



Corporate Social Responsibility

CSR ในองค์กร ทำหน้าที่อย่างมีสุข  
ด้วย Happy Workplace





# CSR ในองค์กร ก้าวหน้าอย่างมีสุข ด้วย Happy Workplace

ISBN

978-616-7197-75-3

บรรณาธิการบริหาร

นายแพทย์ธานีวิทย์ วัฒนศิริวรวัฒน์  
ผู้จัดการแผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน

กองบรรณาธิการบทความ

อนันต์ชัย บูรประถม สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน  
กิตติเดช จันทังกุล สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน  
กันตชนม์ สีวะพิมพ์ สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน  
มรกต พหิบุญย์ สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน  
จิวิธสา ตีปยานนท์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
ศรินทร์ทิพย์ จานศิลา แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน  
พริดา แยมพยนต์ แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน

ออกแบบปก

รัตติพล บุญทับ

ออกแบบรูปเล่ม

บริษัท สองชาควีเอช จำกัด

จัดพิมพ์โดย

ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy workplace)  
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)  
979 ชั้น 23 อาคาร เอส เอ็ม ทาวเวอร์  
ถ.พหลโยธิน สามเสนใน พญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2298-0673 [www.happy@workplace.com](http://www.happy@workplace.com)

พิมพ์ที่

บริษัท สองชาควีเอช จำกัด  
ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2553 จำนวน 2,000 เล่ม







# Inner CSR by Happy 8

The Way to Create Sustainable Happiness in the Workplace

It is a well-known fact that a happy and healthy workforce is more productive and committed to their work. However, many organizations are still struggling to create a positive work environment. The key to success lies in understanding the concept of Inner CSR (Corporate Social Responsibility) and how it can be implemented in the workplace. Inner CSR is a holistic approach that focuses on the well-being of employees, their families, and the community. It goes beyond traditional CSR activities like charity and philanthropy, and instead, it emphasizes the importance of creating a supportive and inclusive work culture. By prioritizing the needs and interests of all stakeholders, organizations can foster a sense of belonging and loyalty among their employees, which ultimately leads to improved performance and sustainable growth.

Implementing Inner CSR requires a shift in mindset and a commitment to long-term success. Organizations should start by assessing their current work environment and identifying areas for improvement. This could involve providing flexible work arrangements, offering professional development opportunities, and promoting work-life balance. Additionally, organizations should encourage open communication and transparency, allowing employees to voice their concerns and suggestions. By creating a supportive and inclusive work environment, organizations can attract and retain top talent, leading to a more productive and sustainable workforce.





## ดำเนิน



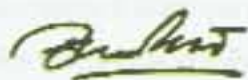
หากพูดถึง “CSR” หรือ “การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม” ในวันนี้ คงเป็นที่รู้จักในสังคมมากขึ้น ซึ่งความหมายและความเข้าใจนั้นยังมีความแตกต่างกันไปในหลากหลายมุมมอง ธุรกิจส่วนหนึ่งนั้นยังคงมอง CSR เป็นส่วนที่แยกจากการดำเนินธุรกิจ มองว่าเมื่อธุรกิจมีกำไรเหลือแล้วจึงนำไปดำเนินกิจกรรมที่เรียกว่า CSR ไม่ว่าจะเป็นการบริจาค การพัฒนาชุมชน การปลูกป่า ดูแลสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น แต่หากมองย้อนกลับมาในองค์กร สังคมชุมชนที่ใกล้กับองค์กรมากที่สุดนั่นคือ “พนักงาน” ผู้ซึ่งเป็นแรงในการขับเคลื่อนองค์กรเป็นหัวใจในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน หากองค์กรซึ่งเป็นชุมชนย่อยๆ ของสังคมนี้ยังไม่แข็งแรง คงเป็นการยากที่จะนำพาสังคม ชุมชน และประเทศให้มั่นคงได้

หลายองค์กรได้เล็งเห็นความสำคัญของพนักงาน สุขภาวะในองค์กรหรือจะเรียกว่า การทำงานอย่างมีความสุข ด้วยการบูรณาการเชื่อมโยง CSR จากภายใน สู่ CSR ภายนอกองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและเกิดพลัง ซึ่งหลักการสร้าง “องค์กรแห่งความสุข” ด้วยความสุขแปลประการ หรือ *Happy 8* นี้เอง ที่จะ

สร้าง “ความแตกต่าง” ขององค์กร ของธุรกิจ และจะเป็นจุดแข็งที่เสริมสร้าง  
ขีดความสามารถเชิงธุรกิจในอนาคต

ด้วยวิธีคิดดังกล่าว หนังสือเล่มนี้จึงได้รวบรวมแนวทาง หรืออาจจะเรียกว่าเป็น  
“กุศโลบาย” จากหลากหลายองค์กรธุรกิจชั้นนำ ที่ได้คิดนอกกรอบจาก แนวปฏิบัติ  
เดิมๆ สร้างสรรค์การดำเนินธุรกิจเดิม ด้วยวิธีการใหม่ เพื่อประสิทธิผล  
ทั้งในเชิงธุรกิจและสังคม ด้วยหัวใจหลักในการมองแบบองค์รวมอย่าง  
เป็นธรรมชาติกับทุกฝ่าย เชื่อมโยงคุณค่าระหว่างพนักงาน องค์กร และสังคม  
อย่างสมดุล

ท้ายสุดนี้ ขอกล่าวขอบคุณคณะผู้จัดทำ และผู้บริหารองค์กรชั้นนำ  
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด  
และบริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ได้กรุณาแบ่งปันองค์ความรู้และ  
กุศโลบายดังกล่าว ที่ได้พิสูจน์แล้วจากประสบการณ์จริง ผมเชื่อมั่นว่าจากสิ่งที่ท่านได้  
มอบให้เราในหนังสือเล่มเล็กๆนี้ จะเป็นแรงบันดาลใจให้กับอีกหลากหลาย  
องค์กร ได้เล็งเห็นความสำคัญของการดูแลพนักงาน และร่วมสร้างองค์กรแห่ง  
ความสุขอันจะเป็นรากฐานของประเทศไทยที่เข้มแข็งต่อไป



ชัยยุทธ ชำนาญเลิศกิจ

กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม

และรองกรรมการผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาธุรกิจตลาดทุน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## ดำเนินยัม



แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ร่วมกับ สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ในการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมให้องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ Corporate Social Responsibility (CSR) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องแสดงให้สังคมเห็นว่า เป็นองค์กรที่สนใจ และใส่ใจในการทำธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม แต่การจะเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่ดีต่อสังคมนั้น ความหมายของคำว่า "สังคม" ไม่ใช่เพียงแค่อสังคมาภายนอกองค์กรเท่านั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรคือการใส่ใจและดูแลพนักงานในองค์กร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขในการทำงาน เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง ภายใต้ความเชื่อที่ว่าเมื่อพนักงานขององค์กรมีความสุขกับการทำงานในองค์กร ย่อมแสดงว่าองค์กรนั้นใส่ใจต่อสังคมตั้งแต่สังคมาภายในองค์กร ดังนั้นการที่จะรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยาก สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องจริงที่เราสามารถพบได้ในองค์กรที่ดี มีความสุข หรือ Happy Workplace

หนังสือ "CSR ในองค์กร ก้าวหน้าอย่างมีความสุขด้วย Happy Workplace" สำเร็จได้ต้องขอขอบคุณทีมงานทุกคนที่ร่วมกันดำเนินกิจกรรม จนสามารถถอดองค์ความรู้จากเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างสังคมที่ดีภายในองค์กรมาบอกเล่าสู่สังคมให้เป็นที่ประจักษ์ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นแท้จริงต้องเริ่มต้นจากความรับผิดชอบต่อพนักงานในองค์กร ก่อเกิดเป็นองค์กรที่มีความสุขในการใช้ชีวิต รวมทั้งมีความสุขในการทำงานของคนในองค์กร ในหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอองค์กรตัวอย่างที่สร้างความสุขให้กับคนภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ล้วนแล้วแต่ใช้หลักการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยความสุขแปดประการ หรือ Happy 8 ในการดำเนินงานภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน มุ่งสร้างสภาพสังคมที่ดีในการทำงาน อีกทั้งมีวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ได้รวบรวมเรื่องราวดีๆ และกิจกรรมเด่นๆ มากมาย ซึ่งนับเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำพาพนักงานของ องค์กรไปสู่การสร้างองค์กรที่ดีต่อสังคมอย่างยั่งยืน

สุดท้ายนี้ การที่จะทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความสุขอย่างแท้จริงได้ พวกเราจะต้องช่วยกันสร้างองค์กรที่ดูแลพนักงาน ดูแลสังคมภายในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข เป็นองค์กรที่ดีต่อสังคมไทย ประเทศไทยจึงจะน่าอยู่ ขอขอบคุณทุกท่านล่วงหน้าที่จะช่วยกันทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่น่าอยู่ ขอขอบคุณแทนประเทศไทยของพวกเราครับ

ชาณุวิทย์ วันสันต์ธนารัตน์

พ.ชาณุวิทย์ วันสันต์ธนารัตน์

ผู้จัดการแผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน  
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

## ตำนาน

ปัจจุบันจุดประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจ นอกจากการแสวงหากำไรและประโยชน์ให้กับบริษัทตัวเองนั้น บริษัทส่วนใหญ่ยังได้เพิ่มในส่วนการดำเนินธุรกิจด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ Corporate Social Responsibility (CSR) โดยการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนและมีเป้าหมายสูงสุดคือ การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรธุรกิจไปพร้อมๆ กับการสร้างความเจริญอย่างยั่งยืนให้แก่สังคม การทำ CSR ที่แท้จริงและยั่งยืนจะสามารถเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการทำ CSR ภายในองค์กร หรือเน้นความรับผิดชอบต่อพนักงานในองค์กรเสียก่อน เพื่อให้พนักงานมีชีวิตในการทำงานที่ดี นำไปสู่การเกิด “องค์กรแห่งความสุข” (Happy workplace) ซึ่งคนในองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้มีความเติบโตและมั่นคง อีกทั้งยังเป็นกระบอกเสียงส่งข้อมูลไปสู่สังคมภายนอกอีกด้วย

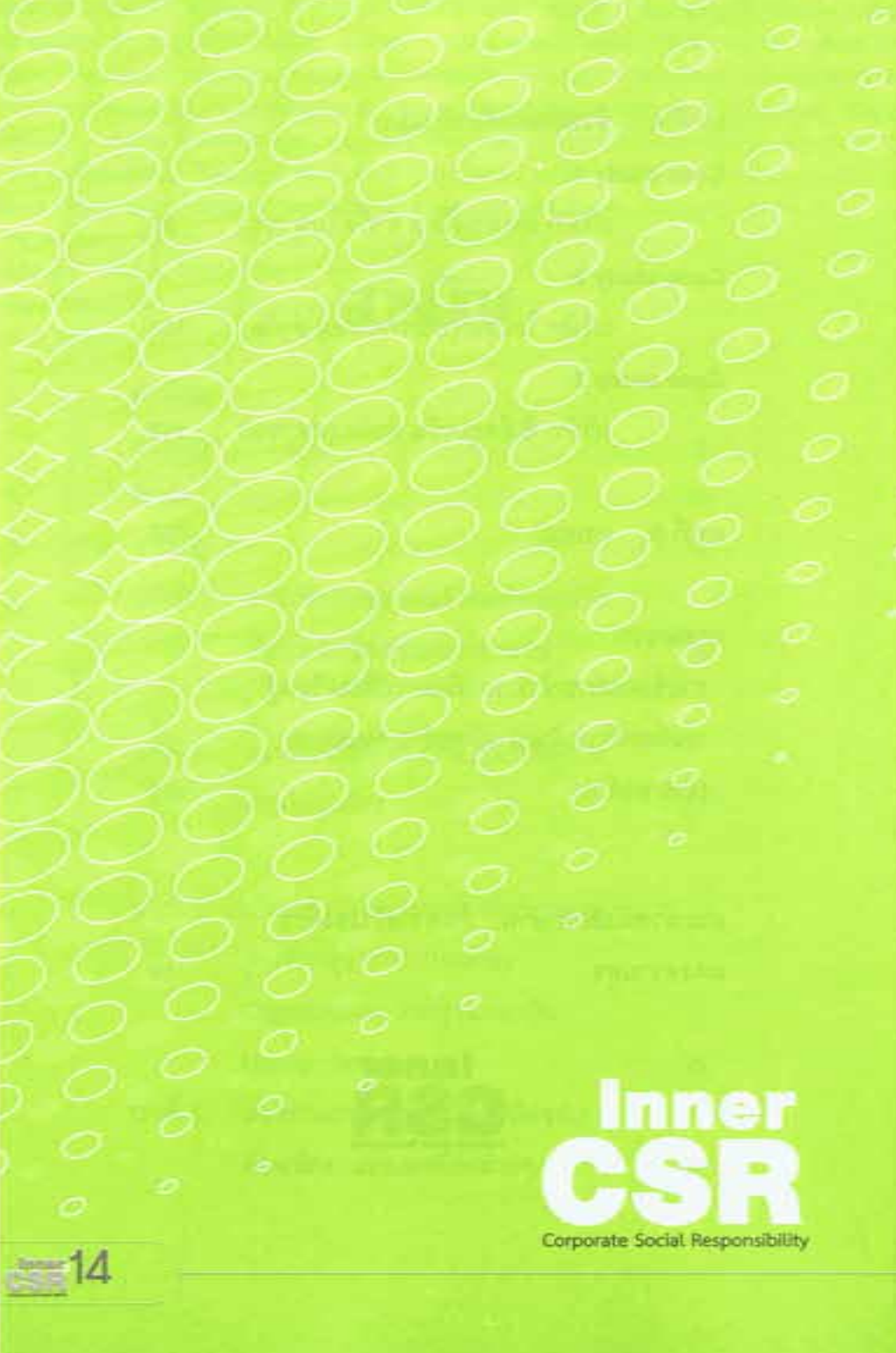
ทางแผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน สสส. จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ท่านผู้อ่านมีความเข้าใจ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองให้ก้าวหน้าอย่างมีความสุขและยั่งยืน

คณะผู้จัดทำ

# สารบัญ

คำนิยม	7
คำนิยม	9
คำนำ	11
สารบัญ	12
บทนำ : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร กับประสิทธิผลของการทำงาน	15
บทที่ 1 แนวคิด CSR กับการบริหารจัดการ ภายในองค์กร	27
บทที่ 2 กรอบความคิด Happy Workplace สู่องค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization) รากฐานแนวคิด Happy workplace	55
บทที่ 3 แนวทางการสร้างความรับผิดชอบต่อ ต่อพนักงานขององค์กรต่างๆ	67

บทที่ 4	ตัวอย่างองค์กรต้นแบบ	
<b>Case study 1:</b>		
	บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	87
<b>Case study 2:</b>		
	บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด	101
<b>Case study 3:</b>		
	บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)	119
บทที่ 5	บทสรุป	155
ภาคผนวก		
	รายชื่อองค์กรเข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “องค์กรก้าวหน้าอย่างมีความสุขด้วย Happy 8” (119 องค์กร)	161
	แนะนำหนังสือที่น่าอ่าน.....ในการสร้างองค์กร แห่งความสุข	169



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



# บทนำ

## ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร กับประสิทธิภาพของการทำงาน

คำว่า CSR ที่เรารู้คุ้นเคยกันทุกวันนี้ มาจากคำเต็มว่า Corporate Social Responsibility ซึ่งเป็นแนวคิดและมุมมองที่พูดถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยองค์กรธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อนอกเหนือไปจากการมุ่งที่จะทำกำไรขององค์กรเพียงอย่างเดียว ซึ่งในนิยามแนวคิดข้อนี้ก็ยังคงมีข้อถกเถียงกันมากกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจนั้นควรจะมีประเด็นใดบ้าง แต่ไม่ว่าจะได้คำตอบอย่างไรก็ตาม การทำกำไรขององค์กรธุรกิจยังคงเป็นสิ่งที่จะต้องขององค์กรธุรกิจเสมอ เพียงแต่องค์กรต้องคำนึงถึงวิธีการให้ได้มาซึ่งกำไร โดยไม่เอาเปรียบสิ่งแวดล้อมหรือสร้างผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม อีกทั้งหากสามารถนำผลกำไรมาแปรเปลี่ยนเป็นการสร้าง หรือการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ก็ยิ่งส่งผลดีต่อองค์กร ที่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนา รวมไปถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

แนวคิด CSR ที่จะกล่าวในหนังสือเล่มนี้ ไม่ได้บอกว่าเป็นข้อตกลงสูงสุดที่ทุกองค์กรธุรกิจต้องเชื่อทั้งหมด หากแต่ว่าแนวคิด CSR คือ แนวคิดที่ต้องได้รับการนำไปพัฒนา และคิดค้นด้วยปัจจัยที่หลากหลายขององค์กรธุรกิจแต่ละแห่งต่อไป

และไม่มีแนวคิด CSR แบบใดแบบหนึ่งที่จะสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร เพราะแนวคิด CSR เป็นสหวิทยาการ ที่รวมเอาศาสตร์ความรู้อย่างน้อยที่สุด 3 ศาสตร์เข้ามารวมกัน ฉะนั้นองค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องนำเอาแนวคิด CSR ไปประกอบเข้ากับพื้นฐานเดิมที่องค์กรแต่ละแห่งมีอยู่ นอกจาก CSR จะมีหลายแนวคิด และหลายมุมมองแล้ว ยังมีเรื่องของการนำแนวความคิด CSR มาแปรเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดเดียวนี้สามารถแตกแขนงออกเป็นรูปแบบ และนำไปปฏิบัติได้อีกมากมาย ดังนั้นคำที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด CSR เช่น คำว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน” ซึ่งมุ่งเน้นเป้าหมายของการพัฒนาทางธุรกิจที่ว่า องค์กรธุรกิจจะต้องคำนึงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน

ในปัจจุบันนี้ เรามักนิยมใช้คำว่า CSR ในการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ แต่สำหรับแนวคิด CSR ของประเทศสหรัฐอเมริกา จะให้นิยามความหมายว่า ความรับผิดชอบต่อผู้ภายในองค์กรธุรกิจและอยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ หรือ Corporate Responsibility (CR) รวมทั้งความรับผิดชอบต่อภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างยั่งยืน (S: Sustainability) ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดการคิดค้นวิธีการที่จะดูแลสังคมภายนอก ตัวอย่างเช่น การคัดสรรแบ่งจากการขาย การปฏิบัติตัวที่มุ่งเน้นกิจกรรมให้พนักงานเป็นพลเมืองที่ดี หรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนโดยรอบ

องค์กรส่วนใหญ่เมื่อพูดถึง CSR มักจะให้ความสนใจในการทำ CSR ภายนอกองค์กร โดยเน้นการให้หรือการบริจาคแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งในแนวคิด CSR แท้ที่จริงแล้ว การให้หรือการบริจาคเป็นหนึ่งในความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่ควรจะให้ หรือบริจาคแก่สังคมและชุมชนที่อยู่โดยรอบของพื้นที่ที่ตั้งขององค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามองค์กรธุรกิจควรต้องระมัดระวังในเรื่อง

ดังกล่าว โดยต้องคำนึงถึงความต้องการและความพร้อมของสังคม ไม่เช่นนั้นแล้ว อาจก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กรและสังคมตามมาได้ ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องพิจารณาการให้หรือการบริจาคให้มากขึ้น ควรสร้างกลยุทธ์ในการช่วยเหลือและแก้ปัญหาสังคม รวมทั้งสิ่งแวดล้อม ผ่านการให้หรือการบริจาคอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของทุกภาคส่วนในสังคม โดยเฉพาะผู้รับต้องพึ่งพาตนเองได้เมื่อองค์กรหยุดให้หรือหยุดบริจาค และกิจกรรมที่เน้นการให้ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่องค์กรธุรกิจสามารถเริ่มทำได้โดยไม่ต้องอาศัยเงินทุนมากนัก รวมถึงการเป็นอาสาสมัครก็ถือเป็นการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างหนึ่ง เนื่องจากการใช้เวลาและใช้ความสามารถของพนักงานในองค์กรไปช่วยเหลือสังคม

ผลจากการศึกษาหลักแนวคิด CSR ทั่วโลกพบว่า ความรับผิดชอบต่อองค์กรที่สำคัญข้อแรก คือ การมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็น การทำ CSR ในตัวองค์กรเอง โดยองค์กรต้องเริ่มต้นจากการดูแลพนักงานก่อนเป็นอันดับแรก ก่อนที่จะเข้าไปดูแลรับผิดชอบต่อใคร ข้อที่สองคือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่างๆ ที่องค์กรมุ่งหวังจะเข้าไปสร้างความรับผิดชอบต่อให้เกิดขึ้น ซึ่งจะไม่สามารถสำเร็จได้หากองค์กรธุรกิจไม่ได้รับแรงขับเคลื่อน และการสนับสนุนจากพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าแนวคิด CSR มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง ขึ้นอยู่กับบริบทของสังคมเป็นตัวแปรที่สำคัญ อีกทั้งแปรไปตามลักษณะพื้นฐานของบริษัทในท้องถิ่นนั้นๆ

ในด้านความรับผิดชอบต่อสินค้า Product Responsibility องค์กรธุรกิจที่ทำ CSR ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และความปลอดภัยของผู้บริโภคเป็นหลัก การผลิตสินค้าอะไรก็ตามที่จะสร้างผลกระทบเชิงลบต่อผู้บริโภคจึงควรที่มีมาตรการที่นำเอาแนวคิดด้าน CSR มาประยุกต์ปรับใช้ เพื่อควบคุมและพิจารณาผลกระทบของสินค้าที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด ก่อนที่จะออกสู่มือผู้บริโภค ในอีก

ด้านหนึ่งองค์กรก็จำเป็นต้องมี Responsibility Product คือ สินค้าที่มีความรับผิดชอบต่อ  
ตามแนวคิด CSR ถือว่าเป็นความรับผิดชอบต่ออย่างหนึ่งที่มีมองว่าตัวผลิตภัณฑ์หรือ  
สินค้าสามารถรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ สินค้าที่รับผิดชอบต่อสังคม  
ได้แก่ การบริโภคผลิตภัณฑ์ที่ผลิตหรือขนส่งมาจากชุมชนในท้องถิ่นเดียวกัน  
หรือพื้นที่ใกล้เคียง โดยลดการพึ่งพาสินค้าที่ใช้การขนส่งจากที่ไกลๆ หรือสนับสนุนให้  
แบ่งรายได้จากสินค้า ไปช่วยเหลือองค์กรที่ทำงานเพื่อดูแลสังคมก็ได้ บางโครงการ  
ที่เกิดขึ้นมาจากการมองว่า สินค้าที่องค์กรส่วนใหญ่แบ่งไปช่วยเหลือสังคม มักจะใช้  
สินค้าที่ตกทุนแล้วสมัยไม่เป็นที่ต้องการของตลาดแล้ว จึงมีคนบางกลุ่มหันมามองว่า  
ในเมื่อผู้บริโภคมาซื้อสินค้าเพื่อต้องการที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือสังคม องค์กร  
ธุรกิจและผู้ผลิตก็ต้องการที่จะช่วยเหลือสังคมจริงๆ แล้ว เหตุใดจึงไม่ให้ผู้บริโภคได้  
ซื้อสินค้าที่ดีมีคุณภาพกลับไปใช้ประโยชน์ได้ด้วย ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการร่วมกัน  
ออกแบบสินค้าให้มีคุณภาพดี เป็นสินค้านวัตกรรมพิเศษ ผลที่ได้คือ กลุ่มสินค้าสีแดง  
(Red product) ซึ่งมีองค์กรชั้นนำหลากหลายแห่ง เช่น Armani, Microsoft ฯลฯ  
จะเห็นได้ว่าการนำแนวคิด CSR มาเชื่อมโยงเข้ากับสินค้าจนกลายเป็นสินค้าที่  
มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้ ก็เพราะความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กรเหล่านั้น  
สำหรับสินค้าที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สินค้าที่ลดบรรจุภัณฑ์  
หรือสินค้าที่มีส่วนประกอบของวัสดุที่มาจากการใช้เซลล์ เป็นต้น

จากตัวอย่างดังกล่าว ทำให้เกิดการหันมานิยมสินค้าที่ทำมาจากวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมาจากธรรมชาติมากขึ้น ลดขั้นตอนการผลิตด้วยสารเคมีน้อยลง ตัวอย่างเช่น ในตลาดสินค้าของเล่นเด็กที่ผลิตจากไม้ยางพาราของบริษัท Wonder World บริษัทสัญชาติไทย ซึ่งนำไม้ยางพารามาเป็นวัสดุหลักของการผลิตของเล่นทั้งหมด โดยไม้ยางพาราที่ใช้ไม่ได้เป็นการตัดไม้ที่อยู่ใต้น้ำ แต่เป็นการตัดไม้ยางพาราที่หมดอายุการให้น้ำยาง ซึ่งปกติชาวสวนยางพารา

จะตัดสินใจอย่างเท่าเทียม เพื่อปลุกต้นไม้ขึ้นทดแทน ของเล่นเด็กที่ผลิตขึ้นนี้จึงไม่เป็นการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแต่อย่างใด และนอกจากจะใช้ไม้ยางพาราเป็นวัตถุดิบหลักในกระบวนการดำเนินธุรกิจแล้ว บริษัทก็ยังสนับสนุนให้ปลุกต้นไม้ทดแทนโดยตั้งสมการขึ้นว่า บริษัทตัดต้นไม้ไปใช้เท่าไร บริษัทจะปลูกเพิ่มเท่ากับที่ใช้ไปบวกกับต้นไม้ที่ปลูกเพิ่มจากลูกค้าอีกในจำนวนเท่ากัน และหอการค้าพันธมิตร เพื่อสร้างความร่วมมือกับมูลนิธิกระต่ายในดวงจันทร์ ด้านการติดตามและประเมินผลของโครงการก็สามารถบอกได้ว่า พื้นที่โครงการที่เข้าไปปลุกต้นไม้ นั้นยังคงอยู่หรือไม่ ก็สามารถตรวจสอบได้จากการเข้าไปดูในแผนที่ตามเส้นทางเส้นแวง ลูกค้าหรือผู้ที่ไม่มีความสะดวกไปในพื้นที่ก็สามารถติดตามผลได้ตลอดเวลา ข้อดีที่บริษัทนี้ได้รับจากการนำแนวคิด CSR ไปปรับใช้คือ มีลูกค้าจากยุโรปมาเมืองไทย เพื่อเจรจาและสั่งสินค้าที่ต้องการจะให้ผลิต แต่สิ่งแรกที่ลูกค้าจากประเทศในยุโรปต้องถามก่อนการเจรจากันคือ ลูกค้าขอดูรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งไม่ใช่แค่กิจกรรมปลูกป่าเพียงอย่างเดียว แต่ครอบคลุมไปถึงเรื่องสุขภาพของพนักงานในองค์กรอีกด้วย ดังนั้น การเจรจากราคาวัตถุดิบนี้คงจะไม่เหมือนในสมัยก่อนที่มุ่งเน้นแต่เรื่องปัจจัยการผลิต ราคา และคุณภาพเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป หากแต่นำเอาส่วนการดูแลพนักงานเข้าไปสู่การพิจารณาอีกด้วย เพราะพนักงานคือ หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนสินค้าที่ส่งผ่านออกไปสู่ตลาด และถึงมือผู้บริโภคต่อไป ดังนั้น ในปัจจุบันประเด็นด้าน การดูแลพนักงาน ให้ความสำคัญนั้นถือเป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน

เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จะต้องดูแลทั้งในเรื่องความรับผิดชอบต่ออย่างแท้จริง ที่อยู่ในเนื้อกระบวนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (Responsibility, R) กับส่วนที่เป็นเรื่องของการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม (Development, D) ในฐานะที่องค์กรธุรกิจเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม การดูแลรับผิดชอบต่อ

ในท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่ จึงควรได้รับการพัฒนาจากองค์กรธุรกิจด้วยเช่นกัน

ตัว R นี้ เรามองว่าเป็นแก่นสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรธุรกิจไม่สามารถละทิ้งไปได้ ถ้าเมื่อใดก็ตามที่องค์กรธุรกิจของท่านจะต้องเข้ามาดูแลและสร้างความรับผิดชอบต่อในเรื่องของสินค้า ลูกค้า กระบวนการผลิตและพนักงานในองค์กรแล้ว ความรับผิดชอบต่อสังคมอันดับแรกคือ ต้องให้องค์กรธุรกิจอยู่รอดให้ได้ก่อน ถ้าธุรกิจอยู่รอดไม่ได้ ก็ไม่ถือว่ามีผลกระทบต่อสังคม เพราะองค์กรธุรกิจที่เราพูดถึงอยู่นี้คือ อักษรย่อตัว C จากแนวคิด CSR ดังนั้น อักษรตัว C ย่อมาจาก Corporate ที่หมายถึงตัวองค์กรธุรกิจ

ในแนวคิด CSR นี้ไม่ได้หมายความว่ารวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นของตัวบุคคลของภาครัฐ หรือขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรต่างๆ เช่น มูลนิธิ หากแต่เป็นมุมมองเฉพาะขององค์กรธุรกิจเท่านั้น ฉะนั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกของการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจคือ ต้องมีความสามารถทำกำไรให้ได้ก่อน แต่ถ้าองค์กรธุรกิจยังไม่สามารถสร้างความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจหรือการทำกำไรขององค์กรธุรกิจเองได้แล้ว ก็ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกด้วย ด้วยเหตุนี้ องค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม

การที่องค์กรธุรกิจจะอยู่รอดได้ องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อขั้นพื้นฐานที่ต่ำที่สุดของ CSR นั่นก็คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ก็ยังมีคำถามหนึ่งในแนวคิด CSR ว่าถ้าองค์กรธุรกิจปฏิบัติตามกฎหมายได้ครบถ้วนดีแล้ว องค์กรธุรกิจจะไม่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบ หรือความเดือดร้อนออกสู่สังคมได้จริงหรือ ยกตัวอย่างเช่น องค์กรหนึ่งบอกว่าจะจ่ายค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด ไม่เกินไม่ขาด คำถามก็คือ อัตราค่าแรงขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนดให้จ่ายให้

พนักงานนั้น สามารถทำให้พนักงานมีความสุขได้จริงหรือไม่ ค่าแรงขั้นต่ำที่กำหนด เป็นเพียงเงินไม่กี่ร้อยบาทต่อวัน ซึ่งกฎหมายก็บัญญัติไว้อย่างนั้น ถ้าเป็นเช่นนี้ พนักงานในองค์กรจะสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้มีความสุขได้อย่างไรด้วยรายได้ อันน้อยนิด ดังนั้นองค์กรธุรกิจต้องหันกลับมาสร้างความเข้าใจต่อการพัฒนา คุณภาพชีวิตเพื่อความสุขของพนักงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือการบังคับของ กฎหมาย องค์กรจึงต้องก้าวข้ามความรับผิดชอบของกฎหมายไปสู่ความรับผิดชอบต่อ ที่สูงขึ้น คือ จริยธรรม ซึ่งจะเข้ามากำกับดูแลความรับผิดชอบต่อองค์กร ให้เห็น ถึงคุณค่าของตัวพนักงานในฐานะเพื่อนมนุษย์ มีไซ้ในฐานะของทรัพยากรการผลิต มุมมองขององค์กรธุรกิจที่มีต่อพนักงานเหล่านั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการ ดำเนินธุรกิจ และหันมาสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรของตนเองสามารถ พัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น เมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กรแล้ว ตัวพนักงานก็จะทำงาน อย่างมีความสุขและทำงานอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จสูงสุดขององค์กร

ในส่วนของความรับผิดชอบต่อภายนอกองค์กร ซึ่งอยู่นอกเหนือไปจากกระบวนการ ดำเนินธุรกิจขององค์กร คือ การพัฒนา (D) เป็นเพียงส่วนเสริมที่องค์กรธุรกิจ นั้นสามารถเข้ามามีบทบาท เพื่อให้การสร้างควมรับผิดชอบต่อและการดูแลสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจมีความสมบูรณ์อย่างรอบด้านเพิ่มมากขึ้น โดยที่ ผลพลอยได้ที่ตามมา นั้น จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง ขององค์กรที่รับรู้กันในสังคมวงกว้าง

ดังนั้น CSR จึงอาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม ซึ่งเป็นการกระทำที่ ทำเหนือกว่ากฎหมายคือ เมื่อรู้ว่าถ้าปฏิบัติตามกฎหมายแล้วพนักงานในองค์กร ยังเดือดร้อน ยังไม่ดีหรือไม่สามารถสร้างความสุขที่แท้จริงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ องค์กรธุรกิจก็ต้องกลับมาคำนึงถึงจริยธรรมในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น พอพนักงานใน องค์กรมีจริยธรรมแล้วองค์กรก็สามารถออกไปเอื้อเพื่อแผ่ความดีและความสุข

สู่สังคม เมื่อองค์กรธุรกิจเป็นผู้ให้แกสังคมแล้วนั้น องค์กรก็จะกลายเป็นส่วนเติมเต็มให้สังคมสมบูรณ์ขึ้น กล่าวคือ องค์กรธุรกิจจะทำกำไรและอยู่รอดได้ด้วยการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ส่งผ่านความรับผิดชอบต่อสังคม และการดูแลสังคมที่อยู่นอกเหนือการบังคับของกฎหมาย โดยใช้จริยธรรมที่คำนึงถึงผลกระทบทางธุรกิจที่มีทั้งผลเชิงบวกและเชิงลบ แนวคิด CSR จึงประกอบไปด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินธุรกิจกับการพัฒนา ก็เสมือนกับการเป็นคนดีที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ในตนเองพร้อมกัน นิยามความหมายที่ชัดเจนของ CSR นี้หมายถึงองค์กรธุรกิจจะต้องมีองค์ประกอบทั้งสองส่วน คือ มีอุปนิสัยที่ดี และต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และต้องเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่สร้างความสุขให้แก่ผู้กระทำอีกด้วย

เมื่อมองไปสู่บริบทขององค์กรธุรกิจทั่วโลกเพื่อทำความรู้จักแนวคิด CSR ว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง ก็พบว่าในแต่ละทวีปหรือแต่ละท้องถิ่น จะมีการนิยามแนวคิด CSR ต่างกันออกไปตามพื้นฐานบริบทของสังคมนั้นๆ เช่น ในทวีปยุโรปนั้นมองว่า CSR เป็นเครื่องมือของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจหรือเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้แก่องค์กรธุรกิจหลากหลายด้าน โดยเฉพาะด้านนวัตกรรม แนวคิด CSR สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมทั้งทาง ด้านเทคโนโลยีและการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวคิด CSR ไม่ได้หมายความถึงแค่คนในชุมชนหรือผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ได้รวมถึงคนในองค์กรหรือพนักงานเข้าไปด้วย

ความรับผิดชอบต่อพนักงานโดยการทำ ความเข้าใจ รู้จักฟังความคิดเห็น เป็นห่วงเป็นใย ดูแลเอาใจใส่พนักงาน ยังสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจ และทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กรได้อีกด้วย การทำ CSR ในปัจจุบันไม่ใช่แค่มุ่งทำให้องค์กรของตัวเองดีเพียงอย่างเดียวแต่จะต้องมองในระดับประเทศด้วย โดยจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ



## ทรัพยากรธรรมชาติ และพลังงานทดแทน เป็นต้น

ตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึง การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกันและก่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ได้แก่ เหตุการณ์ผู้ประสบภัยจากสงครามกลางเมืองในทวีปแอฟริกา ซึ่งองค์การอาหารโลกในฐานะผู้รับผิดชอบหลักต้องนำปัจจัย 4 เข้าไปแจกจ่ายเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัย แต่เนื่องจากปัญหาที่ค้างและระยะทางของคลังเก็บสิ่งของ ทำให้การขนส่งใช้เวลานานถึง 3 เดือน องค์การอาหารโลกจึงได้ขอความช่วยเหลือไปยังองค์กรด้านโลจิสติกส์ ทำให้ระยะเวลาในการส่งสิ่งของและอาหารเหลือเพียง 3-4 สัปดาห์เท่านั้น ผลจากการร่วมมือทำความดีของบริษัทด้านโลจิสติกส์ทั้งหลายในครั้งนี้ได้นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ด้านการขนส่งทั่วโลก ซึ่งประโยชน์ที่ทางองค์กรด้านโลจิสติกส์ได้รับคือ บริษัทสามารถเข้าถึงพื้นที่แห่งใหม่ และรู้เส้นทางการขนส่งได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้กลุ่มบริษัทโลจิสติกส์ยังได้รวมตัวกันก่อตั้งเป็นองค์กรเฉพาะกิจเพื่อช่วยเหลือสังคมในกรณีที่มีภัยพิบัติตามธรรมชาติ แม้ว่าในยามปกติจะยังคงเป็นคู่แข่งกันทางด้านธุรกิจก็ตาม

แนวคิด CSR จึงมุ่งเน้นไปสู่การพัฒนาองค์กรธุรกิจให้อยู่อย่างยั่งยืนและหากองค์กรสามารถทำ CSR ให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ก็ถือว่าเป็นเรื่องที่ดี องค์กรธุรกิจไม่จำเป็นจะต้องมีความถนัดในทุกด้าน เพียงแต่สนใจอยากที่จะช่วยเหลือหรืออยากจะช่วยแก้ปัญหาสังคม ก็สามารถจับคู่หรือร่วมมือกับองค์กรธุรกิจด้วยกันได้ ซึ่งถือเป็นการสร้างความร่วมมือกันระหว่างองค์กรธุรกิจ โดยการนำความสามารถหลักรวมถึงทรัพยากรสำคัญของแต่ละองค์กรมาประสานเข้าด้วยกันเพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม

องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักคิดว่าการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจเพื่อทำเรื่อง CSR นั้นไม่สามารถทำให้เกิดการนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ เพราะ

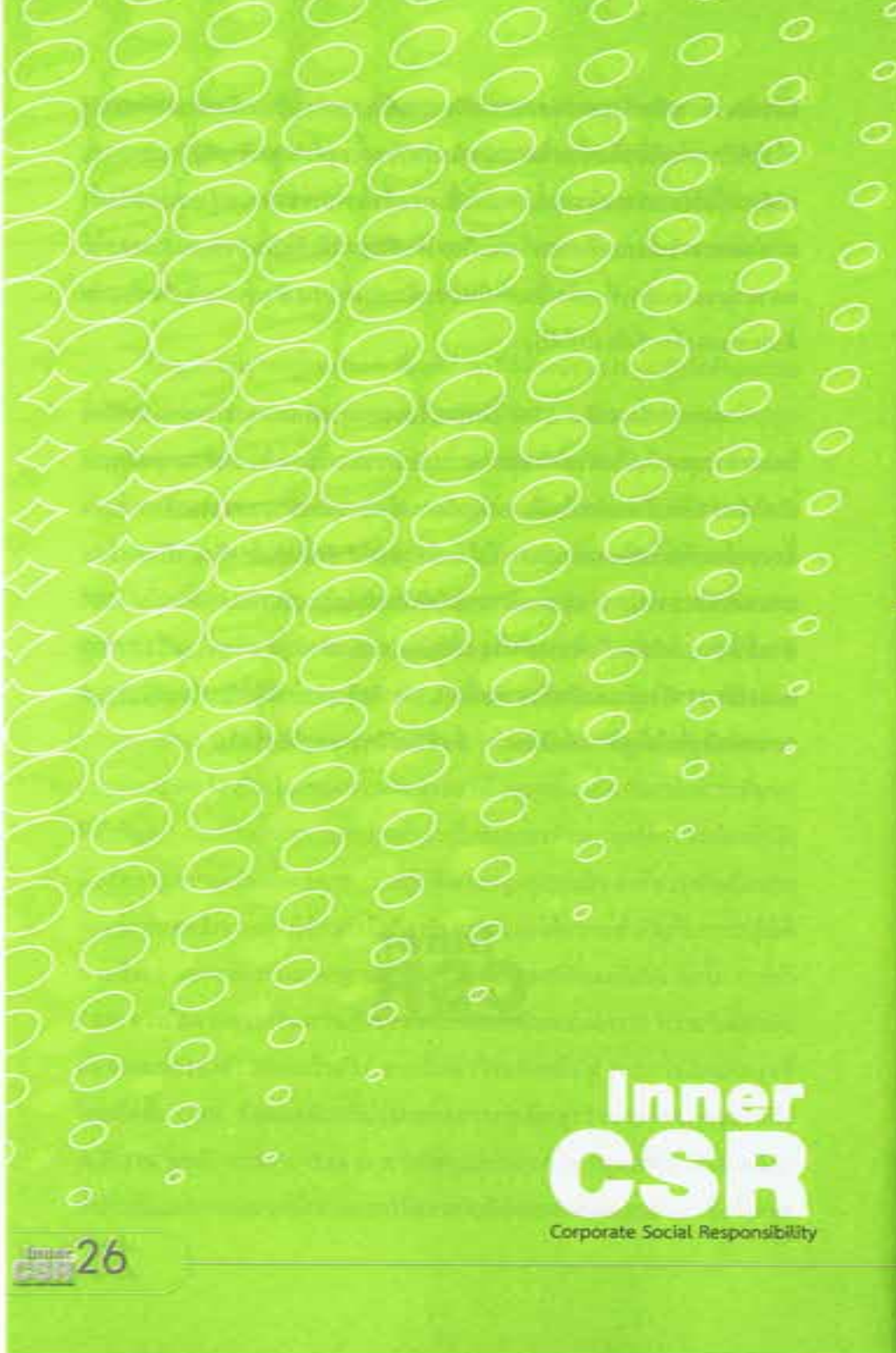
มองว่าเป็นเพียงการทำโครงการพัฒนา แต่ถ้าหากองค์กรธุรกิจสามารถมองเห็นว่าการทำ CSR แบบรวมกลุ่มนั้น คือเรื่องของ การเชื่อมโยงสิ่งที่องค์กรภาคธุรกิจ ทำให้แก่สังคม และทราบว่าภาคสังคมนั้นเชื่อมโยงกับ การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ ได้อย่างไรนั้น ก็จะทำให้องค์กรธุรกิจเห็นว่าแท้ที่จริงแล้ว สังคมกับสิ่งแวดล้อมนั้น เชื่อมโยงอยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งหมด

ปัจจุบันนี้มีมาตรฐานต่างๆ ที่องค์กรธุรกิจต้องมีแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ซึ่งวิธีการในปัจจุบันนั้น CSR เป็นส่วนที่แต่ละฝ่ายถูกกำหนดมาจากวิสัยทัศน์และการนำขององค์กร โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายในองค์กรจะแตกต่างกันออกไปในรายละเอียด เมื่อรวมความรับผิดชอบต่อแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน จะเห็นภาพรวมของความรับผิดชอบต่อองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้ CSR ยังเป็นเรื่องของความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจจะต้องกำหนดความรับผิดชอบต่ออย่างชัดเจน ในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรซึ่งมีหลายกลุ่มย่อย นอกจากนั้นองค์กรธุรกิจจะต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การป้องกันการดูแลรักษา การปรับปรุงและการพัฒนา เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา แนวคิด CSR จึงเป็นเรื่องของการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง เป็นเรื่องของการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างไม่มีวันสิ้นสุด และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงเรื่องกฎหมายเป็นอันดับแรก ถ้าปฏิบัติตามกฎหมายแล้ว องค์กรธุรกิจยังสร้างผลกระทบต่อสังคมอยู่ ก็ต้องคำนึงถึงจริยธรรมและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามสังคม สอดคล้องกับมาตรฐานสากลเพื่อให้เกิดผลที่ดีและยั่งยืน ดังนั้น การทำ CSR ควรเริ่มจากการสร้างความชัดเจนให้กับวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคืออะไรบ้าง จากนั้นนำวิสัยทัศน์ไปสู่ การวางแผนกลยุทธ์ โดยจัดตั้ง CSR ที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจและครอบคลุมไปถึงพนักงาน ลูกค้า การทำการตลาด การจัดการกระบวนการ การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการมีความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก ซึ่งทั้งหมด

นี่จะต้องใช้การติดตามตรวจสอบ การวิเคราะห์ และการบริหารจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร สุดท้ายคือ การรายงานผลลัพธ์ที่ได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการใช้เรื่องการสื่อสารมาสร้างความรู้ ความเข้าใจทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยสื่อสารให้เห็นถึงเป้าหมาย และความพยายามขององค์กรที่จะดำเนินการในประเด็นต่างๆ เช่น ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ต้องไปให้ถึง

นอกจากนี้แนวคิด CSR ยังเป็นเรื่องของการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรอีกด้วย การสร้างความรับผิดชอบต่อทั้งภายใน ภายนอกองค์กรจะเกิดได้อย่างไร ถ้าองค์กรไม่มีความรับผิดชอบต่อกลุ่มพนักงานขององค์กร CSR ขององค์กร ก็จะไม่มีความสำเร็จลุล่วงได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องหันมามองกันใหม่ว่าประเด็นของพนักงานเป็นประเด็นของ CSR ในตัวที่ช่วยให้ CSR ด้านอื่นๆ ของบริษัทเกิดความสำเร็จ และเป็นประเด็นสำคัญต่อการขับเคลื่อน CSR ขององค์กรธุรกิจทุกแห่งอีกด้วย ดังนั้น CSR ที่อธิบายมานี้จึงเป็นเรื่องที่ไม่ใช่แค่ “การทำดีเพื่อให้ดูดี” แต่เป็นการทำสิ่งที่ดีให้ดีกว่าและดียิ่งขึ้นไป

**Inner  
CSR**  
Corporate Social Responsibility



**Inner  
CSR**  
Corporate Social Responsibility

# บทที่ 1

## แนวคิด CSR กับการบริหารจัดการภายในองค์กร

การเริ่มต้นนำเอาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ มาปฏิบัติ โดยมากมักเข้าใจว่า เป็นเรื่องที่ต้องแสดงให้เห็นปรากฏสู่สายตาภายนอก ดังนั้นเราจึงมักเห็นภาพการทำกิจกรรมที่ออกไปมีปฏิสัมพันธ์แก่สังคมมากกว่าที่จะเห็นความสำคัญของ “สังคมภายในองค์กรเอง” แต่ที่จริงแล้วการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจะต้องเริ่มขึ้นภายในองค์กรเป็นลำดับแรก แล้วจึงค่อยขยายขอบเขตของความรับผิดชอบต่อออกไปสู่สังคมโดยรอบและสังคมวงกว้างต่อไป

การจะตรวจสอบว่า ขณะนี้องค์กรธุรกิจมีการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมแล้วหรือยังนั้น สามารถที่จะเริ่มกระทำได้โดยใช้ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามาเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ เพื่อช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถเห็นภาพรวมของความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรธุรกิจประเภทต่างๆ พึ่งมี และช่วยให้องค์กรธุรกิจเข้าใจถึงสถานะและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น พนักงาน

พนักงานในองค์กรธุรกิจเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความรับผิดชอบขององค์กร องค์กรเกิดขึ้นได้ด้วยการรวมตัวของบุคคลที่มีเจตจำนงร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงาน ซึ่งก็คือพนักงาน โดยบทบาทหน้าที่ของพนักงานจะเป็นกลไกหลักันให้เกิดการดำเนินธุรกิจขององค์กร และจะเกิดความรับผิดชอบต่อได้นั้นก็เป็ผลมาจากตัวพนักงานเองมีความตระหนัก และเข้าใจว่าสิ่งที่พวกเขาทำล้งปฏิบัติตามส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงส่งผลย้อนกลับหาตัวพนักงานเองอีกด้วย

เพื่อบรรลุเป้าหมายการทำให้พนักงานขององค์กรเกิดความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมของผลสำเร็จในองค์กร ผู้นำองค์กรต้องเชื่อมโยงให้พนักงานได้รับรู้ถึงความสำคัญของพนักงานต่อองค์กรเสียก่อน ด้วยเหตุนี้ จึงเกิดแนวคิดการวิเคราะห์และเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขึ้น เพื่อให้้องค์กรทำความเข้าใจถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน โดยการทำให้พนักงานเกิดความสุขและวิบทราบประเด็นต่างๆ ที่กลุ่มพนักงานขององค์กรให้ความสนใจ และต้องการได้รับการแก้ไขจากองค์กร ทั้งนี้ การสร้างความสุขในการทำงานให้แก่พนักงานจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้พนักงานนั้น สามารถทำงานด้วยความมุ่งมั่น และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมได้นั้น องค์กรธุรกิจต้องเริ่มทำความเข้าใจถึงประเด็นต่างๆ ที่กลุ่มพนักงานให้ความสนใจได้เป็นอันดับแรก เพื่อกำหนดแนวทาง การสร้างความสุขให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในส่วนแรกของบทนี้จะกล่าวถึง แนวคิดพื้นฐานทางทฤษฎี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นการทำความเข้าใจถึงความจำเป็น และผลที่้องค์กรที่จะได้รับจากการนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติ หลังจากนั้นการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะจำกัดไปสู่กลุ่มพนักงานโดยเฉพาะ เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในส่วนของกลุ่มพนักงานว่าสามารถทำได้อย่างไร

- ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) มุ่งเน้นเฉพาะ  
ความสำคัญของกลุ่มพนักงาน

### การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มหรือบุคคลที่มีผลกระทบ และหรือได้รับผลกระทบจากกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร และเป็นบุคคล หรือกลุ่ม บุคคลที่ช่วยกำหนดคุณค่าให้กับองค์กร องค์กรมีความจำเป็นต้อง สร้างความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทั้งจากกิจกรรม และกระบวนการตัดสินใจ

- ทำไมเราจึงต้องเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Why engage?)

ปัจจุบันภาคธุรกิจได้รับการคาดหวังจากสังคมว่า ควรมีบทบาทที่มากขึ้นกว่าแต่ก่อน เนื่องจากการดำเนินกิจการของธุรกิจนั้นส่งผลกระทบต่อทั้ง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นไปได้ตั้งแต่ในระดับท้องถิ่น จนถึงในระดับโลก นอกจากนี้ ในหลายๆ กรณีจากกระบวนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) และการเติบโตขึ้นอย่างมากของจำนวนองค์กรประเภทรัฐร่วมกับเอกชน (Public-private partnerships) ได้เพิ่มบทบาทขององค์กรภาคธุรกิจให้ใกล้เคียงกับองค์กรภาครัฐมากขึ้น

การตอบสนองต่อบทบาทของภาคธุรกิจที่เพิ่มขึ้นในสังคมนี้ ทำให้สมาชิกและบุคคลที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เริ่มอ้างสิทธิของการรับรู้ การเป็นที่ปรึกษาและความเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทางธุรกิจ (Corporate decision-making) เป็นจำนวนมากขึ้น ซึ่งจุดนี้เองที่ทำให้องค์กรธุรกิจเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) ไม่ว่าจะเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็นต่างๆ ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ในระยะแรกนั้นการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจากการขับเคลื่อนของแรงกดดันภายนอกภายใต้วิธีการเฉพาะชั่วคราว และจำกัดอยู่กับประเด็นที่เป็นความขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นๆ หน้านั้นหลายองค์กรธุรกิจเริ่มตระหนักถึงผลประโยชน์ของการสานเสวนาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง และได้พัฒนาวิธีการที่เป็นระบบและมีความซับซ้อนมากขึ้นต่อการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระยะต่อมา กิจกรรมการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไป เพื่อเพิ่มความเข้าใจ การจัดการความเสี่ยงและแก้ไขความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรธุรกิจชั้นนำได้พัฒนาให้การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถส่งผลต่อการเรียนรู้วัฒนธรรมในสินค้า และกระบวนการเพิ่มความยั่งยืนให้กับ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

สำหรับในปัจจุบันการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถผสมผสานการปฏิบัติในเชิงสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจให้เข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์กรได้ โดยกระบวนการของการเชื่อมโยงนั้นจะเกี่ยวข้องกับ การผสมผสานทรัพยากร เช่น ทรัพยากรด้านความรู้ (Know-how) ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรในการปฏิบัติการ ที่สามารถช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้การแก้ปัญหาและไปถึงเป้าหมาย ที่พวกเขาไม่อาจบรรลุได้จากการดำเนินการฝ่ายเดียว

#### • ประโยชน์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(The Benefits of Stakeholder Engagement)

การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิผล และการจัดทำอย่างมีกลยุทธ์จะสามารถ



» นำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างเท่าเทียมและยั่งยืนกว่า โดยการให้โอกาสแก่ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจ

» บริหารจัดการความเสี่ยงและชื่อเสียงได้ดีกว่า

» ก่อให้เกิดการผสมผสานรวมกันของทรัพยากร เช่น ความรู้ บุคคลากร การเงิน และเทคโนโลยี ที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาและบรรลุดูวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จโดยองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

» ก่อให้เกิดความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สลับซับซ้อน รวมถึงการพัฒนาการตลาดและการกำหนดโอกาสทางกลยุทธ์ใหม่ๆ

» ทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงสินค้า และกระบวนการ

» ให้ข้อมูล ความรู้ และสร้างอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจและการปฏิบัติของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อองค์กร และต่อสังคม

» สร้างความเชื่อถือนระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและซับซ้อนมากขึ้น การเชื่อมโยงที่ประสบผลสำเร็จไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างความมั่นคงด้านภาวะผู้นำให้แก่องค์กร แต่ยังช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบและพัฒนาไปอย่างยั่งยืน

## • กระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### (Stakeholder Engagement Process)

กระบวนการสร้างความเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders engagement) ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Strategy)
3. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Communication)

#### 1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

แนวคิดด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นมองว่าธุรกิจกับสังคมเป็น “ระบบที่แทรกซึมและผสมผสานอยู่ด้วยกัน” (Interpenetrating systems) ไม่สามารถแยกออกอย่างโดดเดี่ยว ธุรกิจต้องการการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเองก็ต้องอาศัยธุรกิจในการดำรงชีวิต เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเช่นกัน องค์กรแต่ละองค์กรนั้นจะมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะของตนเอง โดยพิจารณาจากผลกระทบระหว่างกัน ทั้งผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากกิจกรรม และการตัดสินใจขององค์กรและผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อองค์กรธุรกิจด้วยเช่นกัน (R.E Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach) ผลกระทบที่เกิดขึ้น เป็นปัจจัยในการแบ่งระดับของ ความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ได้แก่

##### 1.1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับปฐมภูมิ (Primary stakeholder)

เป็นกลุ่มที่มีผลกระทบโดยตรง (Direct Influence) กับการดำรงอยู่ของธุรกิจ

ซึ่งโดยทั่วไปแล้วได้แก่ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และชุมชนโดยรอบที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ความหลากหลายทางชีวภาพ คนรุ่นต่อไปในอนาคต ส่วนแต่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพราะกิจกรรมของธุรกิจสามารถมีผลกระทบต่อกลุ่มเหล่านี้โดยตรง

1.2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับทุติยภูมิ (Secondary stakeholder) เป็นกลุ่มที่มีผลกระทบทางอ้อม (Indirect Influence) กับธุรกิจหรือเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบไม่มากจากกิจกรรมของธุรกิจ เป็นกลุ่มที่ไม่ได้เชื่อมโยงโดยตรงกับการปฏิบัติและไม่ได้เป็นส่วนสำคัญกับการอยู่รอดของธุรกิจเช่นกัน ได้แก่ สื่อมวลชน กลุ่มกดดัน หรือกลุ่มที่มีความสนใจพิเศษ ซึ่งสามารถจัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้ เนื่องจากอาจมีผลกระทบกับชื่อเสียงขององค์กร โดยการขับเคลื่อนความคิดเห็นเพื่อสนับสนุนหรือต่อต้านกิจกรรมของธุรกิจได้

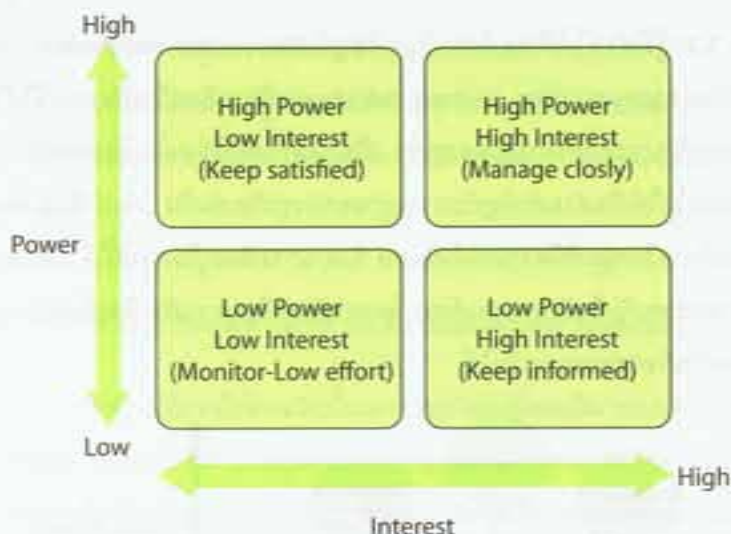


ภาพประกอบที่ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ที่มา: Accountability, "The Stakeholder Engagement Manual Volume 1:

The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement, 2005

การจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังสามารถแบ่งได้ตามผลกระทบด้านอำนาจ (Power) และความสนใจ (Interest) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับจากธุรกิจหรือกิจกรรมของธุรกิจ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ตามตาราง Matrix ดังนี้



ที่มา: Accountability, "The Stakeholder Engagement Manual Volume 1: The Guide to Practitioners" Perspectives on Stakeholder Engagement, 2005

1) กลุ่มที่มีพลังอำนาจสูงแต่มีความสนใจต่ำ (High Power, Low Interest) เป็นกลุ่มที่องค์กรต้องพยายามรักษาระดับความพึงพอใจที่มีต่อองค์กรไว้ (Keep Satisfied)

2) กลุ่มที่มีพลังอำนาจต่ำแต่มีความสนใจสูง (Low Power, High Interest) เป็นกลุ่มที่องค์กรต้องพยายามให้ข่าวสารข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ (Keep informed) เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อองค์กร

3) กลุ่มที่มีพลังอำนาจต่ำและมีความสนใจต่ำ (Low Power, Low Interest) เป็นกลุ่มที่องค์กรต้องติดตามข้อมูลข่าวสารเป็นระยะ ๆ (Monitor-Low Effort)

4) กลุ่มที่มีพลังอำนาจสูงและมีความสนใจสูง (High Power, High Interest) เป็นกลุ่มที่มีผลกระทบต่อทั้งการตัดสินใจและการปฏิบัติขององค์กร รวมทั้งติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นกลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิด รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในระดับสูง

นอกจากนี้การจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังสามารถแบ่งได้โดยการพิจารณาจาก การตอบสนองต่อข้อร้องเรียน หรือประเด็นที่ขัดแย้งกับองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มความชอบธรรม (Legitimacy) เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เคารพในศีลธรรม (Moral) จริยธรรม (Ethic) และข้อปฏิบัติตามกฎหมาย (Legal claim) เมื่อมีการณีข้อร้องเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้จะดำเนินการเจรจาต่อรอง และนำเสนอข้อร้องเรียนตามกระบวนการขององค์กร

2) กลุ่มพลังอำนาจ (Power) เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอำนาจหรืออิทธิพลต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสื่อสารมวลชน เมื่อมีประเด็นข้อร้องเรียนจะใช้อำนาจทางการสื่อสารกดดันเพื่อให้องค์กรตอบสนองต่อประเด็นเรียกร้องดังกล่าว

3) กลุ่มรุนแรง (Urgency) เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เรียกร้องต่อประเด็นปัญหาด้วยการกระทำที่ค่อนข้างรุนแรง โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความสนใจและการสนับสนุนจากสังคม เพื่อให้เกิดการตอบสนองอย่างเร่งด่วนจากองค์กร

## 2. การกำหนดกลยุทธ์ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)

### การสร้างความเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐาน AA1000SES (Stakeholder Engagement Standard)

มาตรฐาน AA1000SES เป็นส่วนหนึ่งของชุดมาตรฐาน AA1000 จัดทำโดยสถาบัน Accountability เนื้อหาของมาตรฐานเป็นกรอบแนวทาง (Framework) เพื่อการออกแบบ การปฏิบัติ การประเมินและการสื่อสาร ในการสร้างความเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการรับรอง AA1000 Assurance Standard โดยชุดมาตรฐาน AA1000SES นี้ มุ่งเน้นการสนับสนุนการจัดการคุณภาพและความรู้ (Quality and knowledge management) ความโปร่งใส (Transparency) การสร้างธรรมาภิบาล (Governance) รวมถึงความสามารถในการตรวจสอบได้ (Accountability) ร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรฐาน AA 1000SES สามารถปรับใช้ได้ในทุกขอบเขต ของการเชื่อมโยง ทั้งภายในและภายนอก ได้แก่

- 1) การเชื่อมโยงระดับหน้าที่ เช่น การดูแลลูกค้า เป็นต้น
- 2) การเชื่อมโยงระดับประเด็น เช่น สิทธิมนุษยชน สิทธิแรงงาน
- 3) การเชื่อมโยงระดับองค์กร เช่น การรายงานและการรับรอง

### หลักการเบื้องต้น (Principle)

กรอบของ AA1000 นั้น การบริหารจัดการอยู่บนหลักการของ "การรวม" (Inclusivity) ซึ่งหมายถึงความพยายามขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความคิดเห็น และความจำเป็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในทุกขั้นตอนของกระบวนการ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นองค์กรจะรับรู้ได้โดยผ่าน

กระบวนการของการเชื่อมโยง (Engagement process) ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงออกมาได้โดยปราศจากความกังวลและข้อจำกัด แนวคิดของ “การรวม” นั้นต้องพิจารณาถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นพลังเจียรรวมถึงคนรุ่นต่อไปในอนาคตและสิ่งแวดล้อมด้วย

แนวคิดนี้สามารถดำเนินการได้โดยการดำเนินการตามหลักการ 3 ประการ ดังนี้

1) สาระสำคัญ (Materiality) หมายถึง องค์กรต้องรู้จักประเด็นที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ความสมบูรณ์ (Completeness) หมายถึง องค์กรต้องเข้าใจถึงข้อห่วงใยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจากมุมมอง ความต้องการ ความคาดหวังในการปฏิบัติขององค์กร และการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญ (material issues) เหล่านี้

3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง องค์กรต้องตอบสนองที่สอดคล้องกับประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกันระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพประกอบที่ 2 หลักการในการสร้างความเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ที่มา: Accountability, 'The Stakeholder Engagement Manual Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement, 2005

ขั้นตอนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
(Stages of Stakeholder Engagement)



ภาพประกอบที่ 3 ขั้นตอนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ที่มา: Accountability, "The Stakeholder Engagement Manual Volume 2: The Practitioners' Handbook on Stakeholder Engagement, 2005"

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Think Strategically)**

เป็นการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ วิธีการในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นที่สำคัญ โดยการที่องค์กรจะต้องสามารถจำแนกระดับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับหลักการและสาระสำคัญ (Materiality)



## 1.1 กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรควรมีระเบียบวิธีการ (Methodology) รวมถึงกระบวนการเชิงระบบในการระบุ (Identify) และการจัดทำผัง (Map) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกันในทางที่จะสร้างความเชื่อถือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับความสามารถโดยรวม และควรสื่อสารทำความเข้าใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจ

จากนิยามที่ว่า "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กลุ่มผู้ที่มีผลกระทบ และหรือได้รับผลกระทบจากกิจกรรม สินค้าหรือบริการและการปฏิบัติของธุรกิจ" ดังนั้นเราสามารถกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการพิจารณาผลกระทบ ที่มีต่อกันในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

- 1) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรต้องมีความรับผิดชอบตามกฎหมาย ผลกระทบทางการเงินและการปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร
- 2) ด้านอิทธิพล (Influence) หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ หน่วยงานท้องถิ่น กลุ่มพลังต่างๆ เป็นต้น
- 3) ด้านความใกล้ชิด (Proximity) หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมากที่สุดจากการทำงาน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร เช่น กลุ่มของพนักงานประจำ หรือกลุ่มพนักงานชั่วคราวจากการดำเนินธุรกิจ เช่น คู่ค้า คู่ธุรกิจ เป็นต้น

4) ด้านการพึ่งพา (Dependency) หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึ่งพิงกับกิจกรรมขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเงิน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องอาศัยธุรกิจเพื่อตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของชีวิต เช่น อาหาร ยา สาธารณูปโภคพื้นฐาน ฯลฯ

5) ด้านตัวแทน (Representation) หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นตัวแทนขององค์กร สถาบันที่เชื่อมโยงกับองค์กร เช่น กลุ่มสนใจพิเศษ กลุ่มองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร องค์กรสากล เป็นต้น

6) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Policy and strategic intent) หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลทางตรงและทางอ้อมต่อนโยบายและการจัดการขององค์กรโดยตรง

## 1.2 การระบุประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง (Material issues)

องค์กรควรกำหนดระเบียบวิธีที่เป็นกระบวนการเชิงระบบสำหรับการกำหนดประเด็น (Issues) ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม สินค้า บริการ หน่วยงาน สาขา ทั้งที่เป็นการจัดการความรับผิดชอบตามกฎหมาย หรือความสามารถขององค์กรที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติ (outcomes) เช่น ผลกระทบจากการใช้ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งการระบุความสำคัญของประเด็นมีแนวทางดังต่อไปนี้

ก. ประเด็นที่เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบาย

ข. ประเด็นที่มีผลกับประสิทธิภาพทางการเงินและการบังคับใช้ตามกฎหมายที่มีผลโดยตรงกับองค์กร

ค. ประเด็นที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นพฤติกรรมหรือข้อปฏิบัติมาตรฐานในธุรกิจ และมีผลทางลบถ้าองค์กรไม่ยึดถือในระดับนโยบาย

ง. ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ ซึ่งประเด็นเหล่านี้มีผลต่อพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

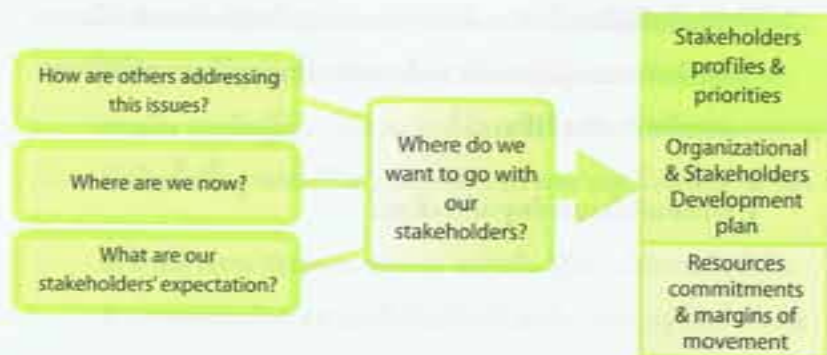
จ. ประเด็นที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคม

## ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์และวางแผน (Analyze and Plan)

เป็นการพัฒนาความเข้าใจประเด็นสำคัญและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดมาจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อนำมาออกแบบกระบวนการเชื่อมโยงที่ตรงกับความคาดหวังที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอนนี้สัมพันธ์กับหลักการของสาระสำคัญ (Materiality) และความสมบูรณ์ (Completeness)

องค์กรควรมีกกลยุทธ์ในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้จากการกำหนดบริบทแวดล้อม วัตถุประสงค์ และขอบเขตอย่างชัดเจนจากข้อมูลของการจัดทำผังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Map) และการระบุประเด็นสำคัญ (Issues) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้ สามารถเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ากับประเด็นสำคัญเหล่านั้น และควรกำหนดถึงวิธีการเชื่อมโยงที่ช่วยให้องค์กร เข้าใจถึงประเด็นที่เกิดขึ้น และพัฒนาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

กลยุทธ์ขององค์กรควรคำนึงถึง ความสามารถในการตอบสนองต่อการเชื่อมโยง ซึ่งพิจารณาถึงขีดความสามารถขององค์กรทั้งในเรื่องของทรัพยากรงบประมาณ บุคลากร รวมถึงความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ วิธีการและเครื่องมือในการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพประกอบที่ 4 การพิจารณาขีดความสามารถขององค์กร

## 2.1 พัฒนาแผนปฏิบัติการ

องค์กรควรมีการพัฒนาแผนปฏิบัติการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดเวลาให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจ และสามารถร่วมมือกับองค์กรในกิจกรรมการสร้างความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 2.2 พัฒนาวิธีการการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

องค์กรควรกำหนดวิธีการที่ใช้ในการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญดังนี้

2.2.1 วัตถุประสงค์และขอบเขตที่เฉพาะเจาะจงในการสร้างความสำเร็จ  
เชื่อมโยง

2.2.2 กลุ่มตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มที่องค์กรกำหนดไว้ และระดับของตัวแทนกลุ่มที่ควรเข้าร่วม เป็นต้น

2.2.3 ระดับของการเชื่อมโยง เช่น จากการเฝ้าติดตาม (Monitor)

ไปสู่การสานเสวนา เป็นต้น

2.2.4 สื่อที่ใช้ เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์

2.2.5 การอำนวยความสะดวกด้านการจัดการกระบวนการเชื่อมโยง  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

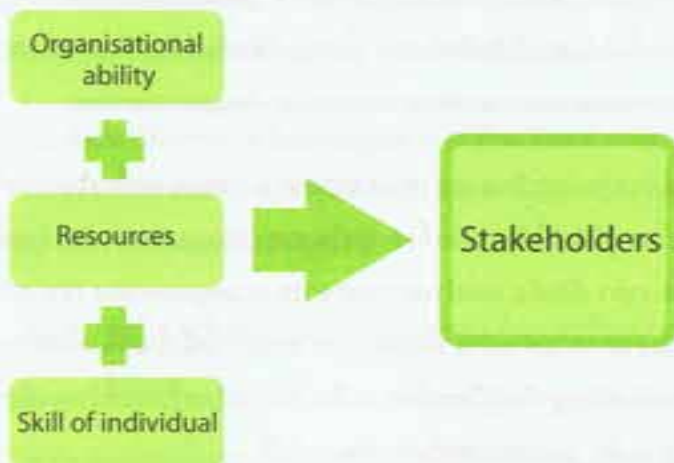
2.2.6 วิธีการที่ใช้ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจ การระดมความคิดเห็นกลุ่ม  
เครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินกิจกรรมและโครงการร่วม

### ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเชื่อมโยง (Strengthen Engagement Capabilities)

เป็นการกำหนดแนวทางเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถเข้าใจ  
ประเด็นที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองโดยการปฏิบัติ  
การเชื่อมโยงนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนนี้สัมพันธ์กับหลักการของความ  
สมบูรณ์ (Completeness) และหลักการตอบสนอง (Responsiveness)

องค์กรควรประเมินและกำหนดความสามารถขององค์กรในการสร้าง  
ความเชื่อมโยง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านทรัพยากร (Resources) เช่น เจ้าหน้าที่  
งบประมาณ เวลา เป็นต้น และด้านความสามารถ (Competencies) เช่น ความรู้  
ทักษะ ความสามารถเฉพาะด้าน ทักษะคิด และประสบการณ์ เป็นต้น เพื่อพิจารณา  
ถึงการสร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีขอบเขตในการพัฒนาดังนี้

- 3.1 สร้างความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.2 ประเด็นปัญหาด้านภาษาและการสื่อสาร
- 3.3 กระบวนการส่งเสริม เช่น การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management)
- 3.4 การเข้าถึงกระบวนการมีส่วนร่วม ปรัชญาหรือ และการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.5 ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น วัฒนธรรม ความรู้เกี่ยวกับชุมชนห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น



ภาพประกอบที่ 5 ขอบเขตการพัฒนาศักยภาพ

ที่มา : adapted from "stakeholder engagement", accountability (2005)

## ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบขั้นตอนและการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Design the Process and Engage with Stakeholders)

เป็นการกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงที่สามารถตอบสนอง ทั้งความจำเป็นขององค์กร และความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับ ทุกหลักการที่กล่าวมาข้างต้น ได้แก่ หลักการของสาระสำคัญ (Materiality) หลักการของความสมบูรณ์ (Completeness) และหลักการตอบสนอง (Responsiveness)

องค์กรควรกำหนดวิธีการที่รวมถึง กระบวนการเชิงระบบในการสร้างความเชื่อมโยงที่ครอบคลุมถึงประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ เป็นโอกาสและความเสี่ยงทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 4.1 กำหนดวิธีการเชื่อมโยงที่เหมาะสม
- 4.2 ออกแบบกระบวนการ
- 4.3 ดำเนินการสร้าง ความเชื่อมโยง

ซึ่งแนวทางหลักในการสร้างความเชื่อมโยงกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นด้านการสื่อสารทั้งทางเดียว (One-way communication) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Basic consultation) การสานเสวนาเชิงลึก (In-depth dialogue) และพันธมิตรร่วมในการทำงาน (Working partnerships) แต่ละแนวทางที่ประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงพันธสัญญาที่ทุกส่วนมีต่อกัน ทั้งในเรื่องของเวลา การเงิน ความเสี่ยงและความร่วมมือ แต่ละแนวทางไม่ได้เป็นประเด็นปัญหาทาง เทคนิค เช่น การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group) กับ Public meeting แต่ขึ้นอยู่กับแรงขับเคลื่อน ความเข้าใจ ความเสี่ยง และโอกาสในการเชื่อมโยงกับประเด็น ความจำเป็น (needs) ความปรารถนา (aspiration) ของธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในความสัมพันธ์ที่มีต่อประเด็นกิจกรรมสำหรับแต่ละแนวทางในการเชื่อมโยงมีดังนี้

การสื่อสาร Communication	การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น Consultation	การสนทนา Dialogue	การสร้างพันธมิตร ร่วม Partnerships
- การแลกเปลี่ยนข้อมูล	- แบบสอบถาม การ	- เวทีอภิปรายผู้มีส่วน	- การลงทุนร่วม (Joint
- การฝึกอบรมพนักงาน	สำรวจ (Question-	ได้ส่วนเสีย (Multi	venture)
- แสดงการมีโครงการ	naire surveys)	stakeholder forums)	- โครงการการพัฒนา
และจดหมายไปยัง	- การประชุมกลุ่ม	- คณะที่ปรึกษา	ท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
กลุ่มเป้าหมาย	- การประเมินในสถาน	(Advisory panels)	- โครงการที่เกี่ยวข้อง
- แผ่นพับ และรายงาน	ที่ทำงาน (Workplace	- การประชุมผู้นำระดับ	กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
บริษัท	assessment)	สูงสุด (Leadership	ในฟอรัมกลุ่ม
- จดหมายข่าวภายใน	- การประชุมกลุ่มผู้มี	summits)	- พันธมิตร (Alliances)
และภายนอก	ส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะ	- การพัฒนา สภานา	
- เว็บไซต์	(and hoc stakeholder	ภายในและภายนอก	
- ข้อมูลย่อยทางเทคนิค	Advisory meetings)	ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	
- คำปราศรัยเอกสาร	เช่น การแลกเปลี่ยน		
บรรยาย ข้อมูลจัด	ความคิดเห็นกับชุมชน		
แสดงวิดีโอ และ	tandingstakeholder		
เอกสารประกอบ	advisory forums		
การประชุม	- ข้อมูลตอบกลับ		
- การเปิดให้เข้าชม	ออนไลน์และการ		
และประชุมในหน้าที่	อภิปรายแสดง		
บริษัท	ความคิดเห็น		
- การเยี่ยมชมโรงงาน	(discussion forums)		
- งานแถลงข่าว			



## ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการ การทบทวน และการติดตามผลลัพธ์ (Act, Review and Report)

เป็นขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการตอบสนองอย่างเพียงพอ และเป็น  
การตรวจสอบความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ยังเป็นการตรวจสอบการเรียนรู้ที่เกิดจากความห่วงใย และความ  
คิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย ขั้นตอนนี้สัมพันธ์กับหลักการของการ  
ตอบสนอง (Responsiveness)

ตามกลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแผนที่ได้กำหนดไว้ องค์กรควรเชื่อมโยง  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับความเข้าใจร่วมกันในประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ให้ความสำคัญและตอบสนองต่อบรรทัดฐานทางสังคม (Social norm) นอกจากนี้  
องค์กรควรพัฒนากระบวนการติดตาม การวัด การประเมินเพื่อควบคุมคุณภาพ  
ของกระบวนการ การทบทวนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นสำคัญที่ผู้มีส่วน  
ได้ส่วนเสียให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการเรียนรู้ใหม่ รวมถึงการนำสิ่ง  
ที่เรียนรู้จากการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปรายงานในระดับกลยุทธ์ เพื่อสร้าง  
ความต่อเนื่องตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน

<b>Act</b> What next? How to report and feed back? What can we learn from the process?		
Reporting and assurance	Action planning	Further improvement

## ภาพประกอบที่ 6 การดำเนินการเพื่อทบทวนและติดตามผลลัพธ์

ที่มา : adapted from "stakeholder engagement", accountability (2005)

### 3. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Communication)

เมื่อองค์กรมีแผนกิจกรรมและโครงการเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว สิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อสร้างความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ องค์กรจะต้องสื่อสารกิจกรรม และ/หรือโครงการนั้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ องค์กรสามารถกำหนดแผน ในการสื่อสารได้จาก ขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วยคำถาม ดังต่อไปนี้

1) ใคร (Who?): ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง และพวกเขาต้องการที่จะเกี่ยวข้องในระดับใด เช่น คณะทำงาน พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สื่อมวลชน เป็นต้น

2) อะไร (What?): อะไรคือเนื้อหารายละเอียดที่จะต้องสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้เนื้อหารายละเอียดจะเป็นอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับระดับ ความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มต้องการเพียงแค่การรับรู้ (Awareness) บางกลุ่มต้องการให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ (Knowledge) บางกลุ่มต้องการความเชื่อถือ (Trust) และบางกลุ่มต้องการให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ (Action) เป็นต้น

3) เมื่อใด (When?): เมื่อใดที่องค์กรควรจะทำเนิการสื่อสารนั้นและเป็น ความถี่เท่าใด เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มต้องการได้รับความสนใจจากองค์กร ในทุกๆ วัน บางกลุ่มต้องการการสื่อสารในเชิงรุกทุก 2-3 เดือน

4) ที่ใด (Where?): ที่ใดจะเป็นที่ที่เหมาะสมที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับ ข่าวสาร ถึงแม้จะดูเป็นเรื่องง่ายที่องค์กรจะผลักดันข่าวสารไปในทางเดียว เช่น ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือทางเว็บไซต์ขององค์กร แต่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน

เสียมักต้องการการสื่อสารในรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งก่อให้เกิดการกระตุ้นการรับรู้ที่ดีกว่า

5) วิธีใด (How?): วิธีใดที่องค์กรจะใช้ในการสื่อสารกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียอาจจะใช้ผู้สื่อสารต่างๆ กันไป และใช้วิธีการและช่องทางการสื่อสารต่างๆ กันไป หรือบางกลุ่มอาจใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารมากกว่า 1 วิธี

วิธีการสื่อสารนั้นมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่ผู้ที่ได้รับการสื่อสารนั้น ไม่มีส่วนร่วมกับการสื่อสารนั้นเลย (Non-participatory) ไปจนถึงมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการสื่อสารนั้น (fully participatory) ซึ่งแต่ละระดับของการมีส่วนร่วมปรากฏเป็นรูปแบบการสื่อสารต่างๆ กันดังนี้

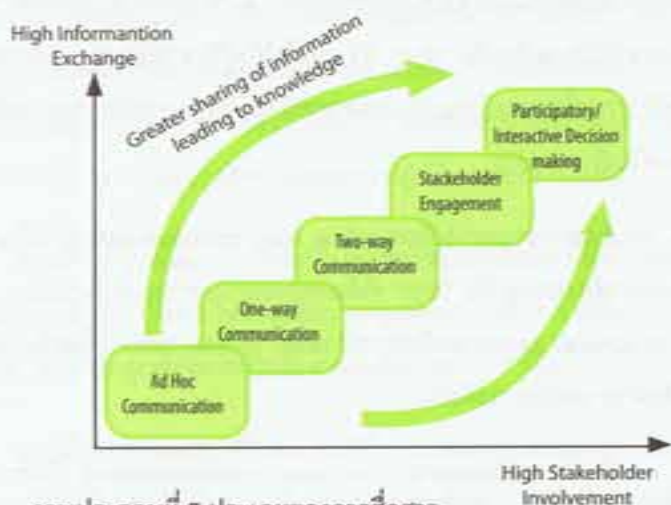
1) การสื่อสารตามโอกาส (Ad Hoc Communication) เป็นการสื่อสารเมื่อโอกาสที่จะต้องสื่อสารในเรื่องนั้นๆ เกิดขึ้นมาเอง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งผู้สื่อสารมีความจำเป็นจะต้องสื่อ "สาร" ที่จำเป็นไปยังผู้รับสารซึ่ง "สาร" ที่ปรากฏมักจะไม่ได้รับการกำหนดเป็นแบบแผนล่วงหน้ามาก่อน อาจมีการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นได้แต่ไม่เป็นทางการ

2) การสื่อสารแบบทางเดียว (One way communication) เป็นการสื่อสารที่องค์กรต้องการจะสื่อ "สาร" ที่ต้องการออกไปภายนอกในรูปแบบของแผ่นพับ (brochure) จดหมายหรือการนำเสนอ (presentation) โดยไม่ได้เปิดโอกาสให้กับคำถามหรือการโต้แย้ง

3) การสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) เป็นการสื่อ "สาร" ในแบบที่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น การประชุม/สัมมนากลุ่ม เป็นต้น

4) การเชื่อมโยงหรือสานเสวนา (Stakeholder engagement/dialogue) เป็นการเรียนรู้ขององค์กร ที่มีต่อประเด็นหรือข้อห่วงใยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการสานเสวนาที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดี จะทำให้องค์กรได้รับข้อมูลและความรู้ใหม่มากมายจากทั้งตัวองค์กรเองและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีนี้องค์กรจะมีพันธะผูกพันต่อการพิจารณาข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการตัดสินใจขององค์กร

5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participatory /interactive decision making) เป็นการร่วมมือกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการตัดสินใจใน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจร่วมกันนี้ไม่ได้เหมาะสมไปกับทุกสถานการณ์ แต่มีประสิทธิผลในการช่วยองค์กรในการออกแบบแผนที่จะสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อมีการนำไปปฏิบัติ



ภาพประกอบที่ 7 ประเภทของการสื่อสาร

ที่มา Communication and Stakeholder Involvement Guidebook for Cement Facilities

โดย Battelle Memorial Institute and Environmental Resources Management (ERM)

การตอบคำถามพื้นฐานเหล่านี้จะช่วยองค์กรในการจัดการ การวางแผนรูปแบบการสื่อสาร กำหนดตารางการสื่อสาร และติดตามวัดผลกลยุทธ์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว แผนในการสื่อสารยังต้องประกอบด้วยขั้นตอนหลังจากการสื่อสาร กรณีที่มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) เกิดขึ้นนั้น องค์กรจะต้องกำหนดว่า

- » ข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการสื่อสารนั้น จะได้รับการจัดเก็บอย่างไร
- » ข้อมูลและความรู้ดังกล่าวจะต้องได้รับการส่งต่อไปให้กับบุคคลใดหรือหน่วยงานใดในองค์กรบ้าง
- » ใครเป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูล และความรู้เหล่านั้นได้บ้าง
- » ใครที่มีหน้าที่ปรับปรุงข้อมูล และความรู้เหล่านั้นให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- » สื่ออะไรที่ดีที่สุดสำหรับการสื่อสารนั้น

ในการจะเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม หรือชุมชนที่ตั้งอยู่นั้น องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้การกระทำดังกล่าวอาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น แต่ก็มีความคุ้มค่ากับการป้องกันความขัดแย้งหรือการต่อต้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเกิดขึ้นในเวลาต่อมา ซึ่งอาจจะทำให้เกิดภาพลบต่อภาพพจน์ขององค์กร จึงต้องตระหนักถึงประเด็นและข้อห่วงใยในการดำเนินการล่วงหน้า เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นก่อนที่จะกลายเป็นการกระทำ

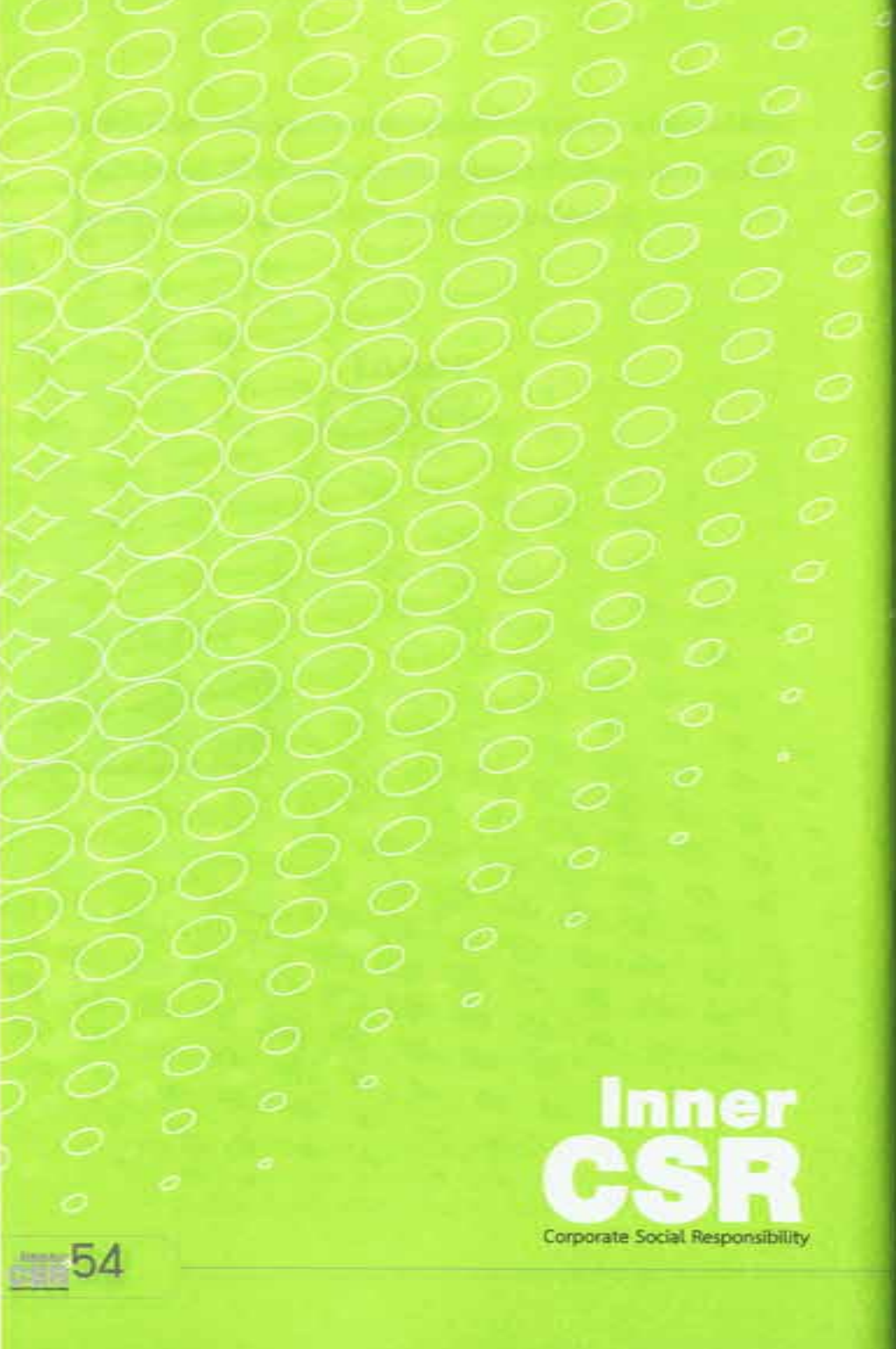
ในเชิงลบ นอกจากมุมมองเชิงบวก ความคิดเห็น และคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียมักเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ในกรณีเหล่านี้ผู้  
มีส่วนได้ส่วนเสียก็สามารถเป็นที่ปรึกษาสำหรับองค์กรได้อย่างดี

**Inner  
CSR**  
Corporate Social Responsibility



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



## บทที่ 2

### กรอบความคิด Happy Workplace องค์กรสุขภาพ: (Healthy Organization) รากฐานแนวคิด Happy workplace

แนวคิด Happy workplace เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมภายในองค์กรธุรกิจที่สร้างเสริมให้พนักงานขององค์กรนั้น มีความสุขจากการได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีพื้นฐานแนวคิดที่ว่า คนในองค์กรหรือ พนักงานเป็นหัวใจสำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร และเป็นตัวกลางระหว่าง นายจ้างหรือผู้นำองค์กรกับลูกค้า เพราะพนักงานมีบทบาทในการส่งผ่านนโยบาย และคุณค่าขององค์กรไปถึงลูกค้า

ทั้งนี้ ด้วยบทบาทของพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร เพราะเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เนื่องจากพนักงานเป็นส่วนแรกที่จะได้รับผลกระทบก่อนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ พนักงานจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเผชิญแรงกดดันจากรางการทำงานในชีวิตประจำวัน ที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในด้านต่างๆ ตั้งแต่ปัญหาที่เกิดกับทางด้านร่างกาย

เช่น อาการเจ็บป่วยต่างๆ เป็นต้น ไปจนถึง ปัญหาทางด้านสภาพจิตใจของพนักงาน ที่เกิดจากการทำงานให้แก่องค์กร หรือปัญหาที่มาจากชีวิตส่วนตัวของพนักงานก็ ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน ซึ่งผลเสียก็ย่อมส่ง มาถึงตัวองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงได้ยากเช่นกัน

ฉะนั้นวิธีการหรือมาตรการต่างๆ ที่บริษัทต่างนำมาใช้เพื่อรับมือกับ ปัญหาของพนักงานในด้านต่างๆ จึงถูกก่อกิดค้นและพัฒนาออกมาอย่างต่อเนื่อง ถ้านำแนวคิดแบบ CSR เข้ามาร่วมก็จะพบว่า การคิดค้นกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนอง ต่อความต้องการของพนักงาน หรือเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่แนวคิด CSR เรียกว่า “นวัตกรรม” ที่ไม่จำเป็นต้องยึดติดอยู่แต่เพียง รูปแบบของการคิดค้นด้านเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่ยังรวมความถึง ความคิด แนวคิด หรือการกระทำอะไรก็ตามเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาให้ตอบสนองต่อการ แก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยลดผลกระทบทางสังคม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน

### Happy workplace คืออะไร

แนวคิด Happy workplace คือ กระบวนการพัฒนาบุคคลในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และมียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นำ พากองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและการเติบโตอย่างยั่งยืน

พื้นฐานของแนวคิด Happy Workplace นี้ได้มุ่งเน้นการนำพนักงานใน องค์กรไปสู่ “ความสุข” แต่การจะนิยามความสุขเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล ซึ่งมักจะนิยามความสุขจาก สิ่งที่ตนเองต้องการ หรือตอบสนองความต้องการ

ของตนเองได้ ตามหลักแนวคิดของศาสนาพุทธมองว่าเป็น “กิเลส” อย่างหนึ่ง  
ที่เรียกว่า “ตัณหา” ซึ่งประกอบไปด้วย 3 รูปแบบ **แบบแรก** คือ กามตัณหา คือ  
ความอยากได้ในรูป รส กลิ่น เสียง สัมผัสทางร่างกาย เป็นหลัก **แบบที่สอง** คือ  
ภวตัณหา คือ ความอยากได้ อยากมี อยากเป็นในสิ่งสมมติต่างๆที่โลกกำหนดขึ้น  
และ**แบบสุดท้าย**คือ วิภวตัณหา คือ ความไม่อยากได้ ไม่อยากเป็น ไม่อยากมีใน  
สิ่งที่ตรงข้ามกับภวตัณหา

เมื่อนำหลักธรรมนี้มาจับเข้ากับต้นเหตุของความสุข ก็จะพบว่าความสุขใน  
ระดับปัจเจกชนส่วนใหญ่แล้วยังคงวนเวียนอยู่ในตัณหาทั้ง 3 ประเภทนี้ เช่นเดียวกับ  
พนักงานในองค์กรที่ยังคงต้องการการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานหรือก็คือ  
ตัณหาทั้ง 3 แบบนั่นเอง แม้ว่าองค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการ ขั้นพื้นฐานได้  
แต่นั้นก็ยังเป็นแค่ความสุขเพียงชั่วคราว มีใช้ความสุขอันแท้จริง

ความท้าทายครั้งสำคัญขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่ต้องการพัฒนาองค์กร  
ไปสู่ความสุขที่ยั่งยืน จึงมิได้หยุดอยู่เพียงแค่การที่องค์กรสามารถตอบสนองความ  
ต้องการพื้นฐานให้แก่พนักงานได้ เนื่องจากสภาพสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงไปในหลาย  
ด้านและรวดเร็ว ก่อให้เกิดปัญหาและความทุกข์ในชีวิตพนักงานมากขึ้นกว่าในอดีต  
ปัญหาในสังคมทุกวันนี้หาได้เป็นเรื่องของการปรนเปรอหรือตอบสนองทางวัตถุ หาก  
แต่เป็นจิตใจที่อ่อนล้าจากสภาพสังคม และการทำงานที่มีความกดดัน ไม่สามารถปรับ  
ตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งรอบตัวได้ ทำให้มีผลกระทบต่อร่างกาย  
และจิตใจของพนักงาน และเมื่อสะสมต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จึงก่อให้เกิด  
เกิดเป็นปัญหาเรื้อรังให้แก่ตนเองและองค์กร

ด้วยเหตุที่กล่าวมานี้ แนวคิด Happy workplace จึงหันมาให้ความสำคัญที่จะสร้างความสุขอย่างยั่งยืน โดยเน้นการปรับทักษะในการทำงาน (Work skill) และทักษะในการใช้ชีวิตส่วนตัว (Life skill) รวมถึงการปรับ IQ (ความฉลาดทางสติปัญญา) และ EQ (ความฉลาดทางอารมณ์และเหตุผล) ของพนักงาน ให้เกิดสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work and life balance) ผ่านแนวคิด “การสร้างความสุข 8 ประการ” หรือ “Happy 8”

### ความสุข 8 ประการ หรือ HAPPY 8

คือ แนวคิดของการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขในโลก 3 โลก ที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ โลกส่วนตัวของมนุษย์ โลกครอบครัวของมนุษย์ และโลกสังคมของมนุษย์ เพื่อที่มองความสุขของมนุษย์ทั่วไปว่า ต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างและจะบริหารจัดการความสุขในแต่ละด้านได้อย่างไร โดยใช้การขีดวงเพื่อกำหนดพื้นที่ขึ้นรอบตัวพนักงาน แล้วก็วงรอบครอบครัวของพนักงาน แล้วก็วงรอบของสังคม ซึ่งในส่วนของสังคมเราแบ่งเป็นส่วนสังคมภายในองค์กร กับนอกองค์กร มองความสุขเป็น 3 ส่วนคือ ความสุขของตัวเอง ของครอบครัว ขององค์กรและสังคม

#### • ความสุขของตัวเอง

ด้วยความเชื่อของแนวคิด HAPPY 8 ที่ว่า คนที่มีสุขภาพดี รู้จักดูแลตนเอง ไม่เป็นภาระแก่ใคร ทั้งยังมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีคุณธรรมและความกตัญญู รักการเรียนรู้ และเป็นมืออาชีพในงานของตนเอง ย่อมเป็นคนที่สามารถสร้างความสุข

ให้เกิดขึ้นแก่ตนเองได้นั้น เป็นเรื่องที่ยังคงสามารถเข้าไปช่วยสนับสนุนส่งเสริมผ่านทางกิจกรรมด้านต่างๆ ได้ง่าย แต่ประสบผลสำเร็จได้ยากก็เพราะว่าองค์กรไม่สามารถจะเข้าไปปรับเปลี่ยนแก้ไข หรือบงการพฤติกรรมของพนักงานได้ทุกคนความสำเร็จ ในการสร้างความสุขที่จะเกิดขึ้นได้นั้น ครั้งหนึ่งเป็นของตัวพนักงานเองที่เป็นผู้ที่ต้องกระทำเองและได้รับผลนั้นโดยตรง องค์กรทำได้เพียงแค่ผลักดันส่งเสริมและกำกับดูแลได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยังคงกระตุ้นให้มุ่งหวังสร้างความสุขให้แก่พนักงานนั้น ก็ยังส่งผลเชิงบวกแก่องค์กร มากกว่าการไม่พยายามทำอะไรๆ ให้แก่พนักงานในองค์กรเลย ความสุขของตัวเราแบ่งออกเป็นหมวดความสุขได้ 6 ด้าน ได้แก่

1) **Happy Body** คือ สุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ มาจากการความฉลาดที่รู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักพัก รู้จักใช้ชีวิตอย่างมีความสุขให้เหมาะสมกับเพศเหมาะสมกับวัย เหมาะสมกับสถานการณ์ เหมาะสมกับฐานะทางการเงิน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความ สุขสมบูรณ์ของร่างกาย ได้แก่ กิจกรรมการออกกำลังกาย เล่นกีฬา และการตรวจและบำรุงรักษาสุขภาพ เช่น กิจกรรมโยคะ, Sport Day, Health Station โดยสร้างสนามฟุตบอลและโรงยิม เป็นต้น

2) **Happy Heart** คือ เป็นคนที่มีน้ำใจงาม ในที่นี้คือการทำงานเป็นทีม รู้จักบทบาท เรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยมีน้ำใจคิดถึงคนอื่น มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน และต้องรู้จักการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเหมาะสมต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงาน เช่น กิจกรรมโครงการทำดี 24 ชั่วโมงและโครงการ Play & Learn คือ กิจกรรมที่เสริมสร้างให้พนักงานรู้จักทำงานร่วมกันเป็นทีม

3) **Happy Brain** คือ การศึกษาพัฒนาความรู้ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพหรือทักษะการทำงานของตน เป็นการพัฒนาตนเองไปสู่ความ

เป็นเมื่ออาชีพในสายงานเพิ่มมากขึ้น เช่น กิจกรรมเสวนาพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้  
ในเรื่องงานและทางธุรกิจและ Staff Innovation เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานและ  
ประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีการประกวดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

4) **Happy Soul** คือ การนำเอาหลักธรรมของศาสนามาปฏิบัติในชีวิต  
ประจำวัน คุณธรรมพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันคือ การไม่ทำความชั่วและความ  
ละอายเกรงกลัวต่อบาป (หิริ โอตตัปปะ) ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมและมีความซื่อสัตย์  
ในการทำงาน เช่น กิจกรรมอบรมปฏิบัติธรรมเดือนละครั้ง ตักบาตร ทอดกฐินร่วม  
กันและการจัดห้องละหมาดไว้ในที่ทำงานสำหรับมุสลิม

5) **Happy Relax** คือ กิจกรรมที่เป็นการผ่อนคลายความเครียดจาก  
การทำงานหนัก โดยพนักงานต้องเรียนรู้ที่จะหาจุดสมดุลระหว่างการทำงานหนัก  
และการพักผ่อน ไม่ถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไป เช่น จัดเลี้ยงปีใหม่ กิจกรรม  
ประกวดร้องเพลงและห้องคาราโอเกะ

6) **Happy Money** คือ รู้จักการใช้เงินเป็น รู้จักเก็บ รู้จักใช้ หลีกเลี่ยงการ  
มีหนี้ หรือถ้าจำเป็นต้องมีหนี้ก็ต้องรู้จักการบริหารจัดการเป็นหนี้ให้พอดี พอเพียง  
ต่อความจำเป็นของสถานะทางการเงินของตนเอง สามารถจัดการบัญชีตนเองเป็น  
หรือเรียนรู้ที่จะสร้างรายได้เพิ่มเติม เช่น กิจกรรมการออมเงิน การให้ความรู้เรื่อง  
การบริหารจัดการเงิน จัดมหกรรมสินค้าราคาถูกและร้านค้าสวัสดิการพนักงาน

• ความสุขของครอบครัว

7) **Happy Family** คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง เป็นกำลังใจที่ดี  
ในการทำงาน เพราะครอบครัวเป็นเหมือนภูมิคุ้มกันและเป็นกำลังใจที่ช่วยให้

พนักงานสามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคต่างๆในชีวิตได้และผลักดันให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น ฉะนั้นถ้าครอบครัวพนักงานมีความสุขและมีคงก็ย่อมส่งผลดีต่อสังคมอีกด้วย เช่น กิจกรรมเพิ่มพูนความรักของคนในครอบครัว และกิจกรรมส่วนลดค่ารักษาพยาบาลแก่สมาชิกในครอบครัว

• ความสุขขององค์กรและสังคม

8) **Happy Society** คือ สังคมภายในองค์กรที่ต้องประกอบไปด้วยบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของ พนักงานภายในองค์กรอย่างมีความสุข และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการทำงานของพนักงาน และยังรวมถึงการสร้างความสุขกับคนในสังคมโดยรอบขององค์กร เช่น การจ้างงานคนในท้องถิ่นเดียวกันเข้ามาทำงานในองค์กร

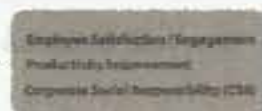


## Healthy Organization

Happy People Happy Teamwork

Happy Home

(Home = workplace + Employee + Happy)



นอกจากนี้การสร้างองค์กรแห่งความสุข จำเป็นต้องมีระบบการจัดการคน เพื่อให้เกิดทีมในฝัน หรือมีการทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) มีความสุขในการทำงานร่วมกัน (Happy 8) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เมื่อพนักงานมีความสุข คิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รักองค์กรและมุ่งมั่นไปกับองค์กร ซึ่งองค์กรเปรียบเหมือนบ้านหลังที่สองของทุกคน องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรแห่งความสุขที่แท้จริง

### ความสัมพันธ์ของแนวคิด Happy 8 กับการสร้างความรับผิดชอบ ภายในองค์กร

การนำแนวคิด CSR ภายในองค์กรไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมนั้น ต้องเริ่มต้นที่การศึกษาทำความเข้าใจถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ กับองค์กรทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ภายในองค์กรซึ่งได้แก่ "พนักงาน" และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ภายนอกให้ชัดเจนทั้งในแง่ของความต้องการที่แตกต่าง อิทธิผลที่แต่ละกลุ่มส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ไปจนถึง เรื่องของวิธีการรับมือต่อประเด็นความสนใจที่แตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ด้วยเหตุนี้การผลักดัน CSR ให้เข้าไปผลานอยู่ในเนื้อหาของ การดำเนินธุรกิจ เป็นเรื่องที่สำคัญมากกว่าการไปสร้างกิจกรรมพัฒนา เพื่อรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง โดยพื้นฐานที่สำคัญที่องค์กรต้องรับผิดชอบต่ออันดับแรกสุดของการเริ่มนำแนวคิด CSR ไปปฏิบัติคือ การเชื่อมโยงความรับผิดชอบต่อองค์กรเข้าสู่ "พนักงาน" ซึ่งมีทฤษฎีแนวคิด กฎหมาย และมาตรฐานเรื่องต่างๆ คอยกำกับแนวทางการสร้างความรับผิดชอบต่อพนักงาน ตัวอย่างเช่น

- 1) ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน เช่น Universal Declaration of Human Rights ที่สหประชาชาติประกาศใช้เป็นแนวทาง เพื่อป้องกันสิทธิเสรีภาพของ



พนักงาน จากการถูกคุกคามเหยียดหยามชาติพันธุ์ สีผิว เพศ ภาษา หรือสถานภาพทางสังคมต่างๆ และยังรวมถึง สิทธิเสรีภาพจากความเป็นทาสและการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ต่อความเป็นมนุษย์ของพนักงาน ที่อาจจะได้รับจากองค์กรธุรกิจ และยังครอบคลุมไปถึงเรื่องสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลของพนักงานไว้ด้วยเช่นกัน ซึ่งองค์กรต้องให้มาตรฐานของการดำรงชีพให้แก่พนักงานในองค์กรอย่างเพียงพอ ทั้งอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และบริการอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ และต้องเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน ให้ความคุ้มครองพนักงานในกรณีที่เกิดงาน เจ็บป่วย พิการและชราภาพ

2) ประเด็นด้านสิทธิแรงงานด้านต่าง ๆ เช่น ILO Tripartite Declaration of Concerning Multinational Enterprises and Social Policy ที่มุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคงในการจ้างงานและหลีกเลี่ยงการทุจริต และการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานต้องอยู่ในระดับที่เพียงพอต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน และครอบคลุม ให้ความสำคัญในเรื่องการรักษาสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานในสถานที่ทำงาน

3) ประเด็นด้านการปฏิบัติต่อแรงงาน (Labor Practices) การปฏิบัติต่อพนักงาน หรือลูกจ้างและการกำหนดเงื่อนไขทำงาน และคุ้มครองแรงงานต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และองค์กรต้องให้การยอมรับการรวมกลุ่มทางสังคมของพนักงาน ในรูปแบบของสมาคมหรือสหภาพ หรือองค์กรที่จัดตั้งโดยพนักงาน ทั้งยังคำนึงถึงอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน จัดให้มีการพัฒนาทักษะด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของพนักงาน และการอบรมในพื้นที่การปฏิบัติงาน

4) มาตรฐาน Social Accountability 8000 ที่มุ่งเน้นการต่อต้านการ บังคับใช้แรงงาน และการใช้แรงงานเด็ก การไม่เลือกปฏิบัติต่อแรงงานและต้องเคารพ อิสระในการต่อรองของพนักงาน นอกจากนี้ยังกำหนดมาตรฐานระยะเวลาการทำงาน ต้องไม่เกิน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และการทำงานล่วงเวลาไม่เกิน 12 ชั่วโมง

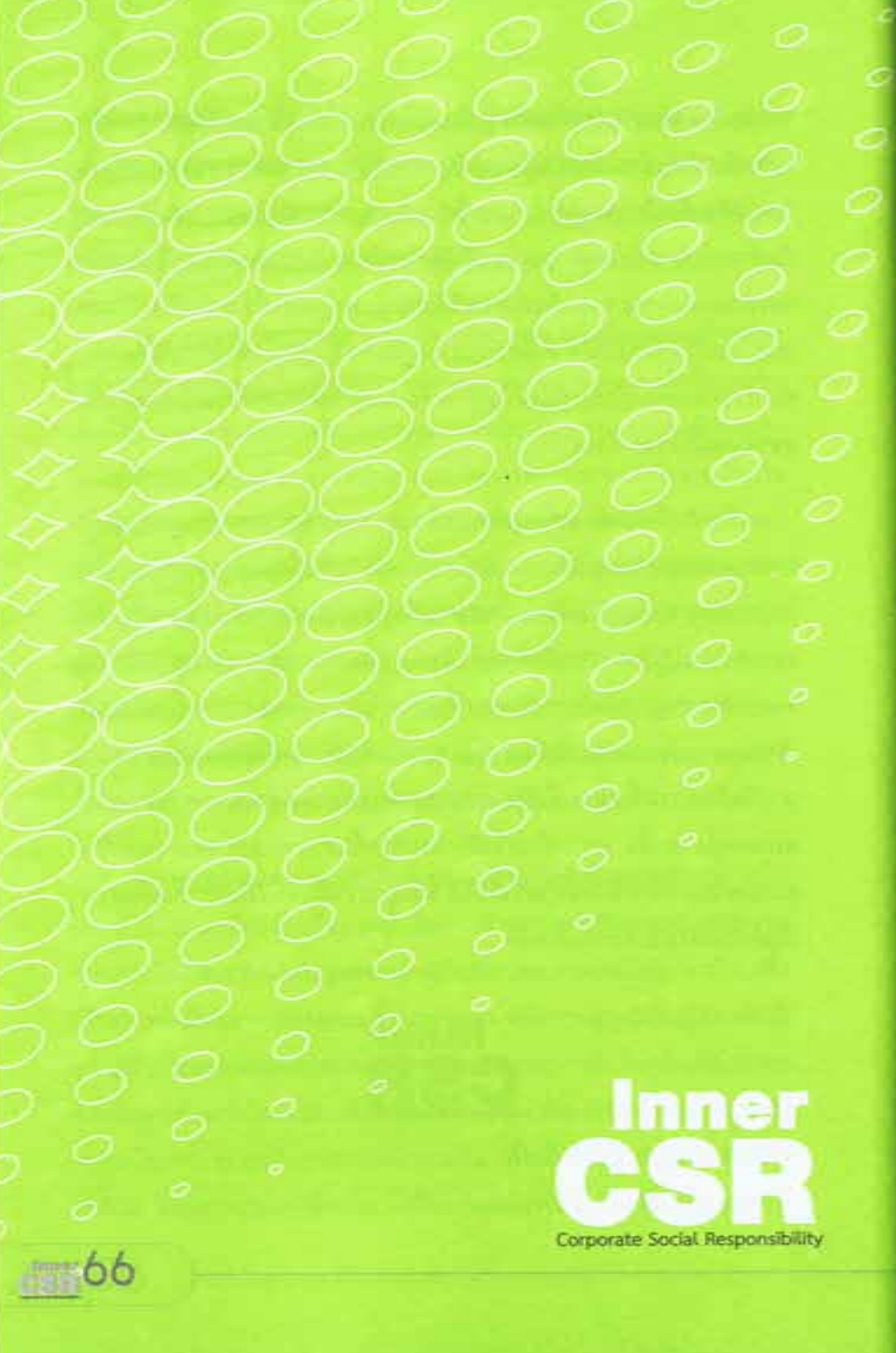
5) มาตรฐาน ISO 26000 มีการกำหนดหมวดความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรธุรกิจ 2 หมวดที่เกี่ยวข้องกับการดูแลพนักงาน คือ ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน (Human Rights) องค์กรควรมีการตรวจสอบและประเมินสถานะ ขององค์กรตนเอง ในเรื่องสิทธิมนุษยชน รวมทั้งต้องสามารถจัดการสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงใน เรื่องสิทธิมนุษยชน หลีกเลี่ยงการร่วมกระทำผิดและการกระทำใดๆ ที่จะเกิดต่อ สิทธิมนุษยชนในทุกูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม องค์กรจะต้องกำหนดแนวทาง การแก้ไขปัญหาจากการที่พนักงานลุกขึ้นมาเรียกร้องความเป็นธรรม องค์กรต้อง ละเว้นการเลือกปฏิบัติต่อกลุ่มพนักงานบางกลุ่มที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ (ไม่กระทำแบบสองมาตรฐานนั่นเอง) ทั้งนี้องค์กรต้องยอมรับและเคารพในสิทธิ การเป็นพลเมือง สิทธิทางการเมือง สิทธิด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม และสิทธิ ขั้นพื้นฐานในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาคกัน

จากตัวอย่างแนวทางปฏิบัติและข้อกำหนดในระดับสากลที่ยกขึ้นมาให้ เห็นนี้ ก็ถึงเวลาที่องค์กรที่อยากจะเริ่มต้นสร้างความรับผิดชอบต่อพนักงาน อย่างจริงจัง ก็สามารถนำข้อมูลเหล่านี้กลับไปพิจารณาแล้วร่วมกับผู้นำองค์กร เพื่อ สร้างภาพในฝันขององค์กรตนเองขึ้นมาก่อนว่า พนักงานทุกคนที่อยู่ในองค์กรมี ความพึงประสงค์อยากเห็นหน้าตา บรรยากาศการทำงานในปัจจุบันและอนาคต ขององค์กรเป็นเช่นไรต่อไป แล้วจึงรวบรวมเอาแนวคิด ข้อเสนอแนะ ความฝัน ความต้องการ ของพนักงานทุกคนมารวมกัน เพื่อเขียนเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ คำนิยม วัฒนธรรมขององค์กรขึ้น ทั้งนี้ในบางองค์กรนั้นมีความชัดเจนในแนวทาง

การดำเนินองค์กรอยู่ก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ก็ได้ หรือในองค์กรบางแห่งไม่มีการเขียนวิสัยทัศน์เป็นลายลักษณ์อักษรเลยก็ได้ หากแต่สิ่งที่ทุกองค์กรต้องมีร่วมกันคือ ต้องมีความจริงใจให้แก่พนักงานขององค์กรเป็นสิ่งแรก ส่วนวิธีการจะเริ่มด้วยนโยบายนำไปสู่การลงมือปฏิบัติจริงหรือจะเริ่มการลงมือปฏิบัติจริงแล้วค่อยย้อนกลับมาทบทวนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจชิ้นใหม่ให้ชัดเจนและเหมาะสมกว่าเดิมก็เป็นได้ ทั้งนี้การทบทวนหรือการบัญญัติแนวทางความรับผิดชอบต่อพนักงานขององค์กรจะต้องนำไปสู่ “ความสมดุลระหว่างการทำงานและความสุขของพนักงาน” เป็นสำคัญ

โดยส่วนใหญ่แล้ว องค์กรธุรกิจย่อมมีนโยบาย ทางด้านทรัพยากรบุคคลอยู่แล้ว และสามารถนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดการทำ CSR ภายในองค์กรต่อพนักงานได้ โดยอาจจะต้องปรับเปลี่ยนลักษณะของการดำเนินบางประการเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อพนักงานอย่างมีความสุข ซึ่งการจัดแบ่งหมวดหมู่การจัดกิจกรรมเสริมเพื่อยกระดับความสุขขององค์กรนี้ แม้ในทางเชิงหลักการแล้วจะแบ่งออกเป็นทั้งหมด 8 หมวดด้วยกัน แต่ก็มีได้หมายความว่า การจัดกิจกรรมขึ้นมามีกิจกรรมจะตอบสนองจุดมุ่งเน้นของหมวดใดหมวดหนึ่ง เท่านั้น หากแต่ในหนึ่งกิจกรรมที่จัดขึ้นสามารถตอบสนองจุดมุ่งเน้นความสุขได้มากกว่าหนึ่งหมวดขึ้นไปได้ ขึ้นอยู่กับว่าเนื้อหาในกิจกรรมนั้นต้องการเน้นหมวดใดใน 8 หมวดเป็นหลัก

Inner  
CSR  
Corporate Social Responsibility



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility

## บทที่ 3

### แนวทางการสร้างความรับผิดชอบต่อพนักงาน ขององค์กรต่างๆ

จากการดำเนินรายการเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบรรดา  
องค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ทั้ง 4 ครั้งนั้น สามารถรวบรวม  
ข้อมูลและแนวโน้มการสร้างควมรับผิดชอบภายในองค์กรที่มีต่อพนักงานใน  
องค์กร ในรูปแบบกิจกรรมประเภทต่างๆ ซึ่งมีพื้นฐานความคิดมาจากวัฒนธรรม  
ภายในองค์กรเป็นหลัก และนำมาปรับใช้กับประเด็นปัญหาของพนักงาน ความสำคัญ  
ของที่มาของแนวคิดริเริ่มสร้างกิจกรรมเพื่อยกระดับความสุขของพนักงาน ตามแนวคิด  
Happy workplace จึงเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่จะบ่งบอกทิศทางขององค์กร และ  
ทัศนคติของผู้นำองค์กรที่มีต่อพนักงานได้อย่างดี และเป็นกรอบการดำเนินกิจกรรม  
เพื่อสร้างความสุขให้พนักงานอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์  
นโยบาย และการนำไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมของทุกระดับในองค์กร การกำหนด  
วิสัยทัศน์จึงเป็นก้าวแรกที่สำคัญของการสร้างความสุขในองค์กร

#### การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

การแสดงความชัดเจนของแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรยิ่งชัดเจน  
มากเท่าไรความน่าเชื่อถือในตัวองค์กรยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น การแสดงวิสัยทัศน์ด้าน

ความรับผิดชอบต่อนักงานภายในองค์กรเองก็เช่นเดียวกัน ต่างกันตรงที่ยัง  
องค์กรแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อได้มากเพียงไร พนักงาน ซึ่งก็คือคนใน  
องค์กรก็ยิ่งเกิดความเชื่อมั่นในตัวองค์กรมากขึ้นและนำไปสู่ผลการทำงานที่ดีของ  
ทั้งตัวพนักงานและตัวองค์กรเอง

สำหรับวิสัยทัศน์และพันธกิจตามแนวคิดของ CSR นั้นต้องการเข้าไปเสริม  
ในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจให้ชัดเจน  
มากขึ้น ความแตกต่างจะเกิดขึ้น เมื่อเกิดการนำวิสัยทัศน์ และพันธกิจไปสู่การปฏิบัติ  
อย่างจริงจัง เปรียบเสมือนการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อทำความเข้าใจ  
กับคนในองค์กรทั้งหมด คือการเตรียมสภาพดินเพื่อการเพาะปลูก และการนำไป  
วิสัยทัศน์ และพันธกิจไปปฏิบัติจริงก็คือ การหว่านและเพาะปลูกเมล็ดพันธุ์ ที่เป็น  
เมล็ดพันธุ์แห่งความรับผิดชอบต่อความสุขลงไปในพื้นที่จิตใจของพนักงานใน  
องค์กร

รูปแบบของวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่ที่พบจากงานในครั้งนี แสดงให้เห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่  
ยังคงสับสนระหว่างวิสัยทัศน์หลักขององค์กรที่เป็นเป้าหมายการดำเนินธุรกิจกับ  
วิสัยทัศน์ที่เป็นเรื่องของความรับผิดชอบต่อพนักงาน และการสร้างองค์กรให้มีความสุข  
อาจจะมีคำถามว่า จำเป็นไหมที่ต้องแยกวิสัยทัศน์ของทั้งสองเรื่องนี้ออกจากกัน  
รวมกันได้หรือไม่ คำตอบในเรื่องนี้ก็คือ วิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายการดำเนิน  
ธุรกิจ สามารถนำเอาแนวคิดความรับผิดชอบต่อภายในองค์กรใส่รวมเข้าไป  
ด้วยได้ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเรื่องการกำหนดกรอบความคิดขององค์กร ในวงกว้าง  
การเขียนวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมไปถึงทุกประเด็นที่องค์กรต้องการมุ่งเน้น และดำเนิน  
ไปให้ถึงยังเป้าหมายที่วางไว้ นั้น ยังมีมากเท่าไรองค์กรยังรู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น และ  
สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ลึกซึ้ง  
และเข้าใจถึงบริบทขององค์กรตนเองมากขึ้น จากนั้นถึงค่อยแตกวิสัยทัศน์ทั้งหลาย

ที่เขียนไว้มาเป็นพันธกิจในแต่ละประเด็นๆไป และจากพันธกิจที่แตกออกมานี้ ก็จะนำไปสู่การกำหนดนโยบายมากำกับแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ จากนั้นเมื่อนำไปปฏิบัติได้สักระยะหนึ่ง องค์กรก็ต้องกำหนดระบบ วิธีการติดตาม ประเมินผลที่องค์กรได้รับว่า มีความสอดคล้องและตอบโจทย์ต่อ วิสัยทัศน์ที่องค์กรตนเองวางไว้แต่แรกหรือไม่ ถ้าใช่องค์กรก็จะได้นำข้อมูลที่ติดตาม และประเมินผลนั้นมาพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้นไป แต่ถ้าไม่ใช่ องค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขแนวทางการปฏิบัตินั้นให้กลับเข้ามาสู่เป้าหมายเดิมขององค์กร ซึ่งกระบวนการขั้นตอนทั้งหมดนี้ก็จะถูกนำมาใช้กับเรื่องการสร้างความสุขในองค์กรด้วยเช่นกัน เพราะกระบวนการสร้างความสุขในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบขององค์กร ความรับผิดชอบต่อพนักงานนั้นเป็นส่วนของการทำ CSR เรียกว่า "R" (Responsibility) ส่วนการออกไปทำกิจกรรมพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่อยู่ นอกเหนือจากกระบวนการทำงานประจำขององค์กรนั้นเป็นส่วนของการทำ CSR ที่เรียกว่า "D" (Development) ซึ่งเมื่อนำผลการดำเนินงานทั้งสองส่วนมารวมกัน จึงจะเรียกว่าเป็นองค์กรที่ทำ CSR อย่างสมบูรณ์

ในวงอภิปรายกลุ่มย่อยๆ เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้วิธีการสร้างองค์กร ก้าวหน้าอย่างมีความสุขด้วยแนวคิด Happy 8 ที่ผ่านมานั้นได้แสดงให้เห็นถึงความตระหนักต่อการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่เข้าร่วม โดยผ่านมุมมองและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างน่าสนใจ ซึ่งมีรูปแบบวิธีการและที่มา ของการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานและประสบการณ์ของแต่ละองค์กร ยกตัวอย่างเช่น

1) ด้านการกำหนดแนวคิดหลักของการสร้างความรับผิดชอบต่อพนักงาน ในองค์กรกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจเข้าด้วยกัน

• บริษัท ไทยพาณิชย์นิวยอร์กไลฟ์ประกันชีวิต มีวิสัยทัศน์ในเรื่องของความรับผิดชอบต่อพนักงานว่า "One team one goal life insurer of choice" ซึ่งมีเนื้อหาสื่อถึง การเป็นทีมเดียวกันที่มุ่งสร้างเป้าหมายเดียวกันร่วมกัน โดยจะสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดให้กับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คู่ค้า และลูกค้าของนิวยอร์กไลฟ์ทั่วโลก จึงมีนโยบายสร้างคุณภาพของพนักงาน โดยบัญญัติการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของพนักงานเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของพนักงานแต่ละบุคคล โดยจะเริ่มที่

ตัวพนักงาน → เพื่อนร่วมงาน → สังคม (ลูกค้า)

ทั้งหมดนี้ก็จะนำไปสู่ผลกำไรขององค์กร

2) ด้านการกำหนดแนวทางการสร้างความรับผิดชอบต่อพนักงาน โดยพนักงานเข้ามามีส่วนร่วม

• บริษัท พรีเมียร์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า จะเป็นกลุ่มบริษัทไทยที่เป็นผู้นำในการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้งใน ด้านสังคม องค์กรและพนักงาน เพื่อสร้างความสุขที่ยั่งยืนร่วมกัน "ธุรกิจก้าวหน้า พนักงานมั่นคง สังคมยั่งยืน" โดยมีคุณค่าหลักที่พนักงานถือเป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน คือ ผลិតสินค้าและบริการคุณภาพ นำเสนอแนวคิดใหม่พัฒนาคุณภาพชีวิต สังคมและสิ่งแวดล้อม ดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่ได้ประโยชน์ ร่วมกันทั้งพนักงาน องค์กร และสังคม ผสมผสานความรู้และความสามารถ เพื่อร่วมคิดร่วมสร้าง และยึดหลักคุณธรรมจรรยาบรรณด้วยวิถีแบบไทยที่ดีงาม



โดยการกำหนดนโยบายและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานจะมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ตัวแทนของพนักงานจากแต่ละสายงาน 5 สายงาน คือ

1. ตัวแทนพนักงานสายสินค้าอุปโภคบริโภค
2. ตัวแทนพนักงานสายอุตสาหกรรมสินค้าสิ่งแวดล้อม
3. ตัวแทนพนักงานสายสนับสนุน สารสนเทศ
4. ตัวแทนพนักงานสายการเงิน และ
5. ตัวแทนพนักงานสายบริหารงานบุคคล อูร์การ (Back office)

ทั้ง 5 สายงานนี้เป็นตัวแทนจากพนักงานจำนวนทั้งหมด 3,000 คน มาพิจารณาร่วมกัน กับฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ว่ากิจกรรม/โครงการใดที่เหมาะสม และควรกำหนดขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสุขและการทำงานร่วมกันของพนักงาน

### 3) ด้านประสบการณ์ขององค์กร

● **ผู้แทนจากบริษัท SMC** มองว่า ก่อนจะกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรจะมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะและคุณภาพการทำงานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เพราะการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงที่สุด และการพัฒนาที่ผิดทิศทางโดยที่ไม่มีความรู้หรือความสามารถ ไม่รู้จักตนเองก็จะเป็นปัญหาการสร้างปัญหามากกว่า ฉะนั้น บริษัท SMC จึงคิดว่าองค์กรควรจะทำอย่างไรถึงจะพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เข้าไปสู่การเป็นผู้นำที่เป็นเลิศ เพราะปัญหาที่ SMC พบในวงการธุรกิจของตุนั้น ชี้ให้เห็นว่าแม้ถ้าองค์กรใดก็ตามมีด้านไอทีดี มีด้านโปรดักชั่นดี แต่ถ้าองค์กรนั้นไม่พัฒนาบุคลากรขององค์กรในด้านทักษะการทำงานและความสุขของพนักงานแล้ว เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น พนักงานก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปในทางที่ดีขึ้นได้ ฉะนั้น องค์กรต้องมีหน้าที่พัฒนาพนักงาน

โดยการให้ความรู้แก่พนักงาน เช่น การสัมมนา พัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร และนำองค์ความรู้จะไปเสริมสร้างให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมไปกับสร้างที่ทำงานให้น่าอยู่ ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้

### ภาพรวมของวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรและพันธกิจของกลุ่มองค์กรขนาดกลางและเล็ก (SME) มีความเหมือนกันคือ แม้มีการดำเนินธุรกิจมานานยังไม่เคยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ใดๆ แต่ในการบริหารจัดการงานต่างๆ โดยเฉพาะด้านพนักงาน ส่วนใหญ่จะมีรูปแบบหรือวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติในการดูแลพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงานโดยการถ่ายทอดความรู้และคุณลักษณะที่ดีของพนักงานในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถจากพนักงานอาวุโส ให้เรียนรู้งานแบบ On the Job Training มีความผูกพัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นพี่เป็นน้องระหว่างพนักงานด้วยกัน

ส่วนองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการเติบโตทางธุรกิจ มีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มมากขึ้น มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติที่เคร่งครัดมากขึ้น จึงได้มีการปรับปรุงรูปแบบการกำหนดนโยบาย/วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ชัดเจนและตรงตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่และสังคมมากขึ้น โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างชัดเจน จึงได้มีการพัฒนารูปแบบจากวัฒนธรรมองค์กรมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อแสดงความมุ่งมั่นของฝ่ายจัดการ ในการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถทำงานอย่างมีความสุข ร่วมมือกันสร้างผลงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ยกตัวอย่างเช่น

» ร่วมคิด ร่วมทำ และแก้ไขปัญหาร่วมกันในทุกระดับ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุ เป้าหมายขององค์กร

» พนักงานเก่ง และมีความสุข

» พัฒนานวัตกรรมและความรู้ตลอดเวลา เพื่อให้ธุรกิจก้าวหน้าพนักงาน มีแรง ธุรกิจยั่งยืน

» พัฒนาคุณภาพพนักงานสู่ความเป็นเลิศ ด้านความชำนาญ เทคนิคการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตนเอง ครอบครัว ชุมชนและสังคม มีความสามัคคี มีน้ำใจและเอื้อเฟื้อ

### แนววิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อพนักงาน

การสร้างความสุขภายในองค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติ หรือวิธีการที่เหมาะสมรองรับ เป้าหมายของวิสัยทัศน์ด้านความรับผิดชอบต่อพนักงานขององค์กร วิธีการปฏิบัติส่วนใหญ่ที่ออกมาจากแนวคิด Happy 8 นั้นออกมาในรูปแบบของการจัดกิจกรรมเพิ่มเติมเข้าไป โดยมีทั้งอยู่ในช่วงเวลาการทำงาน และนอกเหนือเวลาทำงานโดยขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของกิจกรรมนั้นๆ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยในเรื่องของวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เข้ามามากำกับและกำหนดลักษณะของการจัดกิจกรรมในแต่ละด้าน ตัวอย่างเช่น

• บริษัท สแบง คอร์ปอเรชั่น เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับด้านวิศวกรรม มาตรฐานสากลด้านการออกแบบและก่อสร้างโครงการชีวมวล ได้กำหนดวิสัยทัศน์ครอบคลุมถึง การพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญ เพื่อการจัดการงานอย่างมืออาชีพ โดยมีพันธกิจที่จะพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมกับเป็น Happy Organization องค์กรเปี่ยมสุข เป็นองค์กรที่มีจิตสำนึกต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานในด้านต่างๆ

สำหรับการค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) จากการสัมมนาในครั้งนี้นับว่า เรื่องของการสร้างความสุขนั้นเป็นเรื่องของการค้นหาจุดสมดุลระหว่างพนักงานและองค์กร เป็นพื้นที่ทางความคิดของพนักงานที่ถูกเติมเต็มด้วยความจริงใจและผลประโยชน์ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน ด้วยการเคารพในสิทธิของพนักงาน ทักษะคิดและมุมมองที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย และด้วยความคิดว่าการปฏิบัตินั้นเป็นหน้าที่ เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดขององค์กร ในการสร้างบรรยากาศและสถานที่ทำงานให้น่าอยู่และมีความสุขให้แก่คนในองค์กร ด้วยเหตุนี้รูปแบบการจัดกิจกรรมที่ดีที่สุด จึงเป็นเรื่องของเนื้อหาและรูปแบบของกิจกรรมที่สามารถตอบสนองความสุขของพนักงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานและวัฒนธรรมขององค์กร กิจกรรมแม้มีจุดมุ่งเน้นประเด็นเดียวกัน แต่ก็มีความแตกต่างกันในรูปแบบและความหลากหลาย ในแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อพนักงานได้อย่างมีสุข เช่น

1) **ด้านความสุขที่เกี่ยวข้องกับความสุขสมบูรณ์ของร่างกาย (Happy Body)** ของพนักงานนั้น องค์กรส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมได้บอกเล่าลักษณะการจัดกิจกรรมที่มุ่งตอบสนองความสุขในประเด็นนี้ โดยมีรูปแบบกิจกรรมหลักอยู่ 2 ลักษณะคือ

1.1) **การจัดกิจกรรมเรื่องการออกกำลังกาย** องค์กรโดยมากนิยมจัดในรูปแบบของการอำนวยความสะดวกเรื่องสถานที่ และอุปกรณ์สำหรับออกกำลังกาย การจัดการแข่งขันกีฬาดี เป็นรูปแบบการจัดกิจกรรมยอดนิยม และมีทุกองค์กรโดยส่วนใหญ่เป็น การจัดในช่วงเวลาสั้นๆ หรือนิยมจัดแข่งขันกีฬาบางประเภท เช่น ฟุตบอล แบดมินตัน ปิงปอง วิ่งมาราธอน การเดินแอโรบิก เช่น

- บริษัท ไทย ชัมมิต ใช้การตั้งชมรมแอโรบิค โดยจ้างพนักงานที่มีความสามารถมาสอนเต้นให้แก่พนักงานคนอื่นๆ ซึ่งก็สามารถตอบโจทย์ประเด็นด้านการเพิ่มรายได้ (Happy Money) ให้แก่พนักงานที่มีความสามารถด้านกีฬาอีกด้วย

นอกจากนี้กิจกรรมด้านกีฬาก็เป็น การดึงความสนใจให้พนักงานออกห่างจากยาเสพติดได้เป็นอย่างดี ในองค์กรที่มีสภาพแบบโรงงานอุตสาหกรรมนิยมนำกิจกรรมกีฬามาใช้เป็นสื่อกลางถึงโทษภัยของยาเสพติด ซึ่งหลายๆ องค์กรก็เข้าร่วม เช่น โครงการโรงงานสีขาว (Drugs Free Workplace)

1.2) การจัดกิจกรรมตรวจสอบสุขภาพของพนักงาน นิยมเน้นกิจกรรมตรวจป้องกัน และ ช่วยเหลือปัญหาด้านสุขภาพของพนักงานตามช่วงอายุและความเสี่ยงของพื้นที่ที่ทำงาน การสอนท่าทางการออกกำลังกายป้องกันโรค โดยเฉพาะของพนักงาน ที่ต้องนั่งโต๊ะทำงานตลอดทั้งวัน (Office Syndrome) การให้ความรู้โภชนาการ การตรวจสอบสุขภาพประจำปีของพนักงานซึ่งเป็นกิจกรรมที่พบทุกองค์กร การอุดหนุน ช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลให้แก่ พนักงานที่เจ็บป่วย ก็เป็นอีกหนึ่งแนวทางปฏิบัติที่พบได้มากเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่ใช้รูปแบบของการประกวดแข่งด้านสุขภาพมากระตุ้นความพยายามและความสนใจของพนักงาน เช่น โครงการสถานประกอบการปลอดบุหรี่ สืบค้นหาความปลอดภัย โครงการไร้พุง ฯลฯ

นอกจากนี้จากแนวทางตามมาตรฐานสากลและกฎหมาย ยังได้ระบุถึงเรื่องความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน (Workplace condition) เรื่องต่างๆ ของสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งตามแนวคิด CSR ชั้นแรกของการเริ่มทำองค์กร ให้มีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นขั้นแรกที่ต้ององค์กรต้องดูแลพนักงานให้สมบูรณ์ครบถ้วนตามกฎหมายเสียก่อน แล้วค่อยมาจัดกิจกรรมเข้า

ไปเสริมหรือเติมเต็มในส่วนที่กฎหมายยังเข้าไปไม่ถึง ฉะนั้นในส่วนของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสร้าง Healthy and Safety Environment ให้แก่พนักงานจึงไม่ถือว่าเป็นกิจกรรม แต่เป็นหน้าที่ที่องค์กรต้องทำอยู่แล้ว และเป็นความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานขององค์กรที่มีต่อตัวพนักงานโดยตรง หากละเว้นความรับผิดชอบต่อขั้นแรกตามกฎหมายนี้ ก็คงยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความสุขได้

**2) ด้านกิจกรรมเพื่อความสุขด้านจิตใจ (Happy Soul) นั้น** โดยพื้นฐานทางวัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่เป็นองค์กรของคนไทย จึงมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่สืบเนื่องจากการนับถือศาสนาพุทธ ศาสนาพุทธจึงเป็นแก่นหลักของแนวคิดการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสุขทางใจในทุกองค์กร ซึ่งองค์กรโดยมากนิยมใช้ช่วงเวลาที่สำคัญทางศาสนาพุทธเป็นโอกาสจัดกิจกรรม เพื่อตอบสนองความสุขทางจิตใจ ใช้วิถีปฏิบัติและคำสั่งสอนของศาสนามาเป็นเครื่องมือกล่อมเกลาพนักงานของคนเองอยู่เสมอ รูปแบบและลักษณะของกิจกรรมจึงพึ่งพา พระภิกษุและศาสนสถานเป็นหลัก ซึ่งมีรูปแบบที่นิยมจัดได้แก่ การทำบุญในโอกาสสำคัญทางพุทธศาสนา หรือวันสำคัญของชาติ เช่น วันสงกรานต์ วันขึ้นปีใหม่ การนั่งสมาธิฝึกจิตในสถานที่ต่างๆ ที่เปิดรับการจัดคอร์สให้แก่องค์กรเป็นหมู่คณะ องค์กรหลายแห่งก็จะแบ่งพนักงานเข้าไปฝึกปฏิบัติกันเป็นรุ่นๆ บางองค์กรอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติธรรม 7 วันได้โดยไม่ได้เป็นวันลา เป็นต้น

ส่วนของกิจกรรมให้ความรู้ และอบรมสั่งสอนตามหลักคำสอนของศาสนา นั้น ก็จะมีพระอาจารย์จากวัดต่างๆ หรือเป็นผู้ปฏิบัติธรรมให้เข้ามาสอนพนักงานในเรื่องของธรรมะที่เกี่ยวกับการดำรงตนให้มีความสุข หลักธรรมที่เกี่ยวข้องการทำงานอย่างมีความสุข เหล่านี้เป็นต้น และยังมีรูปแบบกิจกรรมที่เน้นเฉพาะลงไปยังตัวพนักงานรายบุคคล เช่น นิมนัตพระมาให้พนักงานได้ดื่กบารวันเกิด และบางองค์กรสนับสนุนให้พนักงานรวมกลุ่มทำหนังสือธรรมะแจก

3) **กิจกรรมที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการร่วมแรงร่วมใจ (Happy Heart)** ส่วนใหญ่ออกมาในรูปแบบผสมระหว่างกิจกรรมด้านการบริจาคกับกิจกรรม เรื่องจิตอาสา กิจกรรมด้านการบริจาคเป็นเรื่องหลายๆ องค์กรยังเข้าใจว่า การทำ CSR คือเรื่องของบริจาคสิ่งของและเงินให้แก่สังคมหรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต่างๆ แท้ที่จริงแล้ว การบริจาคเป็นเพียงการรู้จักที่จะแบ่งปัน ระหว่างองค์กรกับคนในสังคมมากกว่าจะมุ่งเน้นจำนวนหรือปริมาณสิ่งของที่องค์กรได้บริจาคให้แก่สังคม เพราะการบริจาคเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดความสุข และลดความโลภของมนุษย์ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาจิตใจของมนุษย์ ให้มีอุปนิสัยที่เหมาะสมต่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข ประกอบกับความเชื่อทางศาสนา พุทธเรื่อง “บุญกรรม” จึงไม่น่าแปลกใจที่เราจะพบเห็นการบริจาคกับองค์กรธุรกิจ เป็นของคู่กันมา ตั้งแต่ก่อนจะมีแนวคิด CSR เข้ามาในประเทศไทย ด้วยเหตุที่สังคมไทยมีความเชื่อและค่านิยมดังกล่าว จึงส่งผลออกมาในรูปแบบของกิจกรรมที่มุ่งบริจาคในสิ่งต่างๆ ตั้งแต่การบริจาคสิ่งของเครื่องใช้ปัจจัยสี่ การบริจาคเงินเพื่อจุดประสงค์ต่างๆ เช่น การช่วยเหลือเด็กที่ขาดแคลนทุนการศึกษา การบริจาคหนังสือหรืออุปกรณ์ทางการศึกษา การบริจาคเพื่อนำเงินไปช่วยเหลือผู้ป่วยที่เป็นพนักงานหรือคนใกล้ชิดตัวของพนักงาน การบริจาคโลหิตหมู และ การบริจาคเพื่อช่วยเหลือประเด็นปัญหา ที่พนักงานในองค์กรมองว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ

แนวคิด CSR จึงถูกนำมาผสมผสานกับวิธีการดำเนินธุรกิจในเรื่องของการบริจาคอย่างมีกลยุทธ์หรือที่เรียกว่า Cause-related Marketing ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เรื่องของการบริจาคเป็นไปพร้อมกับเป้าหมายทางธุรกิจ โดยบริษัทเจ้าของผลิตภัณฑ์จะกำหนดเงื่อนไข หรือข้อเสนอที่จะบริจาคเงินให้กับปัญหาสังคมที่กำลังได้รับความสนใจ เช่น ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ปัญหาด้านการศึกษา ฯลฯ หรือจะเป็นการบริจาคให้กับ มูลนิธิการกุศล โดยใช้วิธีการแบ่งรายได้จากยอด

ขายสินค้า ซึ่งยอดรวมของจำนวนเงินบริจาคเพื่อการกุศลนั้น จะขึ้นอยู่กับยอดการซื้อของลูกค้าหรือการมีส่วนร่วมของลูกค้า

4) **ค่านกิจกรรมเพิ่มทุนพัฒนาทักษะการทำงาน (Happy Brain)** เป็นกิจกรรมที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยจัดกิจกรรมให้การศึกษาพัฒนาทักษะความรู้ที่เกี่ยวกับประเภทธุรกิจขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรมองว่าเป็นการพัฒนาองค์กรและพนักงานไปสู่ความเป็นมืออาชีพในสายงานมากยิ่งขึ้น ดังนั้นรูปแบบกิจกรรมหลักๆ ที่พบเห็นได้ทุกบริษัทคือ การจัดอบรมสัมมนาให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่องและในหลายๆ องค์กรก็ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านอื่นๆ ให้แก่พนักงาน เช่น จัดให้มีห้องสมุดและ Internet สำหรับพนักงาน การจัดห้องเรียนภาษาให้กับทั้งพนักงานชาวไทยและต่างชาติ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยมีคณาจารย์ มาสอนประจำที่องค์กร การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานเป็นประจำทุกปีเพื่อยกระดับความรู้และวุฒิการศึกษาให้แก่พนักงาน ตั้งแต่ระดับปริญญาโทจนถึงปริญญาเอก

5) **กิจกรรมประเภทสันทนาการต่าง ๆ (Happy Relax)** เป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมสนใจจากพนักงานทุกระดับและเป็นกิจกรรมยอดนิยมที่พนักงานทุกคนไม่มีใครปฏิเสธการเข้าร่วม เนื้อหาของกิจกรรมจึงมุ่งเน้นไปที่การผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานหนักของพนักงาน และเป็นวิธีการหนึ่งของบริษัทในการตอบแทนพนักงานที่ร่วมแรงร่วมใจทำงาน กิจกรรมที่หลายๆ องค์กรจัดขึ้นนั้น โดยมากเป็นรูปแบบงานเลี้ยงรื่นเริงในโอกาสต่างๆ การประกวดร้องเพลงภายในบริษัท การจัดสถานที่สำหรับเป็นมุมนั่งพักผ่อนของพนักงานในช่วงเวลาพักเที่ยง ฯลฯ ซึ่งกิจกรรมที่ช่วยผ่อนคลายความเครียดนั้น ก็สามารถจัดในรูปแบบของ การแข่งขันกีฬาและกิจกรรมที่เกี่ยวกับศาสนาได้เช่นกัน เพราะทุกกิจกรรมมุ่งเน้นผลลัพธ์เดียวกันคือ ความสุขของพนักงาน



6) **กิจกรรมการสอนให้พนักงานมีความฉลาดในการใช้เงิน (Happy Money)** ความสุขอย่างหนึ่งของพนักงานคือวันที่ได้รับเงินเดือน ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่พนักงานส่วนใหญ่ผ่อนคลายและเป็นช่วงเวลาที่ร้านค้าต่างๆ กระตุ้นให้เกิดการจับจ่ายใช้สอย การสอนให้พนักงานรู้จักการใช้เงิน รู้จักเก็บออมและหลีกเลี่ยงการเป็นหนี้หรือถ้าหากจำเป็นต้องเป็นหนี้ก็ต้องรู้จักการบริหารจัดการหนี้สินอย่างมีวินัย เพราะปัจจุบันปัญหาการเป็นหนี้ของพนักงาน เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการทำงาน และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงมีบางบริษัทที่มีพนักงานเป็นหนี้ ต้องหันเข้ามาช่วยเหลือพนักงาน และป้องกันพนักงานคนอื่นๆ ให้ปลอดภัยจากการเป็นหนี้ด้วยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารเงินในกระเป๋าให้แก่พนักงานทุกคน เรียนรู้การทำบัญชีส่วนตัว บัญชีครัวเรือน ในบางองค์กรก็จัดทำโครงการช่วยเหลือพนักงานปลดหนี้ โดยร่วมกับสถาบันการเงินต่างๆ การจัดประกนภัยให้แก่พนักงาน เพื่อคุ้มครองพนักงานและครอบครัวของพนักงาน ให้มีความมั่นคงทางการเงินมากยิ่งขึ้น การอบรมเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันของพนักงานเองได้ นอกจากนี้จะสอนให้พนักงานรู้จักการบริหารการใช้เงินแล้ว บางองค์กรก็ใช้รูปแบบการจัดจำหน่ายสินค้าในร้านสวัสดิการขององค์กรหรือสหกรณ์ โดยจำหน่ายสินค้าในราคาต้นทุนให้กับพนักงาน ซึ่งการรวมตัวกันสั่งซื้อสินค้าครั้งละมากๆ ทำให้ได้ราคาสินค้าที่ต่ำกว่าราคาตลาด ซึ่งช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายให้แก่พนักงานได้ เป็นการลดทอนรายจ่ายของพนักงานให้มีเงินเหลือเก็บมากขึ้น และบางองค์กรก็ใช้สหกรณ์เป็นช่องทางเพิ่มรายได้ให้แก่พนักงาน เช่น ให้พนักงานนำผลิตผลทางการเกษตรจากทางบ้านมาขายให้แก่สหกรณ์ เป็นต้น

### 7) กิจกรรมการให้ความช่วยเหลือแก่ครอบครัวพนักงาน (Happy Family)

ในด้านพื้นฐานชีวิตของพนักงานทุกคนล้วนมี ครอบครัว เป็นหัวใจสำคัญของชีวิต เพราะครอบครัวและสถานะภาพความสุขของพนักงานเป็นของคู่กัน การจัดกิจกรรมเพื่อตอบแทนพนักงานผ่านการช่วยเหลือครอบครัวของพนักงานเป็นอีกแนวทางปฏิบัติหนึ่งที่สำคัญ ต่อการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน เพราะการมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง จะเป็นกำลังใจที่ดีที่ทำให้พนักงานทุ่มเท กับการทำงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น รูปแบบของกิจกรรมที่พบจึงออกมาในรูปแบบการให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในครอบครัวของพนักงานในระดับต่างๆ เช่น ถ้าเป็นกลุ่มบิตามารดา หรือผู้หลักผู้ใหญ่ในครอบครัวของพนักงาน ก็มักจะเป็นกิจกรรมด้านการช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลโรคร้ายไข้เจ็บต่างๆ การตรวจสุขภาพให้แก่ คนในครอบครัวพนักงาน การมอบทุนการศึกษาให้แก่บุตรหลานของพนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรหลายแห่งก็เปิดโอกาสให้ครอบครัวของพนักงาน ได้เข้าร่วมทำกิจกรรมกับบริษัทในโอกาสต่างๆ หรือจัดกิจกรรมเฉพาะ เพื่อการสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกใน ครอบครัวของพนักงาน ด้วยการจัดค่ายกิจกรรม ประกวดรูปถ่ายครอบครัว การพาครอบครัวไปท่องเที่ยวพร้อมกัน เป็นต้น

### 8) กิจกรรมด้านการช่วยเหลือสังคม (Happy Society) เป็นแนวทาง

ปฏิบัติกิจกรรมด้านสุดท้ายของการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน เป็นเรื่องของ การสร้างความสุขผ่านรูปแบบของการช่วยเหลือสังคมในประเด็นต่างๆ และการพัฒนาบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรให้พนักงานอยู่อย่างมีความสุข และปลอดภัย ต่างเป็นจุดมุ่งเน้นที่สำคัญของกิจกรรมประเภทนี้ โดยค่ายอดนิยามที่สื่อถึงกิจกรรมประเภทนี้คือคำว่า "จิตอาสา" (Volunteering) กิจกรรมประเภท Employee Volunteering นี้ตามแนวคิดของ CSR จะต้องเป็นการอุทิศเวลา และความสามารถของพนักงาน เพื่อเข้าไปช่วยแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคม และสิ่งแวดล้อมที่

องค์กร ธุรกิจนั้นๆ ได้คัดเลือก ในบางองค์กรให้ความสำคัญต่อกิจกรรมอาสาสมัครของพนักงานเป็นอย่างมาก ถึงขนาดให้การสนับสนุนการออกไปทำกิจกรรมของพนักงานโดยสามารถใช้เวลาทำงานได้ หรือเข้าไปสนับสนุนการทำกิจกรรมอาสาสมัครที่พนักงานเป็นคนริเริ่มหรือทำอยู่ก่อนแล้ว จากนั้นค่อยต่อยอดประเด็นของกิจกรรมอาสาที่ทำอยู่หรือกำลังจะเริ่มทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ มีการวางกลยุทธ์และจัดการอย่างเป็นระบบมากขึ้น

รูปแบบของกิจกรรมจะอยู่ในรูปแบบเดียวกันกับรูปแบบอื่นๆที่ผ่านมาแล้วจะต่างกันตรงที่ กิจกรรมประเภทนี้จะเป็นการออกไปช่วย “สังคมภายนอกองค์กร” เป็นหลัก ดังนั้น ผลที่ได้จากการทำกิจกรรมแบบนี้ผลดีจะตกอยู่กับสังคมภายนอก ส่วนสังคมภายในองค์กรนั้น ตัวพนักงานเองก็จะได้รับความสุขทางใจเป็นสิ่งตอบแทน กิจกรรมจิตอาสา จึงเป็นการทำความดีมีประโยชน์โดยไม่หวังผลตอบแทนมากกว่าจะมุ่งเน้นว่าทำแล้วองค์กรต้องได้อะไรตอบแทน แต่ควรมุ่งเน้นว่าทำแล้วองค์กรจะดีมีคุณค่าต่อสังคมมากขึ้นได้อย่างไร

### การติดตามประเมินผลและการรายงานผล

หลังจากองค์กรได้จัดทำกิจกรรมโครงการต่างๆ ขึ้นเพื่อตอบสนองประเด็นที่องค์กรเห็นว่าจำเป็นแล้ว ก็มาถึงส่วนของการติดตามและประเมินผลกิจกรรมเหล่านั้น เพราะการสร้างความรับผิดชอบและการพัฒนานั้น เป็นเรื่องของความต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งในหลายๆกิจกรรมไม่สามารถชี้วัดผลของการทำกิจกรรมได้ในระยะเวลาอันจำกัด หากแต่จะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งทุน ระยะเวลา แรงกายแรงใจและวิธีการบริหารจัดการต่างๆ เข้ามาใส่ลงไปในการกระทำอย่างต่อเนื่อง ในช่วงระยะเวลาหนึ่งกว่าที่จะได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ออกมาให้ได้ชื่นชมและภาคภูมิใจกัน ฉะนั้นในระหว่างที่โครงการหรือกิจกรรมกำลังดำเนินการตามขั้นตอนอยู่นั้น จึงจำเป็นต้อง

อาศัยการติดตามและประเมินผลที่ครอบคลุมและสามารถชี้ให้เห็นถึง แนวโน้มการเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ในอนาคต และยังแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ยังขาดอยู่ในตัวกิจกรรมนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อที่องค์กรจะได้นำสิ่งที่ขาดอยู่มาพิจารณาแก้ไขและปรับปรุงให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เครื่องมืออันหนึ่งที่สามารถเข้ามาช่วยการติดตามและประเมินผลในระยะยาวแบบนี้ได้คือ แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเฝ้าติดตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเรื่องต่างๆ ของพนักงานที่ตอบสนองกับวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน และทำให้การประเมินผลมีมิติที่รอบด้านมากยิ่งขึ้น เพราะแผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่ทำงานในกิจกรรมนั้นและเป็นผู้ติดตามและประเมินผล

ในแนวคิดของระบบการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน (Sustainable Performance Management Systems: SPMs) ซึ่งเป็นการผสมผสานเอาแนวคิด CSR เข้ามาในกระบวนการบริหารงานขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 10 หมวดที่เริ่มตั้งแต่การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ ไปจนถึงเรื่องของการรายงานผลอันเป็นหัวใจสำคัญของการทำ CSR ขององค์กร เพราะการรายงานผลเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรของท่านได้มีการนำแนวคิด CSR ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร อะไรคือเป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ปัจจุบันนี้องค์กรสามารถสร้างความความรับผิดชอบต่อสังคมไปถึงขั้นไหนแล้วและอะไรคือก้าวต่อไปขององค์กรต่อเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ในขณะที่เดียวกัน การเปิดเผยข้อมูลการทำ CSR ออกสู่สังคมก็เป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตัวองค์กรแก่นักลงทุน ผู้ถือหุ้น พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ซึ่งสุดท้ายการรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมก็จะส่งผลดีกลับมาสู่การดำเนินธุรกิจขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการรายงานผลความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลกในตอนนี้คือ Global Reporting Initiative (GRI)

แนวทางการนำวิธีคิดตามผลไปใช้ โดยส่วนใหญ่ที่พบมักจะอยู่ในรูปแบบของการทำแบบสำรวจหรือแบบสอบถามที่มีระดับแสดงความพึงพอใจ ทั้งของพนักงาน หลังจบกิจกรรม การสอบถามพนักงานที่เข้าร่วมผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ เช่น ระบบ Intranet หรือ Email เป็นต้น มีการสร้างตัวชี้วัด Key Performance Indicator (KPI) โดยให้ความสำคัญกับการวัด และการประเมินผลการดำเนินงาน กิจกรรม/โครงการที่ “จำนวน” พนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการในด้านต่างๆ ที่จัดขึ้น ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงการให้ความร่วมมือของพนักงาน จำนวนของการพิจารณาข้อร้องเรียน สถิติต่างๆ เช่น อัตราการหมุนเวียนเปลี่ยนพนักงาน อัตราพนักงานเจ็บป่วย จำนวนวันลาภักลาป่วย ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ การให้พนักงานเข้าร่วมเป็นกรรมการหรือคณะทำงานในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ หรืออาจจะตั้งพนักงานให้เป็น Project Reader รับผิดชอบทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยเป็นคนที่ได้รับผิดชอบทำตั้งแต่เริ่มโครงการ วางแผนการทำงาน นำเสนอแผนต่อผู้บริหาร ของบประมาณ ติดตามผลและประเมินผล และนำเสนอต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ

ในองค์กรบางแห่งจะมีการตั้งคณะกรรมการของแต่ละฝ่ายผ่านตัวแทนของพนักงาน เพื่อเสนอแนะปัญหาในด้านต่างๆ ทั้งในด้านสิทธิประโยชน์และการทำงานของพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการประเมินผลแต่ละโครงการ โดยจะมีพนักงานที่ได้รับผิดชอบดูแล และคณะกรรมการของโครงการจะเป็นผู้ประเมินผลจากแบบสอบถาม และเปิดช่องทางการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต หรือ Web Board เพื่อให้พนักงานที่เข้าร่วมมาเสนอแนะความคิดเห็นทั้งด้านบวกและด้านลบของโครงการต่างๆ และจัดให้มีคณะกรรมการสรุปและเสนอแนวทางแก้ไขในกิจกรรม/โครงการนั้นๆ สำหรับในบางโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เช่น ด้านการสื่อสารทางด้านภาษาอังกฤษ หรือการตลาดเพื่อการสื่อสาร โดยจะให้อาจารย์หรือวิทยากรที่ดูแลโครงการทำการประเมินผลให้กับองค์กร

หรือใช้การสอบวัดระดับ เพื่อนำคะแนนเหล่านั้นมาพิจารณาเพิ่มฐานเงินเดือน หรือโบนัสประจำปีให้แก่พนักงาน

สำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มต้นทำโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาความสุขของพนักงานสามารถนำเอาแนวทางวิธีการติดตามและประเมินผลเหล่านี้ไปออกแบบตัวกิจกรรมและโครงการให้ง่ายต่อการติดตามและประเมินผลมากขึ้น และต้องวางโครงสร้างของการดูแลพนักงานอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการและพัฒนาความสุขให้แก่พนักงานได้อย่างต่อเนื่อง

**Inner  
CSR**  
Corporate Social Responsibility



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



**Inner  
CSR**

Corporate Social Responsibility



## บทที่ 4

### ตัวอย่างองค์กรต้นแบบ

#### Case study 1:

#### บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

พื้นฐานและที่มาของการทำ CSR ภายในองค์กรของบัตรเครดิต KTC เดิมก่อนหน้าเมื่อปี 2538 เคยเป็นฝ่ายบัตรเครดิตของธนาคารกรุงไทยมาก่อน หลังจากนั้น ปี 2539 ก็แยกตัวตั้งเป็นบริษัทใหม่ เพราะว่าหากอยู่กับธนาคารกรุงไทย จะสู้กับบัตรเครดิตอื่นไม่ได้ภาพธุรกิจบัตรเครดิตจะมีการแข่งขันกันสูงมากถ้า KTC ยังอยู่กับธนาคารกรุงไทยจะเกิดความล่าช้าในการทำงานเพราะเป็นรัฐวิสาหกิจ มีกฎข้อบังคับมากมาย ทางบอร์ดจึงคิดว่าธุรกิจบัตรเครดิตของธนาคารน่าจะเป็น อันดันดับหนึ่ง ก็แยกออกมาตั้งเป็นบริษัทบัตรเครดิตกรุงไทย ต่อมาในปี 2545 KTC เราก็เติบโตขึ้นมาเรื่อยๆ จนเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ขึ้นทะเบียนเป็นบริษัท มหาชน

ในเชิงการตลาดนั้นคำว่า “กรุงเทพฯ” ลูกค้าจะมองว่าค่อนข้างจะเป็น Conservative เราต้องปรับภาพของตัวเองเพื่อให้อยู่รอดและโจทย์ที่บริษัทแม่ให้เราคือทำอะไรให้เราเป็นบริษัทด้านบัตรเครดิตและสินเชื่อเป็นอันดับหนึ่งในธุรกิจ

สิ่งที่เราทำในวันนั้น คือเราต้องกลับมาศึกษาตัวเองว่า ตอนนี้จุดขายขององค์กรเราคืออะไร จุดขายของธุรกิจบัตรเครดิตคืออะไร ซึ่งจุดขายของธุรกิจบัตรเครดิตนี้คือ ความเชื่อมั่น (trust) ถ้าเมื่อไรที่ลูกค้าไม่เชื่อมั่น องค์กรเราจบเลย ธุรกิจของเราคืออะไร ก็คือธุรกิจบัตรเครดิตเล็กๆ ซึ่งค่าบัตรที่ฝั่งชีพแล้ว ไม่เกิน 200 บาท แต่สามารถใช้เจ้าบัตรเล็กๆ เพียงใบเดียวซื้อสินค้า ไซ้กดเงินสดเป็นหมื่นๆ แสนๆ ได้ เพราะลูกค้าเชื่อมั่นในตัวองค์กร เชื่อมั่นในระบบบริหารจัดการที่อยู่เบื้องหลังของบัตร ซึ่งความเชื่อมั่นนี่เองที่สามารถนำมาใช้ทั้งภายใน และภายนอก ภายนอกคือให้ลูกค้าเชื่อมั่นในตัวองค์กรเรา ภายในคือพนักงานต้อง มีความเชื่อมั่นในตัวองค์กร



แล้วจะอย่างไรให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวองค์กรได้ นั้นแสดงว่าองค์กรเราจะต้องสร้างความเชื่อมั่นและทุ่มเทให้พนักงาน สิ่งที่เป็นตัวชกจึงให้พนักงานเข้ามาคือวัฒนธรรมองค์กร ส่วนการทำอย่างไร นั้นกล่าว คือ

- » **ข้อหนึ่ง** คือ เราต้องเป็นองค์กรมืออาชีพในทุกๆกระบวนการ
- » **ข้อสอง** คือ ต้องทันสมัย ทั้งในเรื่องเทคโนโลยี และในเรื่องกระบวนการการทำงาน เพราะลูกค้าของบัตรเครดิตเป็นกลุ่มคนจำนวนมาก องค์กรเราก็ต้องก้าวให้ทันกับความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา
- » **ข้อที่สาม** คือ ต้องเรียบง่าย เรื่องของเงินๆ ทองๆ เป็นเรื่องที่เข้าใจยาก ทำอย่างไรลูกค้าจะเข้าถึงองค์กรเราได้ง่ายและสะดวกสบาย
- » **ข้อที่สี่** คือ ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากความต้องการของคนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด ทำอย่างไรจะเปลี่ยนตัวเองตามความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรเราก็ต้องพลัดไปเรื่อยๆ ย้ายอยู่กับที่ไม่ได้
- » **ข้อที่ห้า** คือ ต้องใส่ความสนุกในทุกองค์ประกอบขององค์กรเรา ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อคำว่า ความเชื่อมั่น เท่านั้น

ในเรื่องของ CSR ช่างโน่ จริงๆ แล้ว KTC ไม่ได้เป็นองค์กรที่เป็นทางการมากนักในการทำงาน เรามีความเชื่ออยู่ในองค์กรของเราว่า ถ้าเราทำงานด้วยความสนุกสนานงานจะออกมาดี และการทำงานก็จะมีคำว่า contribution เพิ่มเข้ามาด้วยนอกเหนือไปจากที่ต้องทำเพราะทำตามกฎระเบียบข้อบังคับ อาจทำได้ 100% บางคนอู้งานๆหน่อยก็จะได้ไม่ถึง 100% แต่หากทำเพราะความสนุกจะทำได้มากกว่า 100% จะทำแล้วไม่อยากเลิก เราก็เลยเอาความเชื่อนี้มาแปลได้ในทุกองค์ประกอบของการดูแลในองค์กร เพราะความเชื่อมั่นต้องสร้างขึ้นมาจากภายในองค์กรเป็นอันดับแรก ถ้าคนในองค์กรยังไม่เชื่อมั่นในตัวองค์กรแล้ว คนภายนอกก็ยากที่จะเชื่อใจองค์กรได้ จะให้เราไปสร้างแบรนด์ โดยตะโกนบอกคนภายนอก

นอกจากองค์กรเราทันสมัยอย่างนั้นอย่างนี้ ไปจ้างค่าตัวดารานักแสดงมาเป็นพรีเซนเตอร์ แต่ถ้าพนักงานยังไม่เชื่อมั่น มันก็ไม่ใช่ว่าความเชื่อมั่นที่แท้จริง ดังนั้นทุกสิ่งต้องสร้างจากภายในก่อนเป็นสำคัญ

KTC เราจึงขยายความเชื่อมั่น ออกมาเป็นคุณค่าองค์กร 5 ข้อ Simple, Dynamic, Modern, Fun, Professional ดังนั้นก็จะขอยกตัวอย่างการดำเนินการของ KTC มาเป็นตัวอย่าง

หัวใจสำคัญ (Key success) ของการทำ CSR ภายในองค์กรเรามีอยู่ 2 ปัจจัยด้วยกัน ปัจจัยแรกคือ **ผู้นำองค์กร** ซึ่งองค์กรเรามีผู้นำที่เกยอยู่ฝ่าย Human resources มาก่อน ดังนั้น จึงพูดภาษา HR ถ้าคุยกันเข้าใจให้ความร่วมมือหรือบางเรื่องก็ มาช่วยเสนอความคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงาน ตรงนี้ก็คงจะเป็นความโชคดีขององค์กรด้วย

อีกปัจจัยหนึ่งคือ **การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารยุคดิจิทัล**ที่สามารถเข้าถึงทุกคนได้แล้ว ถ้าใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็นก็เข้าบริษัทนี้ลำบาก เรามีพนักงานพันกว่าคน มีคอมพิวเตอร์อัตรา 1 ต่อ 1 ฉะนั้นเรื่องการสื่อสารใน KTC ผ่านหน้าจอเป็นหลัก ทุกวันนี้พนักงานมีแค่สองหน้าจอคือ หน้าจอโทรศัพท์กับหน้าจอคอมพิวเตอร์ เมื่อมีข่าวสารข้อมูลต่างๆ ก็สามารถนำมาใส่ไว้ได้หมดเลย ซึ่งก็เหมือนกับการทำวารสารภายในองค์กรเมื่อก่อน แต่ยุคนี้ไม่ต้องพิมพ์ออกมาก็ได้ มีการสร้างพื้นที่แสดงความคิดเห็นสาธารณะสำหรับคนในองค์กรบนหน้าเวบบอร์ด ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เน้นความสนุกสนานเฮฮาของพนักงานที่เข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็น การสื่อสารเช่นนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนมุมมอง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานและข้อมูลที่ไม่เกี่ยวกับงาน

นอกจากนี้ KTC เรายังมีการเปิดตัวแคมเปญบอกชี้ชัดในระบบ Intranet เพื่อ

เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของพนักงานในบริษัท การทำเช่นนี้ทำให้พนักงานมีความเชื่อว่าผู้นำรับรู้ปัญหาของพวกเขา ทำให้พนักงานเชื่อมั่นว่าเสียงของพวกเขามีคนฟัง ถือได้ว่าเป็นคือกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ในสมัยก่อนก็คือพวกกล่องรับความคิดเห็นที่ติดอยู่ข้างๆ ประตูโรงงานข้างๆ เครื่องตอกบัตร ซึ่งก็ไม่ค่อยจะมีใครมาหย่อนบัตร แต่วิธีการนี้ทุกข้อคิดเห็นจะอยู่บนเครื่องคอมพิวเตอร์และวิ่งเข้ามาหาที่ผู้บริหารโดยตรง ช่วงแรกๆ ที่ทำก็จะเป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน ปัญหาในการทำงาน สิทธิประโยชน์ของพนักงาน ซึ่งก็มีบางเรื่องที่องค์กรเราก็มองหลงลืมทิ้งไว้ หรือบางเรื่ององค์กรยังไม่เคยคิดเลยก็มี ไปๆ มาๆ เรื่องอื่นๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงานก็มีเข้ามา ตั้งแต่เรื่องความรักไปจนเรื่องกีฬา กลายเป็นอีกสังคมหนึ่งเกิดขึ้นมา ภายในองค์กร และพนักงานก็เกิดความเชื่อมั่นว่าเสียงของพวกเขามีคนได้ยิน เพราะคำถามทั้งหลายจะได้รับการตอบจากรอง CEO เป็นการสร้างความใกล้ชิดกับพนักงาน ทำให้เราสามารถตรวจจับกระแสความคิดของพนักงานได้ว่าตอนนี้พนักงานเขากำลังคิดเรื่องอะไรกันและต้องการอะไรเป็นตัวโพลชีวิตที่ดี ซึ่งองค์กรสามารถนำไปใช้พัฒนาต่อเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวองค์กรให้เกิดแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ในเรื่องของกิจกรรมสร้างความสุขที่ทาง KTC จัดให้แก่พนักงาน ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ตัวพนักงานเท่านั้น แต่ยังส่งผ่านไปยังครอบครัวของพนักงานด้วย เช่น การเปิดห้องทำงานเพื่อให้ครอบครัวของพนักงานเข้ามาดูองค์กร บางครั้งก็มีให้มุ่งทางเกษตรเข้ามาทำงานเพราะอากาศร้อนมาก การเดินแพชชั่น การจัดงานปีใหม่ การจัดกิจกรรมทุกครั้งได้รับการสนับสนุนกับ CEO ทุกครั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน และเป็นการสร้างบรรยากาศของการทำงานแบบเป็นกันเอง อย่างที่กล่าวไว้ "หัวใจสำคัญของการสร้างความสุขในองค์กร ต้องมาจากผู้นำองค์กรให้ความสำคัญ"

โครงการกึ่งบริจาคต่าง KTC ได้ทำคือการเข้าไปช่วยบ้านธัญญพร ซึ่งเป็นสถานที่รับเด็กที่ตกเป็นเหยื่อของความโหดร้ายของผู้ใหญ่ เด็กที่มูลนิธิริบวีณาเข้าไปให้ความช่วยเหลือออกมาจากสภาพสังคมที่เลวร้าย ที่นั่นก็จะเป็นสถานที่ฟื้นฟูให้เด็กๆ เหล่านี้กลับไปได้ใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข เนื่องจากการทำงานล่าพั้งของภาครัฐไม่เพียงพอ KTC จึงเลือกประเด็นสังคมนี้เข้าไปช่วยฟื้นฟู และพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ การศึกษา พัฒนาสติปัญญา เราเข้าไปช่วยทุกอย่าง ถ้าบุคคลากร นักจิตวิทยาหรือนักสังคมสงเคราะห์ไม่พอ เราจ้างเพิ่มให้ด้วยงบประมาณของ KTC ก่อนที่เราเข้าไปเป็นที่เลี้ยงดูแลเด็กๆ เหล่านี้ เรายังขาดความรู้ความเข้าใจในการดูแลเด็กที่มีปัญหารุนแรงที่สุดในสังคม ดังนั้นเราก็ต้องเอาคนที่มีความรู้เข้ามาดูแลจริงๆ นอกจากนี้เราก็กังเปิดให้พนักงานเป็นอาสาสมัครเข้าไปช่วย ซึ่งตอนนี้ในบริษัทเราก็กังมีกลุ่มพนักงานที่รวมตัวกันเพื่ออาสาเข้ามาช่วยกันเมื่อเวลาว่าง และทำอย่างต่อเนื่อง เพราะโดยธรรมชาติของ เด็กที่เจอปัญหาแบบนี้จะไม่ไว้ใจใครง่าย ๆ เขาถูกทำร้ายมา ช่วงแรกๆ ที่พนักงานผู้ชายของเราเดินเข้าไป เด็กๆ จะมีปฏิกิริยาตอบโต้ออกมาทันที เพราะพวกเขาถูกทำร้ายมาโดยผู้ชาย แต่หลังๆ ก็ดีขึ้นเพราะเราทำอย่างต่อเนื่องมาได้ 3-4 ปีแล้ว

ส่วนเรื่องสุขภาพของพนักงาน เราก็นำเอามาผสมกับเรื่องของการทำงานกุศล ซึ่งได้หลายประโยชน์ไปพร้อมกัน KTC เราก็กังให้มีการจัดวิ่งการกุศล โดยที่พนักงานทำอย่างไรก็ได้ให้วิ่งได้ระยะทางคือ 1,000 km ภายใน 1 ชั่วโมง รอบสวนเบญจศิริ รอบสวนแค่ 750 เมตร พนักงานก็ไปคิดกันมาว่ากังต้องใช้คนหลายๆ คนมาช่วยกันวิ่งเพื่อให้ได้ระยะทางตามที่กำหนด ถ้าวิ่งได้ครบตามเวลาที่กำหนด ทาง KTC จะจ่ายเงินเพื่อบริจาคต่างให้กับมูลนิธิฯ เทียม 50,000 บาท เราทำพนักงานทุกคนเลย วันนั้นพนักงานก็มาช่วยกันวิ่งจนถล่ม เฉลี่ยแต่ละคนวิ่ง 5 รอบขึ้นไป วันนั้นระยะทางที่วิ่งได้ประมาณ 3,000 กว่ากิโลเมตร บริษัทเลยต้องบริจาคต่างให้มากกว่า

50,000 บาท สิ่งหนึ่งที่ได้จากกิจกรรมนี้ คือ ณ ช่วงเวลานั้นมีชาวเลิกจ้างพนักงานออกมาเยอะมาก พนักงานหลายๆ คนก็เริ่มรู้สึกว่าองค์กรตนเอง จะเป็นเหมือนอย่างองค์กรอื่นๆ ที่บอกเลิกจ้างพนักงานไปแล้วหรือไม่ KTC เราก็เอาประเด็นนี้ขึ้นมาสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานของเรา สิ่งที่เกิดขึ้นคือเราเอาที่ในระดับผู้บริหารรวมทั้ง CEO เองมาวิ่งกันพร้อมหน้าพร้อมตา เหนือโหลโคลย้อยไปพร้อมกับน้องๆ พนักงานเรา จุดนี้เองที่ทำให้ได้ใจพนักงานกลับมาเยอะมาก ได้ผลทางจิตวิทยาดีมาก ถ้าบรรยากาศรอบๆ องค์กรเป็นไปตามกระแสสังคม อยู่ดีๆ พี่คนนั้นก็หายไปแล้วองค์กรจะระส่ำระสายมาก นี่ก็เป็นวิธีที่เราใช้สร้างความเชื่อมั่น ผ่านกิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งเราก็ยังมีกิจกรรมต่างๆ อีก เช่น Thank God is Friday เป็นต้น นอกจากนี้ ก็ยังสร้างความสุขทางจิตใจ โดยจัดให้มีการนิมนต์พระมาใส่บาตรทุกเดือน จัดกรู๊นผ้าป่า ฯลฯ

ในส่วนของกิจกรรมการให้ความรู้ ไม่ใช่ในรูปแบบของการฝึกอบรม เป็นห้องเรียน แต่เป็นกิจกรรมที่เน้นเรื่องของการให้สาระบันเทิง (Edutainment) เอาองค์ความรู้เป็นตัวตั้ง ส่วนบรรยากาศการเรียนรู้เป็นอีกแบบหนึ่ง ผู้นำองค์กรเราบอกเลยว่า ทักษะของพนักงาน KTC นั้น

**“ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะเรื่องงาน แต่เป็นทักษะที่ทำให้  
พนักงานมีความสุข”**

ก็เอามาใช้ได้ทั้งสิ้น กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดการนำองค์กรในแบบ KTC เช่น การจัด KTC Wonder camp โดยมีกิจกรรมพัฒนาทักษะ Acting เป็นการสอนให้รู้จักการควบคุมสติตนเอง เหมาะสำหรับพนักงานที่ต้องรับมือกับลูกค้า โดยเฉพาะเวลาลูกค้ามีอาการฉุนเฉียว ยังต้องคุมสติให้อยู่ไม่ไปโต้แย้งลูกค้า เพราะไม่อย่างนั้นบริษัท

และตัวเขาก็จะเสียหายไปด้วย Voice training ซึ่งเราจัดให้พนักงาน Customers service และ Call center โดยเอาครูสอนร้องเพลงมื่ออาชีพมา เพราะพนักงาน Call center ต้องใช้น้ำเสียง การออกเสียงต้องชัดถ้อยชัดคำ พนักงานเราเข้ามาสมัครเต็มทุกรอบ เราก็เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสามารถในด้านต่างๆ มาเป็นวิทยากรสอนเพื่อนพนักงานด้วยกัน และทำให้ตัวพนักงานที่มาเป็นคนสอนเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และรู้สึกว่าคุณเองมีคุณค่าต่อองค์กร กิจกรรมแนวนี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานที่มีอยู่แล้ว เช่น การสอนทำอาหารญี่ปุ่น การสอนแต่งหน้า การถ่ายรูป และการจัดดอกไม้ เป็นต้น

สำหรับพนักงานผู้หญิง เราก็ได้จัดการฝึกอบรมการป้องกันตนเองด้วย ศิลปะการต่อสู้ เป็นการจำกัดความเสี่ยงโอกาสการเกิดอาชญากรรม ซึ่งเราก็มาร่วมมือกับหน่วยงานที่ดูแลเรื่องอยู่

กิจกรรมทั้งหมดเรามีหน่วยงานและคนที่ดูแล ซึ่งถ้าเรียกตามภาษา HR ก็จะเรียกว่า แรงงานสัมพันธ์ แต่ของ KTC เราเรียกเป็น Fun manager

ถ้าถามองค์กรเราว่าทำกิจกรรมทั้งหลายทั้งปวงที่เล่ามานี้แล้วให้ผลดีต่อองค์กรอย่างไรนั้น สามารถบอกได้เลยว่า การทำ CSR กับพนักงานนั้นทำให้เกิดความภักดีกับองค์กร KTC มีอัตราการลาออกของพนักงาน 10% ซึ่งถือว่าน้อยถ้าเทียบกับตลาดแรงงานในธุรกิจด้านการเงินด้วยกัน ที่ส่วนใหญ่อยู่ที่ 12% แต่ของ KTC เราต่ำกว่า และเสียงตอบรับจากลูกค้าที่ดีคือ KTC มีลูกค้ามากกว่า 1 ล้านราย เป็นเจ้าแรกตั้งแต่ปี 2547 ขึ้นเป็นเบอร์หนึ่งของวงการธุรกิจด้านบัตรเครดิตจากที่เริ่มต้นแบบเตาะแตะ





*"If it cannot happen inside,  
It cannot happen outside"*

*KTC*



ชมรม  
แบดมินตัน



ตัวอย่างภาพกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
“องค์กรก้าวหน้าอย่างมีความสุขด้วย Happy 8” ครั้งที่ 1



# Inner CSR by Happy 8

The Way to Create Sustainable Happiness in the Workplace



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility

## Case study 2

### บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด



บริษัท ไลอ้อน เป็นบริษัทที่เริ่มก่อตั้งเมื่อปี 2510 ร่วมกับประเทศญี่ปุ่นกับ  
โนเคียสพัฒนาทีบูล มียอดผลประกอบการ 9,500 ล้านบาท โดยเป็นสินค้าที่ขาย  
ในประเทศ 90% และสินค้าที่ขายนอกประเทศ 10% บริษัท ไลอ้อน มีสำนักงานใหญ่  
อยู่ที่กรุงเทพมหานคร และมีโรงงานที่ศรีราชา ทำธุรกิจผลิตสินค้า 5 ประเภท คือ  
1. Body care 2. Clean care 3. Oral care 4. Public care 5. Baby care

ทางบริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์คือ "โลอัน เป็นบริษัทที่มีสมรรถนะในการพัฒนาและแข่งขัน เพื่อเป็นผู้นำด้านการผลิตสินค้าอุปโภค บริโภคในภูมิภาคเอเชียอย่างมีคุณธรรม" ในหลายๆ ครั้งเกิดมีคำถามขึ้นว่า "คุณธรรมกับธุรกิจ" สามารถที่จะไปด้วยกันได้หรือไม่ และถ้าได้จะไปด้วยกันอย่างไร คำตอบที่บริษัทได้ศึกษาและทำความเข้าใจในที่สุดก็เห็นว่า คุณธรรมกับธุรกิจนั้นอยู่ด้วยกันอย่างแยกไม่ออก และหนทางที่จะนำองค์กรธุรกิจไปสู่คุณธรรม โลอันก็พบว่าสามารถนำแนวคิดทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ และหลักปรัชญาคำสอนของศาสนาพุทธมาผสมกลมกลืนกันได้ ดังความหมายที่ท่านพุทธทาสนำมาตีความเรื่องเศรษฐศาสตร์ โดยใช้หลักธรรมของพุทธศาสนามาอธิบาย

บทความเรื่องเศรษฐศาสตร์ชาวพุทธของท่านพุทธทาสนั้น เริ่มต้นด้วยการตีความหมายของคำว่า "เศรษฐกิจ แปลว่า ประหยัด, เศรษฐศาสตร์ แปลว่า องค์ความรู้ที่ว่าด้วยการประหยัด, ประหยัด แปลว่า อย่าโลภมาก อย่าเอาจกพอดี พอเพียง" ส่วนหลักการทางพุทธศาสนาเป็นหลักของ "ความพอเพียง" ฉะนั้น "เศรษฐกิจพอเพียง" คือ "ความพอดี" สำหรับองค์กรธุรกิจ คือ "ธุรกิจคู่คุณธรรม"

มีเรื่องเล่ากันว่า สมัยก่อนมีชาวประมงกับชาวนา ชาวประมงสามารถจับปลาที่มีอยู่ได้มาก ปลาในความคิดของชาวประมงจึงมีมูลค่าน้อย ส่วนชาวนาจึงมีคุณค่าต่อชาวประมงมาก ส่วนชาวนานั้นสามารถปลูกข้าวได้มาก ข้าวจึงมีมูลค่าน้อยกว่าปลา ปลาจึงมีคุณค่าต่อชาวนามาก เมื่อทั้งสองเจอกันจึงนำสินค้าของตนมาแลกเปลี่ยนกัน ทั้งคู่ก็มีความสุขที่ได้นำสิ่งของของตนที่อยู่ซึ่งมากเกินความต้องการ แลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ตนเองต้องการ

แนวคิดที่ชาวนาและชาวประมงทั้งคู่ใช้นี้คือ เศรษฐกิจชาวพุทธซึ่งเป็นเรื่องของ การแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีความสุขและมีความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย และทั้ง



สองฝ่ายต่างก็ได้ทำอะไรหรือพอใจด้วยกันทั้งคู่ ดังนั้นการนิยามคำว่า เศรษฐศาสตร์ หมายถึง องค์ความรู้ที่ว่าด้วยเรื่องของการประหยัด และแนวคิดเรื่องธุรกิจคู่คุณธรรม แท้ที่จริงแล้วก็เป็นเรื่องเดียวกัน บทเรียนจากการศึกษาศาสตร์ทั้งสองนี้ได้บอกกับโล่อันว่า ทำธุรกิจให้ดีและต้องทำความดี (แต่ทำคนละเวลา)

แต่ทางโล่อันเราเองก็ยังไม่หมดความสงสัยอยากรู้ว่า แล้วธุรกิจที่มีคุณธรรมนั้นสามารถทำความดีไปพร้อมกับกระบวนการดำเนินธุรกิจไปพร้อมกันได้หรือไม่ เราเลยค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อตอบข้อสงสัยดังกล่าว และก็ไปพบองค์กรต้นแบบที่นำศาสนาพุทธ ไปผสมผสานกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ องค์กรที่ว่าชื่อ **ฉือจี้ (Tzu chi Foundation)**

จากประสบการณ์ของโล่อันที่ได้ไปดูงานที่มูลนิธิฉือจี้ประเทศไต้หวัน ฉือจี้ได้กำหนดพันธกิจ 4 ประการขององค์กรตนขึ้นมา ได้แก่

- 1.ด้านสาธารณสุข ยึดคุณธรรม ซื่อสัตย์ สัจจะ สมณะ
- 2.การรักษาพยาบาล การรักษาด้วยจิตใจสำคัญกว่าการรักษาด้วยร่างกาย
- 3.การศึกษาด้วยอุดมการณ์ Love & Care
- 4.การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความดี ฉือจี้มองว่าสื่อคือสร้างคนดี สื่อเลวทำลายคนดี

ฉือจี้เป็นมูลนิธิที่มีสมาชิกทั่วโลกมากกว่า 10 ล้านคน เป็นมูลนิธิที่มีผู้บริจาคเงินเป็นจำนวนมากที่สามารถสร้างโรงพยาบาลพุทธฉือจี้ โดยภายในบริเวณโรงพยาบาลมีการให้อาสาสมัครมาเล่นเปียโนให้คนไข้และญาติฟัง มีอาสาสมัครมาเป็นช่วยทำงานบริการในโรงพยาบาล เช่น การเข็นรถเข็นให้ผู้ป่วย เป็นต้น

นอกจากนี้ยังสร้าง โรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และมาเปิดโรงเรียนที่อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่อีกด้วย ด้านการประชาสัมพันธ์ จี้อจ็องก็ได้ทำสถานีโทรทัศน์ด้าย้ายเพื่อเผยแพร่แนวคิดของจี้อจ็องสู่สังคมวงกว้าง

แนวทางปฏิบัติของจี้อจ็องมี 4 ข้อคือ 1) เมื่อคิดจะทำดีให้ทำทันที 2) ทำดีได้ทุกเมื่อ 3) ทำดีให้ทำกับคนใกล้ชิด 4) ความสุขจากการให้เป็นความสุขที่อยู่เหนือกว่าการรับ

จากการไปศึกษาครั้งนี้ บทเรียนที่โลอันเราได้กลับมา คือ บทเรียนที่ว่า การทำธุรกิจและการทำความดี สามารถทำได้ในเวลาเดียวกัน ไม่ต้องแยกทำ แต่โจทย์ใหม่ที่เกิดขึ้นคือ แล้วเราจะทำอย่างไรที่จะสามารถทำให้ การทำความดีอยู่ในเนื้อหาของธุรกิจจนกลายเป็นเนื้อเดียวกัน

โลอันเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าหมายองค์กร “เป็นองค์กรที่เติบโตมั่นคง และเป็นสุขอย่างยิ่งยืน” การที่โลอันหันมาเข้าสู่เรื่ององค์กรเติบโตมั่นคง และเป็นสุขนั้น ทำให้เรามีภารกิจสำคัญ 3 เรื่อง ซึ่งเราจะต้องทำไปในการสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนและเป็นสุข ได้แก่

1. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่
2. สร้างคนดี
3. สร้างคนเก่ง

นอกจากนี้เรายังได้แปลงพันธกิจออกมาเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยกำหนดวงล้อของการพัฒนาและมีความสุขอย่างยิ่งยืน ซึ่งส่วนเชื่อมโยงเกี่ยวข้องระหว่างกันทั้ง 3 วง ประกอบด้วย วงล้อ 1 กลยุทธ์หลัก (Core strategy) วงล้อ 6 ตัวขับเคลื่อน (Powerful Drives) และวงล้อ 3 ตัวชี้วัด (Pin Indicators)

บริษัท ไลอ้อน มีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ “ยกย่องคนดี ส่งเสริมคนเก่ง” ในองค์กรคือเราจะยกย่องคนดี ชื่นชมคนเก่ง ส่งเสริมคนดีเป็นรากฐานแห่งความมั่นคงขององค์กรและต้องชื่นชมคนเก่ง เรามีความปรารถนาที่สร้างองค์กรคนดีและให้ความสำคัญกับคนเก่งที่มองว่าเป็นส่วนขับเคลื่อนองค์กร นิยามของคนดีคือคนที่มีศรัทธาในคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม คิดดี ทำดี พูดดี มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบและปรารถนาที่ดีต่อผู้อื่นเสมอ ส่วนนิยามของคนเก่งคือคนที่มีความรอบรู้ที่มีในลักษณะที่เป็นพหุสูตและได้ฝึกฝนจนกลายเป็นมืออาชีพ

บริษัท ไลอ้อน มีกลยุทธ์สร้างเครือข่ายคนดีโดยมีการกำหนดเป้าหมาย คือ สร้างความดีในองค์กร ร่วมกันสร้างความดีในเครือธุรกิจและร่วมกันสร้างเครือข่ายในชุมชนสังคม

ด้วยเหตุนี้เอง ไลอ้อนจึงนำแนวคิดความสุข 8 ประการมาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุขของพนักงาน ให้ครอบคลุมทุกมิติของชีวิต สิ่งที่เราจะพูดก็คือแนวคิด Happy8 ในมุมมองของไลอ้อน เราคิดว่าเป็นเครื่องมือที่ดีและเหมาะสม ในการสร้างองค์กรคนดีหากเราต้องการพัฒนา และสร้างการเติบโตทางธุรกิจที่ดีและยั่งยืนนั้น ความสุขในการทำงาน และความสำเร็จที่ดีเลิศไม่มีทางได้มาจากคนที่ฝันใจทำงาน แต่มาจากคนที่ตั้งใจทำงาน มุ่งมั่นทำงานด้วยความสุขและด้วยความดี ดังนั้นแนวคิด Happy8 จึงเป็นเรื่องที่ดีที่ช่วยสร้างองค์กรให้เข้มแข็งใน 8 มิติ

**มิติที่ 1. Happy body** เราได้จัดให้มีโครงการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ จัดสถานที่โดยสร้างห้องออกกำลังกาย Health Station ให้พนักงานใช้บริการฟรี และเรายังจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมสุขภาพที่แข็งแรง ให้พนักงานเลือกเล่นตามความสนใจโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เช่น เปิดสอนโยคะ ทุกวันจันทร์และวันพฤหัสบดี

เลิกงาน จัดสอนแอโรบิกทุกวันพุธหลังเลิกงาน เล่นแปดอง ฟุตบอล วอลเลย์บอล แบดมินตัน เป็นต้น นอกจากนี้ไอออนยังจัดโครงการด้านสาธารณสุข ให้แก่พนักงาน เช่น โครงการห่างไกลไข้หวัดใหญ่บริการฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่เป็นประจำทุกปี “ฟรี” แก่พนักงานและจำหน่ายราคาต้นทุน ให้แก่ครอบครัวของพนักงาน และมีการจัดตั้ง “ชมรมจักรยานไอออน” โดยมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมรณรงค์สร้างความตระหนักต่อสาธารณสุขเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ช่วยลดภาวะโลกร้อน ซึ่งใช้เวลาว่างของพนักงานให้เป็นประโยชน์ ห่างไกลจากอบายมุขและผลที่ได้จากการปั่นจักรยานก็คือ มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงและได้ช่วยเหลือสังคมไปพร้อมกัน

**มิติที่ 2. Happy Heart** มีโครงการแบ่งปันโลหิต โดยร่วมกับสภากาชาดไทย บริจาคโลหิตเพื่อช่วยชีวิตเพื่อนมนุษย์เป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุก ๆ รายไตรมาส และยังรวมพลังกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรม เพื่อทำโครงการ “หนึ่งหมื่นอุตสาหกรรม หนึ่งล้านคลังโลหิต”

โครงการพระโพธิสัตว์ เราปลูกฝังให้พนักงานดำเนินชีวิตตามปรัชญาขององค์พระโพธิสัตว์ ซึ่งเป็นผู้ที่สร้างบุญบารมีด้วย “การให้และช่วยเหลือผู้อื่น” มีให้หยอดกระปุกวันละบาทอธิฐานจิต รณรงค์ให้พนักงานบริจาคเงินทุกวันจากการประหยัดค่าใช้จ่ายในแต่ละวัน เพื่อเป็นการชำระล้างจิตใจของผู้ปฏิบัติให้สะอาดบริสุทธิ์ ดังเช่น การอาบน้ำชำระกายให้สะอาดทุกวัน แล้วอธิฐานจิตเพื่อนำไปบริจาคตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือร่วมกับบริษัทในกิจกรรมต่างๆ และยังได้แยกกิจกรรมย่อยออกมา โดยเราได้จัดโครงการตลาดนัดพระโพธิสัตว์ซึ่งได้จัดมาแล้ว 3 ครั้งในปี 2552 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการสนับสนุนให้เกิดการหมุนเวียนใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างรู้คุณค่า สร้างกุศลเป็นสะพานบุญ ระหว่างผู้ให้และผู้รับ ส่งเสริมให้พนักงานรู้จัก “การให้” อันเป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานขององค์กร ไอออนตั้งใจจะเป็นองค์กรที่เชื่อม

โยงกันด้วยการแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นสังคมไลออนจะเป็นตัวอย่าง  
ในวิถีของพระโพธิสัตว์

โดยในการจัดตลาดนัดพระโพธิสัตว์ ไลออนจะตั้งเป้าหมายของการจัดว่า  
จะนำเงินที่ได้ไปช่วยเหลือใคร

การจัดตลาดนัดครั้งที่ 1 จึงนำเงินรายได้จากการจัด ไปช่วยเหลือบุตรของ  
นายสุชาติ อินทนูจิต พนักงานแผนก Mixing Plant 3 ซึ่งกำลังเคียดร้อนทางด้าน  
คำรักษาพยาบาลของบุตรสาวอายุ 1.5 ปี ที่กำลังป่วยเป็นโรคมะเร็งตับระยะที่ 4  
พนักงานร่วมกันนำสินค้ามาร่วมทำบุญ ไม่ว่าจะเป็นเสื้อผ้า เครื่องประดับ ตุ๊กตา  
เครื่องเขียน เครื่องไฟฟ้า หรือสินค้ามือสองอื่นๆที่ยังอยู่ในสภาพดี มีอยู่แล้วไม่ได้ใช้  
และเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้ หรือพนักงานคนใดมีฝีมือในการทำงานฝีมือ ขนม  
หรืออาหาร อยากให้ผู้อื่นได้อิ่มอร่อยด้วยก็นำมาร่วม

การจัดตลาดนัดครั้งที่ 2 (ที่ช่วยน้อง) มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการแบ่ง  
เบาภาระค่าอุปกรณ์การเรียน ชุดแต่งกายนักเรียน สำหรับบุตรหลานเพื่อน  
พนักงานในภาคเรียนการศึกษาใหม่ โดยประกาศขอรับบริจาคสิ่งของที่อยู่ใน  
สภาพดี เช่นเสื้อผ้าที่ไม่ได้ใช้แล้ว หรือมีขนาดเล็กไป แล้วสำหรับบุตรหลานที่บ้าน  
หรือพนักงานท่านใดประสงค์จะซื้อใหม่ให้ก็ไม่ขัดศรัทธาของเพื่อนๆ ในบริษัท  
เพื่อปันให้กับน้องๆ ได้ใช้ประโยชน์ต่อ

การจัดตลาดนัดครั้งที่ 3 มีเป้าหมายเพื่อหาทุนคำรักษาพยาบาลให้แก่บุตร  
ของนายทวีรักษ์ สันตวิรักษ์ ซึ่งมีบุตรอายุ ๓ ปี ที่ป่วยเป็นโรคลิ้นหัวใจรั่วและ  
ปัสสาวะไหลย้อนกลับไปที่ไต

โครงการทำดีมีสุข เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง เพื่อให้เกิดปณิธานในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมการดำเนินชีวิต ตั้งอยู่บนความไม่ประมาท และสร้างเสริมความดีเป็นนิสัยง่สละสลวย โครงการคนดีมีสุขโดยแบ่งรูปแบบการดำเนินกิจกรรมในหลายด้าน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสสัมผัสโดยตรง

1. จัดเสวนาหัวข้อ “เกิดเป็นมนุษย์ที่มีคุณค่าได้อย่างไร”

โดยคุณเพ็ญภา ขำเลิศ

2. ศึกษาชีวิตที่โรงพยาบาลมหาวชิราลงกรณ์ รัชบุรี ปทุมธานี

3. ฝึกคิดปะการพัฒนาศีวิตด้วยจิตที่คิดจะให้ ณ เสถียรธรรมสถาน

4. สรุป วิเคราะห์ วางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรม

โครงการ Buddy Love & Care จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมพนักงานให้รู้จักการเป็นผู้ให้ รู้จักแบ่งปันความรักแก่คนรอบข้าง แสดงความห่วงใย และเพื่อสร้างมิตรภาพที่ยั่งยืนระหว่างพนักงานซึ่งกันและกัน

โครงการจิตอาสาให้พนักงานอาสาสมัครมารวมพลกันในวัน Lion Cleaning Day จัดขึ้นทุกพฤหัสบดี 3 ของเดือน และออกไปทำความสะอาดสถานที่พื้นที่สาธารณะบริเวณรอบๆ สำนักงาน วัดและชุมชนใกล้เคียง

**มิติที่ 3. Happy soul** มีการนิมนต์พระมาใส่บาตร และมีการชวนร้านค้ามาร่วมด้วย หวังจิตใจใสสว่าง การอุปสมบทหมู่ การทำแผ่นป้ายคุณธรรม พักใจสองนาที่ให้นั่งสมาธิ

โครงการสุขใส่บาตร เริ่มต้นการทำความดี ด้วยการใส่บาตรร่วมกันทุกเช้าวันจันทร์ก่อนเริ่มทำงานที่สำนักงาน และทุกเช้าวันศุกร์ที่โรงทาน โดยบริษัทนิมนต์พระ 9 รูปจากวัดใกล้เคียงมารับบาตร

โครงการธรรมะกับชีวิต ฝึกปฏิบัติสมาธิ เดือนสติให้ยึดมั่นในการปฏิบัติ ขอบอยู่เสมอ โดยบริษัทนิมนต์พระมานำการฝึกสมาธิที่สำนักงานทุกเย็นวัน พุธที่ 3 ของเดือน ส่งเสริมให้พนักงานไปปฏิบัติธรรมที่สถานปฏิบัติธรรม เช่น ที่วัดอัมพวันธรรมสถานว่องวานิช วัดเขาพุทธโคคม โดยไม่นับเป็นวันลา

โครงการห้องจิตใสใจสว่าง จัดขึ้นเพื่อให้ภายในสำนักงานมีพื้นที่สำหรับการทำความสงบภายในจิตใจ โดยในห้องมีหนังสือสวดมนต์ หนังสือธรรมะต่างๆ มีมุมสไลด์ทัศน์สำหรับเปิด CD ธรรมะ เพื่อให้พนักงานที่สนใจในธรรมะใช้เวลาว่างเพื่อฝึกจิตใจ และมีการจัดปฏิบัติธรรมนั่งสมาธิเป็นประจำทุกเดือน

โครงการอุปสมบทหมู่ พนักงานไลอ้อนมีเจตนาที่จะทำความดี ด้วยการร่วมกันเป็นเจ้าภาพการอุปสมบทหมู่ของพนักงาน ผู้เข้าร่วมอุปสมบทจะได้เรียนรู้ธรรมะ และฝึกปฏิบัติธรรมเป็นระยะเวลา 1 เดือน โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และไม่ถือเป็นวันลา ผู้บริหาร เพื่อนๆ และญาติมิตรร่วมเป็นเจ้าภาพและสมทบ ทุนเพื่อทำบุญร่วมกัน เป้าหมายเพื่อ:

1. สืบทอดพระพุทธศาสนา
2. เพื่อตอบแทนบุญคุณบิดามารดาและผู้มีพระคุณ
3. เพื่อปลูกจิตสำนึกในการทำความดีด้วยการสำรวมทั้งกาย วาจา และใจ

โครงการปายคุณธรรม ทำขึ้นเพื่อเป็นข้อคิดเตือนสติเตือนใจให้แก่พนักงาน ทั้งในแง่มุมการทำงานและในชีวิตประจำวัน โดยใช้สื่อแผ่นปายติดตามคันไม้และทางเดินในบริษัท

โครงการพักใจ 2 นาทีทุกบ่าย 2 โมง พนักงานจะได้พักใจกัน 2 นาที โดยให้พนักงานหยุดทำงานชั่วคราวนาน 2 นาที เพื่อผ่อนคลายจากการทำงานที่เหน็ดเหนื่อยมาทั้งวัน

**มิติที่ 4. Happy relax** มุ่งเน้นการทำกิจกรรมที่ทำให้พนักงาน ร่าเริง แจ่มใส และรู้จักการผ่อนคลาย กิจกรรมตัวอย่างที่เราจัดขึ้นก็เช่น โครงการสืบสานประเพณีไทยจัดงานรื่นเริงตามประเพณี เช่น วันปีใหม่ วันสงกรานต์ วันลอยกระทง วันเข้าพรรษา เป็นต้น ไล่อันเราจัดงานเพื่อให้พนักงานได้รับความสนุกสนาน และได้ทำความดีไปพร้อมๆ กัน

โครงการ Star Search โครงการนี้ เปิดโอกาสให้พนักงานผู้รักในเสียงเพลง ได้มีโอกาสแสดงออกตามความสามารถ และสร้างบรรยากาศสนุกสนานให้แก่ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งได้ขยายผลโครงการนี้เพิ่มด้วยการจัดโครงการห้องคาราโอเกะเสริมเข้ามา โดยบริษัทยินดีสร้างห้องคาราโอเกะให้พนักงานใช้บริการฟรีได้ทุกวัน หลังเลิกงานเพื่อสังสรรค์ ถือเป็นกาผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานได้เป็นอย่างดี และการร้องเพลงก็ยังช่วยปรับพฤติกรรมของพนักงานให้มีอารมณ์ดี จิตใจแจ่มใสมากยิ่งขึ้น

**มิติที่ 5. Happy brain** มุ่งเน้นการพัฒนาสติปัญญาเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มีการจัดเสวนาความรู้ต่างๆ เช่น ความรู้ในการใช้เงิน ความรู้ในเรื่องการดำเนินชีวิต มีการส่งพนักงานไปดูงานต่างประเทศเป็นทีม ตัวอย่างโครงการที่ได้ทำไปแล้ว เช่น

โครงการ Coffee Talk โครงการพัฒนาศักยภาพทางปัญญา โดยจัดเป็นประจำทุกวันพฤหัสบดี 3 ของเดือน เพื่อให้ความรู้ที่หลากหลายเกี่ยวกับงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น Business Strategic Sharing , Brand Building



Strategy, Supply Chain Initiative, Activity Based Costing, Knowledge Management, Media to Build Brand, อั้งเซ็ง-การเงินและการลงทุน, รอบรู้ประกันภัย, ใช้ชีวิตอย่างไรให้เป็นสุข, การพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นต้น

โครงการ Lion Smarter Team เพื่อการพัฒนาศักยภาพ การทำงานเป็นทีม ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โครงการกลุ่มสัมมนาต่างประเทศ เราส่งพนักงานไปเรียนรู้งานในต่างประเทศ เป็นหมู่คณะ เพื่อเปิดโลกทัศน์การเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ

**มิติที่ 6. Happy money** มุ่งเน้นให้พนักงาน รู้จักหา รู้จักใช้ รู้จักเก็บ โดยรณรงค์ให้พนักงานรู้จักใช้เงินอย่างฉลาด สร้างคติการใช้เงินว่า ต้องรู้จักเก็บออม แบ่งเงินเดือนออกเป็น ค่าใช้จ่าย 3 ส่วน ออม 1 ส่วน นอกจากนี้ยังตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์เมื่อปี 2543 ซึ่งมียอดการฝากเพียง 40,000 บาท แต่ในปัจจุบันมียอดการฝากเงิน 78 ล้านบาท จากจำนวนพนักงานที่เป็นสมาชิก 1,000 คน

**มิติที่ 7. Happy family** ไล่อันเองต้องการช่วยให้พนักงานมีครอบครัวที่อบอุ่นและมีความเข้าใจกันโดยเราให้การสนับสนุนปัจจัยต่างๆที่จำเป็น อาทิเช่น พนักงานที่เสียชีวิตระหว่างปฏิบัติหน้าที่ บริษัทมีการให้ทุนการศึกษาแก่บุตรจนจบปริญญาตรี

โครงการฟื้นฟูชีวิต โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมชีวิตครอบครัวให้คู่แต่งงานครบ 5 ปีขึ้นไปเพื่อกระชับความรักที่มีต่อกันให้เหมือนดังวันแรกพบ (มีคู่รักเข้าร่วมโครงการมาแล้วกว่า 50 คู่)

โครงการโตโตโม คือการตั้งห้องอภิบาลเด็ก อายุ 3 เดือนถึง 3 ขวบ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระการดูแลบุตรของพนักงานวัยก่อนเข้าเรียน เราเห็นคุณค่าของ

การเลี้ยงลูกด้วยน้ำนมแม่และสร้างความอบอุ่นภายในครอบครัว ซึ่งเป็นหน่วยสำคัญในการสร้างสังคมที่แข็งแรง

**มิติที่ 8 Happy society** บริษัทต้องการสร้างความสามัคคีรักใคร่และใส่ใจชุมชนที่อยู่โดยรอบ ซึ่งมีโครงการและกิจกรรม ที่ใล้อันมุ่งหวังที่จะสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างสังคมให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งโครงการได้การตอบรับเป็นอย่างดีจากภาคส่วนต่างๆ ของสังคม อาทิเช่น

โครงการ Happy 8 กับคู่ค้าโดยสนับสนุนให้คู่ค้า (Partner Shop) เป็นเจ้าของโครงการทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับโรงเรียนและชุมชน เช่น ใส่บาตรคอนเข้าด้วยกัน จัดงานวิ่งเริงตามประเพณี เพื่อพัฒนาชุมชนให้เกิดความรักความผูกพันที่ดีต่อกัน

โครงการ Goodness Campaign ริเริ่มการทำการตลาด โดยใช้ความดีมาเป็นตัวขับเคลื่อนทำแผนการตลาดแนวใหม่ (New Marketing Approach) ใช้ "ความดี" เป็นไปโรมันแทนการลดแลกแจกแถม เป็นการสร้างความผูกพันระหว่างธุรกิจ ร้านค้า และชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันด้วยคุณธรรมความดี กิจกรรมที่ทำได้แก่

- » จัดประกวดกองโจร "ความดีและความสุข"
- » ใล้อันร่วมบริจาค 1 บาทต่อทุกๆยอดขาย 50 บาท
- » กิจกรรมทำดีเพื่อพ่อ

กิจกรรมต่างๆ ที่ทำกับร้านค้าทั่วประเทศนั้น ทุกยอดการซื้อ 50 บาทเราจะให้เงิน 1 บาทเพื่อให้ไปทำกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น ไนภาคเหนือร้านค้านำเงินไปซื้อ

ผ้าไหม ภาคอีสานนำเงินไปซื้อแท่งค้ำน้ำ ภาคกลางนำเงินไปซื้ออาหารกลางวัน และภาคใต้นำเงินไปซื้อจานดาวเทียมเพื่อการศึกษา เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่เราได้จากการชักชวนร้านค้าช่วยกันทำความดี ซึ่งสามารถขยายการมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมาช่วยกันทำกิจกรรมที่มีคุณประโยชน์ได้อีกด้วย

นอกจากนี้ ไลอ้อนก็ยังคิดค้นกิจกรรมขึ้นอีกมากมายที่เอื้อและสอดคล้องกับลักษณะทางธุรกิจหลักของไลอ้อน ซึ่งสามารถนำมาต่อยอดพัฒนา เป็นโครงการต่างๆ เพื่อช่วยสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้นในด้านต่างๆ โครงการที่เป็นการตลาดเพื่อสังคมและการณรงค์ให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้แก่

โครงการ "ลูกรักฟันดี เริ่มที่ฟันซี่แรก" ไลอ้อนร่วมสนับสนุนโครงการสอนการแปรงฟันที่ถูกวิธีให้กับเด็กอนุบาลทั่วประเทศ

โครงการ Lion Oral Health Award ไลอ้อน เล็งเห็นความสำคัญของการดูแลสุขภาพช่องปาก ต้องการส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาพช่องปากที่ดี ซึ่งเป็นหนทางสู่การมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง เราได้ร่วมกับชมรมทันตสาธารณสุขแห่งประเทศไทย เห็นหาผลงานด้านทันตสาธารณสุขดีเด่นเพื่อมอบ "รางวัลไลอ้อนเพื่อสุขภาพช่องปาก" เป็นกำลังใจและสนับสนุนให้มีผลงานวิจัยและโครงการทันตสาธารณสุขเพื่อคนไทยมีสุขภาพที่แข็งแรง

โครงการชุมชนปลอดใช้หัตถ์ บริษัทไลอ้อนร่วมกับสาธารณสุขเทศบาลแหลมฉบัง ให้ความรู้เรื่องใช้หัตถ์ใหญ่แก่คณะครูและนักเรียนโรงเรียนวัดพระประธานพร อำเภอศรีราชา พร้อมทั้งมอบโฟมล้างมือและเจลล้างมือ คิเรอิ คิเรอิ ให้แก่โรงเรียนในพื้นที่ขาดแคลนน้ำ

โครงการฉลากสื่อความดี ได้จัดพิมพ์อักษรเบลล์ลงบนฉลาก สำหรับผู้พิการทางสายตา ร่วมรณรงค์ “คนดีไม่ขายเสียง” โดยพิมพ์คำณรงค์การเลือกตั้ง “คนดีไม่ ขายเสียง” ลงบนฉลากและหีบของผงซักฟอกเป่า ไซ้โอกาสที่ผลิตภัณฑ์ยี่ห้อเป่าซอฟท์ ครบรอบ 10 ปี จัดพิมพ์แนวคิด Happy 8 ลงบนด้านหลังฉลาก เพื่อเชิญชวนลูกค้าทุกคน หันมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทำความดี เพื่อความสุขของครอบครัวและสังคมและยังใช้พื้นที่บนฉลากของผลิตภัณฑ์อื่นๆ เป็นสื่อกลางเผยแพร่คุณธรรมและความดีสู่สังคม

เนื่องจากกระแสภาวะโลกร้อน ไลอ้อนก็เป็นอีกหนึ่งองค์กร ที่จัดทำโครงการ Lion Cools the World ร่วมลดสภาวะโลกร้อน โดยปลูกต้นไม้ในที่ทำงาน ให้เขียวชอุ่มร่วมกัน เพื่อดูดซับคาร์บอนไดออกไซด์ จัดโครงการกินชีวิตให้ผืนป่า ปลูกป่าชายเลนที่จังหวัดชลบุรี และร่วมกับกลุ่มอุตสาหกรรมในโครงการ “ทำดีเพื่อพ่อ ปลูกต้นไม้ 9 ล้านต้น” ณ สวนศรีเขื่อนจันทน์ อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ

ตอนนี้ไลอ้อนได้ผลิตสินค้าที่ได้ชื่อว่า “สินค้าซื่อสัตย์” เราไม่สามารถบอกได้ว่าสินค้าจะสามารถขายได้ แต่เราต้องการที่จะให้คำว่าซื่อสัตย์ไปปรากฏอยู่ในทุกที่ นอกจากนี้ฉลากมีการเขียนข้อความต่างๆ เพื่อเตือนสติ เช่น ซื่อกินไม่หมด คดกินไม่นาน และไลอ้อนเองก็เชื่อมั่นอย่างเต็มเปี่ยมว่า การทำดีไม่มีที่สิ้นสุดและยิ่งทำดีองค์กรเราก็ยิ่งได้รับผลที่ดีกลับมามากมายทุกคุณ เห็นได้จากดัชนีชี้วัดความสุขพนักงานที่สูงขึ้น ยอดขายและส่วนแบ่งกำไรก็เพิ่มมากขึ้นทุกปี และถ้าหากถามว่าเราได้อะไรจากการทำโครงการทั้งหลายเหล่านี้ เราพบว่าพนักงานมีความสุขมากขึ้นและยอดขายการเติบโตทางธุรกิจก็สูงขึ้นทุกปีอีกด้วย

ตัวอย่างภาพกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
“องค์กรก้าวหน้าอย่างมีความสุขด้วย Happy 8” ครั้งที่ 2



# Inner CSR by Happy 8

The Way to Create Sustainable Happiness in our Workplace



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



### Case study 3

## บริษัท ซีอีดียูเด็น จำกัด (มหาชน)

ธุรกิจหลักของซีอีดีคือ สำนักพิมพ์ ร้านหนังสือซีอีดีบุ๊คเซ็นเตอร์ และผู้รับจัดจำหน่าย หนังสือให้กับสำนักพิมพ์อื่น ในหมวดทั้ง 3 โบนัส เราเป็นผู้นำตลาดทั้งสิ้น

เราตั้งเป้าหมายตั้งแต่เมื่อราวสามสิบปีก่อน หลังการก่อตั้งประมาณ 5 ปีว่า "ซีอีดี จะดำเนินธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาหาความรู้ ในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยพัฒนาขึ้นเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน มีการเติบโตต่อเนื่องที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เป็นบริษัทตัวอย่างที่ดี สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง พนักงานมีความสุข และสามารถให้ผลตอบแทนการลงทุนที่น่าพึงพอใจในระยะยาว"

นั่นคือ เราตั้งใจจะเป็นบริษัทตัวอย่างที่ดี มาตั้งสามสิบกว่าปีแล้ว ที่อยากจะทำเติบโตแข็งแรง โดยไม่โกงกิน ไม่ฉีกฉก ไม่ทำผิดกฎหมาย ทุกวันนี้ก็ยังเป็นเป้าหมายของเราอยู่ เหตุที่เราเน้นเรื่องนี้ เพราะการเสียภาษีอย่างถูกต้องในขณะนั้น จะถูกมองว่าไม่ จะไปสู้คนอื่นได้อย่างไร เพราะค่าใช้จ่ายของเราจะสูงกว่าเราบอกว่าไม่เป็นไร เราจะขอลองพยายามทำบริษัทของเราให้ดีที่สุดเท่าที่ เราจะทำให้ได้ เพราะเราเคยตำหนิคนอื่นไว้มากตอนเป็นนิสิตนักศึกษาเรื่อง การคอร์รัปชัน

เรื่องการทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ก็เลยไม่อยากทำอย่างที่ไปว่าคนอื่น อยากรู้ว่า หากเราทำทุกอย่างถูกต้องอย่างที่ควรจะเป็น เราจะอยู่รอดได้ไหม หากเราอยู่รอดได้ ก็จะได้เป็นตัวอย่างให้คนอื่นกล้าทำตามได้ว่าแม้ทุกอย่างถูกต้อง ก็สามารถเติบโตได้ แข็งแรงได้ มีสภาพการทำกำไรที่ไม่แพ้คนอื่นได้

คำถามต่อมาคือ ทำไมจึงเน้นข้อความว่า ผลงานของเราต้องเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง และพนักงานต้องมีความสุข นั่นเป็นความเชื่อของเราว่า หากเราต้องการให้องค์กรของเราอยู่ได้อย่างยั่งยืน พนักงานจะต้องมีความสุขพอเพียงระดับหนึ่ง เขาถึงจะพร้อมบุกเบิกงานไปกับเรา จนกระทั่งเกิดพัฒนาการมากพอที่จะทำให้เราแข็งแรง มีกำไรได้ หากเขาไม่รักงานที่ทำว่าเป็นงานที่มีประโยชน์ มีคุณค่ากับสังคม พอเขาประสบสภาพความจำเป็นทางสังคม ก็อาจบีบให้เขาต้องแสวงหางานอื่นที่ให้รายได้เหมาะสมมากกว่า เราก็ต้องมาเริ่มต้นใหม่อีก พัฒนาการก็จะไม่ต่อเนื่อง เราก็ไม่แข็งแรงสักที ต้องล้มต้องลุกอย่างนี้ไปนาน เพราะฉะนั้น เราต้องทำให้เขารักเรา อยู่กับเราต่อไป ต้องมีศรัทธาในงานและในตัวองค์กร และยินดีร่วมทุกข์ร่วมสุขไปกับเรา ขณะเดียวกัน เราก็ต้องพยายามปรับผลตอบแทนของเขาให้เหมาะสมให้ได้ตลอดเวลาไม่น้อยหน้าทางเลือกอื่นที่เขา มีองค์กรถึงจะยั่งยืนได้ เพราะเรื่องไม่ใช่เรื่องสำคัญที่สุดเรื่องเดียว เพราะถ้าไม่ศรัทธาองค์กร เขาก็จะไปอยู่ที่อื่นที่ใหญ่กว่า หรือให้ผลตอบแทนมากกว่า ซึ่งเป็นปัญหาของธุรกิจที่เป็น SME ที่ในระยะเริ่มต้น มักจะยังไม่พร้อมที่จะจ่ายผลตอบแทนได้มากเท่าองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้รักษาคณแก่นๆ ไว้ไม่ได้ ต้องทำให้เขามีความสุขกับเราตามสมควร ให้เขาได้ทำงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่มีประโยชน์ต่อสังคม ให้เขาเชื่อมั่นในสิ่งที่เรากำลังทำด้วยกัน ไม่อย่างนั้นพนักงานก็จะไม่ก่อตัวร่วมเป็นร่วมตายกับเราได้ นี่คือวิสัยทัศน์ของเราเมื่อ 30 กว่าปีก่อน

องค์กรเล็กเป็นสิ่งจำเป็นที่จะรักษาคนที่ดีให้อยู่กับเรา โดยไม่ต้องเอาเรื่องเงินเดือนมาล่อกับองค์กรใหญ่ ถึงแม้เราอาจจะให้เงินได้น้อยกว่า แต่เราก็ทำให้เขามีความสุข และได้ใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่มากกว่า

อีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้เราอยู่รอดได้ในระยะยาว คือ ธุรกิจของเราจะต้องมีสภาพการทำกำไรที่ดีพอสมควรเมื่อคิดถึงทางเลือกอื่นที่นักลงทุนมี เขาจึงจะสนใจเอาเงินมาให้เราลงทุน หากเราทำได้เช่นนั้น ทุกครั้งที่เราต้องการขยายงาน ต้องการการลงทุนเพิ่ม เราก็จะสามารถหาแหล่งเงินได้ไม่ยากนัก เพราะผู้ถือหุ้นของเรายินดีจะเอาเงินมาให้เราลงทุนอีก ซึ่งนอกจากเขาจะได้ผลตอบแทนการลงทุนที่ดีไม่น้อยหน้าทางเลือกอื่นของเขาแล้ว เขายังได้มีส่วนสนับสนุนธุรกิจดีๆ ที่มีประโยชน์ต่อสังคมด้วย ซึ่งหากได้ไม่ถ่ยนักที่มีภาพที่ชัดเจนอย่างเรา

ตอนนี้ ถือว่าทุกท่านพอจะรับทราบความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจของซีเอ็ดแล้ว ก็ขอมาคุยเรื่อง CSR ของซีเอ็ด

ความหมาย CSR หรือความรับผิดชอบต่อองค์กรมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติกาล แห่งสถาบันไทยพัฒนา ได้ให้ความหมายว่า "คือ การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข" ซึ่งผมเชื่อมั่นว่า CSR จะนำทางให้เราเป็น **องค์กรที่ยั่งยืน** ได้ในท้ายที่สุด หรือกล่าวได้อีกแบบหนึ่งว่า หากเราต้องการให้องค์กรของเรา เป็นองค์กรที่ยั่งยืนระยะยาวได้ เราจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจปกติด้วย องค์กรจึงจะมีเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจระยะยาว ไม่วูบวาบไปมาเนื่องจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่มากระทบทั้งภายใน และภายนอกมากนัก

องค์กรที่อยู่ได้ในระยะยาวได้นั้น ต้องทำให้คนที่อยู่รอบข้างมีความสุขไปด้วย จะได้เข้ามาช่วยสนับสนุน หรือเกื้อกูลให้เราให้อยู่รอดได้ การทำ CSR เพื่อผลสุดท้าย คือการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ไม่ใช่แค่การไปบริจาคสิ่งของเงินทอง เพราะถ้าชุมชนข้างๆ รักเรา เวลาเกิดภัยเขาก็จะคอยช่วยเหลือป้องกัน แม้แต่ลูกค้า ถ้าเราซื้อสัตย์ เวลาเรามีปัญหาทางการเงินเขาก็จะผ่อนผันให้ เพราะเชื่อมั่น และไว้วางใจในความรับผิดชอบ และในความซื่อตรง ของเรา

สังคมภายในองค์กร หมายถึง พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นสังคมที่ใกล้ที่สุดขององค์กร CSR ที่สำคัญที่สุด คือ เริ่มต้นดูแลพนักงานของเราก่อน ไม่ใช่การไปทำ CSR ข้างนอก ถ้าองค์กรไหนไม่ดูแลพนักงาน ถือได้ว่าไม่มี CSR ภายในองค์กรจริงๆ มีแค่เรื่องภาพลักษณ์

CSR ที่แท้ จึงควรเริ่มจากแก่นแท้ขององค์กร คือ ภายในองค์กร คือพนักงาน แล้วถึงจะค่อยทำ CSR ข้างต่อไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ใกล้ชิดกับองค์กร เช่น ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน สิ่งแวดล้อมรอบข้าง ฯลฯ การทำ CSR กับสังคมภายในองค์กร เราเรียกว่า Inner CSR

ความรับผิดชอบต่อลูกค้าเป็นสิ่งที่ไม่ต้องใช้เงิน แต่เป็นต้นทุนของงานปกติ คือต้องใส่ใจกับความพึงพอใจของลูกค้า ให้สินค้ามีคุณภาพที่เหมาะสม ไม่เอาเปรียบลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นก็ต้องเปิดเผยโปร่งใส ไม่เอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายย่อย ชุมชนที่อยู่โดยรอบ ก็ต้องทำให้เขาไม่เป็นศัตรูกับเรา ไม่ไปทำให้เขาเดือดร้อน ช่วยเหลือเขาให้เป็นสังคมที่แข็งแรง ให้มีความรู้สึกร่วมเป็นครอบครัวเดียวกับเรา

CSR in process คือการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการปกติขององค์กร ไม่ต้องตั้งแผนกใหม่ เพราะไม่ใช่เป็นงานเพิ่มเติม อย่าง

การดูแลพนักงานให้มีความสุขในการทำงาน การรับผิดชอบกับผู้ถือหุ้น กับลูกค้า กับลูกค้า ก็เป็นเรื่องปกติของการดำเนินงาน ไม่ใช่เรื่องนอกงานปกติ ให้พวกนี้อยู่ในกระบวนการทำงานเลย ไม่ต้องใช้เงินเพิ่ม

โดยทั่วไป การทำงาน CSR ที่ดีที่สุด ควรทำในกระบวนการ คือ CSR in Process เพราะเป็นการทำได้ระยะยาว ยิ่งทำ องค์กรยิ่งแข็งแรง ยิ่งมั่นคงขึ้น ไม่ใช่ยิ่งทำ เงินยิ่งหายไป จนผู้ถือหุ้นไม่พึงพอใจว่าเขาเงินของเขาไปทำอะไรที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

แต่ถ้าเมื่อใดก็ตาม ที่มีค่าใช้จ่ายต่างหากออกมานอกการทำงานปกติ อย่างนั้นเรียกว่า External CSR ส่วนใหญ่จะเป็นการทำ CSR กับสังคมรอบนอก อย่าง ทำกับประชาชนทั่วไป ทำเรื่องสิ่งแวดล้อมนอกวิถีชีวิตปกติ ขององค์กร ตรงนี้ไม่ได้มีอะไรชัดซึ้งหากทำ CSR in Process ไปแล้ว และพร้อมจะทำ มากกว่านั้น แต่เพื่อให้สอดคล้องกับการทำให้องค์กรยั่งยืนได้ การทำ External CSR จึงควรเป็น การทำบนจุดแข็งขององค์กร คือ ได้ใช้ทรัพยากรบุคคล และความชำนาญขององค์กร ไปช่วย ไม่ใช่ไปทำในสิ่งที่องค์กรไม่ถนัด แล้วต้องไปจ้างคนอื่นทำหมด โดยพนักงาน ตัวเองกลับไม่มีส่วนร่วม การทำ CSR ก็จะไม่สามารถป่ม เพาะพนักงานในองค์กรตนเอง ได้ องค์กรต้องปลูกฝังจิตสำนึกการทำ CSR ให้แก่พนักงานด้วย ไม่อย่างนั้นก็ยังไม่ถือว่าเป็นการทำ CSR อย่างแท้จริง

ในเรื่อง CSR มักเจอคำถามที่ว่า **ทำแล้วได้อะไร** เพราะหลักใหญ่ของการทำธุรกิจในความเข้าใจของคนทั่วไป คือ การทำกำไรให้ได้มากที่สุด แต่ CSR ที่ผ่านมานับร้อยกลับดูเหมือนเป็นกระบวนการเอาเงินขององค์กรออกไปใช้ข้างนอก เช่น บริจาคครั้งละหลายสิบล้านบาท จึงเกิดคำถามขึ้นว่า เป็นการเอาเงินของผู้ถือหุ้นไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสมหรือเปล่า เป็นงานเอาหน้าของผู้บริหารไหม

หรือเพียงเพื่อให้ทราบว่าได้ทำ CSR ทำแล้วได้ผลจริงหรือไม่ ทำ CSR แล้วกำไร  
บริษัทน้อยลงจริงหรือไม่

CSR ที่ดีและเหมาะสม ควรเป็นสิ่งที่ทำแล้วบริษัทมีความเข้มแข็งมากขึ้น  
ทางใดทางหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีเสถียรภาพมากขึ้น ยิ่งยืนมากขึ้นในระยะยาว  
เช่น กำไรอาจจะมากขึ้น พนักงานอาจจะลาออกน้อยลง พนักงานมีส่วนร่วมกับการ  
เติบโตขององค์กรมากขึ้น พนักงานมีกำลังขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น  
รักษาพนักงานที่ดีๆ ไว้ได้มากขึ้น สังคมหรือลูกค้าให้การยอมรับ และวางใจในองค์กรมากขึ้น  
ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการขององค์กรมากขึ้น  
ไม่มีการคัดค้านหรือต่อต้านองค์กรในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับกฎหมาย และสิ่งแวดล้อม  
เป็นต้น อย่างนี้คือ CSR in Process ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ การทำ CSR  
ไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรใหญ่เท่านั้นที่จะทำได้

โดยหลักการแล้ว หากทำ CSR อย่างเหมาะสม ยิ่งทำมากขึ้น องค์กร  
ควรยิ่งเติบโตยิ่งแข็งแรง เพราะเป็น CSR ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจปกติ  
หรือ สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจปกติของตน

การเริ่มต้นทำ CSR นั้นต้องปูพื้นฐานมาจากการสร้าง **วัฒนธรรมองค์กร** คือ  
สิ่งที่องค์กรเราคิดและปฏิบัติเป็นประจำ เป็นความเชื่อ ที่องค์กรนั้นทำอย่างต่อเนื่อง  
สืบทอดมารุ่นต่อรุ่น ไม่จำเป็นต้องมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ทุกคนรู้ว่า  
นี่คือวิถีองค์กรเรา องค์กรบางที่คนภายนอกจะรู้เลยว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร  
ทุกคนรู้ว่าองค์กรแต่ละแห่งจะมีภาพพจน์และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน  
พนักงานทำงานเป็นเรื่องปกติ วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งเรื่องที่ดี และเรื่องที่ไม่ดี เรื่องที่ดี  
อย่างเช่น องค์กรนี้จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานจะทำงานแบบเอาจริงเอาจัง  
ด้วยความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ไม่เคยซิกแซก ไม่เคยเอาเปรียบใคร

เป็นต้น บางองค์กรอาจมีวัฒนธรรมองค์กรไม่ดี เช่น ชอบดึงเงินลูกค้าเข้าจังกู้ตัว รู้สึกว่าองค์กรนี้เขี้ยว หรือไม่ค่อยจริงจังในการทำงานร่วมกัน ไร้ความตั้งใจไม่คอยได้ เป็นต้น

CSR เกิดได้ดี ก็เพราะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่คนในองค์กร ทำอยู่จริง ๆ และทำอยู่เป็นประจำจนอยู่ในสายเลือด

#### • วัฒนธรรมองค์กรของซีเอ็ด

อย่างกรณีของซีเอ็ด บริษัทฯ การทำงานของซีเอ็ด คือ เราจะเอาอุดมการณ์ มาทำงานเป็นวิชาชีพ โดยเราจะทำงานสร้างสรรค์ และบุกเบิกอย่างมีความสุข ด้วยความเชื่อมั่นว่าพวกเราสามารถนำความฝัน มาทำให้เกิดสิ่งที่ดีงาม และสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ให้เกิดขึ้นได้ในสังคมไทย

เราจะมีแนวคิดในการทำงานในเรื่องต่างๆ ที่กลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร ไปแล้ว อย่างเช่น

วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของจริยธรรมและความโปร่งใส ซีเอ็ดจะเป็นบริษัทตัวอย่างที่ดี ไม่โกง ไม่ผิดกฎหมาย ยุติธรรม มีจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และจะมีจริยธรรมในการปฏิบัติต่อลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน และเพื่อนพนักงานด้วยกัน อย่างมีคุณธรรม

วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ระเบียบทุกข้อสามารถจะแก้ไขได้ถ้ามีเหตุผลและทำให้พนักงานดีขึ้น โดยไม่กระทบกระเทือนต่อบริษัทในเชิงลบ เราพร้อมเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่อง โดยพร้อมจะฟัง จะคิดตาม จะเรียนรู้ จะทำการบ้านและจะปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา โดยไม่รู้สึกเสียหน้าและไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม พยายามทะลุข้อจำกัดหรือปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญ

กฎทุกข้อในบริษัทนี้เปลี่ยนแปลงได้ทุกข้อ ตราบใดที่การเปลี่ยนแปลงกฎนั้นทำให้องค์กรดีขึ้น พนักงานมีความสุขมากขึ้น และไม่กระทบกระเทือนศักยภาพขององค์กร อย่างเช่น พนักงานสามารถขอเปลี่ยนเวลาทำงาน โดยไม่ทำงานวันเสาร์ เราก็เรียกประชุมกันทั้งบริษัท แล้วก็รับฟังเหตุผล แล้วก็เปลี่ยนเพื่อให้พนักงานมีเวลาไปทำธุระส่วนตัวบ้าง ไปติดต่อราชการได้บ้าง

พนักงานบางคนมีปัญหาทำงานสาย ถ้าดูโดยทั่วไปพนักงานเหล่านี้ก็ต้องโดนลงโทษ ตัดเงินเดือน ไม่ได้โบนัส หรือไม่ให้ออกเลย ถ้าเรามองในมุมมองนั้น แต่ที่นี้เรามองว่า "ทำไมเขถึงมาสาย" เจาะลึกลงไปก็พบว่า ที่จริง แล้ว พนักงานคนนั้นเขาต้องไปส่งลูกเข้าโรงเรียนก่อน เพราะครอบครัวมีกัน 3 คนพ่อแม่ลูก ไม่มีคนอื่นช่วย ดังนั้นเขาก็ต้องพาลูกไปส่งที่โรงเรียนก่อน พอไปส่งก่อนก็ทำให้เขาต้องมาสาย พอมาสายเข้ามาที่ทำงานก็ต้องค่อย ๆ เดิน เพราะกลัวเพื่อนฝูง หัวหน้ารู้ว่ามาสาย เมื่อเป็นอย่างนี้แล้วพนักงานคนนั้นจะเอา ความมั่นใจที่โชนมาแก้ปัญหาต่างๆ ได้ เอาความมั่นใจที่โชนไปคุยกับลูกค้าได้ นี่คือปัญหาสังคม ถามว่าเราไปแก้ไขอะไรได้ไหม เราก็สามารถทำได้ โดยต้องเปิดช่องให้เขาเลือกเวลาทำงานที่เหมาะสมกับชีวิตเขา ซึ่งนี่คือเรื่องของารสร้างระบบ Flexible Time หรือ FlexiTime ซึ่งจริงๆ คือเรื่องธรรมดา ถ้าเรามีความรู้สึกที่เป็นบวกต่อพนักงานและอยากจะทำบางสาเหตุจริงๆ ว่าอะไรเป็นปัญหาอะไรที่ทำให้เขาทำงานให้เราไม่ได้ ถ้าเรารู้สึกอย่างนี้จริงๆ เราจะจัดการใหม่เพื่อให้พนักงานมีความสุขมากขึ้นได้หรือไม่ ให้เขามาทำงาน 9 โมงได้ไหม ให้เขาได้ไปส่งลูกเข้าโรงเรียนก่อนได้ไหม แล้วมาชดเชยเวลาคอนเป็นแทน ให้เขาเดินเข้าที่ทำงานอย่างสง่างามๆ พนักงานก็จะกลับมาที่มีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น นี่ก็ตัวอย่างง่าย ๆ ที่สามารถนำไปทำได้เลย แต่ถ้าเราบอกว่าพนักงานคนนั้นมาสายแสดงว่าไม่รับผิดชอบ ทำไมคนอื่นยังทำได้ เขาก็ควรจะทำได้! ถ้ามองเขาในแง่ลบแบบนี้เมื่อไร เราก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ได้เลย



เพราะแต่ละคนย่อมมีข้อจำกัดบางอย่าง ที่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละคนที่ต่างกันออกไป ฉะนั้น ในกฎระเบียบข้อบังคับทุกข้อของซีเอ็ด เราแก้ไขได้หมด

รวมถึงกฎทางการค้า เงื่อนไขการค้าที่ซีเอ็ดเราทำมา เราเปลี่ยนได้หมดไม่ว่าจะเป็นเงื่อนไขอะไรก็ตาม ที่บางคนบอกว่าคนอื่นในวงการนี้เขาทำกันมาเป็น 10-20 ปี คงไปเปลี่ยนอะไรของวงการนี้ไม่ได้ เราก็เปลี่ยน หากเปลี่ยนแล้วทำให้ทุกคู่ค้าของเราได้ประโยชน์มากขึ้น เราก็ตีขึ้น อะไรที่ดีมีประโยชน์ในลักษณะ win-win เราเปลี่ยนได้ทุกอย่าง เพียงแต่เราต้องไปขายไอเดียให้กับคู่ค้าของเราฟังว่าเปลี่ยนแล้วจะดีอย่างไรกับเขา หากทำให้มองเห็นภาพว่าน่าจะดีขึ้นได้จริง ก็คงไม่มีใครค้านการเปลี่ยนแปลงนี้หรอกครับ เราเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการทำธุรกิจในวงการหนังสือมาโดยตลอด จนส่วนใหญ่กลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ของวงการหนังสือไปแล้ว นั่นคือ เราไม่จำเป็นต้องทำในสิ่งที่คนอื่นเคยทำมาช้านาน หากเราพบว่าเรามีเงื่อนไขการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้นในระยะยาว

ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ เราควรจะต้องไม่มีความรู้สึกเสียหน้า เพราะถ้าเมื่อไรรู้สึกเสียหน้า ลูกน้องก็จะไม่กล้าแย้งหัวหน้าได้เลย เราต้องกระตุ้นให้ลูกน้องแย้งมากๆ อย่าไปโมโห อย่าไปเสียหน้า ถ้าโมโหเพราะรู้สึกเสียหน้า ลูกน้องจะไม่กล้าเสนอความเห็นอีกเลย แต่คนเราก็อาจจะมีความรู้สึกมีอารมณ์เสียหน้าบ้างในบางโอกาส ความสามารถของคนเป็นหัวหน้าที่ดี คือ จะต้องสงบอารมณ์ที่เมื่อหลุดไปโดยเร็ว และขอโทษลูกน้องถ้าไปทำอะไรล่วงเกิน บรรยากาศการทำงานถึงจะเป็นการทำงานอย่างมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ลูกน้องต้องกล้าค้านหัวหน้าได้

**วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการดำรงตน** คนซีเอ็ดจะเป็นคนประหยัด สมถะ ไม่ฟุ้งเฟ้อ คิดคิน ไม่แบ่งชั้นวรรณะ ใช้จ่ายเงิน และทรัพยากร อย่างมีเหตุผล ตามความจำเป็น โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบ หรือสิ่งที่เคยทำมา เราจะใช้เงินให้คุ้มค่า เพื่อประโยชน์ของงานเป็นที่ตั้งหรือ Zero-based Budgeting

เราเป็นบริษัทขนาดกลาง เป็นธุรกิจที่ทำกำไรน้อย เพราะหนังสือทุกเล่มมีราคาพิมพ์ดีดไว้ ขายราคาเดียวกันทุกร้าน นอกจากนั้น ธุรกิจหนังสือยังมีระบบสมาชิกที่จะต้องให้ส่วนลดเพิ่มอีก ทำให้สภาพการทำกำไรของธุรกิจหนังสือน้อยลงไปอีก กำไรบางมาก ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้อยู่รอดได้ คือ เราต้องใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักค่าของเงิน เจ้าหน้าที่ต้องเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องเห็นว่าเงินทุกบาททุกสตางค์ที่เราใช้เป็นเงินของบริษัทที่เกิดจากหยาดเหงื่อของน้องๆ พนักงานทุกคนช่วยกันทำงานกว่าจะกำไรแต่ละบาท พี่ๆ ก็ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการใช้เงินให้คุ้มค่างับเหรียญที่น้องๆ เสียไป นี่คือตัวอย่างของวัฒนธรรมองค์กร

ฉะนั้น เราจึงทำงานประมาณแบบ Zero-based Budgeting ถ้าอะไรไม่จำเป็นต้ององค์กร บาทเดียวเราก็ไม่จ่าย แต่ถ้าอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 10 ล้านบาทเราก็ยินดีจ่าย ดังนั้นการทำงานประมาณแบบนี้ไม่ได้แปลว่าเราขี้เหนียว แต่คือการใช้เงินอย่างรู้คุณค่า มีเหตุมีผลตามความจำเป็นของแต่ละเรื่อง หลายเรื่องอย่างงบเลี้ยงรับรองลูกค้า งบบริจาค เราไม่เคยมีงบพวกนี้ล่วงหน้าเลย และไม่มิงบอะไรที่ต้องรับใช้ให้หมด หากจำเป็นต้องใช้แค่นั้น ก็ควรใช้แค่นั้น

ทุกวันนี้ ผมก็ใช้ปากการาคาถูกๆ เสียบประเป่าเสื้อ ไม่เคยต้องเบิกเงินบริษัทไปซื้อปากกาแพงๆ มาใช้ เพราะไม่ใช่ว่าแพงแล้วจะเขียนลื่นดีกว่า เวลาเดินทางไปต่างประเทศ ก็ไม่เคยซื้อตั๋วแบบ First Class หรือ Business Class เพราะไม่มีเรื่องหน้าตาให้ต้องเสีย เดินทางถึงที่หมายปลอดภัยเหมือนกันก็พอแล้ว ไปพักโรงแรม ก็พักแบบปกติเหมือนกับที่น้องๆ เขาพักกัน ไม่มีเงื่อนไขว่าหัวหน้าต้องพักแบบหนึ่ง ลูกน้องต้องพักอีกแบบหนึ่ง ก็พักเหมือนกันหมด พักที่เดียวกัน

วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการอยู่ร่วมกัน ที่ซีเอ็ด เรามีทัศนคติที่ดีต่อการมองชีวิตและการมองปัญหา (Positive Thinking) เข้าใจผู้อื่น เชื่อมั่นว่าไม่มีใคร

ตั้งใจเป็นคนไม่ตี ไม่สนใจการแสดงออก แต่สนใจสาระที่เขาต้องการสื่อสารกับเรา ทำให้บรรยากาศการทำงานให้หน้าทำงาน มีความสุข มอง कार्य พร้อมจะทำงานหนัก สนุกกับงานที่ทำหาย อยู่แบบพี่น้อง มีความสุข สามารถฝ่าฝืนฝ่ากใช้ได้

เราไม่สนใจการแสดงออก แต่สนใจสาระเนื้อหาของ การสื่อสาร โดยมองว่า อีกฝ่ายก็มีเหตุผลที่ทำให้เขาตอบแบบนั้น ต้องคิดในมุมมองในมุมของคนนั้น เราถึงจะเข้าใจสิ่งที่เขาคิด และสิ่งที่เขาเสนอมา อย่าไปตั้งกำแพงที่เกิดจากระบบ ป้องกันตนเองจากความไม่พอใจวิธีการแสดงออกของเขา คนบางคนมีธรรมชาติ ที่เขาเป็นมาแบบนั้น เวลาเขายิ้มปกติ แต่บางคนอาจมองว่าเขายิ้มแบบเหยียดหยาม บางทีเขาไม่ได้มองเรา แต่เราบอกว่าเขาใช้หางคามองเราแบบเหยียดหยาม ก็ให้คิดว่า พ่อแม่เขาให้หน้าตาเขาแบบนั้น ไม่ใช่เรื่องผิดอะไร อย่าไปจิตใจหรือไปสนใจตรงนั้น บางทีเขาพูดสั้น เราก็ตีความไปเองว่า เขาไม่ยอมทำงานชิ้นนี้ให้ ก็ต้องคอยเตือนว่า หากเขาพูดสั้น เราก็มีหน้าที่ที่จะต้องถามเขาต่อไปให้ได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้น อย่าไปหยุดแค่ตรงนั้น แล้วเก็บมาเป็นอารมณ์มาถ่ายทอดต่อ จนกลายเป็นปัญหา ระหว่างหน่วยงานไป ทั้งๆ ที่จริงๆ แล้ว ไม่มีอะไรเลย

หากเราฟังสิ่งที่เขาเสนอมา แล้วคิดตาม โดยไม่ไปยึดติดกับวิธีการที่เขา อาจจะแสดงออกไม่ตีนักในความรู้สึกของเรา เราก็ไปหาทางออกร่วมกันได้ดีขึ้น และจบลงด้วยดี

#### • การดูแลพนักงานในสไลด์ซีเอ็ด

เราเคยมาตีความกันว่า ความสุขของพนักงานคืออะไร เมื่อสืบกว่าปีก่อน ได้ผลออกมาทำนองว่า

1. ได้ทำงานที่ได้ใช้ศักยภาพของคนเต็มที่
2. ได้ทำงานที่ชอบ และมีคุณค่า
3. มีส่วนร่วมในองค์กร
4. มีรายได้ที่เหมาะสม
5. มีความมั่นคงในชีวิต รับมือกับภาวะความผันผวนของชีวิต สุขภาพ อุบัติเหตุ การเงิน หรือเรื่องต่างๆ ของตนเองและครอบครัวได้

เราก็คิดว่าสิ่งเหล่านี้ คือโจทย์ที่เราพยายามแก้จนทุกวันนี้ แต่ด้วยสภาพแวดล้อม และสังคมเปลี่ยนไปเรื่อยๆ โจทย์พวกนี้ก็เปลี่ยนแปลงไป เช่นกัน เราก็มาเจอปัญหาหนี้บัตรเครดิต พนักงานมาทำงานเช้าวันนี้ก็โทรมาทวงทำให้ทำงานอย่างไม่มีความสุข เพื่อนร่วมงานและเจ้านายก็โดนผลกระทบไปด้วย เพราะถูกขอยืมเงิน กลายเป็นว่าปิ่นป่วนกันไปทั้งองค์กร

เรามีแบบสอบถามให้พนักงานเป็นระยะๆ ส่งตรงถึงผมเลย ชุดหนึ่งเป็นเรื่องของตนเอง โดยต้องระบุชื่อตนเอง ตามความรู้สึกรู้สึกของพนักงานว่า บริษัทได้ใช้ศักยภาพของเขาเต็มที่แล้วหรือยัง เพราะบางคนมีความสามารถต่างๆ แต่บริษัทไม่เคยรับรู้มาก่อน และให้เขาบอกว่าเขาอยากทำงานอะไรที่จะทำให้เขาได้ใช้ศักยภาพของเขาเต็มที่ ให้เลือกได้เลยว่าอยากจะย้ายไปทำงานส่วนไหน ชำนาญเลขก็ยังมี หรือเขาอยากพัฒนางานตรงจุดไหนบ้าง ให้พนักงานเขาออกมาได้เลย เราท้าทายให้พนักงานรู้จักเสนอตัวเอง

ถามว่าถ้าพนักงานเขาบอกว่าอยากจะเป็นผู้จัดการฝ่ายขาย เพราะเหตุผลว่าเขาคิดว่าเขาสามารถทำงานได้ดีกว่าหัวหน้าคนที่เป็นอย่างนี้คือคำถามที่ยกมาเรื่อยๆ หรืออยากย้ายไปทำงานอีกหน่วยหนึ่งมากกว่า หัวหน้าบางคนอาจจะรับไม่ได้หรือยอมไม่ได้ แต่หากจะมองแบบจริงๆ แล้ว มันเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าบริษัท ยัง

ไม่ได้ใช้ศักยภาพของพนักงานคนนั้นได้อย่างเต็มที่ สุดท้ายพนักงานก็ไม่มีความสุข เพราะได้ทำงานที่ตนเองไม่ถนัด หรือไม่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และอาจจะหาทางลาออกไปในท้ายที่สุด แน่نون หากเขาได้ใช้ศักยภาพเต็มที่ที่มีประโยชน์ต่อบริษัท เขาก็มีโอกาสจะได้รายได้ที่ติดมากขึ้นตามไปด้วยในอนาคต เป็นเรื่อง win-win เราจึงควรเปิดโอกาสให้เขาได้ทำ ได้ลอง เราก็คงให้เขาเป็น Project Leader ในการทำงานบางเรื่อง ซึ่งมีเนื้องานชัดเจน ไม่ยาวนานนัก ซึ่งเป็นกลไกที่ให้พนักงานธรรมดาได้มีโอกาสทดลองทำงานที่ตนเองอยากจะทำ และหาเพื่อนมาทำงานด้วยกัน ถ้าโครงการนั้นสำเร็จสักครั้งสองครั้ง หรือจนเรามั่นใจว่า นี่คือตัวจริง ทำได้จริง ตำแหน่งที่เขาต้องการนั้นมาแน่นอน แล้วรายได้ก็เพิ่มตามมา หากทำไม่ได้ ก็ยังทำงานอย่างเต็มไปได้ ไม่มีอะไรเสียหาย

แบบสอบถามอีกชุดหนึ่ง เราจะให้เขาเป็นแมวมอง ให้พนักงานช่วยกัน มองหาว่าเพื่อนพนักงานคนใดมีศักยภาพมากกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เช่น พนักงานส่งเอกสารบางคน อาจจะมีความสามารถที่ขยับขึ้นมาเป็นพนักงานขายได้ เพราะมีเพื่อนพนักงานสังเกตเห็นความสามารถจากการคุยกันในช่วงที่ อยู่ในลิฟต์ด้วยกัน หรือที่โต๊ะอาหาร แล้วพบว่าพนักงานส่งเอกสารคนนั้นพูดจาดี ห้วนล้อมคนอื่นได้ดี เราก็คงไปตรวจสอบว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างนั้นได้ไหม และให้โอกาสพนักงานส่งเอกสารคนนั้นได้ทดลองทำ ปรากฏว่าทุกวันนี้เขากลายเป็น หัวหน้าทีมขายคนหนึ่งของซีเอ็ด นี่ก็ตัวอย่าง

ในทางกลับกัน ถ้าพนักงานคนไหนเห็นว่าพนักงานคนอื่นทำงานได้ดีต่ำกว่า ศักยภาพที่ควรเป็นก็มาบอกเราได้ หรือมีพนักงานคนใดที่มักจะทำงานผิดพลาด บ่อยๆ ก็บอกมาได้ อาจจะสะท้อนว่าเราเอาเขามาทำงานที่ไม่เหมาะกับความสามารถของเขา หากให้เขาไปทำงานอื่นที่เหมาะสมกว่า เขาอาจจะมีความสุขเพิ่มขึ้น ได้ผลการประเมินดีขึ้น รายได้ในอนาคตดีขึ้นกว่าที่ทำอยู่ตอนนี้

เนื่องจากองค์กรของเรามีพนักงานประมาณ 2,500 คน ตัวผมเองไม่มีปัญญาที่จะไปทำความรู้จักกับพนักงานระดับย่อยทุกคน เราจึงให้ทุกคนช่วยกันเป็นแมวมอง ทำให้เราไม่เสียโอกาสในการมองเห็นคนเก่งๆ และไม่เสียโอกาสในการมองเห็นปัญหาปลีกย่อย เพราะเราจะมีคนช่วยมอง เป็นตัวอย่างง่ายๆ ตามธรรมชาติ อยากรู้อะไรก็ถามกันตรงๆ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

เราให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาตนเอง ถ้าความสามารถของพนักงานพัฒนาไปได้เร็ว เงินเดือนก็ไม่ควรพัฒนาไปอย่างช้าๆ เพราะเงินเดือนควรขึ้นตามความสามารถและการเรียนรู้ ซึ่งในช่วง 2-3 ปีแรก ความรู้ของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก ถ้าองค์กรใดไม่สามารถให้เงินเดือนที่ไม่สอดคล้องกับความสามารถที่ เพิ่มขึ้นภายในเวลาที่เหมาะสม พนักงานก็จะไปมองหางานอื่นที่ให้รายได้ที่เหมาะสมกว่า ฉะนั้น องค์กรที่ต้องการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ ก็ต้องมีความยืดหยุ่นในการให้เงินเดือนที่สอดคล้องกับระดับความสามารถ คนเราในช่วงแรกของชีวิตนั้น มักจะต้องการได้เงินเดือนขั้นแรกเพียงพอเพื่อจะประทังชีวิต และอีกขั้นเพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิต หลังจากชีวิตมีความมั่นคงจนระดับ Stable แล้ว เงินเดือนค่อยๆ ขึ้นช้าได้

บางหน่วยงานของซีเ็ดที่เราสามารถตั้งเป้าไว้ชัดเจนได้ หลังจากที่คุณได้เป็น Project Leader ระยะเวลาหนึ่ง คุณทำตามเป้าที่กำหนดไว้ได้ จนหัวหน้าไว้วางใจ เงินเดือนคุณจะกระโดดเลย แม้คุณจะเข้ามาทำงานเพียงปีหรือครึ่งปีก็ตาม เงินเดือนคุณกระโดดได้เลย ถ้าองค์กรสามารถทำได้ คนเก่งก็จะไม่ไปไหน

อีกประเด็นหนึ่งที่จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน คือ การมีส่วนร่วมที่ซีเ็ดจะมีการรายงานสถานการณ์ขององค์กรให้พนักงานทราบเป็นระยะๆ ว่า ณ ปัจจุบันนี้องค์กรกำลังเจอปัญหาอะไรอยู่ มีทิศทางอย่างไร กำลังทำอะไรอยู่

มีอะไรประสบความสำเร็จ อะไรที่ไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าอะไรเป็นอย่างไร พนักงานทั้งองค์กรได้รับฟัง ไม่ใช่แค่พนักงานระดับหัวหน้าเท่านั้น

ในการประชุมการทำงาน พนักงานระดับคีย์แมนทั้งหมดไม่จำเป็นต้องเป็นระดับผู้จัดการ อาจจะเป็นพนักงานในระดับเล็กๆ ที่เพิ่งเข้ามาทำงานก็ได้ แต่ตัวเนื้องานนั้นเขาเป็นคนที่รับผิดชอบ เป็นหัวใจสำคัญของการงานชิ้นนั้น เราเอาเขาเข้ามานั่งด้วย ให้เขาได้เรียนรู้การทำงานและวิถีคิดของพวกเขาที่ๆ ซึ่งเราอาจจะได้แนวความคิดใหม่ๆ หรือข้อโต้แย้งที่มีประโยชน์ ฉะนั้นการประชุมของเราคือการเอาคนที่เป็หัวใจสำคัญของการงานนั้นมานั่งประชุม ให้เขามีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม และรับโจทย์ไปแก้ โดยที่เราไม่ต้องไปบังคับให้ทำ เพราะเขาจะกลับไปคิดเองว่าจะต้องทำอะไรเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งตรงนี้เป็นโอกาสที่ทำให้พนักงานของเราเติบโตขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกในตัวคนซีเอ็ด เราเห็นว่าเรายืดหยุ่นได้ทุกอย่าง ไม่จำเป็นต้องทำอะไรตายตัว เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ต่อไปผมจะเล่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ Happy 8 ว่าเราเคยลองอะไรมาแล้วบ้าง เพราะเราผ่านประสบการณ์ลองผิดลองถูกมาเยอะ ที่ไม่สำเร็จหรือยังไม่สำเร็จมีเยอะแยะไปหมด ก็จะขอเล่าตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ หรือที่พอใช้งานได้เรื่องมาแล้ว เพื่อเป็นแนวคิดให้องค์กรอื่นได้เอากลับไปพัฒนาต่อ

### **Happy Body - สุขภาพแข็งแรง**

ที่ซีเอ็ด มีการจัดสวัสดิการในการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานทุกระดับ ซึ่งบริษัทที่ให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพของพนักงาน ก็จะมีสวัสดิการเรื่องนี้กันอยู่แล้วเป็นเรื่องปกติ

จุดเริ่มต้นของสวัสดิการนี้มาจากว่า เพื่อนพนักงานที่ทำงานด้วยกันมาเป็น 10 ปีอยู่ๆ ก็มาตายโดยกะทันหัน ผมรับไม่ได้ ผมก็ยกใจทยอยขึ้นมาให้กับผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมทั้งคณะกรรมการพนักงาน ได้ช่วยกันคิดกันว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานของเราไม่ตายง่าย ๆ แบบนี้ แม้ว่าอะไรก็ตามเราก็ต้องตาย แต่มาตายง่าย ๆ แบบนี้ผมรับไม่ได้ ครอบครัวพนักงานคนนั้นก็เดือดร้อนกะทันหัน บริษัทเองก็เดือดร้อนกะทันหัน เพื่อรอบข้างเดือดร้อนกันหมด ดังนั้น การเสียชีวิตของคนหนึ่งคน ส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างไปทั้งหมด

ทางแก้เริ่มต้น คือ เราจัดโปรแกรมตรวจสอบสุขภาพฟรีให้พนักงาน ซึ่งก็เสียค่าใช้จ่ายต่อหัวไม่ก็ร้อยบาท แต่ถ้าให้พนักงานไปตรวจสอบสุขภาพเองเสียทีคนละเป็นพันหรือหลายพันบาท ดังนั้น องค์กรสามารถใช้ความใหญ่ของเราเอง หรือจับมือร่วมกับบริษัทอื่น ให้มีจำนวนพนักงานมากเพียงพอที่จะให้โรงพยาบาล หรือหน่วยงานที่ให้บริการเรื่องนี้ มารับบริการแบบเหมา ให้เขาคู่มือคำกับการนั่งรถมาตรวจสอบสุขภาพให้แก่คนจำนวนมาก ค่าใช้จ่ายก็จะลดลงมาจากหลักพันเหลือเพียงไม่กี่ร้อยบาท ซึ่งเราสามารถทำให้พนักงานได้ง่ายๆ และถือว่าเป็นการบังคับตรวจสอบสุขภาพประจำปี ทุกคนจะได้มีโอกาสทำงานกับเราได้ไม่นาน ครอบครัวของเขาจะมีความมั่นคงเพิ่มขึ้น

แต่แม้จะมีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีแล้ว เราก็พบว่าต่อมามีเพื่อนพนักงานที่ทำงานกับเรามาเป็นสิบปีเสียชีวิตกะทันหันอีก ผมก็ให้คณะกรรมการพนักงาน และแผนกบุคคล ช่วยหาสาเหตุคิดว่าทำไมจึงเสียชีวิต ที่ตรวจไปไม่เพียงพอหรืออย่างไรถึงได้หลุดรอดมาให้เสียชีวิตก่อนวันอันควร ก็พบว่าที่ตรวจไปนั้นตรวจแต่เฉพาะที่จำเป็น แต่โรคที่เกิดขึ้นแล้วทำให้เขาเสียชีวิตไม่ได้อยู่ในรายการตรวจที่จำเป็น เราก็บอกหมอว่าให้ช่วยตรวจที่ไม่จำเป็นด้วยได้ไหม หมอก็บอกว่าอายุ 35 ขึ้นไปต้องตรวจเพิ่ม เพราะเป็นวัยที่อาจจะมียูเรียเพิ่มขึ้นได้ เราจึงปรับรายการตรวจให้สอดคล้องกับอายุอีกชั้นหนึ่ง



ต่อมาก็ยังพบว่า ยังมีพนักงานระดับคีย์แมนของเราเสียชีวิตกระทันหัน ทั้งที่เขาดูออกกำลังกายเป็นประจำ ก็พบว่า เขาตรวจร่างกายแล้ว พบว่ามีอาการ ผิดปกติบางอย่างที่สำคัญ แต่เขาไม่ได้ไปพบแพทย์เพื่อทำการรักษาต่อ ทำให้เสียชีวิตกระทันหัน เราจึงบังคับเลยว่า หากพบว่า มีรายงานการตรวจที่ซีเรียส จะต้องแจ้งหัวหน้าระดับที่สูงกว่ารีบทราบ และบังคับให้ไปรับการรักษาพยาบาล ต่อทันที จะได้ไม่หลุดแบบนี้อีก

นี่คือตัวอย่างง่าย ๆ ว่าการจัดตรวจสุขภาพนั้น ผมคิดว่าเป็นสิ่งที่องค์กรเองก็ทำกันอยู่แล้วโดยทั่วไป เพียงแต่เราต้องมาทานข้าว แล้วองค์กรเองก็ต้องคิดว่าอยากให้พนักงานอยู่กับเราไปนาน ให้เขาได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการที่ทำงานกับเรา กลับไปเลี้ยงดูครอบครัวเขาให้มีความสุข และช่วยให้เขามีอายุยืนยาวให้มากที่สุด

อีกสวัสดิการหนึ่งที่เราจัดให้ คือ การจัดสวัสดิการ Fitness เพื่อส่งเสริมให้พนักงานออกกำลังกายอย่างต่อเนื่อง

ซีแอตต์ไม่มีเงินไปสร้างฟิตเนสใหญ่ๆ ให้พนักงาน แต่เมื่อเราไปเช่าอยู่ในตึกที่มีให้บริการฟิตเนส เราก็ดูตรงกับตึกในฐานะผู้เช่าพื้นที่รายใหญ่ๆ ในฐานะที่เรามีพนักงานเป็นหลายร้อยคนในตึกนี้ และเช่าหลายชั้น ฟิตเนสของเขาเองก็มีคนมาใช้บริการไม่มากนัก เราก็บริจาคพิเศษให้พนักงานเรามีบัตรใช้บริการฟิตเนสได้ฟรี 50 ใบ ทำเป็นบัตรมาหมุนเวียนกันไปใช้ ส่วนหนึ่งใช้กะเช้า ส่วนหนึ่งใช้กะบ่าย ส่วนหนึ่งใช้พักเที่ยง ส่วนหนึ่งใช้บางวัน ส่วนหนึ่งใช้วันหยุด ก็แชร์ใช้กันทั้งบริษัท พนักงานที่รายได้น้อยอย่างพนักงานขับรถของเราก็สามารถไปออกกำลังกายได้ทุกเช้า โดยเขามาแต่เข้าไปว่ายน้ำ เสร็จก็อาบน้ำล้างมาทำงานก่อน 8 โมง ซึ่งชีวิตปกติเขาแทบจะไม่มีโอกาสอย่างนั้นเลย นี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่ง ที่เราทำให้พนักงานได้ เพียงแค่คิดนิดเดียว อย่างนี้เราไม่ได้ใช้เงินเลย หรือถ้าใช้ก็ใช้นิดเดียว เพราะใช้ระบบหมุนเวียนกันใช้

## Happy Heart - ความมีหัวใจ

ที่ซีเอ็ด มีวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการอยู่ร่วมกันว่า

- » มีทัศนคติที่ดี ต่อการมองชีวิต ต่อการมองปัญหา (Positive Thinking)
- » เข้าใจผู้อื่น เชื่อมั่นว่า ไม่มีใครตั้งใจเป็นคนไม่ดี
- » ไม่สนใจการแสดงออก แต่สนใจสาระ
- » ทำให้บรรยากาศการทำงาน น่าทำงาน มีความสุข มองการรู้ใจ พร้อมจะทำงานหนัก
- » สนุกกับงานที่ทำขาย
- » อยู่แบบพี่น้อง มีความสุข ผักมีผักไข่ได้

พูดถึงพนักงานตามสาขาต่างจังหวัด ซึ่งส่วนใหญ่พวกเขาอาจจะรู้สึกว่าเหมือนลูกเมียน้อย เพราะอยู่ไกลและอยู่ตามต่างจังหวัด เราก็มาคิดว่าจะสื่อสารกับพวกเขาอย่างไรให้รู้สึกใกล้ชิดกัน แต่เดิมเราส่งเพลงบรรเลง หรือเสียงประชาสัมพันธ์ต่างๆ จากสำนักงานใหญ่ไปยังแต่ละสาขา และส่งภาพวิดีโอไปยังจอ LCD ที่เราติดในทุกสาขา โดยผ่านระบบการสื่อสารของเรา แต่ละสาขาก็จะได้รับเพลงและภาพที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันขึ้นกับว่าสาขานั้นๆ มีสินค้าอะไรขายบ้าง ก็ให้มันสอดคล้องกัน

เราก็เอาระบบการสื่อสารส่วนนี้ มาใช้ในการโทรศัพท์พูดคุยกันได้ด้วย เป็นการโทรผ่านอินเทอร์เน็ต จะได้ไม่ต้องห่วงว่าเป็นโทรศัพท์ทางไกล เพราะเมื่อก่อนแต่ละสาขาจะประหยัดค่าโทรศัพท์ทางไกล เขาก็จะพยายามไม่โทร. เวลากลางวันเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย พนักงานจะมีเป้าว่าโทรได้กี่นาที คราวนี้โทร. คุยกับสำนักงานใหญ่ได้ทุกเมื่อ ไม่เสียเงินเพิ่มใดๆ ก็ทำให้เขาปรึกษางานได้เร็วขึ้น ให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเรา พูดคุยได้ง่ายขึ้น เห็นหน้าเห็นตากันได้ผ่านทางจอ LCD ซึ่งจะมีการเล่าความเคลื่อนไหวต่างๆ หรือการฝึกอบรมเรื่องสินค้าใหม่ๆ ผ่านทางจอ LCD

ตอนนี้ระบบการสื่อสารของเราะหว่างสำนักงานใหญ่ สาขาและศูนย์กระจายสินค้าจะครอบคลุมถึงการรับส่งข้อมูลการขายและสต็อกทั้งหมด การส่งข้อมูลจากกล้องจับขโมย การรับส่งอีเมล การพูดคุยแบบโทรศัพท์ การส่งเพลงที่จะเปิดในร้าน เสียงประชาสัมพันธ์ในสาขา วิดีโอประชาสัมพันธ์ผ่านจอ LCD การฝึกอบรมต่างๆ

### Happy Soul & Relax

ที่ซีเอ็ด เราสนับสนุนให้พนักงานไปรับการอบรมเกี่ยวกับสมาธิ และธรรมะ เพราะพนักงานของเราส่วนใหญ่ยังมีอายุไม่มากนัก อาจมีปัญหาชีวิตมาวุ่นวายเป็นครั้งคราว เราก็เห็นว่าปัญหาชีวิตและครอบครัวของพนักงานเป็นปัญหาองค์กรอย่างหนึ่ง ซึ่งเราสามารถใช้เรื่องธรรมะมาช่วยแก้ปัญหาได้

ตั้งแต่ปี 2545 เราก็เริ่มโครงการนี้ โดยพยายามเลือกหาสำนักที่พอจะให้ข้อคิดดีๆ กับพนักงานของเราได้เหมาะสม แต่ข้อจำกัดของสำนักเหล่านั้น คือรับได้จำนวนน้อยเพราะต้องไปแทรกกับคนอื่น ๆ ครั้งหนึ่งส่งไปได้อย่างมากก็เพียง 15 คนต่อครั้ง แต่พนักงานเรามีเป็นพันคนแล้วเมื่อไรจะได้รับการอบรมได้ทั้งหมดเราบอกไม่เป็นไร เราขอให้สำนักนั้นๆ ช่วยจัดหลักสูตรการเจริญสติให้กับเราโดยตรง เรายื่นคือออกค่าใช้จ่ายทั้งหมดให้ ไม่ต้องฟรีเหมือนที่ท่ามา วิธีนี้ทำให้สำนักนั้นมีรายได้น่าพอใจขึ้น พร้อมจะจัดให้กับคนอื่นฟรีได้จำนวนมากขึ้น เราก็สามารถอบรมพนักงานได้มากขึ้น ถือเป็นเรื่อง win-win

การจัดอบรมส่วนใหญ่เราไปครั้งละ 5 วัน 4 คืน นำแปลกว่า 3 วันแรกทุกคนอยากกลับบ้านเพราะห้ามพูดห้ามจา พอวันที่ 4 เริ่มปรับตัวได้ เริ่มคิดได้ เริ่มปฏิบัติได้ กลับมาให้ทำแบบประเมิน พบว่า 100 % ตอบว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตในทางที่ดีขึ้นมาก ในปี 2545-2548 เราจัด **หลักสูตรการเจริญสติ**:

สมาธิเพื่อพัฒนาคนและพัฒนางาน โดยจัดที่มูลนิธิธิดาวาณิช ในปี 2549-2550  
เราจัด หลักสูตรอานาปานสติภาวนา ที่เสถียรธรรมสถาน ส่วนปี 2551-2553 เราจัด  
หลักสูตรพัฒนาจิต เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน ที่วัดปัญญานันทาราม

ในวันปีใหม่เราก็เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับปีใหม่นี้ด้วย โดย  
ทั่วไปทุกบริษัทต่างก็จัดงานเลี้ยงปีใหม่ เราก็มาตั้งคำถามว่าจะจัดงานเลี้ยง  
ปีใหม่ไปทำไม บางคนตอบว่า เพื่อสังสรรค์เพื่อให้ได้รู้จักกัน เราก็ถามต่อว่า  
พนักงานที่อยู่ต่างแผนกกัน ได้รู้จักกันมากขึ้นจริงหรือ? ผมก็ยังเห็นในงานเลี้ยง  
ก็ยังนั่งกันแบบแผนกใครแผนกมันเหมือนเดิม ฉะนั้นการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์  
ไม่ได้ตอบโจทย์ หรือบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอย่างไร  
เลย ขณะที่บริษัทต้องเสียเงินจัดงานปีใหม่ครั้งละ 1-2 ล้านบาทในการจัดงานปีใหม่  
เราเลยเปลี่ยนมาเป็นการบุญใส่บาตร แล้วนิมนต์พระมาเทศน์แทน ให้พนักงานได้  
มีโอกาสได้ข้อคิดดีๆ ได้ตั้งสติ เสียเงินไม่เท่าไร และก็เอาเงินค่าจัดงานไปแบ่ง  
จ่ายเป็นเงินโบนัสแทน เพราะเราถามพนักงานว่าระหว่างจัดงานปีใหม่กับให้โบนัส  
เขาจะเลือกอะไร เขาตอบได้ทันทีเลยครับ "โบนัส" ซึ่งองค์กรสามารถเปลี่ยนได้ทันที  
ไม่จำเป็นต้องจัดเป็นธรรมเนียมเหมือนคนอื่น

กีฬาสิ ก็เป็นอีกกิจกรรมหนึ่ง ที่หลายองค์กรนิยมทำกัน อาจจะใช้เงินไม่  
มากนัก แต่ใช้เวลาไปมหาศาล ก็ต้องมาหาคำตอบว่า ได้ประโยชน์คุ้มค่าไหม ควร  
ต้องทำซ้ำไหม ความจำเป็นและความเหมาะสมของแต่ละองค์กรอาจไม่เหมือนกัน  
อย่างของซีเอ็ดก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่เราเลิกไปแล้ว เพราะหาอย่างอื่นทำแทนแล้ว  
ได้ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกดีกว่า เช่น ไปทำประโยชน์เพื่อสังคัมร่วมกัน ได้ทำ  
บุญแล้วยังได้รู้จักกันลึกซึ้งขึ้น เพราะไปเหนื่อยมาด้วยกัน ได้กินนอนด้วยกัน

## Happy Brain - การพัฒนาศักยภาพ

เรื่องการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ตอนนีชีเอ็ดทำอยู่ 2 โครงการ โครงการแรก คือ Project leader โครงการนี้เป็นการทดลองให้บทบาทแก่พนักงานทั่วไประดับน้องๆ ได้แสดงฝีมือ โดยเอาปัญหาที่จะต้องแก้มาทำเป็นโครงการ แล้วให้พนักงานระดับน้องๆ มาเป็นหัวหน้าทีม มีเพื่อนๆ เข้ามาอยู่ในทีมด้วย ส่วนที่เป็นที่ปรึกษา บางครั้งก็เป็นงานภายในแผนกเดียว บางครั้งก็เป็นงานทำร่วมกันหลายแผนก หน้าที่ของทีมคือ หาทางแก้ปัญหาหรือทำงานให้สำเร็จ จบโครงการหนึ่งเราก็ได้เห็นศักยภาพของคนของเราว่าเป็นอย่างไร มีจุดแข็งจุดอ่อนตรงไหน เขาพร้อมจะเป็นหัวหน้าตัวจริงในอนาคตไหม เราก็เปิดโอกาสให้คนใหม่ๆ เข้ามาลองอีก เราลองจนแน่ใจ ก็ค่อยให้ตำแหน่ง หรือบทบาทและความรับผิดชอบได้มากขึ้นในภายหลัง เป็นการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงฝีมือของเขาอย่างเต็มที่ก่อน

อีกโครงการหนึ่งคือ A3 ซึ่งเป็นระบบของโตโยต้าที่ญี่ปุ่น คือ ให้แต่ละคนมองหาว่า มีงานอะไรบ้างที่เขาอยากแก้ไขปัญหา หรืออยากทำให้มันดีขึ้น เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากทำได้ดีจะทำให้องค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้นเรื่อยๆ วิธีการ คือ ให้แต่ละคนเสนอมาว่าอยากพัฒนาอะไร อยากแก้ปัญหอะไร ที่หากทำแล้วองค์กรจะได้ประโยชน์ เช่น ประสิทธิภาพของงานจะดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ลดเวลา ลดของเสีย ชีวิตพนักงานมีความสุขมากขึ้น ลูกค้าประทับใจมากขึ้น เป็นต้น ให้เขาเขียนความคิดทั้งหมดตั้งแต่โจทย์คืออะไร สถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร รากของปัญหาอยู่ที่ไหน เป้าหมายที่อยากให้เกิดขึ้น วิธีการทำงาน การติดตามผล และการสรุปผล ทั้งหมดนี้เขียนลงบนกระดาษขนาด A3 แผ่นเดียว เพื่อฝึกการเขียนให้กระชับ อาจจะเป็นงานทำคนเดียวหรือเป็นทีมก็ได้ อาจจะมีทีมในแผนกเดียวกัน หรือข้ามแผนกกันก็ได้ มีการนำเสนอโครงการมาให้คณะผู้บริหารพิจารณา มีการนำเสนอความคืบหน้าของงานเป็นระยะๆ

พนักงานก็จะถูกฝึกให้เสาะแสวงหารากปัญหาที่แท้จริง เพราะเมื่อหามาได้แล้วก็ต้องเอามาตอบว่าเป็นปัญหาที่แท้จริงหรือไม่ เพราะบางครั้งสิ่งที่มองว่าเป็นปัญหา แต่แท้จริงแล้วไม่เป็นปัญหาก็กมีอยู่เยอะแยะ เมื่อกลับมาตรวจสอบก็จะพบข้อผิดพลาดที่ต้องแก้ไข นี่เป็นการสร้างทักษะ Critical Thinking แต่ที่เมืองไทย ระบบ A3 ยังไม่ค่อยแพร่หลาย

ระบบ A3 เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถนำมาฝึกหัดพนักงาน ให้พัฒนาทักษะการแก้ปัญหา การตัดสินใจด้วยตนเอง แทนที่จะพึ่งพากลุ่มหรือทีมจนตัวเองดูเหมือนทำงานเป็น แต่พอต้องตัดสินใจเองคนเดียวกลับทำไม่เป็น ซึ่งตรงนี้ก็กำลังเป็นปัญหาของแทบทุกองค์กร ที่ทำให้เกิดช่องว่างที่ขาดแคลนผู้บริหารระดับกลาง สำหรับซีอีโอเองถือเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย เพราะเขามีโอกาสเสนอกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโดยตรง ได้เรียนรู้วิธีการคิด และการแก้ไขปัญหา

### Happy Money - รู้จักใช้เงิน ออมเงิน

- » กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อให้พนักงานได้มีเงินออมไว้ใช้ยามเกษียณ โดย สะสมเอง 5% และบริษัทสมทบให้อีก 5%
- » สวัสดิการเงินกู้สำหรับพนักงานยามฉุกเฉิน
- » โครงการช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาภาวะหนี้สิน จนเกินกว่าความสามารถในการชำระเงิน
- » ฝ่ายนิติกรรรมเข้าไปช่วยประนอมหนี้ หรือต่อรองเพื่อลดหนี้
- » การอนุมัติเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำให้พนักงานเพื่อแก้ปัญหาหนี้สิน

## » การให้ความรู้ด้านการบริหารการเงินส่วนบุคคล

ซีเอ็ดเป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เรื่องงบการเงินจึงเป็นเรื่องที่ต้องเปิดเผยอยู่แล้ว แต่ที่เราอาจจะต่างจากคนอื่น ตรงที่ผู้บริหารและพนักงานจนถึงระดับแม่บ้าน จะเห็นงบการเงินพร้อมกันกับผู้ถือหุ้น เราถือว่าโปร่งใสในเรื่องการเงิน ทุกคนรับรู้ได้หมดว่าสถานการณ์ของบริษัทเป็นอย่างไร กำไรมากขึ้นหรือน้อยลง มีแนวโน้มว่าโบนัสจะมากขึ้นหรือน้อยลง จะต้องช่วยกันทำงานอย่างไร นอกจากนั้นทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ว่าถ้าจ้างพนักงานมากขึ้น องค์กรจะต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ถ้าไรที่จะแบ่งปันมาเป็นโบนัสก็จะลดลง พนักงานทุกคนก็จะมี sense ตรงนี้หมด และก็พยายามพัฒนาการทำงานของตนเองไปในตัว

ที่ซีเอ็ดเวลาประชุมผู้ถือหุ้น บางที่เริ่มประชุมบ่าย 2 เลิก 2 ทุ่ม ผู้ถือหุ้นเข้าประชุมเป็นร้อยคน เราถือว่าในเมื่อเขาเป็นเจ้าของเงินและเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท เราเขาสนใจเรื่องอะไร อยากถามอะไร ก็เชิญถามได้เต็มที่จนกว่าจะหายสงสัย เราตอบได้ทุกคำถาม หมดคำถามเมื่อไหร่ก็เลิกประชุมกลับบ้านกัน เราจึงน่าจะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ที่ใช้เวลาประชุมผู้ถือหุ้นนานมากที่สุด โดยไม่ได้นานเพราะมีเรื่องขัดแย้งอะไร เราทำอย่างนี้เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมเข้าใจและเชื่อมั่นในคณะกรรมการและผู้บริหาร เขาจะได้มีความสุขและสนับสนุนการดำเนินงานของเราต่อไป

ส่วนด้านปัญหาทางการเงินหรือหนี้ของพนักงาน ขณะนี้เป็นปัญหาของแทบทุกองค์กร เพราะพนักงานชอบใช้จ่ายเกินตัวจากการมีบัตรเครดิต จนพนักงานบางคนมีหนี้เงินต้นพันตัว และก็ต้องหนีหนี้ โดยขายตัวลาออกไปเลย งานที่เขารับผิดชอบอยู่ก็ถูกลงไปด้วย องค์กรเองก็ได้รับผลกระทบ ปัญหานี้น่าจะอยู่ในระดับ 20-30 % ในภาพรวม ผมได้ยินเรื่องราวนี้ในองค์กรของเรา ผมเลยต้องให้ทำ

แบบสำรวจเรื่องปัญหาการเงินของพนักงานทั้งหมด อีเมลไปหาพนักงานทั้งหมด เปิดโครงการช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาภาวะหนี้สิน ใครมีหนี้เท่าไร ไปกู้มาจากที่ไหน เหลือหนี้กี่เท่าไร เราถามทั้งหมด ทุกคนที่มีหนี้ก็เปิดตัวกันหมด ผลที่พบ น่าตกใจจริงๆ คำถามก็คือว่า องค์กรจะช่วยพนักงานรับมือเรื่องหนี้ได้อย่างไร หากช่วยเขาไม่ได้ เราอาจต้องสูญเสียพนักงานดีๆ ไป เขาจะไม่มีสตินั่งทำงาน วันๆ มัวแต่จะหมุนเงินมาใช้หนี้ อาจมีปัญหาทุกจริตมากขึ้น เขาก็เลยต้องเข้ามาช่วยพวกเขาบริหารจัดการหนี้ เพื่อให้อยู่ในสภาพที่เขารับมือได้ ล้างหนี้ได้ และกลับมาเริ่มต้นชีวิตใหม่ได้ ผมคิดว่านี่คือเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งในยุคนี้

ที่ซีเอ็ดเรามีเรื่องของกองทุนเลี้ยงชีพ ซึ่งองค์กรทั่วไปก็มีอยู่แล้ว ที่องค์กรช่วยจ่ายสมทบอีก 5% แต่ที่เราเพิ่มเติมเข้ามาคือ เราตั้งทีมวางแผนการเงินให้แก่พนักงาน ให้พนักงานเข้ามานั่งคุยกับทีมวางแผนทางการเงินของเรา มาดูกันว่ามียรายรับรายจ่ายกันเท่าไร ถ้าหนี้มีเกินกว่าเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของเขา ซึ่งเมื่อบวกกับเงินที่บริษัทสมทบให้แล้ว ยังมีหนี้เกินอยู่ เราก็จะให้ฝ่ายประนอมหนี้ของเราเจรจากับเจ้าหนี้ทั้งหมด เพื่อขอลดดอกเบี้ยว่าพนักงานของเราไม่มีปัญหาจะจ่ายคืนได้ จะเอาค่างเงินสำรองเลี้ยงชีพของพนักงานที่มีอยู่ได้ไหม ถ้ายินยอม บริษัทจะจ่ายเงินสดออกให้ก่อนเพื่อให้หนี้จบลง แต่ถ้าเขาไม่เอา ก็เชิญไปฟ้องร้องกันเอาเองกับพนักงานนะ บริษัทจะไม่ยุ่งเกี่ยวแล้ว

เราทำตรงนั้นได้จ่ายหน้อย เพราะซีเอ็ดมีสภาพคล่องการการเงินสูงมาก เรามีเงินสดเหลือมากกว่า 500 ล้านบาท ซึ่งทำให้เราคลุ้มใจจนทุกวันนี้ ที่ไม่รู้จะเอาเงินไปทำอะไรดี ขยายงานก็แล้ว สิ่งที่ย้ายไปก็กลับมาเป็นเงินมากขึ้น อีกในเวลาไม่นาน ไม่ใช่เพราะซีเอ็ดเก่ง แต่เราอยู่ในธุรกิจของการขายปลีก หนังสือที่ขายเงินสด แต่จ่ายซัพพลายเออร์เป็นเงินเชื่อ จึงมีเงินสดหมุนเวียนอยู่ในระบบมากจนเราไม่จำเป็นต้องกู้เงินจากธนาคารเลย



อย่างไรในปี 2540 ที่เป็นภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ กุณชื้อทางการเงินต่างบอกกันว่าธุรกิจจะอยู่รอดได้ ต้องจ่ายเงินให้ช้าที่สุดเท่าที่จะทำได้ และเก็บเงินให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซีอีโคมองว่าถ้าทุกคนดึงเงินกันแบบนี้แล้วใครจะไปอยู่รอดได้ และถ้าเป็นธุรกิจเล็กๆ แบบนี้ก็แม้แต่เจ๊ง ในฐานะที่เรามีคู่ค้าหลายราย เราบอกเลยว่าใครที่มีปัญหาทางการเงิน อยากได้เงินเร็ว เรายินดีให้คุณมาเอาเงินสดจากเราได้เร็วกว่ากำหนดที่เราต้องจ่ายคุณ เพราะเรายังพอมีเงินสดมากพอแนวคิดเราสวนทางเลย

ในแง่ขององค์กร เราก็ต้องช่วยพนักงาน เราให้พนักงานกู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และให้กู้ในวงเงินที่กองทุนสำรองเลี้ยงชีพของเขามีอยู่ เราให้พนักงานกู้เพื่อเอาไปเคลียร์หนี้สินเก่าให้ได้ และเราก็มีบริการที่ปรึกษาเรื่องการเงินให้ เพื่อให้แน่ใจว่าเขาจะพ้นปัญหาหนี้สินและเริ่มต้นชีวิตใหม่ได้

เราห่วงพนักงานใหม่อีก ดังนั้น พนักงานใหม่ที่เข้ามา ก็จะต้องได้รับการฝึกอบรมเรื่องการเงินทั้งหมด สอนการทำบัญชีว่าต้องมีบัญชี และพนักงานก็ต้องคาดการณ์เองว่า ในหนึ่งเดือนจะใช้จ่ายเงินประมาณเท่าไร ก็ไปเปิดเป็นบัญชีหนึ่งเป็นบัญชีสำหรับใช้จ่ายประจำเดือน ส่วนอีกบัญชีก็ให้พนักงานไปเปิดเป็นบัญชีเงินออม ไม่จำเป็นจริงๆ ไม่ควรเบิกบัญชีออมเงินเด็ดขาด ซึ่งถ้าพนักงานทำได้ตามนี้ บริษัทจะจัดส่งเงินเข้าบัญชีทั้งสองให้ และทางบริษัทก็จะสมทบเงินให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานฝึกหัดการออมเงิน การโอนเงินเดือนเข้าทั้งสองบัญชีแบบอัตโนมัติแบบนี้ ก็เพื่อเป็นการสนับสนุนการสร้างพฤติกรรมการออมให้พนักงานตั้งแต่แรกเข้าทำงาน และมีวินัยทางการเงินส่วนบุคคล เพราะชีวิตคนหนึ่งชีวิต ถ้าเป็นหนี้ล้มลงแล้ว คนรอบข้างของพนักงานก็ได้รับผลกระทบไปด้วย จึงต้องลดความฟุ้งเฟ้อของพนักงาน รวมทั้งเรายังให้ความช่วยเหลือคนในครอบครัวของพนักงานที่เป็นหนี้ เช่น พ่อเป็นหนี้แล้วมาเอาเงินจากลูก สุดท้ายก็ล้มทั้งคู่ นี่คือนิยามขององค์กรธุรกิจสามารถเข้ามาช่วยได้ ช่วยให้อาสาพนักงานได้ reset หรือเริ่มตั้งต้นชีวิตใหม่

## Happy Family - ครอบครัวสุขสันต์

เรื่องสวัสดิการพนักงาน เราคิดว่าจะทำอย่างไรให้ชีวิตของพนักงานหรือครอบครัวของเขามีความมั่นคง หากเกิดอุบัติเหตุจนทำให้เสียชีวิต ครอบครัวของพนักงานคนนั้นจะอยู่รอดได้นานแค่ไหน เราพบว่าระยะเวลาที่เหมาะสมที่จะทำให้ครอบครัวที่สูญเสียเสาหลักของครอบครัวกลับมาฟื้นตัวเองได้ต้องใช้เวลาอย่างน้อย 24 เดือน เราจึงกำหนดให้เงินช่วยเหลือ 24 เท่าของเงินเดือนสุดท้ายของพนักงาน

เราคิดในเชิงความมั่นคงของชีวิต เพราะชีวิตมีความผันผวนมากมายจากปัจจัยหลายอย่าง แม้ตัวเองจะแข็งแรง แต่หากสมาชิกในครอบครัวเจ็บป่วย ภาวะการเงินของเขาก็อาจรับมือไม่ได้ ดังนั้น ความมั่นคงในชีวิต ก็ต้องคิดไปถึงครอบครัวของเขาด้วย อย่างเรื่องการตรวจรักษาสุขภาพ ถ้าพนักงานมีสมาชิกในครอบครัวหรือมีแม่บ้าน หรือมีพี่น้อง เราก็เปิดโอกาสให้เขามาตรวจสอบสุขภาพกับทางบริษัทได้ เสียเงินเพิ่มอีกไม่กี่ร้อยบาทต่อคนพามาตรวจได้หมด โดยใช้เงื่อนไขการประกันหมู่ซึ่งถูกมาก

เรื่องแบบนี้บริษัททำได้ง่ายมากอยู่แล้ว เพียงแต่นำสิ่งที่องค์กรต้องทำหรือมีอยู่แล้วมาแบ่งปันสู่คนอื่นและสังคมรอบข้าง โดยที่บริษัทไม่ต้องเสียอะไรเพิ่มเติม หรืออย่างกรณีที่องค์กรธุรกิจที่ติดระบบ Wi-Fi internet อยู่แล้ว ก็อาจจะเปิดให้ชุมชนรอบข้างได้ใช้หลังเวลาเลิกงาน เพราะอย่างไรบริษัทก็เหมาะจ่ายค่า internet เป็นรายเดือนอยู่แล้ว เปิดให้ชุมชนได้ใช้ฟรี หลังเวลาเลิกงานบริษัท เปิดให้ใช้ได้โดยไม่ต้องมีรหัสผ่าน ซึ่งถ้าเรามาช่วยกันคิดแบบนี้แล้วก็จะได้ทำสารพัด

## Happy Society - กิจกรรมเพื่อสังคม

บางเรื่อง ซีเอ็ดเองก็พลิกให้เป็นโอกาส อย่างหนังสือที่วางบนชั้นที่ยับ เพราะโดนลูกค้าเปิดดู ลูกค้าส่วนใหญ่ก็ไม่ซื้อเพราะมันยับ หนังสือพวกนี้ส่วนหนึ่งจะถูกส่งไปทำลายย่อยสลายเพื่อเอาเยื่อกระดาษกลับมาใช้ หรือเอาไปขายเป็นหนังสือลดราคา 90% หนังสือพวกนี้มีมากมายมหาศาลในธุรกิจหนังสือ เพราะหน้าร้านไม่มีที่วางพอขายไม่ออกก็ตีกลับมาหมด ถ้าเป็นแบบนี้เราก็เอามาบริจาคให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษาหรือห้องสมุด ซึ่งในแง่ดีสำหรับองค์กรคือ สามารถนำกลับมาหักค่าใช้จ่ายได้สองเท่า กระแสเงินสดจะดีขึ้น นี่คือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรส่วนเกินมาทำ CSR ซึ่งซีเอ็ดเราเองบริจาคหนังสือไปพันกว่าโรงเรียนแล้ว

CSR ของซีเอ็ดเป็นการใช้จุดแข็งขององค์กรเรา ไปช่วยเหลือสนับสนุนสังคมรอบข้าง อย่างซีเอ็ดทำด้านการศึกษา เราก็เอาโจทย์ของประเทศทางด้านการศึกษา มาแก้ด้วยวิธีการทางธุรกิจ เพื่อให้ไปทิศทางเดียวกัน คือ ยิ่งทำ CSR องค์กรยิ่งเข้มแข็งมากขึ้น

ตัวอย่างหนึ่ง ได้แก่ ปัญหาที่คนไทยมีความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษน้อยมาก ทั้งที่เราเรียนมาตั้งแต่เด็กจนแก่ แต่ก็ยังพูดสื่อสารไม่ได้แล้วจะแก้ปัญหาอย่างไร บางคนก็บอกว่า ต้องมีครูภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น แต่เรามีครูดีๆ ไม่เพียงพอ ปัญหาที่วนอยู่อย่างนี้แก้ไม่ได้ ซีเอ็ดเราเลยลองเอาโจทย์ปัญหานี้มาคิดแก้กัน โดยตั้งโจทย์ว่าจะทำอย่างไรให้คนไทยเก่งภาษาอังกฤษขึ้นภายใน 5 ปี โดยครูไม่ต้องเหนื่อย เพราะครูส่วนใหญ่มีภาระหน้าที่มาก ครั้นจะให้ไปพัฒนาครูก็ต้องสร้างบ่มเพาะครูอีกเงินเนอะเรชั่นหนึ่ง ซึ่งไม่มีทางทำได้ภายใน 5 ปี

เราจึงลองใช้วิธีทำทนายให้พนักงานในองค์กรเริ่มคิด และช่วยกันหาวิธีการให้เด็กเรียนภาษาอังกฤษได้โดยไม่รู้เนื้อไม่รู้ตัว ก็หาวิธีการแก้ไข แล้วค้นหาข้อมูลยืนยันจากงานวิจัย แล้วเอามาพัฒนาต่อให้เหมาะสมกับบริบทของเมืองไทย จากนั้น เราก็มองหา 20 โรงเรียนนำร่อง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ขาดแคลนครู บางแห่งมีครูภาษาอังกฤษคนเดียวทั้งโรงเรียน และให้เด็กมาทดลองโครงการนี้ โดยเริ่มทำการทดสอบภาษาอังกฤษก่อนเริ่มโครงการ และทดสอบหลังจบโครงการ ผลปรากฏว่าวิธีของเราทำให้เด็กเก่งภาษาอังกฤษมากขึ้นกว่าเดิม 50-70 % โดยเฉลี่ยทั้งโรงเรียน โดยที่ครูไม่เหนื่อยตอนนี้เราขยายผลการทดลองมากขึ้น และกำลังจะขยายไปอีกให้โรงเรียนทั่วประเทศได้ลองนำไปใช้

เบื้องหลังวิธีการนี้ คือ เราพบจากงานวิจัยว่าการให้เด็กอ่านหนังสือที่ถูกออกแบบมาอย่างเหมาะสม ให้เหมาะกับการพัฒนาการทางภาษา หรือที่เรียกว่าหนังสือ Graded Reader ซึ่งเป็นหนังสืออ่านนอกเวลาภาษาอังกฤษ จะช่วยให้เด็กมีพัฒนาการทางภาษาดีขึ้นไปเองทั้งคำศัพท์ การจับใจความ ไวยากรณ์ การเขียน และการพูด เหลือเพียงการฟังที่ต้องใช้ตัวช่วยเพิ่มขึ้นอีกหน่อย ยิ่งอ่านมากเด็กจะเก่งภาษาอังกฤษมากไปเอง

ปัญหาคือ หนังสืออ่านนอกเวลาภาษาอังกฤษก็มีใช้ในระบบโรงเรียนมานานแล้ว แต่ทำไมเด็กไทยไม่อ่าน ?

เราพบว่า เหตุที่เด็กไม่อ่านนั้น เป็นเพราะหลายสาเหตุ สาเหตุแรกคือ **เด็กไทยมีวงคำศัพท์น้อยไป** จึงต้องเปิดพจนานุกรมบ่อยมากกว่า จะอ่านได้รู้เรื่อง จึงอ่านไม่สนุก และเมื่อที่จะอ่านเพิ่มเติม สาเหตุอีกอย่างหนึ่ง คือ **เป็นหนังสือที่ครูบังคับให้เด็กอ่าน** เด็กไม่ได้อยากอ่านเอง อ่านแล้วก็ไม่สนุก นี่คือปัญหาการศึกษาของประเทศไทยที่เดินมาผิดทาง ทำอย่างไรให้เด็กกลับมาชอบอ่านหนังสือ

อย่างแรกสุด ต้องให้เด็กได้อ่านหนังสือในสิ่งที่เด็กอยากอ่าน ต้องทำให้เด็กสนุกอยากอ่าน มีรูปภาพประกอบ มีเนื้อหาเหมาะสม อย่าไปบังคับ อย่าเอามาออกสอบ และต้องทำให้อ่านง่ายขึ้น คำศัพท์ที่โหนยก๊วงไว้เลยและเอามาใส่คำแปลไว้ข้างๆ ถ้าเด็กเปิดหนังสือมาหน้าหนึ่ง แล้วอ่านไม่ออกหลายคำ ถือว่าหนังสือเล่มนั้นอาจจะยากเกินไปสำหรับความสามารถของเขา อย่าฝืนให้เด็กอ่าน เพราะจะทำให้เด็กท้อใจและกลายเป็นไม่รักการอ่านหนังสือ ถ้าหนังสือเล่มนั้นเด็กเปิดอ่านแล้วมีศัพท์ที่ไม่รู้เพียงคำเดียวหรือสองคำต่อหน้า ก็อาจจะแสดงว่าเด็กคนนั้นต้องไปอ่านหนังสืออีกระดับหนึ่งที่ยากขึ้นไป ปกติหนังสือนอกเวลาภาษาอังกฤษที่ถูกออกแบบมาอย่างดีเพื่อการเรียนรู้ จะมีการแบ่งระดับความยากง่ายเอาไว้ ว่าเล่มนี้มีศัพท์ประมาณกี่คำ บางเล่มเน้น tense เพียงบาง tense เท่านั้น เช่น เน้น Past tense เพื่อใช้ซ้ำจนเด็กอ่านแล้วจำรูปแบบได้เอง เด็กก็จะซึมซับเรียนรู้ภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น โดยผ่านการอ่านหนังสือที่ถูกออกแบบมาให้เหมาะสม โดยที่มีครูสอนคนเดิม เท่านั้นเด็กก็สามารถพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นอีกอย่างน้อย 50 % โดยที่ครูแทบไม่ต้องทำอะไรเลย เพียงแค่แนะนำการอ่านอย่างถูกวิธี นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งที่องค์กรธุรกิจอย่างพวกเรา สามารถจัดการปัญหาของประเทศชาติได้ง่ายๆ โดยใช้ความสามารถที่มีอยู่ของพวกเรา มองให้เห็นถึงรากเหง้าของปัญหาที่แท้จริง

นอกจากนั้น ซีเอ็ดยังมีโครงการที่ทำเพื่อสังคมในทางที่เรานัด และสอดคล้องกับธุรกิจหลักของเราหลายอย่าง เช่น มีโครงการหนังสือเพื่อน้อง เป็นการบริจาคหนังสือเข้าสู่ห้องสมุดโรงเรียนที่ขาดแคลน มีโครงการ SE-ED Enjoy Reading เพื่อให้เด็กไทยเก่งภาษาอังกฤษ มีโครงการเงินทอนเพื่อน้อง เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าของเราได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของเด็กไทย มีโครงการค่ายเยาวชน ซีเอ็ดคิดดีแคมป์ (SE-ED Kiddy Camp) มีการเปิดหน่วยงาน SE-ED Learning

Center ที่จัดรัฐจามจรี เพื่อให้ความรู้แก่คนทั่วไปและเยาวชน มีการร่วมเปิดโรงเรียนเพลินพัฒนา ที่บริเวณพุทธมณฑลสาย 2 เพื่อให้เกิดโรงเรียนทางเลือกในระดับเตรียมอนุบาลถึงมัธยมปลาย เพื่อสร้างเด็กไทยในอีกแนวทางหนึ่ง

#### • บทสรุปจากซีเอ็ด

ดังนั้น CSR ของซีเอ็ดเอง จึงเป็นเนื้อเดียวกันไปตลอดกับวิถีทางธุรกิจของเรา เพราะเรานำเอา CSR มาอยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจของเราในทุกๆ กระบวนการ บทเรียนของซีเอ็ดจึงได้มาจากการพยายามคิด พยายามทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ทำให้เราสามารถทำ CSR ได้มากมาย ขณะเดียวกัน ก็ทำให้พนักงานมีส่วนร่วม และมีความสุข โดยที่ไม่ต้องรบกวนเงินของผู้ถือหุ้นเลย

ยิ่งบริษัทโต ก็ยิ่งทำ CSR ได้มากขึ้น แล้วกลับมาทำให้บริษัทเรายังโตมากขึ้น พนักงานของเราก็มีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้กับประเทศไปพร้อมๆ กับการดำเนินอาชีพปกติ ซึ่งผมคิดว่าส่วนนี้เป็นจุดที่เรากุมใจมาก คือ เราเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่เอาอุดมการณ์ทางสังคม มาเป็นเป้าหมายการดำเนินงานแบบธุรกิจ เพื่อให้เติบโตได้ ยั่งยืน และเป็นวิถีชีวิตปฏิบัติ ตั้งแต่วันแรกของการก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน

ผมเชื่อว่ากรณีศึกษาจากซีเอ็ด คงพอเป็นตัวอย่างให้แก่ท่านทั้งหลาย นำกลับไปคิด และนำไปปรับใช้ให้เหมาะกับองค์กรของท่าน และหากท่านทำประสบความสำเร็จ ก็กรุณากลับมาแบ่งปันให้กับเพื่อนๆ บริษัทอื่นในโอกาสต่อไป ผมก็หวังว่าพวกเราทุกคนจะช่วยกันเปลี่ยนแปลงประเทศไทยให้พัฒนาอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน และองค์กรของท่านทั้งหลายก็必将มีความยั่งยืนตามไปด้วย และพนักงานของพวกเราทุกคนมีความสุขในการทำงานยิ่งขึ้นตามไปด้วย

ขอย้ำว่า จริงๆแล้ว ซีอีโอไม่ได้ทำอะไรที่แตกต่างไปจากการดำเนินธุรกิจปกติเลย เพียงแค่เราเปลี่ยนวิธีคิด และดำเนินธุรกิจปกตินั้นด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมเท่านั้นเอง



ความร่วมมือทางธุรกิจรวมเจ็ดปีแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
"องค์กรที่ก้าวหน้าอย่างมีสุขด้วย Happy 8"  
ครั้งที่ 3 และ 4



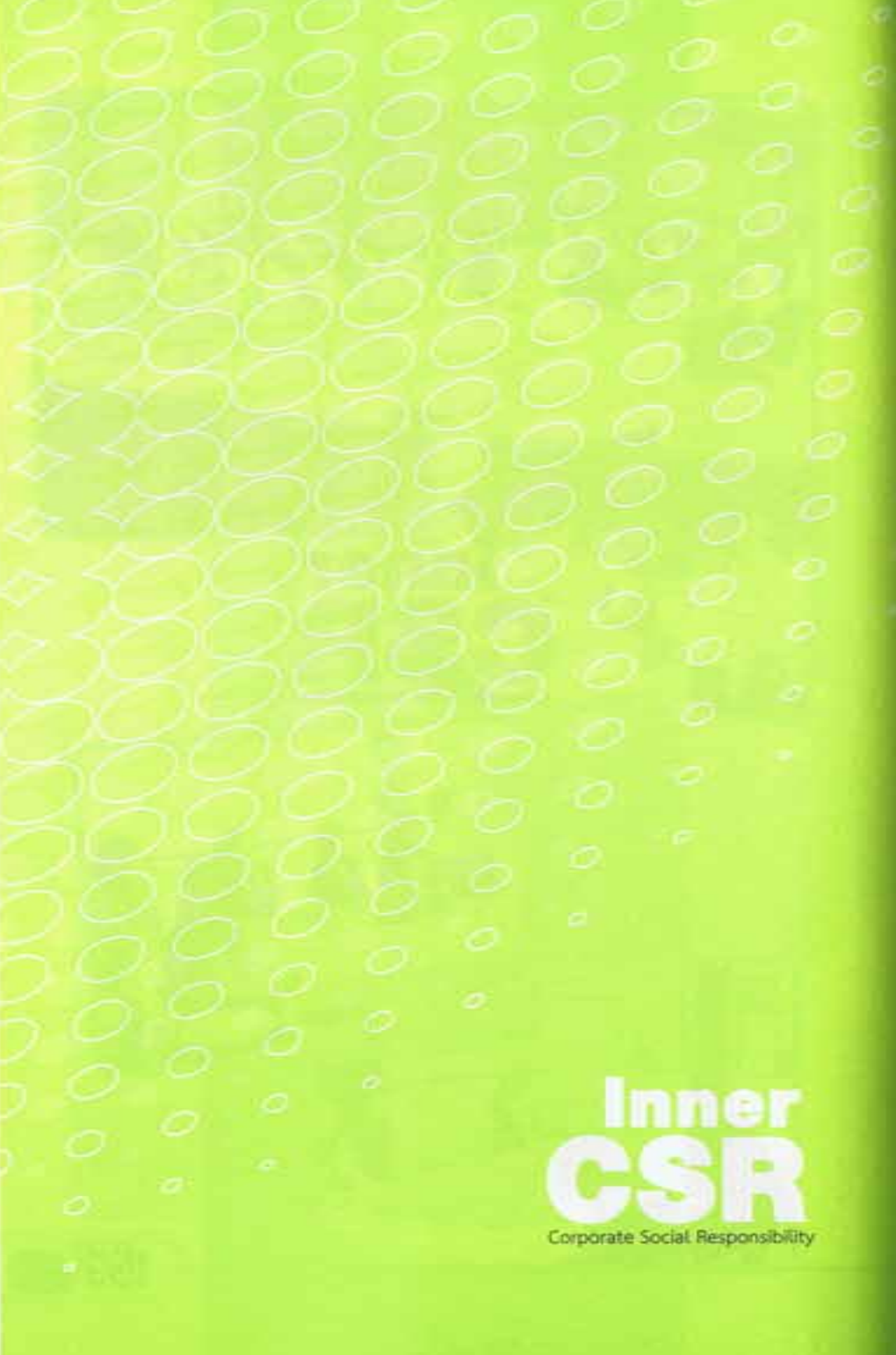






# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



**Inner**  
**CSR**

Corporate Social Responsibility

# บทที่ 5

## บทสรุป

งานสัมมนาเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรก้าวหน้าอย่างมีความสุขด้วย Happy 8 นี้ จากการทำเราได้ดำเนินการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในแต่ละกลุ่มย่อย ผลของการที่ได้อภิปรายมาแล้วนั้น สามารถแบ่งกรอบในการตั้งประเด็นคำถามออกเป็น 3 ประเด็นหลักๆ ดังนี้

คำถามประการแรกเกี่ยวข้องกับ หลักการและแนวคิดในเรื่องของ CSR ของแต่ละองค์กรที่มาเข้าร่วมในงานนี้ ประการที่สองคือ องค์กรธุรกิจแต่ละแห่ง มีการจัดกิจกรรมเพื่อตอบสนองประเด็นที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นในเรื่องของ CSR กับที่มีต่อพนักงานอย่างไรบ้าง ประการที่สามคือ การวัดผลและการประเมินผลว่า องค์กรสามารถรู้และเข้าใจได้อย่างไรว่ากิจกรรมที่องค์กรตนเองทำไปนั้น ก่อให้เกิดผลดีหรือไม่คืออย่างไรบ้าง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องของ CSR ที่มีต่อพนักงานระหว่างองค์กรที่เข้าร่วมนั้น เป็นผลดีที่ทำให้แต่ละองค์กรสามารถนำข้อคิดเห็น หรือประสบการณ์ความผิดพลาด และปัจจัยสำเร็จที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนกลับไปปรับใช้กับการทำ CSR ในองค์กรตนเอง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ซึ่งเป็นการเริ่มทำ CSR ขั้นพื้นฐานที่สุด และเป็นมาตรฐานที่จะต้องทำตาม

กฎหมายอยู่แล้วทุกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญเหมือน ๆ กัน แต่การทำ CSR ในขั้นที่สูงกว่าขึ้นไปนั้น เป็นความท้าทายความสามารถขององค์กรว่า จะดูแลและรับผิดชอบต่อพนักงานให้มีความแตกต่างกันได้อย่างไรบ้าง ซึ่งความแตกต่างในรูปแบบของกิจกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อพนักงาน จะกลายเป็นปัจจัยที่ผลักดันองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ และเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อส่วนที่อยู่เหนือจากกฎหมายบังคับนั้น เป็นเรื่องของลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร

CSR ที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรจึงมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ตัวองค์กรแต่ละแห่งต้องหาให้เจอว่า ลักษณะขององค์กรของตนเองนั้น มีลักษณะอย่างไร อะไรคือแก่นแท้ของความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม

แนวคิด CSR จึงมุ่งเน้นให้องค์กรธุรกิจเกิดการเชื่อมโยงทั้ง 2 ด้าน คือ ธุรกิจกับสังคม ซึ่งแนวคิดนี้สามารถนำมาประยุกต์เป็นวิธีการเพื่อนำไปสู่การวัดผล และประเมินผลว่าสิ่งที่องค์กรจะได้รับกลับ คือ องค์กรต้องอยู่ดี สังคมมีสุข หรือสังคมอยู่ดี องค์กรมีสุข กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อมุ่งเน้นประเด็นอะไรและเน้นใคร กิจกรรมที่องค์กรคิดว่าดีนั้นก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างไร ตัวกิจกรรมที่เกิดขึ้นองค์กรจะสามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอกได้อย่างไร เหล่านี้คือประเด็นความท้าทายองค์กรธุรกิจที่จะต้องคิดค้น และพัฒนาแนวคิด CSR ให้เกิดขึ้นเป็นลักษณะเฉพาะตามปัจจัยขององค์กร

นอกจากนี้องค์กรยังสามารถขยายการทำ CSR ระหว่างพนักงานกับลูกค้าได้อีกด้วย แต่องค์กรต้องกำหนดกรอบการทำงานให้ชัดเจนว่า ต้องการให้ใครเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นควรจะได้รับประโยชน์อะไร

บ้าง ทั้งนี้องค์กรธุรกิจต้องสามารถชี้แจงรายละเอียดของโครงการ หรือกิจกรรมนั้นๆ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้อีกด้วย นอกจากนี้การออกแบบ KPI ขององค์กรก็สามารถใช้ CSR มาปรับจุดมุ่งเน้น และปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับ ลักษณะพื้นฐานขององค์กร

ประเด็นมุ่งเน้นที่องค์กรต่างๆ ที่มาร่วมในงานสัมมนานี้ นำมาบอกเล่า แบ่งปันนั้น ส่วนแล้วแต่มีจุดมุ่งเน้นและมีรูปแบบกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดของตัวกิจกรรม ทั้งเรื่องของสวัสดิการพนักงาน การดูแลความปลอดภัย การดูแลชุมชน การศึกษา สิ่งแวดล้อม ส่วนรูปแบบกิจกรรมก็มีความหลากหลาย

ในส่วนความรับผิดชอบที่เหนือจากกฎหมายนั้น เป็นเรื่องของลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร CSR ที่เกิดขึ้นก็จะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ต้องหาให้เจอ ว่าลักษณะขององค์กรของเรานั้นมีลักษณะอย่างไร คือเป็นโรงงาน หรือเป็นสำนักงาน ลักษณะของการทำงานของเราจะมีชุมชนล้อมรอบแรงงานมาจากชุมชนหรือไม่

ในเรื่องของสถานที่ทำงานของพนักงาน นั้นแม้ปัจจัยหลายอย่างที่องค์กรต้องคำนึง ตั้งแต่เรื่องของการเดินทางไปทำงานแต่เช้า จนกลับออกมาจากที่ทำงาน ในตอนเย็น พนักงานในองค์กรท่านต้องการ หรือยังขาดสิ่งใดบ้างองค์กรของท่าน ก็ต้องเข้าไปทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน ในส่วนที่องค์กรยังขาดตกบกพร่องอยู่หรือมองข้ามไป และต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยมีองค์กรเป็นผู้อำนวยการความสะอาด

สุดท้ายนี้ขอฝากไว้ว่าแนวคิด CSR ที่อธิบายไปทั้งหมดนี้ จะไม่ได้เป็นแค่เรื่องของการทำดีเพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูดีเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อนำเอาแนวคิด CSR มาฝังอยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ

ขององค์กรแล้ว การทำ CSR ต้องทำให้สูงกว่าการสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้  
ดูดี และเป็นการสร้างสรรคสิ่งที่ดีให้ดีที่สุดอีกด้วยเพราะเรามีความเชื่อที่ว่า  
การนำแนวคิด CSR ไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน เป็นเรื่องของการทำสิ่งที่คืออยู่  
แล้วให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปกว่าเดิม และท้ายที่สุดผลดีที่องค์กรจะได้รับกลับมา ก็คือ  
การสร้างองค์กรมีสุขอย่างยั่งยืน นั่นเอง

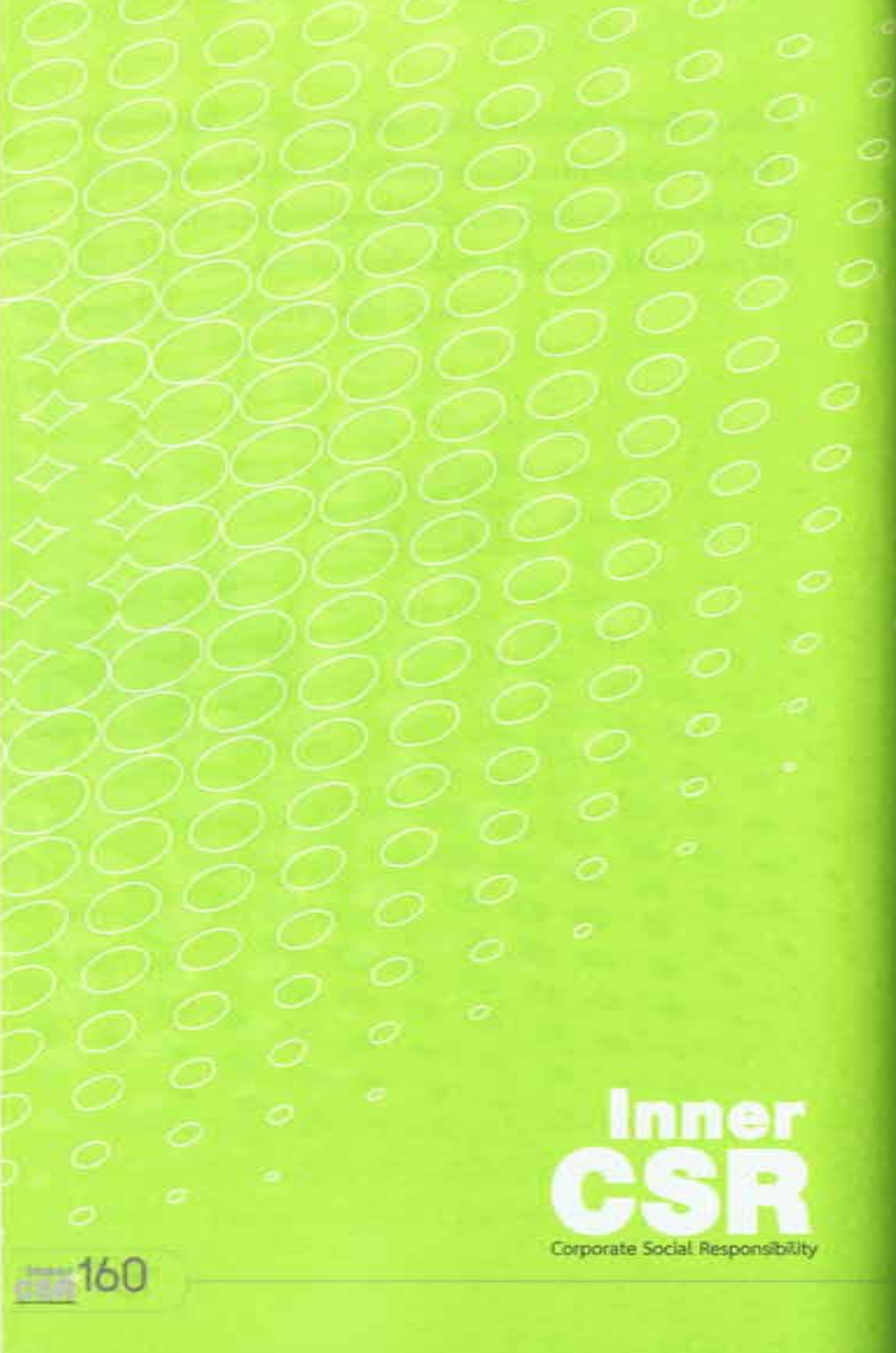
**Inner  
CSR**  
Corporate Social Responsibility





# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility

161



# Inner CSR

Corporate Social Responsibility

## รายชื่อองค์กรเข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “องค์กรก้าวหน้าอย่างมีสุขด้วย Happy 8”

(119 องค์กร)

1. บริษัท กฤษดาอุตสาหกรรมไม้ จำกัด
2. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. การรถไฟแห่งประเทศไทย
4. บริษัท กรีนแกรม จำกัด
5. บริษัท กรุงเทพโสภณ จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท กรุงเทพอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)
7. บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)
8. บริษัท กรุงเทพคาร์เร้นท์ แอนด์ ลีส จำกัด (มหาชน)
9. บริษัท กุลธรเคอร์บี จำกัด (มหาชน)
10. บริษัท โกลด์เพรส อินดัสตรี จำกัด
11. บริษัท คอสโมกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
12. บริษัท คอสโมอินดัสตรีส์ จำกัด
13. บริษัท คำเหล็กไทย จำกัด (มหาชน)
14. บริษัท คาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด
15. บริษัท เค พี แอล ออติท จำกัด
16. บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน)

17. บริษัท ชาญอิสระ ดีเวลล็อปเมนท์ จำกัด (มหาชน)
18. บริษัท ชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
19. บริษัท ชันฟู๊ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
20. บริษัท ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)
21. บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด
22. บริษัท โซลาร์ตรอน จำกัด (มหาชน)
23. บริษัท ดวาก์ พีซีบี จำกัด (มหาชน)
24. บริษัท โดโย-ไทย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
25. บริษัท ทรรศรีไทย จำกัด (มหาชน)
26. บริษัท ท็อปเทร็นด์ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
27. บริษัท ทิปโก้ เอฟแอนด์บี จำกัด
28. บริษัท ทีสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
29. บริษัท ที กรุงไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)
30. บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
31. บริษัท ทีอาร์ซี คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)
32. บริษัท ทีเออี (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
33. บริษัท ที เอส เอ จำกัด
34. บริษัท ที เอส อินเตอร์ ซิทส์ จำกัด
35. บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด
36. บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส จำกัด (มหาชน)
37. บริษัท ไทย พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)

38. บริษัท ไทยพาณิชย์นิวยอร์กไลฟ์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
39. บริษัท ไทยโพลีคอนส์ จำกัด (มหาชน)
40. บริษัท ไทยเรยอน จำกัด (มหาชน)
41. บริษัท ไทยรุ่งเรืองพลังงาน จำกัด
42. บริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)
43. บริษัท ไทยออปติคอลลกรุป จำกัด (มหาชน)
44. บริษัท ไทย เอ็น ดี ที จำกัด (มหาชน)
45. บริษัท ไทย โอ ที ที จำกัด (มหาชน)
46. ธนาคารเกียรตินาคิน
47. ธนาคารกรุงเทพ
48. ธนาคารกรุงไทย
49. ธนาคารกสิกรไทย
50. บริษัท นครหลวงค้าข้าว จำกัด
51. บริษัท นิมซีสิ่งขนส่ง (1988) จำกัด
52. บริษัท เนเชอรัล ลัมเบอร์ จำกัด
53. บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)
54. บริษัท น้ำตาลสระบุรี จำกัด
55. บริษัท น้ำประปาไทย จำกัด (มหาชน)
56. บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
57. บริษัท เบรน อเวนิว จำกัด
58. บริษัท ปทุมไรซมิลแอนด์แกรนารี จำกัด (มหาชน)

59. บริษัท ประกันภัยไทยวิวัฒน์ จำกัด (มหาชน)
60. บริษัท ประกิด โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)
61. บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)
62. บริษัท ประสิทธิ์พัฒนา จำกัด (มหาชน)
63. บริษัท โปรดักส์ ดีเวลลอปเมนท์ เมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
64. บริษัท ผลิตภัณฑ์ราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
65. บริษัท ฝาจีบ จำกัด (มหาชน)
66. บริษัท พีทีที ฟินอล จำกัด
67. บริษัท พีรเชิส ซิปป์ จำกัด (มหาชน)
68. บริษัท พีรเมียร์ฟิชชั่น แคปิตอล จำกัด
69. บริษัท พีรเมียร์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (มหาชน)
70. บริษัท พีรเมียร์อินเตอร์ ลิซซิ่ง จำกัด
71. บริษัท เพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)
72. บริษัท แพรคติก้า จำกัด
73. บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
74. บริษัท แพลนเน็ต จำกัด
75. บริษัท ฟอรัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
76. บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)
77. บริษัท แมนูไลฟ์ จำกัด (มหาชน)
78. บริษัท ริชเอเซียสตีล จำกัด (มหาชน)
79. บริษัท โรแบล ซีรามิค อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)



80. บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)
81. บริษัท ไร่ทิพย์ จำกัด (มหาชน)
82. บริษัท ศบง คอร์ปอเรชั่น จำกัด
83. บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)
84. บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน)
85. บริษัท สตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
86. บริษัท สมสยาม จำกัด
87. บริษัท สยามสหบริการ จำกัด (มหาชน)
88. บริษัท สหโคเจน (ชลบุรี) จำกัด (มหาชน)
89. บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
90. สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน
91. สหภาพแรงงานรอยัล ออคิต
92. บริษัท สามารถเทลคอม จำกัด (มหาชน)
93. บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
94. บริษัท สุรพลฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)
95. บริษัท แสงโสม จำกัด
96. บริษัท หลักทรัพย์ เคจีไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
97. บริษัท หลักทรัพย์ เคที ซีมิโก้ จำกัด (มหาชน)
98. บริษัท หลักทรัพย์ ซิกโก้ จำกัด (มหาชน)
99. บริษัท หลักทรัพย์ ทรินิตี้ จำกัด
100. บริษัท หลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน)

101. บริษัท หลักทรัพย์ บีพีที จำกัด (มหาชน)
102. บริษัท หลักทรัพย์ พัฒนสิน จำกัด (มหาชน)
103. บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม บัวหลวง จำกัด
104. บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน)
105. บริษัท องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
106. บริษัท อยูรยา แคปิตอล เซอร์วิส จำกัด
107. บริษัท อินเด็กซ์ ลิฟวิ่งมอลล์ จำกัด
108. บริษัท อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน)
109. บริษัท อินทระกันภัย จำกัด (มหาชน)
110. บริษัท เอเชีย นามิน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
111. บริษัท เอ็น ซี ซี แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด
112. บริษัท เอสวีไอ จำกัด (มหาชน)
113. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
114. บริษัท แอดวานซ์ อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)
115. บริษัท แอปโซลูท อิมแพค จำกัด (มหาชน)
116. บริษัท แอล พี เอ็น ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
117. บริษัท โอ ซี ซี จำกัด (มหาชน)
118. บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)
119. Behn Meyer Chemical (Thailand) Co., Ltd.

**แนะนำหนังสือที่น่าอ่าน.....  
ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข**



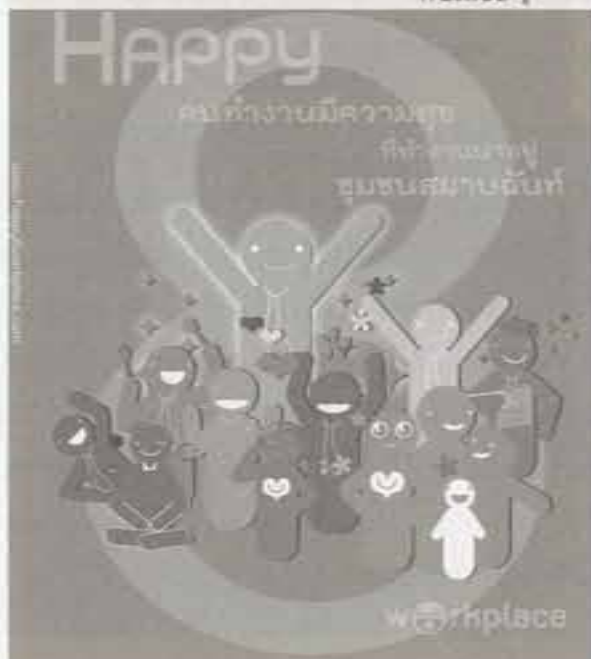
หนังสือ เชื่อมทิศธุรกิจเพื่อสังคม

## เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม Corporate Social Responsibility Guidelines

คู่มือช่วยบอกทิศทางการทำงาน ที่มีเป้าหมายด้านธุรกิจ  
ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม

“เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม” จัดทำโดยคณะกรรมการส่งเสริม  
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน  
เพื่อเป็นหลักการและแนวทางเบื้องต้นในการดำเนินการ  
เกี่ยวกับ “ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ” หรือ CSR  
(Corporate Social Responsibility) รวมถึงเป็นแหล่งข้อมูล  
เพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ในเรื่อง CSR โดยมุ่งหวังจุดประกายให้  
ผู้ที่ศึกษาข้อมูลจากเอกสารนี้ นำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาต่อยอด  
เพื่อดำเนินการในเรื่อง CSR ต่อไป

มาสร้าง  
\* **องค์กรแห่งความสุข**  
กันเถอะ!



หนังสือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ

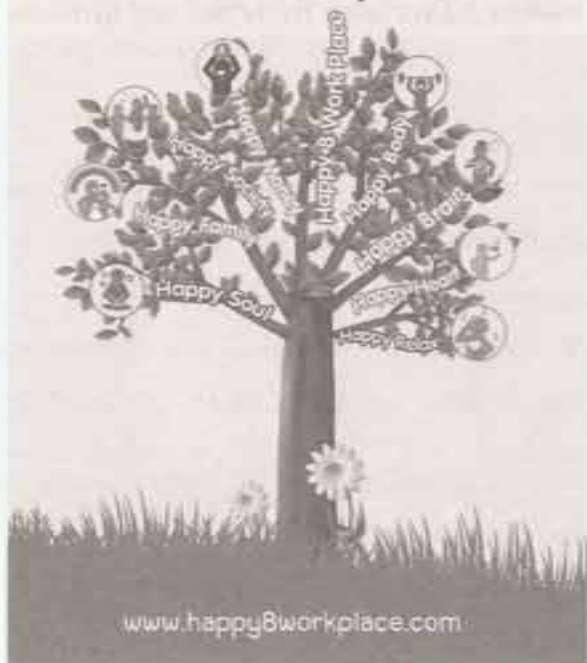
## มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ

Happy คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ ชุมชนสมานฉันท์

เมื่อ คน คือหัวใจขององค์กร การสร้างคน ให้อารมณ์ดี เป็น "องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)" คือ กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่าง ยั่งยืน

หนังสือเล่มนี้ ประกอบด้วย "หลักการ แนวคิด และ ตัวอย่างจาก 8 องค์กร ที่มุ่งหวังในการสร้างความสุขในคนทำงาน เหมือนกัน แต่มีวิธีการสร้างความสุขที่แตกต่างกัน

# เมล็ดพันธุ์แห่งความสุข



[www.happy8workplace.com](http://www.happy8workplace.com)

หนังสือ เมล็ดพันธุ์แห่งความสุข

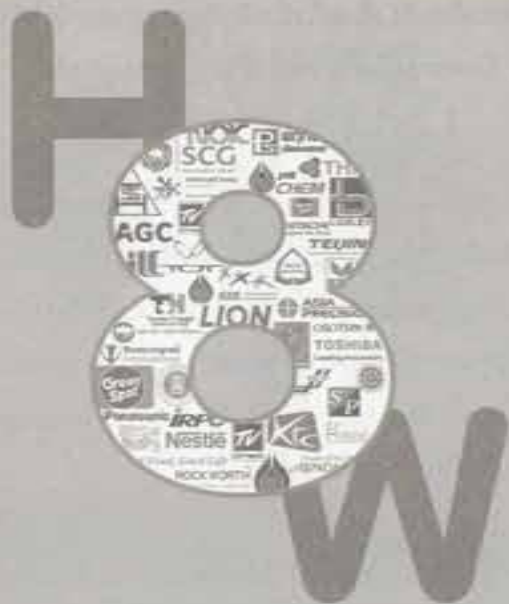


## เมล็ดพันธุ์แห่งความสุข

ต้นไม้จะเติบโต แม้กิ่งก้านร่วมเงาและให้ผลผลิตที่ดีได้นั้น ขึ้นอยู่กับเมล็ดพันธุ์  
ที่นำมาปลูกด้วยครึ่งหนึ่ง ส่วนครึ่งที่เหลือคือ การดูแลเอาใจใส่ให้น้ำ ให้อุณหภูมิ  
ถึงจะทำให้ต้นไม้ที่เติบโตแข็งแรงงอกงามได้

หนังสือ "เมล็ดพันธุ์แห่งความสุข" เป็นเสมือนคู่มือในการ  
เพาะเมล็ดพันธุ์ที่จะสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร พร้อมกับ  
ยกตัวอย่างของหลายๆ องค์กร ที่ประสบผลสำเร็จในการหว่าน  
เมล็ดพันธุ์เหล่านี้ให้เกิดและเติบโตขึ้นอย่างงดงาม เพื่อที่จะ  
ใช้เป็นแนวทางในการสร้างความเป็น Happy Workplace  
ในแบบฉบับของตัวเองต่อไป

เรื่อง ความคิด...สร้างสุของค์กร



หนังสือ ร้อยความคิด...สร้างสุของค์กร

## ร้อยความคิด...สร้างสุของค์กร

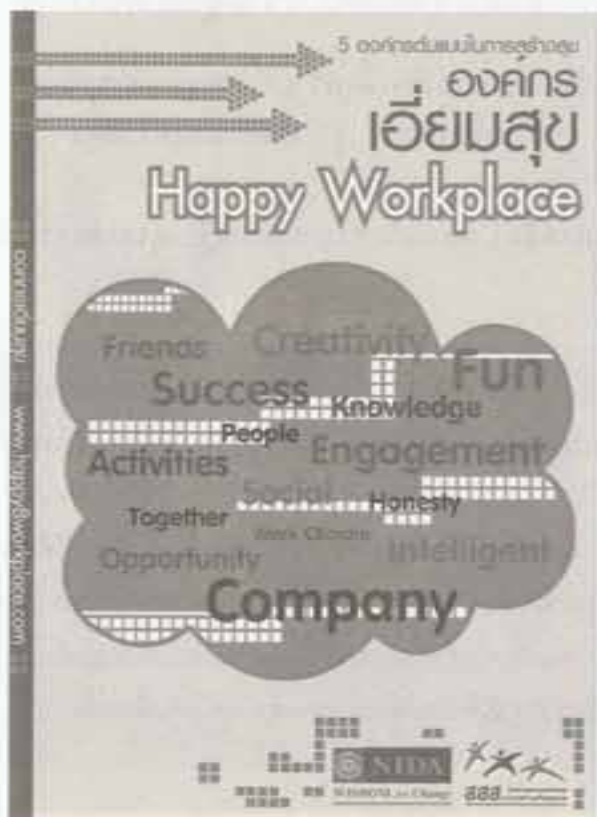
ร้อยเรื่องราว พันเนื้อหา จาก Happy workplace

ร้อยพันสาระ.....สู่.....องค์กรแห่งความสุข

เหลียวหน้าแลหลัง....พลังเครือข่ายการเรียนรู้...มุ่งสู่องค์กรแห่งความสุข

“คำตามคือ จะทำอย่างไรให้คนทำงาน ครอบครัว องค์กร ชุมชนและสังคม สามารถผ่านพ้นหรือฝ่าฟันกับปัญหาอุปสรรค”

แม้ว่า...จะมีองค์กรบางแห่งที่อาจก้าวไปไขว่คว้า “ความสำเร็จ” และสมหวังกับ “ผลกำไร” แต่เมื่อมีเวลาได้ย้อนกลับมาชำเลือง “ความสุข” ของคนรอบข้างและพบว่า “ความสุข” ของคนในองค์กร” ยังอยู่ห่างไกล นั่นจะมีความหมายอะไร และ จะมีความภูมิใจอย่างไรกับ “ความสำเร็จที่ยั่งยืน” นั้น



หนังสือ องค์กรเอี่ยมสุข

## องค์กรเอี่ยมสุข

5 องค์กรต้นแบบ

5 แนวทางในการสร้างสุข

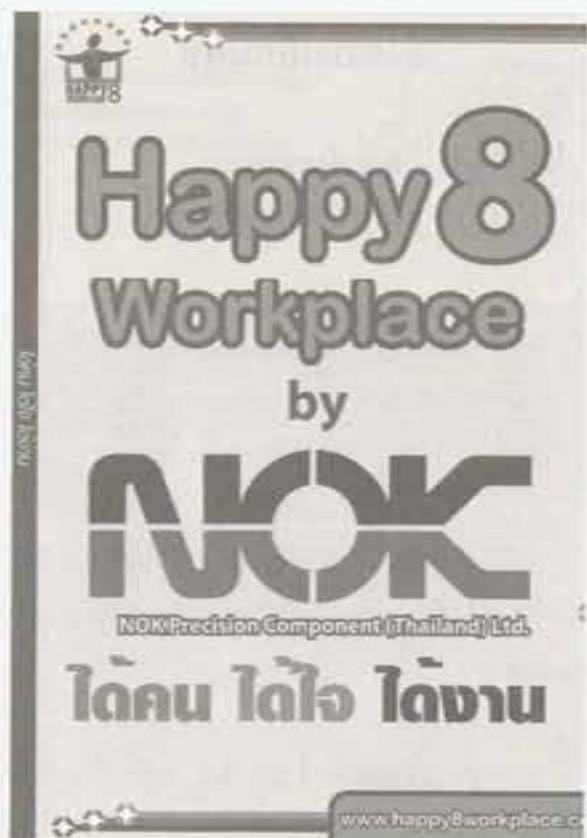
ความสุขในการทำงานมีลักษณะอย่างไร?

องค์กรแบบไหนที่จะทำให้เรามีความสุขในการทำงาน ?

และทำอย่างไร เราถึงจะได้ความสุขนั้นมา ?.....

องค์กรที่จะมีความสุขได้นั้น อาจเรียกได้ว่าต้องเป็นทั้ง  
สถานที่ที่ "เอี่ยม" ไปด้วยความสุข ทั้งความสุขของคน และความ  
สุขขององค์กร

ความสุขนั้นก็ต้องรู้จักคำว่า "อิม" อยู่บนพื้นฐานของ  
ความพอเพียง (เอี่ยม+อิม = เอี่ยม)



หนังสือ ได้คน ได้ใจ ได้งาน

## ได้คน ได้ใจ ได้งาน

หนังสือเล่มนี้ บอกเล่าเรื่องราวแห่งความสุขที่เกิดขึ้นในองค์กร บริษัท NOK แม้จะเป็นองค์กรชื่อต่างชาติ แต่สามารถสร้างให้เป็นองค์กรแห่งความสุข โดยมีมือที่ทำงานคนไทยจนสำเร็จกลายเป็นความงามให้เราได้ชื่นชมไม่จบสิ้น

คน NOK เป็นความภาคภูมิใจของประเทศไทยกับการเป็นตัวอย่างของการสร้างสรรค์รูปแบบการอยู่ร่วมกัน ที่ให้คนเป็นจุดศูนย์กลางกับการดำเนินธุรกิจสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมักจะเรียกว่าองค์กรแห่งความสุข หรือ HAPPY WORKPLACE

...สูตรลับ

การสร้างองค์กรแห่งความสุข

ด้วยระบบ 8 ขั้นตอน



[www.happy8workplace.com](http://www.happy8workplace.com)



หนังสือ สูตรลับ การสร้างองค์กรแห่งความสุข



## คู่มือแนวทางการดำเนินงาน การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจชุมชนและวิสาหกิจ

### สรุปผล การสร้างองค์กรแห่งความสุข ด้วยกรณีศึกษา 6 จังหวัดภาคี

หนังสือ "สรุปผล การสร้างองค์กรแห่งความสุข" เป็น  
เส้นทางลัดสำหรับองค์กรที่สนใจได้เรียนรู้การดำเนินงานของ  
ภาคีเครือข่าย 6 จังหวัด

ในหนังสือนี้ได้สรุปภาพรวมของการถอดบทเรียนจาก  
การจัดเวทีสัญจร และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะ  
ทำงานโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะทั้ง 6 จังหวัดน่านอง

บันทึก.....ความทรงจำดีๆ  
ที่ได้สร้างความสุขให้กับเพื่อนร่วมงาน



Corporate Social Responsibility  
Inner CSR

# Inner CSR

Corporate Social Responsibility



# Inner CSR by Happy 8

The Way to Create Sustainable Happiness in the Workplace

ทักษะของพนักงานนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะเรื่องงาน

แต่เป็นทักษะที่ทำให้พนักงานมีความสุข

บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ความสำเร็จที่ดีเลิศไม่มีทางได้มาจากคนที่พึงใจทำงาน

แต่มาจากคนที่ตั้งใจทำงาน มุ่งมั่นทำงาน

ด้วยความสุขและด้วยความดี

บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด

เราไม่ได้ทำอะไรที่ต่างไปจากการดำเนินธุรกิจปกติ

แต่เราเปลี่ยนวิธีคิดและดำเนินธุรกิจปกตินั้น

ด้วยวิธีการที่แตกต่างจากเดิม เท่านั้นเอง

บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)



ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

979 ชั้น 23 อาคาร เอส เอ็ม ทาวเวอร์ ถนนพหลโยธิน

แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400

โทรศัพท์: 0 2298 0673 โทรสาร: 0 2298 0670