กร เป็นแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับฝ่ายบริหาร ในการที่องค์กรมีการดำเนินงานสอดคล้องกับมาตรฐานและแนวปฏิบัติสากลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามองค์กร เชื่อว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ

“ในการบริหาร และสร้างคุณค่าร่วมกัน ผู้บริหารมีความสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนในการนำกรอบการดำเนินงานไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผลประกอบกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็น ระบบรวมทั้งการสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผลทั่วทั้งองค์กร ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดส่งผลให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพตามมาตรฐาน”

(อภิพันธ์ ประสรฤกษ์, การสัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2564)

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการดำเนินงานไปในทิศทาง เดียวกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมความเข้มแข็งในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ขององค์กร โดยยึดหลักในการดำเนินงานตามกรอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และมีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการสร้างคุณภาพชีวิตในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม มาตรฐานสากล และภายใต้หลักกฎหมาย

การวางแผนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น ทุกองค์กรได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานในรูปแบบระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อวางแผนล่วงหน้า อย่างน้อยเป็นระยะเวลา 5 ปี ในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่การได้รับการจัดอันดับในระดับต้น ๆ หรือการได้รับการรับรองตาม มาตรฐานสากลต่าง ๆ ซึ่งมีข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

“การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีการวิเคราะห์ และวางแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน แบ่งออกเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมีเป้าหมายสูงสุดที่จะเป็นองค์กรที่เป็นต้นแบบในการดำเนินงานธุรกิจควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อมมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้กรอบมาตรฐานสากล”

(หิรัณย์ โกมลหิรัณย์, การสัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2564)

นอกจากนี้แล้วองค์กรต่าง ๆ ได้มีการจัดทำแนวทางสำหรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยได้กำหนดให้แผนกลยุทธ์ ต่าง ๆ นั้น ต้องมีความเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญและนโยบายขององค์กร สามารถสร้างสรรค์ คุณภาพชีวิตสังคมอย่างยั่งยืนสามารถสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในองค์กรและนอกองค์กรได้โดยมี รายละเอียดดังนี้

1) การดำเนินงานโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จำเป็นต้องสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญและการดำเนินงานทางธุรกิจ อันได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านนวัตกรรม และด้านความรู้ใหม่

2) การสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตและสังคมอย่างยั่งยืน หมายถึง การดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จำเป็นจะต้องสามารถสร้างคุณค่า พัฒนาคุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

3) การมีส่วนร่วมของสังคมภายในองค์กร หมายถึง โครงการแต่ละโครงการต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกโครงการเพื่อช่วยกันพัฒนา และสร้างผลลัพธ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมร่วมกับอย่างยั่งยืน

4) การมีส่วนร่วมของสังคมภายนอกองค์กร หมายถึง โครงการแต่ละ โครงการต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกโครงการเพื่อช่วยกันพัฒนาและสร้างผลลัพธ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมร่วมกันอย่างยั่งยืน

จากข้อมูลการศึกษาดังกล่าวแต่ละองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้เห็นเป้าหมายในการดำเนินโครงการอย่างมีทิศทาง ตลอดจนสอดคล้องกับแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวตามความเหมาะสมและชัดเจน แต่ในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะต้องมีการคำนึงถึงแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของโครงการ คือ แผนกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญและนโยบายขององค์กร สามารถสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตสังคมอย่างยั่งยืน ด้วยความเชี่ยวชาญ และความสามารถขององค์กรและจะต้องสามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

ประเด็นที่ 3 การวางแผนในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.1 ขั้นตอนการวางแผนงานขององค์กร

ในด้านขั้นตอนแนวทางการกำหนดให้องค์กร ดำเนินงานตามนโยบายเพื่อสังคมและการสร้างคุณค่าร่วมต่อสังคม ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้นั้น บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ได้ใช้แนวทาง Top-down Approach และ Bottom-up Approach ในการจัดเสนอและวางแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ ซึ่งจัดทำโดยคณะกรรมการจัดการของบริษัทร่วมกับผู้บริหาร ร่วมกันทบทวนและกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรใน 5 ปีข้างหน้า ภายใต้การประชุม ซึ่งจะร่วมกันวางแผน การดำเนินงานให้มีการสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสถานการณ์อุตสาหกรรมเหล็ก และธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จากนั้นฝ่ายกลยุทธ์และแผนวิสาหกิจ ถ่ายทอดทิศทางและข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการ ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของตนเองซึ่งจะถูกนำเสนอในการประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ร่วมกันระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ในระยะยาว ซึ่งข้อสรุปทิศทางกลยุทธ์หลัก จะถูกนำเสนอคณะกรรมการบริษัท นำกลยุทธ์วิธีการให้พิจารณาเห็นชอบ และมอบหมายนโยบายให้ไป ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

“แผนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้มีการสรุปทิศทางเพื่อปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์สังคมในปัจจุบัน การวิเคราะห์ความสามารถของบริษัท กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และผลที่คาดว่าจะได้รับจาก การวางแผนงาน พอเรามีการกำหนดกลยุทธ์การสร้างคุณค่าร่วมต่อสังคม ให้เป็นในทิศทางเดียวกันกับองค์กรจากแผนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แล้วนั้น การจะนำมาลงปฏิบัติ ในพื้นที่ก็จะต้องถูกถ่ายทอดและผลักดันให้เกิดความสำเร็จ โดยสายงานสื่อสารและกิจการเพื่อสังคมขององค์กร ซึ่งเป็นคนวางกลยุทธ์และมอบหมายให้หน่วยงานสื่อความ เป็นผู้ดำเนินการวางแผนทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกสู่ประชาชน และมอบหมายให้หน่วยงานสื่อสารและกิจการเพื่อสังคมในพื้นที่ขององค์กร จัดการประชุมอนุกรรมการองค์กร ในพื้นที่ เพื่อรับทราบถึงนโยบาย ตลอดจนร่วมกันวางแผนทิศทางเดียวกัน และกำหนดกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามกลยุทธ์ขององค์กร”

(พริมา นุตะศรินทร์, การสัมภาษณ์, 22 กันยายน 2564)

เมื่อมีการประชุม มีการรับรองถึงแผนงานกลยุทธ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว คณะกรรมการ จะทำการมอบหมายให้ผู้บริหารขององค์กร นำไปสื่อสารและจัดประชุมภายในองค์กรตัวเอง ด้วยการจัดประชุม ผู้บริหารระดับสูงจากทุกสายงานคณะกรรมการฯ มีบทบาทในการตัดสินกำหนดทิศทาง และกำกับดูแลการดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คณะกรรมการมีการประชุมทุกไตรมาศ เพื่อตรวจทานให้การดำเนินการตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประเด็น ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สำคัญได้รวมอยู่ในกระบวนการวางแผนของหน่วยงานส่วนกลาง และระดับสายงานรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงและติดตามความก้าวหน้าตามแผนงาน จากนั้นมีการกำหนดแนวปฏิบัติ ดัชนีวัด และการวัดและประเมินผล ทั้งในรูปแบบที่เป็น KPI ในระดับหน่วยงาน สายงานในองค์กร ได้แก่ Satisfaction, Sustainability, Volunteer จนไปถึงการกำหนด แนวทางการประเมินผลตามรูปแบบมาตรฐานสากลอาทิ ISO 26000 เป็นต้น จากนั้นจึงนำมาปฏิบัติและพัฒนาโครงการให้มีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืน โดยปฏิบัติตามหลักการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ทั้ง 8 ด้าน ซึ่งในส่วนของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้นำแผนงานมาปฏิบัติ คือหน่วยงานกลยุทธ์กิจการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่ตอบสนองกับนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สะท้อนถึง ธุรกิจองค์กรในการเป็นผู้นำทางด้านอุตสาหกรรมเหล็ก และนวัตกรรมต่าง ๆ มาช่วย

พัฒนาสังคมให้เกิดความยั่งยืน ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้ทำการยกตัวอย่างในการวางแผนงาน ดังนี้

"บริษัทมีแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานว่าในปีนี้จะมุ่งเน้นที่จะทำความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในทิศทางใด คอบเซปต์ใด จากนั้นจะนำเรื่องเข้ามาประชุมในระดับผู้บริหารของบริษัท เพื่อร่วมกันกำหนดแผนงานในการทำ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยทำการวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์นโยบายขององค์กร วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสังคม กลุ่มลูกค้ารายใหม่ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนนำกระแสของการทำกิจการเพื่อสังคมในนานาชาติ มาวิเคราะห์เพื่อช่วยหาแนวทางในการดำเนินงาน ตลอดจนเป็นกรอบในการตั้งการประเมินผล และวางแผนการสื่อสารต่อไป ตัวอย่าง เช่น STS วางแผนมาว่าจะทำการปลูกต้นไม้ จากนั้นร่วมกันวางแผนบูรณาการให้ต้นไม้เติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมจัดจ้างอาชีพให้กับชุมชนมีส่วนร่วมเข้ามาดูแล หรือองค์กรเราเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมเหล็ก ดังนั้นองค์กรจึงทำการบริจาคผลิตภัณฑ์จากเหล็กให้กับโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือสังคม ตลอดจนช่วยวิจัยนวัตกรรม"

(หิรัณย์ โกมลหิรัณย์, การสัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2564)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่าน ยังได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นการสร้างคุณค่าให้กับสังคมในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจของสังคม ซึ่งมุ่งหวังให้ประชาชนในสังคมนั้นสามารถยืนด้วยตัวเอง

"ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เรียกได้ว่าเป็นการผสมผสานระหว่างหลายอย่าง คือ เป็นการทำโปรเจคไม่ใช่แค่ทำแล้วจบ แต่ทำเพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป และมองว่ามันเป็นวิวัฒนาการในการรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่า เช่น โครงการสร้างอาชีพ โดย คาดหวังว่า ในอนาคตอันใกล้นั้น ชุมชนโดยรอบ จะมีอาชีพสามารถยืนด้วยตัวเองได้โดยมีอาชีพจากเราที่เป็นผู้สนับสนุน"

(พริมา นุตะศรินทร์, การสัมภาษณ์, 22 กันยายน 2564)

กล่าวโดยสรุปคือ ในการวางแผนงานของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นั้น มีการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กรในรูปแบบ

สื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เพื่อเป็นการนำเสนอความคิดเห็นและการจัดทำแผนงานร่วมกันในองค์กรเพื่อให้ได้แผนการดำเนินงานนั้นสามารถสร้างความสำเร็จขององค์กร

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างกิจกรรมเพื่อตอบสนองนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การกำหนดวัตถุประสงค์ไนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังขององค์กร การทำกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

"การดำเนินด้าน CSR เป็นประโยชน์ในระยะยาวต่อความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนขององค์กรและสังคมไปพร้อมกัน ตัวอย่างเช่น การลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม และชุมชนอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิตของโรงงาน ซึ่งช่วยให้โรงงานสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างปกติสุข ชุมชนไม่ได้รับอันตรายอยู่อย่างปลอดภัย และไว้ใจเรา ทำให้กระบวนการผลิตของโรงงานนั้น สามารถเป็นไปได้อย่างปกติ และไม่เกิดการต่อต้าน ทำให้เกิดกำไรในการผลิตอย่างต่อเนื่อง"

(พริมา นุตะศรินทร์, การสัมภาษณ์, 22 กันยายน 2564)

กล่าวสรุป คือบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองและสอดคล้องนโยบายการทำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ขององค์กร ซึ่งมุ่งหวังที่จะใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร มาสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนกับสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยไม่ละเลยที่จะต้องเกิดแรงกระเพื่อมของการทำความดีกลับสู่องค์กรทั้งในแง่ของ การเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและสังคม การเกิดระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อมที่ดี พร้อมสร้างก้าวหน้าทางผลประกอบการหรือโอกาสในการลงทุนเข้ามายังองค์กร ได้มากยิ่งขึ้นอย่างเกื้อกูลกัน

3.3 การวางแผนด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

การวางแผนงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นั้น มีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์และเข้าใจในธุรกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้แน่ชัดว่าองค์กรมีเป้าหมายจะดำเนินการไปในทิศทางใด ตลอดจนวิเคราะห์ถึงความต้องการของสังคมที่แท้จริงว่าต้องการสิ่ง

ใด แล้วสิ่งนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ โดยการดำเนินงานของธุรกิจองค์กรหรือไม่ ตลอดจนเปรียบเทียบคู่แข่งขันว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร เพื่อจะได้มาปฏิบัติตนวิเคราะห์ถึงความเชี่ยวชาญความสามารถของบริษัทว่าเรานั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และความรู้ใหม่ ๆ วิเคราะห์ว่าโครงการที่ทำนั้นสามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ได้อย่างไร ตลอดจนขั้นตอนของการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยวิธีใด ทั้งนี้จากการศึกษา สามารถยกตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จุดแข็ง	**ระดับผลกระทบ**	**วิธีสร้างโอกาส**
1. การมีส่วนร่วมขององค์กร ในการดำเนินกิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้มีการขยายเครือข่ายกับชุมชน และได้รับ Database จากชุมชนมากขึ้น	กลาง	1. ต้องเพิ่มความถี่ในการออกไปร่วมทำกิจกรรมกับองค์กรต่าง ๆ และชุมชนให้ทั่วถึงและบ่อยมากขึ้น
2. แนวคิด ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นเนื้อเดียวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร	มาก	2. ประชาสัมพันธ์ เรื่อง ความยั่งยืนขององค์กร ให้มากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะกับองค์กรและสถาบันที่เกี่ยวข้อง
3. มีแผนรองรับทางด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	กลาง	3. ให้มีการฝึกซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

จุดอ่อน	ระดับผลกระทบ	วิธีแก้ไข
1. ตราสัญลักษณ์ องค์กร มีความแข็งแกร่งมาก	กลาง	1. ควรมีการดีไซน์ที่แตกต่างออกไป
2. ปลูกฝังให้แนวคิดความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของระบบธุรกิจ	สูง	2. ผลักดันแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจด้วยการสร้างนโยบายที่เข้มแข็ง
3. การติดตามขั้นตอนของเทรนด์ ต่าง ๆ กฎหมาย และธรรมเนียม	สูง	3. ติดตามและพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้ทันสมัยเสมอ
4. การเกิดผลกระทบของการ หยุดกระบวนการผลิตของโรงงาน	สูง	4. ต้องลดการเกิดการหยุดกระบวนการผลิตกระทันหันให้ได้
5. ความเชื่อมั่น และความไว้ใจขององค์กรกับชุมชน	สูง	5. สร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชนโดยรอบโรงงาน

จากตารางที่ 4.25 แสดงถึงรูปแบบการวิเคราะห์ SWOT ของหน่ายงานกลยุทธ์กิจการเพื่อสังคม บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้วิเคราะห์ขึ้นมาเพื่อศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งทั้งในระดับองค์กร และระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรได้สามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างและประสบผลสำเร็จ

3.4 การวางแผนในการจัดทำกิจกรรมและโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการตามกรอบกลยุทธ์ของการดำเนินงานเพื่อสังคม นั่นคือจะต้องมีความสัมพันธ์กับความเชี่ยวชาญและความเป็นผู้นำในธุรกิจขององค์กรสามารถสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตสังคมได้อย่างยั่งยืน ตลอดจบเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้มีบทบาทในการมีส่วนร่วมทั้งในด้านความคิดเห็นและการลงมือปฏิบัติในทุกโครงการและกิจกรรมอีกด้วย

“การดำเนินการด้าน CSR บริษัทต้องมีการประเมินความต้องการของชุมชน ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเราร่วมมือกับพันธมิตรจำนวนมากเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าชุมชนจะได้รับประโยชน์สูงสุดไม่ว่าจะเป็นจากความรู้ความสามารถและทรัพยากรขององค์กร แต่จะต้องได้รับผลประโยชน์จากการนำความรู้ของชุมชนและทรัพยากรท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น หากลงความเห็นว่ามีความกังวลใจด้านสิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต ดังนั้นองค์กรก็ดำเนินโครงการภายใต้แนวคิดด้าน CSR ขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาดำเนินการ เช่น โครงการปลูกป่ารอบโรงงาน โครงการวิสาหกิจชุมชน และโครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหลอมเหล็กเก่า เป็นต้น ทั้งนี้ภายในโครงการก็จะมี แผนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนตัวโครงการพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม”

(พริมา นุตะศรินทร์, การสัมภาษณ์, 22 กันยายน 2564)

ประเด็นที่ 4 อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากผลของการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในระดับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันถึงปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมคือ การขาดความรู้ความเข้าใจ และการขาดการเล็งเห็นความสำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ว่าเป็นอย่างไร และมีความสำคัญอย่างไรต่อสังคม พนักงานและองค์กรการขาดความตระหนักความสำคัญนั้น สามารถแสดงผลออกมาได้อย่างชัดเจน เมื่อมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมในบางครั้ง ที่ยังขาดจำนวนของจิตอาสาในองค์กรในการเข้ามา มีส่วนร่วมที่ไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังส่งผลถึงการกำหนดนโยบาย ในองค์กรและนโยบายที่มีต่อพนักงานในการร่วมผลักดันคุณค่าสู่สังคมเป็นไปอย่างล่าช้า และไม่ได้รับความร่วมมือที่ดี

ทั้งนี้ได้มีการเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และส่งผลให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กรจนสามารถผลักดันให้เกิดการสร้างคุณค่าที่สำเร็จได้โดยสรุปในประเด็นที่มีความเห็นสอดคล้องกันคือการรณรงค์ให้ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานตระหนักถึงความสำคัญ ด้วยการกำหนดนโยบาย สนับสนุน การสื่อสารและการทำกิจกรรมต่าง ๆ มาส่งเสริมการสร้างแนวคิด

เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการวางแผนปฏิบัติงานที่สามารถลดการสูญเสียทรัพยากรงบประมาณ เวลา และบุคลากร

“การปรับเปลี่ยนวิธีการคิดในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ผู้บริหารตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างคุณค่าร่วมต่อสังคม เพื่อที่จะได้ให้เกิดความร่วมมือกันวางแผน กลยุทธ์ นโยบาย เงินทุน และการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อถ่ายทอดและแทรกซึม ไปในจิตวิญญาณของพนักงาน ให้ดำเนินการสร้างคุณค่าร่วมกันต่อสังคม ซึ่งผลตอบรับนั้นจะเห็นผลได้จากราคาหุ้นบริษัท รายได้บริษัท การลงทุน โอกาสการขยายกิจการบริษัท”

(พริมา นุตะศรินทร์, การสัมภาษณ์, 22 กันยายน 2564)

นอกจากนี้ ผู้ให้คำสำคัญอีกท่าน ได้กล่าวไว้ว่า

“นอกจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร จะมีอุปสรรคในด้านการสร้างความเข้าใจ และให้ผู้บริหารตระหนักความสำคัญให้เห็นมากยิ่งขึ้นนั้น วิธีแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อาจสามารถทำได้โดย ต้องนโยบายในการขับเคลื่อนแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรต้องมี ความชัดเจนต้องมีการควบคุมแผนดำเนินงานต้องดีต้องมีการสื่อสารภายในต้องดี เพราะพนักงานคือพลังสำคัญในการสร้างคุณค่าร่วมต้องมีการกำหนดช่วงเวลาที่จะทำ กิจกรรมกับชุมชนต้องเหมาะสมต้องมีการสร้างความร่วมมือของคนในองค์กร การจัดสรรเวลาในการจัดกิจกรรมร่วมกับพนักงาน”

(หิรัณย์ โกมลหิรัณย์, การสัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2564)

“บริษัทต้องมีการสื่อสารออกไปให้พนักงานได้เข้าใจมากยิ่งขึ้นให้ตระหนักถึงประโยชน์ที่เราได้กลับคืนมา และเร่งหากิจกรรมเพื่อมารองรับการสร้างโอกาสในการที่จะมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในทุกระดับ โดยที่จะต้องทำงานอย่างมีกลยุทธ์โดยมี ดัชนีวัดแบบเป็นรูปธรรม ตั้งเป้าไว้เลยว่าไตรมาสนี้พนักงานมีส่วนร่วมเท่าไหร่ ไตรมาส ต่อไปต้องเพิ่มขึ้นนะ จำนวนรายชื่อพนักงานต้องไม่ซ้ำ พร้อมกับผลักดันในระดับนโยบายโดยผู้บริหาร ซึ่งที่ผ่าน ๆ มานั้น CEO ก็ทำตัวอย่างให้พนักงานเห็นมาโดยตลอด แต่อย่างไรหัวหน้าที่ใกล้ชิดกับลูกน้องในทีมนั้น ๆ ก็ต้องเป็นตัวอย่างที่ให้เห็นด้วย”

(อภิพันธ์ ประสรฤกษ์, การสัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2564)

ผลจากการศึกษา พบว่า ในการดำเนินโครงการมีปัญหาและอุปสรรคบางส่วนที่เหมือนกัน คือเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลัก แต่มีความแตกต่างในประเด็นของ ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตัวในแต่ละโครงการเช่น การขาดความรู้ความเข้าใจ การขาดความสัมพันธ์ที่ดี การขาดจิตสำนึก เป็นต้น

ประเด็นที่ 5 ความคาดหวังในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในด้านความคาดหวังขององค์กร การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นั้น เป็นรูปแบบความคาดหวังเพื่อให้เกิดผลบรรลุในการดำเนินงานและการประเมินผลอย่างมีความสำเร็จ โดยคาดหวังให้การวางแผนนั้นสามารถสร้างผลตอบแทนทางสังคม จากการลงทุน (Social Return on Investment) คือ ผลตอบแทนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเกิดจากการทำกิจกรรมโครงการ โดยตีค่าวัดผลออกมาเป็นตัวเงินพร้อมกับสามารถบรรลุถึง มาตรฐานสากลต่าง ๆ อีกด้วย เช่น GRI, ISO 26000, UNGC, DJSI เป็นต้น ตลอดจนสามารถสร้าง ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อสังคมกับผู้มีส่วนได้เสียได้เป็นอย่างดี

“เราต้องมีการประเมินเพื่อหาผลตอบแทนในสิ่งที่เราลงทุนเพื่อสังคมลงไปว่ามันได้ผลอะไรกลับคืนมาบาง เป็นไปตามเราคาดหวังไหม โดยใช้การคำนวณ SROI มาเป็นเครื่องมือในการวัด แต่ตัว SROI นี้ก็จะทำได้อย่างพวกการปลูกป่าที่ต้องใช้กล้าไม้ ใช้พนักงาน ปลูกคำนวณออกมาว่าเป็นมูลค่าเท่าไหร่ แล้วสิ่งที่ได้กลับคืนมานั้นเท่าไหร่อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้อาจจะใช้ได้แค่เพียงบางโครงการเท่านั้น ถ้าโครงการไหนที่เป็นนามธรรม เช่น การรณรงค์อะไรทำนองนี้ก็วัดค่าไม่ค่อยได้ เพราะมันไม่มี Out Put ออกมาชัดเจน นอกจากนี้ก็ยังคาดหวังให้การดำเนินงานของเราผ่านตามมาตรฐานต่าง ๆ ของ สากล เพราะแต่ละปีก็จะมีการประเมินพวกรางวัลต่าง ๆ มา เรื่อย ๆ ซึ่งส่วนมาก เค้าก็จะดูว่าสังคมของเราที่ดูแลอยู่ เค้าสามารถเติบโตไปพร้อม ๆ กับเศรษฐกิจของเราได้จริงไหม รวมถึงความพึงพอใจของชุมชนอีกด้วย ที่สุดแล้วในการดำเนินงาน ความคาดหวังอีกอันที่สำคัญเลยก็คือ การสามารถขยายธุรกิจของเราให้เติบโตได้บนรากฐานของสังคมชุมชนปัจจุบันโดยที่ไม่มีการต่อต้านหรือที่เราเรียกว่า License to operate

(ภรณ์ณัฏฐ์ชนา หมดมลทิน, การสัมภาษณ์, 2 ตุลาคม 2564)

ทั้งนี้จากผลการศึกษาความคาดหวังของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก มีความสอดคล้องกันคือ มีความคาดหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถยกระดับการดำเนินธุรกิจเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการปฏิบัติงานการแสวงหาการเติบโตและตลาดใหม่ ๆ ใน

ระดับนานาชาติอีกทั้งยังสามารถช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้อย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตาม บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก็ยังมีความคาดหวังเพิ่มเติมในเรื่องการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายบริษัท สามารถตอบสนองตามความต้องการของชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต ที่ยั่งยืนได้อีกทั้งยังคาดหวังว่าจะสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรประชาชนมีการรับรู้องค์กร มากยิ่งขึ้นได้อีกด้วย

“เป็นไปไม่ได้ที่เราจะทำอะไร แล้วเราจะไม่หวังสิ่งตอบแทนนั้นคืนมาในเมื่อวันนี้องค์กร ได้ลงทุนทำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมลงไป ไม่ใช่แค่เพียงนวัตกรรมหรือการเอาผลิตภัณฑ์องค์กร ไปช่วย เท่านั้น แต่เราลงทุนเม็ดเงินไปอีกเป็นจำนวนมหาศาล เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตที่ดีของสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม สำคัญที่สุดคือต้องส่งผลดีให้กับองค์กร ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอีกด้วย”

(พริมา นุตะศรินทร์, การสัมภาษณ์, 22 กันยายน 2564)

“คาดหวังว่าองค์กรจะสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน และได้รับการยอมรับทั้งในเวทีโลก ภูมิภาค และระดับประเทศ”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, การสัมภาษณ์, 22 กันยายน 2564)

ไม่เพียงแต่ความคาดหวังในการทำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจะต้องเสริมสร้างการแข่งขันขององค์กรได้แล้ว นอกจากนี้องค์กรต่าง ๆ ยังมีความคาดหวังว่าจะสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

“การทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมถือเป็นเครื่องมือทางการสื่อสารอย่างหนึ่ง แต่เป็นการสื่อสารด้วยใจและทำด้วยความจริงใจ พี่เลยคาดหวังว่าสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร เราได้ว่าเรานั้นเป็นนักธุรกิจที่ดีไม่ทอดทิ้งหรือทำลายสังคมและสิ่งแวดล้อม เมื่อเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในใจแล้ว ความผูกพันความจงรักภักดีก็จะตามมาด้วย”

(หิรัณย์ โกมลหิรัณย์, การสัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2564)

“ความคาดหวังของการทำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับพี่คือต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น มองภาพลักษณ์ขององค์กรว่าเป็นผู้ที่ทำธุรกิจที่ดี ไม่ได้ตั้งหน้าทำธุรกิจอย่างเดียว จนลืมสังคม แต่เป็นองค์กร ที่มีความเอื้อเฟื้อแบ่งปันให้กับสังคมโดยไม่ทอดทิ้ง ซึ่งช่วยให้องค์กร มีภาพลักษณ์ที่ดี และจริงใจต่อชุมชน”

(อภิพันธ์ ประสรฤกษ์, การสัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2564)

ทั้งนี้จากผลจากการศึกษาความคาดหวังขององค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับ โครงการที่จะดำเนินการต้องสามารถยกระดับคุณภาพชีวิต ตอบสนองความต้องการของสังคม และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้ นอกจากนี้ยัง พบว่า องค์กรมีความคาดหวังในการดำเนินโครงการที่เหมือนกันคือ คาดหวังว่าชุมชนจะสามารถยืนได้ด้วยตัวเอง และลดการพึ่งพิงจากหน่วยงานภายบอก นอกจากนี้ในแต่ละโครงการก็ยังมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ออกไปขึ้นอยู่กับรูปแบบของโครงการนั้น ๆ อาทิ เช่น ความคาดหวังทางด้านสิ่งแวดล้อม ความคาดหวังการมีรายได้หรือระบบเศรษฐกิจในชุมชนที่ดียิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นการสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจให้กับองค์กรและกลุ่มของสังคม เป้าหมาย ด้วยการใช้ความเชี่ยวชาญขององค์กรมาต่อยอดในการสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณค่า ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้จากผลของการศึกษาประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถสรุปได้ดังนี้

6.1 ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ประโยชน์จากการทำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้รับโดยตรง คือการมีความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจองค์กรที่ดียิ่งขึ้นเนื่องจากองค์กร สามารถสร้างความกลมกลืนและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างชุมชนและสิ่งแวดล้อมได้จนสามารถเป็นเนื้อเดียวกัน ด้วยนวัตกรรมและโครงการทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ สามารถช่วยให้ประโยชน์ เช่น การลดต้นทุนภายใน การลดการสิ้นเปลืองของพลังงาน การสร้างผลกำไรและรายได้ที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นให้กับองค์กร การเกิดยอมรับในระดับสากลซึ่งสามารถสร้างโอกาสให้กับการลงทุนได้อย่างดียิ่งและเกิดความสามารถทางการแข่งขัน

“ ประโยชน์ที่บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้รับจากการดำเนินการสร้างคุณค่าร่วมกับต่อสังคม คือ รายได้และผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้นก็คือเมื่อโรงงาน ต่าง ๆ ของบริษัทสามารถดำเนินกิจการโดยไม่สร้าง ผลกระทบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม จะทำให้เกิดการอยู่ร่วมกับกับชุมชนได้อย่างปกติสุข ชุมชนเกิดความเชื่อใจ มั่นใจในความปลอดภัยต่อองค์กรสามารถเป็น เกราะป้องกันการต่อต้านในการดำเนินกระบวนการผลิตและไม่เกิดผลกระทบให้ต้องหยุดการทำงานของโรงงาน ไม่เพียงเท่านี้สิ่งที่ชุมชนได้รับนั้นยังเป็นสิ่งที่นักลงทุนต่าง ๆ นั้นให้ความสำคัญ เพราะไม่เพียงจะสะท้อนให้เห็นความสามารถและประสิทธิภาพในการผลิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้เกิดรายได้และเกิดผลกำไรมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องแล้วยังมีโอกาสทางด้านการขยายตัว ราคาหุ้นที่ขยับตัวสูงขึ้นให้กับองค์กรแล้ว ยังแสดงให้เห็นความใส่ใจการดูแลและเป็นมิตรกับสังคมรอบข้างได้เป็นอย่างดีอีกด้วย นอกจากนี้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมยังจะต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น GRI, DJSI, OPEX เพื่อให้เกิดการยอมรับในระดับสากลและเพื่อให้สามารถขยาย กิจการไปยังต่างประเทศ ตลอดจนสร้างความมั่นใจในกรณีการกู้ยืมทุน”

(พริมา นุตะศรินทร์, การสัมภาษณ์, 22 กันยายน 2564)

6.2 ประโยชน์ที่สังคมได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้สร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามกรอบการดำเนินงานของนโยบายองค์กรใน 3 ด้าน นั่นคือ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร

“สิ่งที่สังคมจะได้รับกลับไปจากการตั้งใจทำงานของพวกเราก็คือการมี คุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความเป็นอยู่การศึกษา และสิ่งแวดล้อมที่ดียิ่งขึ้นด้วยนวัตกรรมและการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากบริษัท”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, การสัมภาษณ์, 19 กันยายน 2564)

ทั้งนี้จากผลของการศึกษาพบว่า โครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของแต่ละองค์กรได้ดำเนินไปตามระดับของการสร้างคุณค่าร่วม ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชนที่สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในระดับการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานในท้องถิ่นที่เอื้อต่อธุรกิจ โดยมีผลลัพธ์ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดทางสังคมที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับรูปแบบของโครงการ เช่น การพัฒนาความสัมพันธ์ของกลุ่มคนในชุมชนให้มี

ความเข้มแข็งขึ้น มีการสร้างงานที่เพิ่มขึ้น และมีสุขภาวะที่ดี ผลลัพธ์ของโครงการต่าง ๆ มีตัวแปรในเรื่องระยะเวลา ที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืน

ประเด็นที่ 7 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กระบวนการประเมินผล และวัดผลความสำเร็จการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นั้นมีรูปแบบการติดตามอย่างสม่ำเสมอ โดยทำการวัดผลเป็นประจำทุกไตรมาส โดยใช้ทั้งในรูปแบบ เครื่องมือวัด และการสัมภาษณ์แบบคุณภาพ สำหรับกระบวนการตรวจสอบและวัดผลนั้น จากข้อมูล การสัมภาษณ์ของคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

การตรวจสอบและการวัดผลความสำเร็จ หรือการประเมินผลนั้นองค์กร จะดำเนินการทำทุก ๆ ไตรมาส เพื่อหาผลออกมาว่าโครงการนั้นควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างไรหรือไม่ เพื่อให้ไปถึงจุดสำเร็จของโครงการและคาดการณ์ถึงปัญหาและอุปสรรคทั้งปัจจุบันและใน อนาคตพร้อมหาวิธีแก้ไข ทั้งนี้การประเมินผลนั้น เราสามารถทำได้ 4 วิธี คือ

7.1 การประเมินผลจากวัตถุประสงค์ของโครงการ

7.2 การใช้วิธีสัมภาษณ์พูดคุยแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้ทราบถึง ทัศนคติ หรือข้อมูลเชิงลึกที่ไม่รู้มาก่อน

7.3 การใช้แบบสอบถามเพื่อวัดทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็จะจัดทำขึ้นในวาระสำคัญ เช่น การประชุมผู้ถือหุ้น การส่งแบบสอบถามให้สื่อมวลชนหรือหน่วยงาน ราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อวัดทัศนคติที่มีต่อองค์กร

7.4 การวัดผลด้วยวิธีคิดค่าประชาสัมพันธ์ของข่าว (PR Value)

ทั้งนี้ในแต่ละโครงการหรือแต่ละกิจกรรมนั้น สามารถใช้วิธีการตรวจสอบ และการวัดผลความสำเร็จได้อย่างผสมผสานกันไป ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำอะไรก็ได้ไม่ตายตัว แต่ขอให้ผลออกมาถูกต้อง และสามารถเป็นตัวชี้วัดการทำงานในปัจจุบัน และวางแผนในอนาคตได้ ผลสำเร็จที่สำคัญของการดำเนินโครงการสร้างคุณค่าร่วม คือต้องเป็นไปโดยตามวัตถุประสงค์ สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี เกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในองค์กร เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนให้กับสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง ซึ่งผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละปีนั้นนำไปสู่การวางแผนที่ต่อยอดโครงการเพื่อรักษาผลสำเร็จให้คงอยู่ และมีการพัฒนาต่อไป

ประเด็นที่ 8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ถือเป็นหัวใจหลักสำคัญที่สอดแทรกมากับการจัดตั้งธุรกิจขององค์กรอย่างแยกไม่ออก ซึ่งบริษัทต่าง ๆ ที่ได้รับการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และดำเนินการทำความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มาเป็นพื้นฐานและมีการปรับตัวเข้าสู่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งนี้การที่จะดำเนินงานทั้งด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมประสบความสำเร็จได้นั้น จากการสัมภาษณ์พบตัวแปรที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้

8.1 การประกอบธุรกิจของบริษัทจะต้องมีความเป็นธรรม ไม่มีพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวก ไม่สนับสนุนการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์ จัดระบบป้องกันการจ่ายสินบนและทุจริต ต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ

8.2 มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทมีนโยบายและปฏิบัติตามหลักการดูแลกิจการที่ดี สื่อสารให้พนักงานทราบและถือปฏิบัติ มีความโปร่งใส

8.3 เคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนพนักงานให้ตระหนัก เห็นความสำเร็จและเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ ตลอดจนการผลิตของบริษัทจะต้องไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อม

8.4 บริษัทมีรูปแบบหรือนวัตกรรม ตลอดจนเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมเช่น ผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงการไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค มีกระบวนการเรียกคืนสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หรือมีการรับประกันความเสียหายและรับข้อร้องเรียน พัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคมและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีนโยบายและวิธีการในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค

8.5 บริษัทต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกคน จ่ายค่าจ้างอย่างเป็นธรรม รวมถึงค่าล่วงเวลาตามที่กฎหมายกำหนด จัดให้มีการดูแลเรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์แก่พนักงาน เคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน

8.6 มีนโยบายและดำเนินกิจกรรมการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการการประหยัดพลังงานและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่ มีนโยบายและมาตรการควบคุมการป้องกันการเกิดผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

8.7 การกำหนดกลยุทธ์ของการดำเนินงานต้องมีความสอดคล้องต่อธุรกิจและนโยบายบริษัท

8.8 ต้องมีการศึกษาให้ถ่องแท้ว่าธุรกิจในแต่ละรายการสามารถมีส่วนใด ที่สามารถช่วยเหลือกรอบการดำเนินงานเพื่อสังคมให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนได้บ้าง อาทิเช่น เงินทุน ความสามารถของบุคลากร นวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้นับเป็นต้นทุนแห่งการดำเนินกิจกรรมและโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตต่อไป

8.9 ต้องมีการสำรวจและรับฟังความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน เนื่องจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในการศึกษาความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการตอบสนองให้บรรลุเป้าหมายตรงตามความต้องการที่แท้จริง เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะได้รับประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นจากความรู้ความสามารถและทรัพยากรขององค์กร แต่จะต้องได้รับผลประโยชน์จากการนำความรู้ของชุมชนและทรัพยากร ท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้

8.10 ต้องเล็งเห็นถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ประสบผลสำเร็จและแข็งแกร่ง มากยิ่งขึ้น

8.11 ผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ต้องเล็งเห็นความสำคัญของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และมีการปลูกฝังในจิตใจของพนักงานให้ได้มีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ ให้กับองค์กร

“ไม่ว่าจะทำแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมอะไร สิ่งที่จำเป็นที่สุดคือเราต้องรู้ดีว่าองค์กร ของเราทำธุรกิจอะไร ต้องรู้จักตัวเองก่อน และศึกษานโยบายให้เกิดความเข้าใจ และก็กำหนดแผนงานในการทำงานของเราไปอย่างเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร”

(พริมา นุตะศรินทร์, การสัมภาษณ์, 22 กันยายน 2564)

“องค์กรมีความพร้อมทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นที่ตัวองค์กรเอง อุปกรณ์ ทุน บุคลากร ดังนั้น เราในฐานะผู้กำหนดโครงการต้องดึงทุนออกมาใช้ให้ได้ และวางยุทธศาสตร์ ต่อไปที่สอดคล้องกับองค์กร นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกมี ความจำเป็นมากซึ่งพี่มองว่ามันสำคัญมากนะเพราะเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง บางเรื่องเรา ก็ไม่รู้ แต่บางที่การทำงานที่ได้พันธมิตรเข้ามาเป็นส่วนเติมเต็มให้เราดำเนินงานอย่างราบรื่นได้ ก็เป็นสิ่งที่ดีที่เราจะสร้างคุณค่าร่วมกัน และเกิดความเข้มแข็งของโครงการหรือกิจกรรมต่อไปรวมถึงผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องเล็งเห็นความสำคัญของสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม มีความตั้งใจ จิตสำนึก และยินดีช่วยเหลือสังคม”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, การสัมภาษณ์, 14 กันยายน 2564)

จากผลการศึกษาบริษัทต่าง ๆ ได้มีการสร้างความร่วมมือจากพันธมิตรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตัว นอกเหนือจากสิ่งที่องค์กรมีเพื่อช่วยกันส่งเสริมและผลักดันโครงการให้สำเร็จและสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกับสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้ ซึ่งความสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานระหว่างองค์กรและชุมชนเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน ชุมชน และสถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนในการดำเนินโครงการตามลักษณะเฉพาะของโครงการ

สรุปผลการยืนยันรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

1) จากการศึกษาเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน ร่างเป็นองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม จำนวน 8 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี จำนวน 11 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม จำนวน 11 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 12 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค จำนวน 25 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จำนวน 11 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม จำนวน 7 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม จำนวน 3 องค์ประกอบ

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน สามารถวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

2.1) นโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท(มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น เป็นกรอบที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จในทุก ๆ ด้านขององค์กร โดยมีการสะท้อนลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และความเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้มีความสอดคล้องในการกำหนดพันธกิจของ องค์กร ที่จะต้องมีการดูแลและสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร อย่างจริงจังด้วยนวัตกรรมและความเชี่ยวชาญขององค์กร และสำหรับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงในระบบการตลาดมาสู่ยุค 4.0 ที่ต้องสามารถเข้าไปอยู่ในใจ ผู้บริโภคได้ ดังนั้นจึงเห็นควรให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายจากการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมาสู่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพลักษณ์ของการเป็นพลเมืองที่ดีด้วย การสร้างคุณภาพชีวิตให้กับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และมีการดำเนินงานที่อยู่ภายใต้มาตรฐานสากล เพื่อเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างความแตกต่างในการแข่งขันธุรกิจ จนเกิดการยอมรับในตลาดโลก

2.2) กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้เห็นเป้าหมายในการดำเนินโครงการอย่างมีทิศทางตลอดจนสอดคล้องกับแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยที่บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวตามความเหมาะสมและชัดเจน แต่ในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะต้องมีการคำนึงถึงแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของโครงการ คือ

แผนกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญและนโยบายขององค์กร สามารถสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตสังคมอย่างยั่งยืน ด้วยความเชี่ยวชาญ และความสามารถขององค์กรและจะต้องสามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

2.3) การวางแผนในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวคือ ขั้นตอนการวางแผนงานขององค์กร มีการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กรในรูปแบบสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เพื่อเป็นการนำเสนอความคิดเห็นและการจัดทำแผนงานร่วมกันในองค์กรเพื่อให้ได้แผนการดำเนินงานนั้นสามารถสร้างความสำเร็จขององค์กร มีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองและสอดคล้องนโยบายการทำ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ขององค์กร ซึ่งมุ่งหวังที่จะใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร มาสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนกับสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยไม่ละเลยที่จะต้องเกิดแรงกระเพื่อมของการทำความดีกลับสู่องค์กรทั้งในแง่ของ การเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและสังคม การเกิดระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อมที่ดี พร้อมสร้างก้าวหน้าทางผลประกอบการหรือโอกาสในการลงทุนเข้ามายังองค์กร ได้มากยิ่งขึ้นอย่างเกื้อกูลกัน โดยจัดทำการวิเคราะห์ SWOT ของหน่ายงานกลยุทธ์กิจการเพื่อสังคม บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้วิเคราะห์ขึ้นมาเพื่อศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งทั้งในระดับองค์กร และระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรได้สามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างและประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการตามกรอบกลยุทธ์ของการดำเนินงานเพื่อสังคม นั่นคือจะต้องมีความสัมพันธ์กับความเชี่ยวชาญและความเป็นผู้นำในธุรกิจขององค์กรสามารถสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตสังคมได้อย่างยั่งยืน ตลอดจบเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้มีบทบาทในการมีส่วนร่วมทั้งในด้านความคิดเห็นและการลงมือปฏิบัติในทุกโครงการและกิจกรรมอีกด้วย

2.4) อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ในการดำเนินโครงการมีปัญหาและอุปสรรคบางส่วนที่เหมือนกัน คือเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลัก แต่มีความแตกต่างในประเด็นของ ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตัวในแต่ละโครงการเช่น การขาดความรู้ความเข้าใจ การขาดความสัมพันธ์ที่ดี การขาดจิตสำนึก เป็นต้น

2.5) ความคาดหวังในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ความคาดหวังขององค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับ โครงการที่จะดำเนินการต้องสามารถยกระดับคุณภาพชีวิต ตอบสนองความต้องการของสังคม และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้ นอกจากนี้ยัง พบว่า องค์กรมีความคาดหวังในการดำเนินโครงการที่เหมือนกันคือ คาดหวังว่าชุมชนจะสามารถยืนได้ด้วยตัวเอง และลดการพึ่งพิงจากหน่วยงานภายบอก นอกจากนี้ในแต่ละโครงการก็ยังมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ออกไปขึ้นอยู่กับรูปแบบของโครงการนั้น ๆ อาทิ เช่น ความคาดหวังทางด้านสิ่งแวดล้อม ความคาดหวังการมีรายได้หรือระบบเศรษฐกิจในชุมชนที่ดียิ่งขึ้น

2.6) ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คือการมีความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจองค์กรที่ดียิ่งขึ้นเนื่องจากองค์กร สามารถสร้างความกลมกลืนและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างชุมชนและสิ่งแวดล้อมได้จนสามารถเป็นเนื้อเดียวกันด้วยนวัตกรรมและโครงการทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ สามารถช่วยให้ประโยชน์ เช่น การลดต้นทุนภายใน การลดการสิ้นเปลืองของพลังงาน การสร้างผลกำไรและรายได้ที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นให้กับองค์กร การเกิดยอมรับในระดับสากลซึ่งสามารถสร้างโอกาสให้กับการลงทุนได้อย่างดียิ่งและเกิดความสามารถทางการแข่งขัน ประโยชน์ที่สังคมไต้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คือได้สร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามกรอบการดำเนินงานของนโยบายองค์กรใน 3 ด้าน นั่นคือ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การตรวจสอบและการวัดผลความสำเร็จ หรือการประเมินผลนั้นองค์กร จะดำเนินการทำทุก ๆ ไตรมาส เพื่อหาผลออกมาว่าโครงการนั้นควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างไรหรือไม่ เพื่อให้ไปถึงจุดสำเร็จของโครงการและคาดการณ์ถึงปัญหาและอุปสรรคทั้งปัจจุบันและใน อนาคตพร้อมหาวิธีแก้ไข ทั้งนี้การประเมินผลนั้น เราสามารถทำได้ 4 วิธี คือ การประเมินผลจากวัตถุประสงค์ของโครงการ การใช้วิธีสัมภาษณ์พูดคุยแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้ทราบถึง ทัศนคติ หรือข้อมูลเชิงลึกที่ไม่รู้มาก่อน การใช้แบบสอบถามเพื่อวัดทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็จะจัดทำขึ้นในวาระสำคัญ เช่น การประชุมผู้ถือหุ้น การส่งแบบสอบถามให้สื่อมวลชนหรือหน่วยงาน ราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อวัดทัศนคติที่มีต่อองค์กร และการวัดผลด้วยวิธีคิดค่าประชาสัมพันธ์ของข่าว (PR Value)

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากผลการศึกษาบริษัทต่าง ๆ ได้มีการสร้างความร่วมมือจากพันธมิตรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตัว นอกเหนือจากสิ่งที่องค์กรมีเพื่อช่วยกันส่งเสริมและผลักดันโครงการให้สำเร็จและสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกับสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้ ซึ่งความสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานระหว่างองค์กรและชุมชนเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน ชุมชน และสถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนในการดำเนินโครงการตามลักษณะเฉพาะของโครงการ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน เป็นประเด็น องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

4.4 ระยะที่ 3 เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จากข้อมูลการสังเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้จัดทำตัวอย่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ในแต่ละระดับขั้นออกมาเพื่อแนวทางสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน รูปแบบการจัดการนี้เป็นเพียงการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มองค์กรตัวอย่าง ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเสริมด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ซึ่งองค์กรใดที่ต้องการนำไปใช้เป็นแนวทางจะต้องมีการวิเคราะห์ และศึกษาองค์กรของตนเองและสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างถี่ถ้วนเพื่อสามารถนำแนวทางนี้ไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมวิธีการใช้ตัวอย่างรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายเพื่อประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและกำหนดบริบทองค์กร และเงื่อนไข ที่มีอยู่ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำกลยุทธ์องค์กรตามองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 4 นำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตามองค์ประกอบมาปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ควบคุมและประเมินผลตามองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบที่ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ และ จากนั้นนำผลตอบรับไปพัฒนา และปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 6 หากองค์กรได้มีการประเมินผลแล้วยังไม่เป็นที่น่าพอใจ หรือยังไม่เข้าเกณฑ์กำหนดให้กลับไปวิเคราะห์กลยุทธ์ใหม่

ขั้นตอนที่ 7 หากประเมินผลแล้วเป็นที่น่าพอใจ หรือเข้าเกณฑ์กำหนดแล้วองค์กรจะสามารถพัฒนาและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนต่อไป

ตารางที่ 4.26 ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ปัจจัยนำเข้า			
1. บริบทภายใน ซึ่งเป็นบริบทองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ (1) นโยบาย วิสัยทัศน์ และทัศนคติ และ (2) กลยุทธ์ แนวทางในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อ	4.00	0.71	มาก
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ (1) การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (2) การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ (3) การดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม	4.00	0.71	มาก

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
กระบวนการ			
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร	4.40	0.55	มากที่สุด
2. การวางแผนในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.40	0.55	มากที่สุด
3. นโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.20	0.4	มาก
4. กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.00	0.71	มาก
5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.40	0.55	มากที่สุด
ผลลัพธ์ (Output)			
3.1 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.40	0.55	มากที่สุด
3.3 การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.20	0.45	มาก
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ			
องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม	4.40	0.55	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี	4.40	0.55	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม	4.20	0.45	มาก
องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม	4.00	0.71	มาก
องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค	4.40	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม	4.40	0.55	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม	4.20	0.45	มาก
องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.00	0.71	มาก
ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)			
อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.20	0.71	มาก
ภาพรวม	**4.27**	**0.56**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4.26 ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27) โดยมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และระดับมาก

ตารางที่ 4.27 ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ปัจจัยนำเข้า			
1. บริบทภายใน ซึ่งเป็นบริบทองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ 1) นโยบาย วิสัยทัศน์ และทัศนคติ และ 2) กลยุทธ์ แนวทางในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อ	4.00	0.71	มาก

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ 2) การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 3) การดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม	4.20	0.45	มาก
กระบวนการ			
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร	4.40	0.55	มากที่สุด
2. การวางแผนในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.20	0.45	มาก
3. นโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.00	0.71	มาก
4. กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.20	0.45	มาก
5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.40	0.55	มากที่สุด
ผลลัพธ์ (Output)			
3.1 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.20	0.45	มาก
3.3 การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.00	0.55	มาก
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ			
องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม	4.00	0.71	มาก
องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี	4.20	0.45	มาก

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม	4.40	0.55	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม	4.20	0.45	มาก
องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค	4.20	0.45	มาก
องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม	4.00	0.71	มาก
องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม	4.40	0.55	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.20	0.45	มาก
ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)			
อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	4.40	0.55	มากที่สุด
ภาพรวม	**4.20**	**0.54**	**มาก**

ตารางที่ 4.27 ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20) โดยมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และระดับมาก

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2) เพื่อพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน และ (3) นำเสนอแนวทางพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปประยุกต์ใช้ในบริษัทสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากนั้นใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการพัฒนารูปแบบของการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืนสู่การปฏิบัติได้จริง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.1 ร่างประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รอบที่ 1)

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน ในตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมาร่างเป็นประเด็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน ดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม จำนวน 10 องค์ประกอบ

2) องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี จำนวน 12 องค์ประกอบ

3) องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม จำนวน 14 องค์ประกอบ

4) องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 13 องค์ประกอบ

5) องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค จำนวน 27 องค์ประกอบ

6) องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จำนวน 13 องค์ประกอบ

7) องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม จำนวน 9 องค์ประกอบ

8) องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม จำนวน 4 องค์ประกอบ

1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รอบที่ 2)

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม จากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ มีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 18 คน เพื่อหาฉันทามติ ของกลุ่มที่มีความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม และการจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ ยกเว้นบริษัทไม่สนับสนุนการดำเนินการที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือ

ลิขสิทธิ์ และบริษัทไม่เคยมีข้อพิพาทหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับการให้สินบนและ/หรือการคอรัปชั่น จำนวน 8 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ ยกเว้นมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติในการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย จำนวน 11 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ ยกเว้น การจัดกิจกรรม พื้นที่ที่มีการบริจาค (Areas of focus) มีความหลากหลายไม่จำกัดแต่เพียงชุมชนรอบข้างมีโครงการสนับสนุนพนักงานให้มีการบริจาคหรือเป็นอาสาสมัคร และพิจารณาให้การพัฒนาเทคโนโลยีที่ชุมชนสามารถทำขึ้นเองได้หรือเข้าร่วมกับองค์ท้องถิ่นในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 11 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ยกเว้นออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ง่ายต่อการนำกลับมาใช้ใหม่ หรือง่ายต่อการกำจัด จำนวน 12 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ยกเว้นจัดให้มีนโยบายปกป้องพนักงาน ไม่กลั่นแกล้ง หรือลงโทษทางวินัยกับพนักงานที่มีการรายงานอย่างสุจริตต่อผู้บริหารหรือหน่วยงานของรัฐเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ถูกต้องที่เกิดขึ้นภายในบริษัทธุรกิจ (Whistleblower protection) และเคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งครอบคลุมถึงการมีอิสระในการให้ความเห็นโดยปราศจากการแทรกแซง การได้รับข้อมูลหรือความ

คิดเห็นผ่านสื่อต่าง ๆ รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเสรี จำนวน 25 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ ยกเว้นใช้เทคโนโลยีและขั้นตอนการผลิตที่มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม และจัดให้มีระบบการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม จำนวน 11 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ ยกเว้นมีการสำรวจกระบวนการต่าง ๆ ของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันว่าก่อให้ เกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการเปิดเผยนวัตกรรมที่ค้นพบในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเองและต่อการพัฒนาชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม จำนวน 7 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ ยกเว้นเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จำนวน 3 องค์ประกอบ

1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รอบที่ 3)

จากการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และพนักงาน จากบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 27 คน เพื่อหาฉันทามติ ของกลุ่มที่มีความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนิน

ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม และการจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 8 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 11 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 11 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 12 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 25 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 11 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 7 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกตัวบ่งชี้ ตำนวน 3 องค์ประกอบ

2. รูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

2.1 รูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

รูปแบบการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นความคาดหวังในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

1) บริบทภายใน ซึ่งเป็นบริบทองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ (1) นโยบาย วิสัยทัศน์ และทัศนคติ และ (2) กลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2) บริบทภายนอก ได้แก่ (1) การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (2) การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ3) การดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

2.1.2 กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

2) การวางแผนในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3) นโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3) กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4) ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.1.3 ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2) การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1) องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

2) องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

3) องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

4) องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

5) องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

6) องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

7) องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

8) องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.1.5 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย

อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.2 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

2.2.1 นโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท(มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น เป็นกรอบที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จในทุก ๆ ด้านขององค์กร โดยมีการสะท้อนลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และความเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้มีความสอดคล้องในการกำหนดพันธกิจของ องค์กร ที่จะต้องมีการดูแลและสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร อย่างจริงจังด้วยนวัตกรรมและความเชี่ยวชาญขององค์กร และสำหรับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท พบว่า บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงในระบบการตลาดมาสู่ยุค 4.0 ที่ต้องสามารถเข้าไปอยู่ในใจ ผู้บริโภคได้ ดังนั้นจึงเห็นควรให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายจากการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมาสู่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพลักษณ์ของการเป็นพลเมืองที่ดีด้วย การสร้างคุณภาพชีวิตให้กับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และมีการดำเนินงานที่อยู่ภายใต้มาตรฐานสากล เพื่อเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างความแตกต่างในการแข่งขันธุรกิจ จนเกิดการยอมรับในตลาดโลก

2.2.2 กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้เห็นเป้าหมายในการดำเนินโครงการอย่างมีทิศทางตลอดจนสอดคล้องกับแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยที่บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวตามความเหมาะสมและชัดเจน แต่ในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะต้องมีการคำนึงถึงแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของโครงการ คือ แผนกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญและนโยบายขององค์กร สามารถสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตสังคมอย่างยั่งยืน ด้วยความเชี่ยวชาญ และความสามารถขององค์กรและจะต้องสามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

2.2.3 การวางแผนในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวคือ ขั้นตอนการวางแผนงานขององค์กร มีการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กรในรูปแบบสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เพื่อเป็นการนำเสนอความคิดเห็นและการจัดทำแผนงานร่วมกันในองค์กรเพื่อให้ได้แผนการดำเนินงานนั้นสามารถสร้างความสำเร็จขององค์กร มีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองและสอดคล้องนโยบายการทำ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ขององค์กร ซึ่งมุ่งหวังที่จะใช้นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร มาสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนกับสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยไม่ละเลยที่จะต้องเกิดแรงกระเพื่อมของการทำความดีกลับสู่องค์กรทั้งในแง่ของ การเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและสังคม การเกิดระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อมที่ดี พร้อมสร้างก้าวหน้าทางผลประกอบการหรือโอกาสในการลงทุนเข้ามายังองค์กร ได้มากยิ่งขึ้นอย่างเกื้อกูลกัน โดยจัดทำการวิเคราะห์ SWOT ของหน่ายงานกลยุทธ์กิจการเพื่อสังคม บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้วิเคราะห์ขึ้นมาเพื่อศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งทั้งในระดับองค์กร และระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรได้สามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างและประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการตามกรอบกลยุทธ์ของการดำเนินงานเพื่อสังคม นั่นคือจะต้องมีความสัมพันธ์กับความเชี่ยวชาญและความเป็นผู้นำในธุรกิจขององค์กรสามารถสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตสังคมได้อย่างยั่งยืน ตลอดจบเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้มีบทบาทในการมีส่วนร่วมทั้งในด้านความคิดเห็นและการลงมือปฏิบัติในทุกโครงการและกิจกรรมอีกด้วย

2.2.4 อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็ก ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ในการดำเนินโครงการมีปัญหาและอุปสรรคบางส่วนที่เหมือนกัน คือเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลัก แต่มีความแตกต่างในประเด็นของ ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตัวในแต่ละโครงการเช่น การขาดความรู้ความเข้าใจ การขาดความสัมพันธ์ที่ดีและการขาดจิตสำนึก เป็นต้น

2.2.5 ความคาดหวังในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ความคาดหวังขององค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับ โครงการที่จะดำเนินการต้องสามารถยกระดับคุณภาพชีวิต ตอบสนองความต้องการของสังคม และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้

นอกจากนี้ยัง พบว่า องค์กรมีความคาดหวังในการดำเนินโครงการที่เหมือนกันคือ คาดหวังว่าชุมชนจะสามารถยืนได้ด้วยตัวเอง และลดการพึ่งพิงจากหน่วยงานภายบอก นอกจากนี้ในแต่ละโครงการก็ยังมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ออกไปขึ้นอยู่กับรูปแบบของโครงการนั้น ๆ อาทิ เช่น ความคาดหวังทางด้านสิ่งแวดล้อม ความคาดหวังการมีรายได้หรือระบบเศรษฐกิจในชุมชนที่ดียิ่งขึ้น

2.2.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คือการมีความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจองค์กรที่ดียิ่งขึ้นเนื่องจากองค์กร สามารถสร้างความกลมกลืนและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างชุมชนและสิ่งแวดล้อมได้จนสามารถเป็นเนื้อเดียวกัน ด้วยนวัตกรรมและโครงการทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ สามารถช่วยให้ประโยชน์ เช่น การลดต้นทุนภายใน การลดการสิ้นเปลืองของพลังงาน การสร้างผลกำไรและรายได้ที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นให้กับองค์กร การเกิดยอมรับในระดับสากลซึ่งสามารถสร้างโอกาสให้กับการลงทุบได้อย่างดียิ่งและเกิดความสามารถทางการแข่งขัน

ประโยชน์ที่สังคมได้รับจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คือได้สร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามกรอบการดำเนินงานของนโยบายองค์กรใน 3 ด้าน นั่นคือ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.2.7 ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การตรวจสอบและการวัดผลความสำเร็จ หรือการประเมินผลนั้นองค์กร จะดำเนินการทำทุก ๆ ไตรมาส เพื่อหาผลออกมาว่าโครงการนั้นควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างไรหรือไม่ เพื่อให้ไปถึงจุดสำเร็จของโครงการและคาดการณ์ถึงปัญหาและอุปสรรคทั้งปัจจุบันและในอนาคตพร้อมหาวิธีแก้ไข ทั้งนี้การประเมินผลนั้น เราสามารถทำได้ 4 วิธี คือ การประเมินผลจากวัตถุประสงค์ของโครงการ การใช้วิธีสัมภาษณ์พูดคุยแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้ทราบถึง ทัศนคติหรือข้อมูลเชิงลึกที่ไม่รู้มาก่อน การใช้แบบสอบถามเพื่อวัดทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็จะจัดทำขึ้นในวาระสำคัญ เช่น การประชุมผู้ถือหุ้น การส่งแบบสอบถามให้สื่อมวลชนหรือหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อวัดทัศนคติที่มีต่อองค์กร และการวัดผลด้วยวิธีคิดค่าประชาสัมพันธ์ของข่าว (PR Value)

2.2.8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากผลการศึกษาบริษัทต่าง ๆได้มีการสร้างความร่วมมือจากพันธมิตรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตัว นอกเหนือจากสิ่งที่องค์กรมีเพื่อช่วยกันส่งเสริมและผลักดันโครงการให้สำเร็จและสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกับสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้ ซึ่งความสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานระหว่างองค์กรและชุมชนเพียงอย่างเดี่ยว แต่ยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน ชุมชน และสถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนในการดำเนินโครงการตามลักษณะเฉพาะของโครงการ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืนเป็นประเด็น องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

3 สรุปแนวทางการนำจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปประยุกต์ใช้ในบริษัทสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

จากข้อมูลการสังเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้จัดทำตัวอย่างรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ในแต่ละระดับขั้นออกมาเพื่อแนวทางสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาองค์กรด้านการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน รูปแบบการจัดการนี้เป็นเพียงการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มองค์กรตัวอย่าง ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเสริมด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ซึ่งองค์กรใดที่ต้องการนำไปใช้เป็นแนวทางจะต้องมีการวิเคราะห์ และศึกษาองค์กรของตนเองอย่างถี่ถ้วนเพื่อสามารถนำแนวทางนี้ไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม

วิธีการใช้ตัวอย่างรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายเพื่อประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและกำหนดบริบทองค์กร และเงื่อนไข ที่มีอยู่ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำกลยุทธ์องค์กรตามองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 4 นำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตามองค์ประกอบมาปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ควบคุมและประเมินผลตามองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบที่ได้กาหนดเป็น กลยุทธ์ และ จากนั้นนำผลตอบรับไปพัฒนา และปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 6 หากองค์กรได้มีการประเมินผลแล้วยังไม่เป็นที่น่าพอใจ หรือยังไม่เข้าเกณฑ์ กำหนดให้กลับไปวิเคราะห์กลยุทธ์ใหม่

ขั้นตอนที่ 7 หากประเมินผลแล้วเป็นที่น่าพอใจ หรือเข้าเกณฑ์กำหนดแล้วองค์กรจะสามารถพัฒนาและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนต่อไป

โดยมีความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27) โดยมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และระดับมาก ความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20)

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน เป็นดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม พบว่า การประกอบธุรกิจของบริษัทจะต้องมีความเป็นธรรม ไม่มีพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวก ไม่สนับสนุนการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์ จัดระบบป้องกันการจ่ายสินบนและทุจริต ต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฏฐ์นิภา ภาคภูมิ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สรุปได้เป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน (2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของพนักงาน (3) ด้านการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลหลังจากการดำเนินกิจกรรม (4) ด้านการมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์หรือผลกระทบร่วมกัน โดยมีแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนี้ ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายขององค์กรให้ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านต่าง ๆ โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการคิดค้นและออกแบบการดำเนินงานไปจนถึงการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์ ผู้บริหารควรเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมโดยไม่ถือว่าเป็นวันลาให้กิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมอย่างต่อเนื่องและรายงานความคืบหน้าของกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล ร่วมบำรุงรักษากิจกรรมที่ทำไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายอย่างเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีพบว่า มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทมีนโยบายและปฏิบัติตามหลักการดูแลกิจการที่ดีสื่อสารให้พนักงานทราบและถือปฏิบัติ มีความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรทิพย์ ชิ้นแสงชัย (2556) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ และระดับการมีส่วนร่วมด้านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน โรงไฟฟ้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ และระดับการมีส่วนร่วมด้านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานโรงไฟฟ้าราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า โรงไฟฟ้าราชบุรีควรให้ความรู้เกี่ยวกับความหมาย ขอบเขต รูปแบบ และประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมแก่ทุกคนในองค์กร อีกทั้งยังควรส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกที่ดี และนำไปสู่การมีภาพลักษณ์ที่ดีในสังคม อีกทั้งองค์กรเองควรมีการกำหนดรูปแบบในการทำกิจกรรมอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งควรมีการประชาสัมพันธ์ภายในอย่างทั่วถึงด้วย

องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม พบว่า เคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนพนักงานให้ตระหนัก เห็นความสำเร็จและเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ ตลอดจนการผลิตของบริษัทจะต้องไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลลดา ศุภการวิศิษฏ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การให้ความหมาย การมีส่วนร่วมและรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในความต้องการของพนักงานบริษัท

เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการให้ความหมายการมีส่วนร่วมและรูปแบบการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในความต้องการของพนักงาน บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ ปอเรชั่น จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมในทัศนะของพนักงาน คือ การแสดงความรับผิดชอบแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร การรักษาผลประโยชน์ให้เกิดแก่คนในสังคม การคืนกำไรสู่สังคมและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรพนักงานต้องการมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมขององค์กร คือ รับรู้ รายละเอียดของกิจกรรม แสดงความเห็นต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องการจัดทำ เข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมและทราบผลของการดำเนินกิจกรรม พนักงานมีความต้องการสอดคล้องกับรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรดำเนินอยู่ คือการส่งเสริมประเด็นทางสังคม การตลาดเกี่ยวเนื่องกับประเด็นทางสังคม การบริจาคเพื่อการกุศล การอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากผลการศึกษาคือการตระหนักและการมีจิตสำนึกต่อสังคมของผู้บริหารองค์กรจะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ นโยบายและแนวทางการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นและเมื่อใดก็ตามที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรพร้อมทั้งปลูกจิตสำนึกอาสาสมัครให้แก่พนักงานเมื่อนั้นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า บริษัทมีรูปแบบหรือนวัตกรรม ตลอดจนเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมเช่น ผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงการไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค มีกระบวนการเรียกคืนสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หรือมีการรับประกันความเสียหายและรับข้อร้องเรียน พัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคมและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีนโยบายและวิธีการในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saha, & Saha (2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเหล็กโดยยึดแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า โรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายโดยรวมในการดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบ สะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนเชิงรุกเพื่อตอบสนองเป้าหมายของความยั่งยืน ยึดมั่นในค่านิยมหลักของจริยธรรมทางธุรกิจและขับเคลื่อนพฤติกรรมทางจริยธรรมขององค์กร สร้างภาพลักษณ์ขงองค์กรโดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้และ

ส่งเสริมความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีโดยการป้องกันมลพิษ ดำเนินการผลิตแบบพึ่งพาตนเองนำพลังงานความร้อนที่เหลือจากการผลิตมาแปรรูปเป็นพลังงานไฟฟ้าเพื่อใช้โรงงาน

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค พบว่า บริษัทต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกคน จ่ายค่าจ้างอย่างเป็นธรรม รวมถึงค่าล่วงเวลาตามที่กฎหมายกำหนด จัดให้มีการดูแลเรื่องสวัสดิการและผลประโยชน์แก่พนักงาน เคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทศวรรษ ยอมใหญ่ (2559) ทำการศึกษา เรื่อง แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการนำการสร้างคุณค่าร่วมมาใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการนำการสร้างคุณค่าร่วมมาใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ เพื่อพัฒนาแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการนำการสร้างคุณค่าร่วมมาใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ พบว่าปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหารและบุคลากร ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ โดยปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหารและบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อผลการดำเนินงานจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ผลการพัฒนาแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการนำการสร้างคุณค่าร่วมมาใช้ของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ พบว่าปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหารและบุคลากร ปัจจัยด้านค่านิยม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานจากการตัดสินใจของผู้ประกอบการทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า ด้านผลประกอบการของบริษัท และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์การตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม พบว่า มีนโยบายและดำเนินกิจกรรมการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการการประหยัดพลังงานและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่ มีนโยบายและมาตรการควบคุมการป้องกันการเกิดผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin (2018) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่งผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความ

ตั้งใจของผู้นำส่งผลต่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การมากที่สุด รองลงมา คือ ทรัพยากรขององค์กร สภาพแวดล้อม และ แรงจูงใจสาธารณะ ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม พบว่าต้องมีการศึกษาให้ถ่องแท้ว่าธุรกิจในแต่ละรายการสามารถมีส่วนใด ที่สามารถช่วยเหลือกรอบการดำเนินงานเพื่อสังคมให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนได้บ้าง อาทิเช่น เงินทุน ความสามารถของบุคลากร นวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้นับเป็นต้นทุนแห่งการดำเนินกิจกรรมและโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฏฐ์นิภา ภาคภูมิ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สรุปได้เป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน (2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของพนักงาน (3) ด้านการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลหลังจากการดำเนินกิจกรรม (4) ด้านการมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์หรือผลกระทบร่วมกัน โดยมีแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนี้ ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายขององค์กรให้ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านต่าง ๆ โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการคิดค้นและออกแบบการดำเนินงานไปจนถึงการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์ ผู้บริหารควรเข้าร่วมกิจกรรมกับพนักงานและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมโดยไม่ถือว่าเป็นวันลาให้กิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมอย่างต่อเนื่องและรายงานความคืบหน้าของกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมควบคุม ติดตามประเมินผล ร่วมบำรุงรักษากิจกรรมที่ทำไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายอย่างเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า ผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ต้องเล็งเห็นความสำคัญของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และมีการปลูกฝังในจิตใจของพนักงานให้ได้มีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ ให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภศิริ สิริโยชิน (2558) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ในองค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของธุรกิจที่ส่งเสริมโอกาสและการแข่งขันทางธุรกิจ และสร้างคุณค่าร่วมให้กับสังคม ซึ่งเป็นแนวคิดจาก Porter, & Kramer (2011) (2) ศึกษาวิธีการบริหารจัดการโครงการ ปัจจัยความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งต่อธุรกิจและสังคม ผลการวิจัยพบว่า ใน

องค์กรมีการดำเนินโครงการลักษณะการสร้างคุณค่าร่วมได้เป็นอย่างดี โดยกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจ โดยผลของโครงการสามารถช่วยสร้างรายได้ให้กับชุมชน เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร มีแหล่งตลาดรับซื้อที่แน่นอน โดยผลจากการวิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสาระ (Content Analysis) เพื่อเปรียบเทียบ 3 โครงการกรณีศึกษา พบว่า มีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) ได้แก่ (1) การกำหนดกลยุทธ์ (2) การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (3) การทำงานอย่างต่อเนื่อง (4) ชุมชนให้ความร่วมมือ และ (5) มีระบบการเก็บฐานข้อมูลติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงการในลักษณะการสร้างคุณค่าร่วมให้เกิดขึ้น

จากการศึกษาแนวทางการนำจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปประยุกต์ใช้ในบริษัทสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างยั่งยืน พบว่า

วิธีการใช้ตัวอย่างรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 1 เลือกตัวอย่างรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและกำหนดบริบทองค์กร และเงื่อนไข ที่มีอยู่ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำกลยุทธ์องค์กรตามองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 4 นำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตามองค์ประกอบมาปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ควบคุมและประเมินผลตามองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบที่ได้กาหนดเป็นกลยุทธ์ และ จากนั้นนำผลตอบรับไปพัฒนา และปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 6 หากองค์กรได้มีการประเมินผลแล้วยังไม่เป็นที่น่าพอใจ หรือยังไม่เข้าเกณฑ์กำหนดให้กลับไปวิเคราะห์กลยุทธ์ใหม่

ขั้นตอนที่ 7 หากประเมินผลแล้วเป็นที่น่าพอใจ หรือเข้าเกณฑ์กำหนดแล้วองค์กรจะสามารถพัฒนาและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kokash et al. (2011) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจ ภาระผูกพัน และอุปสรรคในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของจอร์แดน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และศึกษาแรงจูงใจ ภาระผูกพัน และอุปสรรคในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับต่ำ (2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับน้อย (3) อุปสรรคของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณ ความเชี่ยวชาญ และการรับรู้ขององค์กรที่ขาดความตระหนักถึงประโยชน์ของการรับผิดชอบต่อสังคมโดยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยคือส่งเสริมการสร้างความตระหนักในการรับผิดชอบต่อสังคม การประกันความปลอดภัย สุขภาพในการทำงาน และส่งเสริมกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ควบคู่กับการสร้างความเติบโตของธุรกิจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภศิริ สิริโยชิน (2558) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ในองค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของธุรกิจที่ส่งเสริมโอกาสและการแข่งขันทางธุรกิจและสร้างคุณค่าร่วมให้กับสังคม ซึ่งเป็นแนวคิดจาก Porter and Kramer (2011) (2) ศึกษาวิธีการบริหารจัดการโครงการ ปัจจัยความสำเร็จและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งต่อธุรกิจและสังคม ผลการวิจัยพบว่า ในองค์กรมีการดำเนินโครงการลักษณะการสร้างคุณค่าร่วมได้เป็นอย่างดี โดยกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจ โดยผลของโครงการสามารถช่วยสร้างรายได้ให้กับชุมชน เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร มีแหล่งตลาดรับซื้อที่แน่นอน โดยผลจากการวิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสาระ (Content Analysis) เพื่อเปรียบเทียบ 3 โครงการกรณีศึกษา พบว่า มีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Cortical Success Factor) ได้แก่ (1) การกำหนดกลยุทธ์ (2) การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (3) การทำงานอย่างต่อเนื่อง (4) ชุมชนให้ความร่วมมือ และ (5) มีระบบการเก็บฐานข้อมูลติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงการในลักษณะการสร้างคุณค่าร่วมให้เกิดขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม บริษัทควรมีนโยบายการหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรี หลีกเลี่ยงพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวก มีการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่สามารถป้องกันการจ่ายสินบนและทุจริต หรือสามารถตรวจสอบพบได้โดยเร็ว รวมถึงมีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับให้ความเป็นธรรม หากเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทมีนโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลกิจการที่ดี การจัดทำคู่มือกำกับดูแลกิจการของบริษัท และ/หรือจรรยาบรรณในการดำเนินงาน และสื่อสารให้พนักงานทราบและถือปฏิบัติ และมีการเปิดเผยข้อมูลให้กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างโปร่งใสทันเวลา และสามารถเข้าถึงได้

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม บริษัทมีการจัดกิจกรรม พื้นที่ที่มีการบริจาค (Areas of focus) มีความหลากหลายไม่จำกัดแต่เพียงชุมชนรอบข้าง มีโครงการสนับสนุนพนักงานให้มีการบริจาคหรือเป็นอาสาสมัคร บริษัทมีการจัดกิจกรรมทางสังคม หรือมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข็มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคม ให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมอาสาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและสังคม สนับสนุนการมีสุขภาพที่ดี และช่วยสร้างความตระหนักในเรื่องโรคที่อันตรายและวิธีป้องกันให้กับชุมชน

1.4 องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทควรมีนโยบายผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงการไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอแก่ผู้บริโภค ไม่โฆษณาเกินจริง รวมถึงการให้คำปรึกษา พัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคมและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงช่วยในการประหยัดพลังงาน มีนโยบายและวิธีการในการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค

1.5 องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค บริษัทควรมีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมถึงตามคุณลักษณะ เชื้อชาติ สีผิว เพศ อายุ สัญชาติ ศาสนา แหล่งที่มาทางสังคม ชนชั้น สถานภาพสมรส รสนิยมทางเพศ และสถานะทางสุขภาพ

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม บริษัทจัดให้มีระบบการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม มีการติดตาม วัดผล ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานด้าน

สิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม ใช้เทคโนโลยีและขั้นตอนการผลิตที่มีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการการประหยัดพลังงานและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่

1.7 องค์ประกอบที่ 7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม บริษัทมีการสร้างโอกาสในการพัฒนาไปสู่การค้นพบนวัตกรรมทางธุรกิจ ศึกษาแนวทางแก้ไขเพื่อลดผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากกระบวนการทำงาน โดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจที่มีประโยชน์ขึ้น เริ่มจาก Process Innovation หรือ Product Innovation หรือ Service Innovation และมีการเปิดเผยนวัตกรรมที่ค้นพบในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเองและต่อการพัฒนาชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ดำเนินการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จด้านนวัตกรรม ให้การสนับสนุน ยกระดับทักษะความสามารถด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ

1.8 องค์ประกอบที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัทควรมีการเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในรายงานประจำปีของบริษัท โดยจัดทำเป็นรายงานเปิดเผยการดำเนินงานด้านสังคม (CSR Report) ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ในการศึกษาครั้งนี้ได้รูปแบบตามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิจัยในอนาคตได้ เช่น การมุ่งเน้นศึกษาในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีความครอบคลุมความพร้อมด้านเทคนิค (Technical Level) ตลอดจนมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในองค์กร เช่น พนักงาน ผู้บริโภคและชุมชน เป็นต้น

2.2 ในการศึกษาครั้งนี้มาจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎี ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมขององค์กรธุรกิจ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการพิจารณาในบริบทขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ของการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งอาจยังไม่ครอบคลุมในด้านของมุมมองภายใน โดยเฉพาะบุคลากรภายในซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรนำแนวคิดและทฤษฎี เช่น ทฤษฎีองค์การ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ และแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน มาใช้เสริมให้งานวิจัยมีความครอบคลุมมากขึ้น

2.3 ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาไปถึงรูปแบบ หลักการและแนวคิดของการทำรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในขั้นของ Creating Share Value ว่าองค์กรจะสามารถสร้างความยั่งยืนในแนวทางใดบ้างและมีกระบวนการดำเนินการอย่างไร

2.4 ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวชี้วัดในการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บรรณานุกรม

กิติมา ปรีดีดิลก. (2556). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซัคเซส มีเดีย.

ครรชิต มาลัยวงศ์. (2557). การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับองค์การสารสนเทศ. ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชาศิลปะศาสตร์, *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการขั้นสูงสำหรับองค์การสารสนเทศ หน่วยที่ 9*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จันทรานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2555). *8 K's + 5 K'sทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: Chira Academy Publishing.

ชลลดา ศุภการวิศิษฎ์. (2556). *การให้ความหมาย การมีส่วนร่วมและรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในความต้องการของพนักงานบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม. (2555). การวิจัยด้วยวิธีเดลฟาย: การใช้มติสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 7*(18), 1-13.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

ดนัย เทียนพุฒิ. (2550). *การจัดการทรัพยากรบุคคล ภารกิจที่ท้าทาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คแบงค์.

ดำรงค์ วัฒนา. (2555). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทศวรรษ ยอมใหญ่. (2558). *แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการสร้างคุณค่าร่วมของผู้ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ธงชัย สันติวงศ์. (2554). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงศ์. (2560). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. (2543). *องค์การบริหารพิเศษ (Executive agency) และองค์การมหาชน (Autonomous public organization)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (ม.ป.ป.). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. จันทบุรี: โรงพิมพ์อนันตศิลป์.

น้ำผึ้ง มีศิล. (2559). การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย: การหลีกเลี่ยงมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้อง. *วารสารฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9*(1), 1256-1267.

บรรจง เจริญสุข. (2557). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 1065113 หลักทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา.* สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

บัณฑิตย์ อินทรชื่น. (2558). *การบริหารงานบุคคลและการสัมมนางานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2556). *นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปาริชาติ วงศา. (2559). *การเปิดเผยการควบคุมภายในตามกรอบงานโคโซ่ 2013 ของกลุ่มธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พนัส หันนาคินทร์. (2552). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2552). *การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ*. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. นนทบุรี: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด.

ภัทราวดี สงฆ์กราณ. (2559). *การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

เมธาพร คงคาน้อย. (2555). นโยบายและแนวทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของสภาวัฒนธรรมไทย. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silapakoen University, 4*(1), 623-644.

รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ. (2556). การสร้างคุณค่าร่วม แนวปฏิบัติที่ดีสู่สังคม. *วารสารนักบริหาร, 28*(2), 24-27.

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร. (2558). *การตัดสินใจทางธุรกิจเชิงปริมาณ*. เชียงใหม่: เชียงใหม่ล้านนา.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). *โรงเรียน: การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์ และ ศุภร เสรีรัตน์. (2552). *การบริหารตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

ศุภศิริ สิริโยชิน. (2558). *ปตท. ลดโลกร้อนด้วยการปลูกป่า*. กรุงเทพฯ: สถาบันปลูกป่า ปตท.

สดศรี พรประสิทธิ์. (2555). การประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือตรวจสอบคุณค่าทรัพยากรบุคคล. *จุฬาลงกรณ์รีวิว, 2*(3), 207-214.

สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย. (2560). *โครงการติดตามผลกระทบและแนวทางการปรับตัวของอุตสาหกรรมเหล็ก*. เข้าถึงได้จาก http://www.isit.or.th.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2550). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวีการ. 2554. *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมาน รับสิโยกฤษฎ์. (2553). *การปฏิรูปภาคราชการ: แนวคิดและยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: น่ำกังการพิมพ์.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ปุ๊คพอยท์.

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พิทักษ์อักษร.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุภาพร กำมะหยี่. (2556). *นโยบายและกลยุทธ์การสื่อสารแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมต่อสังคม (CSR) ของบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). *การวิจัยประเมินผลความจำเป็น*. กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพลส.

เสนาะ ติเยาว์. (2561). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสาวลักษณ์ บ่อศิลป์. (2558). *ผลกระทบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคมต่อ ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน: กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ มีสภาพคล่องและมีมูลค่าการซื้อขายสูงสุด (SET50)*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อนันตชัย ยูรประถม และคณะ. (2557). *ไขความหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน*. เข้าถึงได้จาก https://www.set.or.th.

อนันต์ชัย ยูรประถม. (2556). *แนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล. (2554). *การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรุณ รักธรรม. (2557). *ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

อัญญา ขันธวิทญ์. (2552). *ตัวแบบจำลองสำหรับจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาภา ศรีสุข. (2551). *ปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารงานภายในคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. สงขลา: คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2541). *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อุทัย เลาหวิเชียร. (2542). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

อุทัย หิรัญโต. (2553). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

Allan, L. (1973). *Successful sport management*. United Sates: Michie.

Arroba, T., & James, K. (1992). *Pressure at work: A survival guide for manager* (2nd ed.). London: McGraw-Hill Book Company.

Barnard, C. I. (1972). *The functions of the excutives*. Boston: Harvard University.

Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1997). Management (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.

Brockhoff, K. (1975). The performance of forecasting groups in computer dialogue and face-to-face discussion. *The Delphi method: Techniques and applications,* 291-321.

Bunning, R. L. (1979). The Delphi technique: A projection tool for serious inquiry. *The 1979 annual handbook for group facilitators,* 45-63.

Campbell, R.F. (1983). *Introduction to education administration* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Cheng, W. L., & Ahmad J. (2010). Incorporating stakeholders approach in Corporate Social Responsibility (CSR): A case study at Multinational Corporations (MNCs) in Penang. *Social Responsibility Journal, 6*(4), 593-610.

Cooke, D., & Rousseau, S. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymonth: MI Human Synergistics.

Daft, R. L. (2002). *Organization theory and Design*. Singapore: West Publishing.

Dalkey, N. (1969). An experimental study of group opinion: the Delphi method. *Futures, 1*(5), 408-426.

Dalkey, N. C. & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science, 9*(3), 458-467.

Daniel, W. (1980). *Thailand another Vietnam*. New York: Scriber.

De Jonge, L. (2013). *Creating shared value: Using social media to extend a corporation's commitment to social responsibility*. (Doctoral dissertation). Santa Barbara, California: Fielding Graduate University

Dessler, G. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders* (3rd ed.). Florida: UG/GGS.

Dubrin, A., & Ireland, R. (1989). *Ireland. management and organization*. Cincinnati: South Western.

Fayol, H.F., Donnelly, G., & Ivancevich, J. H. (1991). *Organization: Behavior structure, process* (6th ed.). Plano, TX: Business Publication.

Follet, M. P. (2001). *Dynamic administration*. New York: Harper and Row.

Global Goals. (2019). *The sustainable development goals report 2019*. Retrieved from https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf.

Hellriegel, D., & Woodman, R. (1995). *Organizations behavior* (7th ed.). Minneapolis: West Publishing.

Hofstede, G. (1990). *Culture and organization*. New York: Mc Graw-Hill.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Ivancevich, J. M. (2007). *Human resource management* (10th ed.). Boston: Mcgraw-hill.

Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Werner, S. (2009). *Managing human resources*. Boston, MA: South-Western Cengage Learning.

Kalyar, N.M., Rafi, N., & Kalyar, N. A. (2013). Factors affecting corporate social responsibility. *Systems Research and Behavioral Science, 30*, 495-505.

Kokash, H., Thomas, G., & Al-Oun, S. (2011). Motivations, obligations, and obstacles to corporate social responsibility in Jordanian real estate companies. *Journal of Research in International Business and Management, 1*(4), 107-118.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Lee, S. (2012). *Taxonomy of CSR, social enterprise and CSR in Korea: A theoretical study of CSR and its implications*. (Master's thesis). Korea: Korea Advanced Institute of Science and Technology.

Lin, T. L., & Lai, W. H. (2018). Analyzing the factors that affect the implementation of CSR in enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research, 7*(3), 66-92.

McLagan, P.A. (1989). *The models: Models for HRD Practice. Alexandria*, V.A.: American.

Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2008). *Human resource management.* Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Murphy, T. H., & Terry Jr, R. (1998). Adoption of CALL technologies in education: A national delphi. In *Proceedings of the Forty-Fourth Annual Southern Agricultural Education Research Meeting*, (p.112-123). [n.p.].

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. USA: McGraw-Hill.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wrught, P. (2007). *Fundamentals of human resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Odera, O., Scott, A. H., & Gow, J. (2016). Factors influencing corporate social and environmental disclosures: a systematic review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 11(2), 116-134.

Porter, M. E. (2011). The big idea: Creating shared value-how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review, 89*(1), 1-17.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 42-56.

Saha, Jhuma., & Saha, K.S. (2018). Sustainability and corporate social responsibility in green steel manufacturing-A case study. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR), 7*(1), 86-92.

Shreeda, S. (2019). *A study of Corporate Social Responsibility (CSR) in Indian steel sector*. (Master's thesis). Ahmedabad: GLS University.

Sims, D. (2007). Building tomorro's talent milton keynes. *International Journal of Educational Management*, *24*(5), 418-426.

Wang, L. (2011). *Factors affecting perceptions of corporate social responsibility implementation: an emphasis on values*. (Academic dissertation). Finland: University of Helsinki.

Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (10th ed.). New York: Mcgraw-Hill.

Weiss, W.W. (2003). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. South-Western: Thomson Learning.

Yeh, S. L., Chen, Y. S., & Wu, S. S. (2014). The obstacles and solutions to the corporate social responsibility implementation in Taiwan. *International Journal of Innovation, Management and Technology, 5*(4), 266-272.

Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review, 4*, 359-368.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

(In Depth Interview)

เรื่อง รูปแบบการจัดการบริษัทแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Corporate Social Responsibility and Environmental sustainability management model of the steel industry in the stock exchange of Thailand

.....

สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ประเด็นในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 เป็นการสร้างบรรยากาศ และ ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล โดยจะเน้นที่การถามคำถามปลายเปิด โดยจะเลือกใช้บางคำถามเท่านั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นเช่น

1. ชื่อ นามสกุล และความเป็นมาด้านครอบครัว การศึกษา อายุ สถานภาพการสมรส
2. ความเป็นมาของท่านก่อนดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเหล็ก
3. อะไรเป็นแรงบันดาลใจ หรือแรงกระตุ้นให้ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเหล็ก
4. ที่ผ่านมามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

1. บริษัทของท่านมีนโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นต่อไปนี้อย่างไรบ้าง
   - 1.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจ
   - 1.2 นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท
2. กลยุทธ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงานด้าน CSR ของบริษัทของท่าน
3. การวางแผนในการดำเนินงานด้าน CSR ของบริษัท
   - 3.1 ขั้นตอนการวางแผนในการดำเนินงานด้าน CSR
   - 3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้าน CSR

3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนการดำเนินงานด้าน CSR

4. อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทของท่าน

5. ความคาดหวังในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทของท่าน

6. ประโยชน์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทของท่าน

7. ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทของท่าน

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของบริษัทของท่าน

1. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของบริษัท

2. ท่านคิดว่าแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อสังคม ของ บริษัท (มหาชน) กลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

รูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Corporate Social Responsibility and Environmental sustainability management model of the steel industry in the stock exchange of Thailand

.....

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบของการพัฒนาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่ม อุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการนำจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง "รูปแบบการจัดการบริษัทแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย"

คำชี้แจง งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำดุษฎีนิพนธ์ ระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

โปรดกาเครื่องหมาย "X" ลงในช่องสี่เหลี่ยมที่ตรงกับข้อมูลส่วนบุคคลของท่านมากที่สุด

1) เพศ

☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง

2) อายุ

☐ 1) 20-30 ปี ☐ 2) 31-40 ปี

☐ 3) 41-50 ปี ☐ 4) 51-60 ปี

☐ 5) 61 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา

☐ 1) มัธยมศึกษา ☐ 2) ปวช/ปวส☐

3) ปริญญาตรี ☐ 4) สูงกว่าปริญญาตรี

4) ตำแหน่ง

☐ 1) ผู้อำนวยการ ☐ 2) ผู้จัดการ

☐ 3) หัวหน้าแผนก ☐ 4) ระดับปฏิบัติการ

☐ 5) อื่นๆ

5) ประสบการณ์ทำงานในองค์กร

☐ 1) ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 2) 1-5 ปี

☐ 3) 6-10 ปี ☐ 4) มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการบริษัทแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

โดย ระดับความคิดเห็นของประชาชนซึ่งมีการจำแนกออกเป็น 5 ระดับ โดย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

และความหมายในการตรวจ IOC

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความตรงเชิงโครงสร้าง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

1 หมายถึง ข้อคำถามมีความตรงเชิงโครงสร้าง

คำถาม	ระดับคะแนนความคิดเห็น					IOC			หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	-1	0	1	
1. นโยบายขององค์กรด้านCSR									
1.1 องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบในด้านสุขภาวะสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของกิจการ									
1.1.1 องค์กรมีการติดตาม ประเมินผล ทั้งก่อนและหลัง เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์									
1.2 องค์กรดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง									
1.1.2 องค์กรมีการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่สามารถป้องกันการจ่ายสินบนและทุจริต รวมถึงมีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ									

คำถาม	ระดับคะแนนความคิดเห็น					IOC			หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	-1	0	1	
1.3 องค์กรมีการดูแลคู่ค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้บริโภค									
1.1.3 องค์กรเปิดรับข้อร้องเรียนใดๆ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้บริโภค									
1.4 องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนโดยรอบ									
1.1.4 องค์กรมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่มาจากความต้องการจำเป็นของสังคมและชุมชนโดยตรง									
1.1.5 องค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น									
2. การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม									
2.1 องค์กรได้ปฏิบัติตามนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน พร้อมส่งเสริมความรู้ ปลูกจิตสำนึกแก่บุคลการของบริษัท									
2.1.1 บริษัทเคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน อย่างอิสระ รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเสรี									
2.2 องค์กรมีนโยบายการจ้างงานที่ปลอดจากการเลือกปฏิบัติ									
2.2.1 องค์กรให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่แรงงานทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม									
2.2.2 องค์ส่งเสริมให้บุคลกรของบริษัท มีการพัฒนาการทางด้านความรู้ทักษะการทำงานผ่านการอบรมต่างๆทั้งภายในและภายนอก									

คำถาม	ระดับคะแนนความคิดเห็น					IOC			หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	-1	0	1	
2.3 องค์กรมีนโยบายส่งเสริมการจ้างงาน พร้อมสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ									
2.3.1 องค์กรให้ความสำคัญกับการจ้างงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม สำหรับทุกคนรวมทั้งผู้พิการ									
3. นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม									
3.1 องค์กรมีการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาความรู้นวัตกรรม เพื่อนำไปปฏิบัติ ให้เกิดประโยชน์									
3.1.1 องค์กรนำนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคม ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม									
3.1.2 องค์กรได้ศึกษาแนวทางแก้ไขเพื่อลดผลกระทบในทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการทำงาน โดยนำนวัตกรรมเข้ามาช่วย									
3.3 องค์กรมีการส่งเสริมค่านิยมเป้าหมายของนวัตกรรม เพื่อสร้างประโยชน์ให้บริษัทและสังคมในวงกว้าง									
3.3.1 องค์กรสนับสนุนการพัฒนาสินค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ปัญหาของสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการประหยัดพลังงาน									
3.3.2 องค์กรส่งเสริมนวัตกรรมของการออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ง่ายต่อการนำกลับมาใช้ใหม่ หรือง่ายต่อการกำจัด									
3.3.3 องค์กรมีแผนงานด้านการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อสังคมในระยะยาว									

คำถาม	ระดับคะแนนความคิดเห็น					IOC			หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	-1	0	1	
4. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค									
4.1 องค์กรมีการพัฒนา ผลิตสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค									
4.1.2 บริษัทผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.)									
4.2 องค์กรมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย พร้อมจัดเก็บข้อมูลผู้บริโภคอย่างปลอดภัย									
4.2.1 องค์กรมีระบบการบริหารความสัมพันธ์สร้างความพึงพอใจและความผูกพันกับลูกค้า									
4.2.2 องค์กรมีนโยบายการเก็บรักษาข้อมูลสร้างมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า									
4.2.3 องค์กรมีการให้ความรู้และข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการ									
4.2.4 องค์กรใช้สื่อ ระบบและเทคนิควิธีการสื่อสาร เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ เพื่อเข้าถึงผู้บริโภค									
5. การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม									
5.1 องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะโลกร้อนในด้านการป้องกันมลภาวะและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน									
5.1.1 องค์กรมีการติดตาม วัดผล ตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่าง สม่ำเสมอ รวมถึงการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม									
5.1.2 องค์กรใช้เทคโนโลยีและขั้นตอนการผลิตที่มีมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001)									

คำถาม	ระดับคะแนนความคิดเห็น					IOC			หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	-1	0	1	
5.1.3 องค์กรให้ความรู้ส่งเสริมการฝึกอบรมแก่พนักงาน ในเรื่องสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสาธารณสุขอย่างต่อเนื่อง									
5.1.4 องค์กรให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และระบบสาธารณสุขแก่พนักงาน และสาธารณชน									
5.1.5 องค์กรมีนโยบายและมาตรการควบคุมการป้องกันการเกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพรวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ									
6. การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม									
6.1 องค์กรมีการสร้างการจ้างงานและการพัฒนาทักษะด้านการศึกษา วัฒนธรรมและจริยธรรมในชุมชน									
6.1.1 องค์กรได้ให้การสนับสนุนการสร้างงานให้กับคนในชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงกับสถานที่ตั้งทำการของบริษัท									
6.1.2 องค์กรมีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านการศึกษา วัฒนธรรมและจริยธรรมในชุมชน									
6.1.2 องค์กรมีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านการศึกษา วัฒนธรรมและจริยธรรมในชุมชน									

คำถาม	ระดับคะแนนความคิดเห็น					IOC			หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	-1	0	1	
6.2 องค์กรมีการลงทุนทางสังคมในด้านการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย									
6.2.1 องค์กรมีการสำรวจกระบวนการต่างๆ ของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ด้านความเสี่ยงและผลกระทบในทางลบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมรอบด้าน									
6.2.2 องค์กรมีนโยบายและมาตรการในการควบคุมการปล่อยของเสีย มลพิษรวมถึงสารเคมีต้องห้าม เพื่อไม่ให้กระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของชุมชนโดยรอบบริเวณ									
6.2.3 องค์กรมีความระมัดระวังการดำเนินงานที่ไม่เป็นการสร้างความขัดแย้งกับชุมชน									
7. การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม									
7.1 องค์กรมีการจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย									
7.1.1 องค์กรมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในรายงาน ประจำปีของบริษัท โดยผลการดำเนินงานสามารถตรวจสอบได้									
7.1.2 องค์กรได้ริเริ่มจัดทำรายงานการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาล หรือ Environment Social and Governance (ESG)									
7.1.3 องค์กรเผยแพร่การดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ									

คำถาม	ระดับคะแนนความคิดเห็น					IOC			หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	-1	0	1	
7.1.4 องค์กรเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยยึดมั่นหลักการสำคัญ คือ การรายงานตามความเป็นจริง									

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการบริษัทแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

……

……

……

……

……

……

……

ขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์
วัน เดือน ปีเกิด	20 ธันวาคม 2535
ที่อยู่	11/158 ถนนกาญจนาภิเษก แขวงหลักสอง เขตบางแค กรุงเทพฯ 10160
การศึกษา	
ระดับปริญญาตรี	บธ.บ. (การจัดการโรงแรม) (หลักสูตรนานาชาติ)
	มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2557
ระดับปริญญาโท	MSc (Accounting and Finance)
	University of Greenwich London, United Kingdom, 2015
ระดับปริญญาเอก	ปร.ด. (การจัดการ)
	มหาวิทยาลัยสยาม ปีการศึกษา 2566
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร
สถานที่ทำงาน	บริษัท ซันเทคสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน)

การเผยแพร่งานวิจัย

ลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์, เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี และ รัฐวุฒิ รู้แทนคุณ.การวิเคราะห์เปียบเทียบความพึงพอใจในงานและปัจจัยจูงใจของพนักงานในองค์กรภาครัฐกับองค์กรเอกชนในกรุงเทพมหานคร. ใน**รายงานการประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติ ครั้งที่ 8/2564**, หน้า 314-325. 25 กันยายน 2564 ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์. รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา**. ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 256). (TCI1)

ลลิลพร ยงวงศ์ไพบูลย์. การบริหารองค์การแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **วารสารรัฐประศาสนศาสตร์**. ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2566). (TCI2)