วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนกับเศรษฐกิจพอเพียง

ณัฐสรณ์ เกตุประภากร

วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนกับเศรษฐกิจพอเพียง
ณัฐสรณ์ เกตุประภากร

มูลนิธิชัยพัฒนา

สำนักงาน กปร.

ISBN 978-616-586-563-0
9 786165 865630

วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนกับเศรษฐกิจพอเพียง

วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนกับเศรษฐกิจพอเพียง

คณะที่ปรึกษา	ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล
	ดนุชา สินธวานนท์
	รองศาสตราจารย์ ดร.สุขสรรค์ กันตะบุตร
ผู้เขียน	ณัฐสรณ์ เกตุประภากร
บรรณาธิการ	ศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย พันธเสน
	ศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์
	ศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี เสนาสุ
ผู้มีส่วนร่วมให้ข้อมูล	หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม (ยุคล) กาญจนภู
	ภากมล รัตตเสรี
	สุวรรณา จิวัฒนไพบูลย์
	ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์
	สมิต ทวีเลิศนิธิ
	วัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
	โกสินทร์ วิระพรสวรรค์
	ยุทธนา เจียมตระการ
	ประวิช สุขุม
จัดทำโดย	ณัฐสรณ์ เกตุประภากร

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ณัฐสรณ์ เกตุประภากร.
วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนกับเศรษฐกิจพอเพียง.-- กรุงเทพฯ : อมรินทร์,
๒๕๖๔. ๓๓๒ หน้า.

1. วัฒนธรรมองค์กร. 2. การบริหารองค์กร. I. ชื่อเรื่อง.

658
ISBN 978-616-586-563-0

พิมพ์ครั้งแรก กันยายน ๒๕๖๔
จำนวน ๑,๐๐๐ เล่ม
ศิลปกรรมเล่มและการออกแบบปก บริษัท เกตุเจริญศิลป์ จำกัด
พิมพ์ที่ บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
โทรศัพท์ ๐ ๒๔๒๒ ๙๐๐๐

ผู้สนับสนุนการจัดพิมพ์ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

คำนิยม

คำนิยม

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ทรงเล็งเห็นถึงปัญหาความไม่สมดุลในการพัฒนาประเทศ จึงได้พระราชทานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเมื่อปีพุทธศักราช ๒๕๔๒ และทรงทำให้เห็นเป็นตัวอย่างตลอดรัชกาล เพื่อให้พสกนิกรชาวไทยทั่วไปทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ได้นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข เพื่อประโยชน์สุขโดยรวมของคนไทยทั้งประเทศ เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๑๐ เสด็จขึ้นครองราชย์ ทรงมีพระปฐมบรมราชโองการว่า “เราจะสืบสาน รักษา และต่อยอด และครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งอาณาราษฎรตลอดไป” ซึ่งแสดงให้เห็นเป็นประจักษ์ว่าทรงมีพระราชหฤทัยแน่วแน่ที่จะสืบสานงานพัฒนาของสมเด็จพระบรมชนกนาถ

หนังสือเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนกับเศรษฐกิจพอเพียง” โดยอาจารย์ณัฐสรณ์ เกตุประภากร จึงเป็นการสืบสานพระราชปณิธานตามรอยเบื้องพระยุคลบาทของ ล้นเกล้าฯ ทั้งสองพระองค์ ในการสานต่อปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ ซึ่งมูลนิธิชัยพัฒนาและสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ให้การสนับสนุนในการพัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านนี้มาอย่างต่อเนื่อง นอกจากเป็นการสานต่อองค์ความรู้แล้ว ยังเป็นการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่อีกด้วย

ในหนังสือเล่มนี้ อาจารย์ณัฐสรณ์ เกตุประภากร ได้ทำการต่อยอดงานพัฒนาธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงาน กปร. และรองศาสตราจารย์ ดร.สุขสรรค์ กันตะบุตร ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม โดยศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวผ่านกรณีศึกษาองค์กรยั่งยืนต้นแบบในหลายอุตสาหกรรม มีการสังเคราะห์และยกตัวอย่างนโยบายที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไว้ในหนังสือเล่มนี้

ภาคธุรกิจเป็นภาคส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ผมหวังว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ในการเผยแพร่แนวทางในการพัฒนาองค์กรธุรกิจอย่างยั่งยืนให้กับท่านผู้บริหารและนักวิชาการได้นำไปใช้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาประเทศให้เกิดสมดุลประโยชน์กับประชาชนในทุกภาคส่วนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ตามแนวทางของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งล้นเกล้าฯ รัชกาลที่ ๙ ที่ได้พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทย เพื่อเป็นเข็มทิศนำทางไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืน

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล
เลขาธิการ มูลนิธิชัยพัฒนา
(ประธานที่ปรึกษา)

คำนิยม

“วัฒนธรรมองค์กร” เป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร ทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ตามวิถีของตนเอง ซึ่งสามารถบ่มสร้างผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม กล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกาวประสานยึดโยงให้คนในองค์กรมีความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การศึกษาของ รองศาสตราจารย์ ดร.สุขสรรค์ กันตะบุตร (ปี ๒๕๕๘) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะสร้างเสริมการเจริญเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าว เมื่ออาจารย์ณัฐสรณ์ เกตุประภากร ให้ความสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นงานศึกษาต่อยอดจากงานศึกษาของ รองศาสตราจารย์ ดร.สุขสรรค์ กันตะบุตร โดยเพิ่มเติมประเด็นการอยู่รอดในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-๑๙) สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) จึงพร้อมสนับสนุนด้านองค์ความรู้อย่างเต็มที่ เพื่อแสดงให้เห็นการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเป็นรูปธรรมผ่านกรณีศึกษาที่ล้วนมีอัตลักษณ์แตกต่างโดดเด่นของตนเอง

สำนักงาน กปร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้อ่าน ทั้งที่เป็นผู้บริหาร พนักงาน หรือนักวิชาการองค์กรใด จะเริ่มเชื่อมั่นในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเริ่มลงมือสร้างวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง นำพาองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

นายดนุชา สินธวานนท์
เลขาธิการ คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงาน
โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
(ที่ปรึกษา)

คำนิยม

เมื่อพุทธศักราช ๒๕๑๗ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทเกี่ยวกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไว้ อย่างไรก็ตาม ช่วงก่อนพุทธศักราช ๒๕๔๐ แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงยังไม่ได้รับความสนใจมากนัก แต่หลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในพุทธศักราช ๒๕๔๐ คำว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” ถูกหยิบยกมาพูดถึงมากขึ้น และในพุทธศักราช ๒๕๒๔ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ยังได้พระราชทานบทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ให้กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศ และให้กับประชาชนทั่วไปเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตอีกด้วย

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ประชาชนทั่วไปมักจะนึกถึงการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคเกษตรกรรมเท่านั้น แต่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ได้ในภาคธุรกิจด้วยเช่นกัน โดยจากการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พบว่าองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นพื้นฐาน ในการขับเคลื่อนผลักดันกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ ให้ไปในแนวทางที่ไม่เพียงแต่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืนแก่องค์กรของตนเองเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนแก่สังคมโดยรวมอีกด้วย

หนังสือนี้เป็นการสนองพระราชปณิธานตามพระปฐมบรมราชโองการของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๑๐ ที่ว่า “เราจะสืบสาน รักษาและต่อยอด และครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งอาณาราษฎรตลอดไป” โดยผู้เขียนได้ศึกษาอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ โดยได้พัฒนาหลักการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ โดยมีตัวอย่างจากองค์กรหลากหลายขนาดและประเภทเพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์กับองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากก็น้อยต่อนักธุรกิจ นักวิชาการและนิสิตนักศึกษาทางด้านการบริหารธุรกิจ และประชาชนทั่วไปที่สนใจจะเริ่มดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์กรธุรกิจถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดความยั่งยืนทางสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ ถ้าธุรกิจของไทย ไม่ว่าขนาดใด ได้มีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้สร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนเพื่อผลักดันกิจกรรมทางธุรกิจ ก็จะส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ เหล่านั้นสามารถที่จะยืนหยัดอยู่ได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่นับวันมีแต่จะเพิ่มขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวนั้น จะส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เราอาศัยอยู่มีการพัฒนาอย่างมั่นคงและสมดุลต่อไปในอนาคตนั่นเอง

รองศาสตราจารย์ ดร.สุขสรรค์ กันตะบุตร
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
(ที่ปรึกษา)

วัตถุประสงค์

“เราจะสืบสาน รักษา และต่อยอด และครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งอาณาราษฎรตลอดไป”

เพื่อสนองพระปฐมบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัวข้างต้น ผู้เขียนมีความประสงค์ที่จะรวบรวมและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการศึกษาในอดีต เพื่อให้บุคคลทั่วไป ผู้บริหารและนักวิชาการ สามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างกว้างขวาง โดยมีเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สุขกับประเทศและมนุษยชาติต่อไป การศึกษาก่อนหน้าของผู้เขียนแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ สามารถประยุกต์ได้ในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล องค์กร และราชการ เนื่องจากปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความครอบคลุมถึงหลักการพื้นฐานของการปฏิบัติและตัดสินใจที่มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สุขความยั่งยืนให้แก่ตนเองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง

อนึ่ง การศึกษาอื่นก่อนหน้านี้ที่มีอย่างต่อเนื่องได้แสดงถึงการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจและองค์กรประเภทต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจของสุขสรรค์ กันตะบุตร (๒๕๖๑) และการวิจัยการบริหารราชการบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดย กัลยาณี เสนาสุ และบงกช เจนจรัสสกุล (๒๕๖๑) อย่างไรก็ตาม แม้ว่างานศึกษาวิจัยที่ผ่านมาจะชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจยั่งยืน แต่จนถึงปัจจุบันยังไม่ปรากฏหนังสือที่เกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้เขียนและคณะที่ปรึกษาจึงเห็นสมควรที่จะให้มีการพัฒนาหนังสือที่นำเสนอวิธีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้นักธุรกิจทั่วไปได้นำไปประยุกต์และสร้างประโยชน์แก่เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

หนังสือเล่มนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ (New Body of Knowledge) เป็นการบุกเบิกทางวิชาการเพื่อการสร้างผลกระทบ (Impact) ต่อวิธีการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ด้วยการพัฒนาเครื่องมือในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และนำเสนอกรณีศึกษาจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนด้วยวัฒนธรรมองค์กร หนังสือเล่มนี้มีการเรียบเรียงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์ธุรกิจ และหลักการทรงงาน ๒๗ ประการ ที่ได้รับการเรียบเรียงใหม่โดยสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) มาประกอบในการจัดทำเพื่อทำให้หนังสือมีความทันสมัยและสมบูรณ์มากขึ้นเพิ่มเติมจากงานศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการจัดทำมาก่อนหน้านี้

ณัฐสรณ์ เกตุประภากร
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

"...มานึกดูว่า ในเมืองไทยนี้ การปกครองบ้านเมืองก็ทำมาคล้ายเป็นตำรามาตั้งแต่ต้น ไม่ได้ใช้ตำราต่างประเทศมากเท่าไรเลย ที่เมืองไทยเราอยู่มาได้จนทุกวันนี้ ก็เพราะใช้ตำราของเราเอง เรามีวิธีปกครองหลายวิธี... การปกครองของเมืองไทยเราก็ไม่ใช่ว่าจะต้องหยุดนิ่งคงเดิมอยู่เสมอ ต้องเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน แต่ต้องเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผล..."

พระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
พระราชทานแก่คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอล "ส.ส.มหากุศล"
ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันศุกร์ที่ ๒๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๒

บทสรุปผู้บริหาร

บทสรุปผู้บริหาร

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน การศึกษาพบว่า องค์กรที่มีความยั่งยืนมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตและช่วยองค์กรให้สามารถฝ่าฟันวิกฤตที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจได้ หนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมและสังเคราะห์เอกสารและคำสัมภาษณ์ของบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อแสดงให้เห็นหลักการพื้นฐานและฐานทัศนคติที่ถูกใช้เพื่อการพัฒนาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอันจะเป็นรากฐานสำคัญที่จะใช้เพื่อการต่อยอดการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

วิกฤตการณ์โควิด-๑๙ เป็นบททดสอบสำคัญสำหรับองค์กรทุกขนาดในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในการประเมินความสามารถในการต้านทานผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจภายนอกองค์กร การศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนที่แข็งแกร่งสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรอ่อนแอ นอกจากนี้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมแม้ในช่วงเวลาวิกฤตด้วย เนื่องจากองค์กรเหล่านี้มองว่าการช่วยเหลือผู้อื่นจะส่งผลสะท้อนกลับมาเป็นความเข้มแข็งในระยะยาวแก่องค์กร การศึกษาแสดงให้เห็นว่าในช่วงวิกฤต วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและสามัคคีในการช่วยเหลือองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถฝ่าฟันวิกฤตไปได้ แตกต่างจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรอ่อนแอที่บุคลากรจะคิดถึงประโยชน์สูงสุดของตนเองเป็นที่ตั้ง และอาจกระทำการใดซึ่งไม่ถูกต้องตามครรลองคลองธรรม เพื่อเป็นการเอาตัวรอดส่วนบุคคล แต่ส่งผลให้องค์กรหรือสังคมได้รับความเสียหายได้

การศึกษาแสดงให้เห็นว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แตกต่างจากแนวคิดของผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มักให้ความสำคัญกับผลประกอบการขององค์กรในระยะสั้นเพื่อทำกำไรสูงสุดให้เกิดเป็นผลงานติดตัว ผู้บริหารที่ดีควรมองการณ์ไกลและมีคุณธรรมด้วยการมองถึงประโยชน์ส่วนรวมที่สังคมและสิ่งแวดล้อมจะได้รับ ในทางกลับกัน ถ้าหากสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่ได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง ประเทศก็จะเกิดความอ่อนไหว ขาดภูมิคุ้มกันเมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจก็จะได้รับผลกระทบกันทั้งหมดเพราะฐานรากของสังคมไม่แข็งแรง ในทำนองเดียวกัน ถ้าหากผู้บริหารไม่ช่วยกันดูแลสิ่งแวดล้อมย่อมทำให้ประเทศขาดทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำรงชีพและส่งผลต่อความสามารถในการเติบโตระยะยาวของประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงประโยชน์ของส่วนรวมและภัยอันตรายของการบริโภคอย่างเกินพอดี

เพื่อให้การบริหารจัดการและการกำหนดนโยบายขององค์กรเป็นไปเพื่อความยั่งยืน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลประโยชน์เพื่อความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว สมดุลในที่นี้หมายถึงองค์กรควรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อคงความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว แต่ก็ต้องคำนึงถึงการสร้างรากฐานและบริหารความเสี่ยงตลอดเวลา ผู้บริหารที่ดีควรมีความพอประมาณ กล่าวคือไม่ทำอะไรเกินตัวด้วยการกู้เงินจำนวนมากบนพื้นฐานของความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถรับไหว ในการทำการใดก็ต้องทำด้วยเหตุด้วยผล พิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นรอบด้านทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้เกิดความประมาทในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารควรหมั่นสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรอยู่เสมอ ด้วยการกระจายความเสี่ยงและเอาคนเป็นศูนย์กลาง เพราะเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความเข้มแข็งสามัคคี เมื่อเกิดวิกฤตก็จะช่วยกันฝ่าฟันวิกฤตไปได้ด้วยความคิดที่ก่อให้เกิดประโยชน์สร้างสรรค์เพื่อความเจริญ

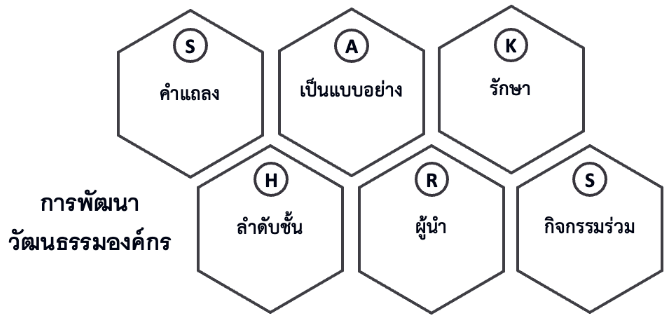
นอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้อุดมไปด้วยความรู้และคุณธรรม เพราะถ้าขาดเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่งไปแล้วอาจทำให้เกิดการทำงานที่ส่งผลกระทบกับภาพรวมขององค์กรได้ อนึ่ง คนมีความรู้แต่ขาดคุณธรรมก็จะประพฤติทุจริต ส่วนคนมีคุณธรรมแต่ขาดความรู้ก็จะทำให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนา ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่สำคัญในการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีครบทุกด้านดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การตัดสินใจในองค์กรย่อมเป็นการตัดสินใจที่สนับสนุนให้เกิดความยั่งยืน

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนที่แข็งแกร่งจำเป็นต้องอาศัยการทำงานอย่างเป็นระบบและต้องทำให้เกิดเป็นการระเบิดจากข้างใน คือการปลูกฝังตั้งแต่สำนึกคิดของบุคลากรโดยทั่วไป ผู้บริหารควรออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมได้ผ่านวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการสถาปนาฐานทัศนคติแห่งความยั่งยืนขององค์กร ผ่านการพัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยมให้สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นปรัชญาสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์และโครงการภัทรพัฒน์ ภายใต้การบริหารของมูลนิธิชัยพัฒนา จึงถูกใช้เป็นกรณีศึกษา เพื่อสังเคราะห์องค์กรความรู้ในการพัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยมที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากมูลนิธิชัยพัฒนาเป็นองค์กรต้นแบบที่ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตลอดมา

ผู้บริหารควรเริ่มจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความครอบคลุม มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดมโนทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ขององค์กรในการสร้างประโยชน์สุขกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลังจากนั้นองค์กรจึงสร้างค่านิยมยั่งยืนซึ่งเป็นหลักปฏิบัติที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะส่งผลทางจิตวิทยาต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของบุคลากรที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษาแสดงให้เห็นว่าค่านิยมยั่งยืนประกอบไปด้วยค่านิยม ๕ ด้าน ได้แก่ คุณธรรม (Virtue) ประโยชน์ส่วนรวม (Altruism) เศรษฐกิจ (Economics) การเปลี่ยนแปลง (Agility) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนจำเป็นที่จะต้องถูกสื่อสารอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดเป็นประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวัฒนธรรมสู่บุคลากรโดยทั่วไปขององค์กร การศึกษาพบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรอ่อนแอมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมไม่สมบูรณ์ มุ่งเน้นการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรภายนอกรับรู้เพียงด้านเดียวผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และรายงานประจำปี แต่ขาดการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ทำให้บุคลากรทั่วไปขาดการรับรู้และไม่สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษาจากองค์กรยั่งยืนในประเทศไทยขนาดต่าง ๆ ๖ องค์กร ได้แก่ บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด จากอุตสาหกรรมวิจัยและแปรรูปอาหารเพื่อสุขภาพ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด จากอุตสาหกรรมวิจัยและแปรรูปอาหาร บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด จากอุตสาหกรรมการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด จากอุตสาหกรรมการออกแบบและผลิตของเล่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จากอุตสาหกรรมผู้ผลิตสินค้าที่อยู่อาศัยครบวงจร และบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) จากอุตสาหกรรมเครื่องดื่มครบวงจร แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการพัฒนาฐานทัศนคติยั่งยืนแก่บุคลากรทั่วไป (Basic Assumption) แล้วจึงพัฒนาค่านิยมยั่งยืน (Values) ที่บุคลากรยึดถือที่จะปฏิบัติร่วมกัน จากนั้นจึงออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารและการกำกับดูแลการปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับชั้นให้สอดคล้องกันจนสะท้อนออกมาเป็นอัตลักษณ์ขององค์กร (Artifacts) การศึกษาด้วยทฤษฎีฐานรากจากกรณีศึกษาองค์กรขนาดต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า หลังจากที่องค์กรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนพื้นฐานขององค์กรแล้ว ผู้บริหารควรจัดให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรผ่าน ๖ ขั้นตอน (SHARKS) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ ๑: กระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

S - Statement (การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม): ผู้บริหารควรจัดให้มีคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยม สู่บุคลากรภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกผ่านสื่อสังคมและป้ายตามจุดต่าง ๆ โดยรอบองค์กร

H - Organizational Hierarchy (การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร): ออกนโยบายระดับองค์กรให้ผู้บริหารระดับกลางสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมตามลำดับชั้นขององค์กรผ่านโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นทางการ กำหนดให้ผู้บริหารระดับกลางเป็นหมุดเชื่อมกลางในการแปลงนโยบายจากวิสัยทัศน์และค่านิยมซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติในระดับหน่วยงาน

A - Act as a Role Model (การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง): กำหนดและจัดให้มีผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในแต่ละหน่วยงานตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบไปด้วยผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรทั่วไปเพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรมาปรับใช้ในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน

R - Repeat from Leaders (การสื่อสารผ่านผู้นำ): ผู้บริหารระดับสูงสุดควรเป็นผู้ตอกย้ำและแสดงให้เห็นในวงกว้างกับบุคลากรทั่วไปด้วยตนเองถึงความจริงจังในการบริหารเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ด้วยการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทั่วไปมีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรและให้ความร่วมมือในการตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร

K - Keep the Organizational Culture (การรักษาวัฒนธรรมองค์กร): เพื่อรับรองความมั่นคงของวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจกับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรจากรุ่นสู่รุ่น ตั้งแต่การใช้วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการคัดเลือกผู้สมัคร การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมไปถึงการหลีกเลี่ยงการปลดบุคลากรออกทีละมาก ๆ

S - Shared Events (การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม): ผู้บริหารควรกำหนดให้มีกิจกรรมร่วมเชิงสัญลักษณ์ภายในองค์กรจนเกิดเป็นอัตลักษณ์องค์กร ด้วยการพัฒนากระบวนการบางอย่างที่บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกันและสามารถตอกย้ำถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรได้ด้วยตนเอง เช่น พิธีการ ปรัชญา บทกวี ประวัติศาสตร์ และภาษาเฉพาะกลุ่มขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นทางจิตวิทยาในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจและประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อบุคลากรมีวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนร่วมดังที่กล่าวมาข้างตน บุคลากรจะเกิดการขับเคลื่อนด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระซึ่งทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ผ่านความคิดสร้างสรรค์ที่มีคุณค่าและมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายความยั่งยืนตามภาพมโนทัศน์ที่บุคลากรมองเห็นจากวิสัยทัศน์ เช่นนี้ก็ย่อมนำพามาสู่ผลลัพธ์ความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือมีความสมดุล มั่นคง ยั่งยืน ใน ๔ ด้านสำคัญ คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economics) สังคม (Social) สิ่งแวดล้อม (Environment) และวัฒนธรรม (Culture)

“...คำว่า วัฒนธรรมนี่ จะแปลว่าอะไรก็แล้วแต่จะตีความ ความจริงแปลว่า ความเจริญความก้าวหน้า แต่วัฒนธรรมในที่นี้ก็คงจะบ่งถึงว่า มีความเจริญมาช้านาน ไม่ใช่ว่ามีความเจริญก้าวหน้า แต่มีความเจริญมาเป็นเวลาช้านานต่อเนื่องมาและจนกระทั่งฝังอยู่ในสายเลือด... วัฒนธรรมหมายถึงว่าเป็นคนที่มีความคิดสูงด้วย อย่างเราบอกว่าคนนี้มีวัฒนธรรมหรือคนที่ไม่มีวัฒนธรรม หมายความว่าคนนี้หยาบคายหรือคนนี้อ่อนโยน มีความสุภาพเรียบร้อยก็แสดงความสุภาพเหมือนกัน ให้เห็นว่า ความสุภาพอ่อนโยนนั้นอยู่ในเลือดของคนไทย...”

พระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
พระราชทานแก่คณะนาฏศิลป์จากกรมศิลปากร วันศุกร์ที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๓

สารบัญเนื้อหาของหนังสือ

สารบัญเนื้อหาของหนังสือ

หน้าที่

บทที่ ๑ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ๒๘

๑.๑ สถานการณ์ก่อนการทำแผนพัฒนาที่ยั่งยืน ๓๐

๑.๒ การบริโภคอย่างเกินพอดี ๓๖

๑.๓ แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ๔๐

๑.๔ สถานการณ์ถ้าหากองค์กรไม่ร่วมกันพัฒนาสู่ความยั่งยืน ๔๗

๑.๕ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข ๕๓

๑.๖ โครงการจิตอาสาพระราชทาน ๙๐๔ วปร. ๗๒

๑.๗ ข้อแตกต่างระหว่างทุนนิยมกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ๗๕

๑.๘ ตัวชี้วัดความยั่งยืนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ๙๑

บทที่ ๒ การออกแบบวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ๙๘

๒.๑ นิยามของวัฒนธรรมองค์กร ๙๙

๒.๒ แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ๑๐๐

๒.๓ แนวทางการออกแบบวัฒนธรรมองค์กร ๑๐๒

๒.๔ วิสัยทัศน์ยั่งยืน ๑๐๕

๒.๔.๑ เนื้อหาของวิสัยทัศน์ยั่งยืน ๑๐๘

๒.๔.๒ ลักษณะของวิสัยทัศน์ยั่งยืน ๑๑๖

๒.๕ ค่านิยมยั่งยืน ๑๒๐

๒.๕.๑ หลักการทรงงานกับค่านิยมยั่งยืน ๑๒๓

๒.๕.๒ ค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรม ๑๒๖

๒.๕.๓ ค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวม ๑๓๓

๒.๕.๔ ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ๑๓๗

๒.๕.๕ ค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ๑๔๐

๒.๕.๖ ค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ๑๔๗

บทที่ ๓ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ๑๕๘

๓.๑ การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม ๑๖๒

๓.๒ การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร ๑๖๕

๓.๓ การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ๑๖๘

๓.๔ การสื่อสารผ่านผู้นำ ๑๗๐

๓.๕ การรักษาวัฒนธรรมองค์กร ๑๗๓

๓.๖ การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม ๑๗๖

บทที่ ๔ กรณีศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ๑๘๔

กรณีศึกษาที่ ๑: บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด ๑๘๘

กรณีศึกษาที่ ๒: บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด ๒๐๔

กรณีศึกษาที่ ๓: บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด ๒๒๔

กรณีศึกษาที่ ๔: บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด ๒๔๒

กรณีศึกษาที่ ๕: บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี ๒๖๐

กรณีศึกษาที่ ๖: บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) หรือ ไทยเบฟ ๒๘๐

บทที่ ๕ เครื่องมือผู้บริหารและแนวทางการศึกษาในอนาคต ๓๐๘

๕.๑ เครื่องมือประเมินวิสัยทัศน์ยั่งยืน ๓๐๙

๕.๒ เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืน ๓๑๑

๕.๓ เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ๓๑๓

๕.๔ เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ๓๑๕

๕.๕ แนวทางในการศึกษาในอนาคต ๓๑๗

ดรรชนีค้นคำ ๓๒๙

สารบัญภาพประกอบและตาราง

หน้าที่

ภาพประกอบที่ ๑: กระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร....................................๒๐
ภาพประกอบที่ ๒: ตัวชี้วัดความยั่งยืนตามแนวคิดไตรกำไรสุทธิ..........................๔๐
ภาพประกอบที่ ๓: องค์ประกอบสำคัญในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง............๕๕
ภาพประกอบที่ ๔: ผลกระทบความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง............๙๓
ภาพประกอบที่ ๕: การออกแบบวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน..................................๑๐๒
ภาพประกอบที่ ๖: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน...๑๖๑
ตารางที่ ๑: ข้อแตกต่างระหว่างการจัดการแบบทุนนิยมกับเศรษฐกิจพอเพียง.......๗๘
ตารางที่ ๒: เครื่องมือประเมินวิสัยทัศน์ยั่งยืน...๓๑๐
ตารางที่ ๓: เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืน...๓๑๒
ตารางที่ ๔: เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง..๓๑๔
ตารางที่ ๕: เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน................๓๑๖

บทที่ ๑
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

บทที่ ๑
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

บทนี้อธิบายประวัติและความเป็นมาของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันเป็นปรัชญาที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศว่าเป็นปรัชญาที่สามารถนำไปประยุกต์ได้จริงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ถึงแม้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะถูกสร้างขึ้นมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว เนื้อหาภายในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงก็ยังสามารถนำมาประยุกต์เพื่อแก้ไขปัญหาในปัจจุบันและช่วยให้ผู้ที่น้อมนำสามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ การเกิดขึ้นของวิกฤตต่าง ๆ ในปัจจุบัน เช่น วิกฤตที่เกิดจากโรคระบาดและวิกฤตโลกร้อน ทำให้ผู้บริหารในองค์กรทั้งแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร มองหาปรัชญาใหม่แทนที่ปรัชญาดั้งเดิมแบบทุนนิยมจากตะวันตกเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเองต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อความอยู่รอดในอนาคต นอกจากนี้ ความเสื่อมโทรมทางวัฒนธรรมและความไม่สมดุลของทรัพยากรซึ่งเป็นรากฐานของชีวิตยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารมองหาปรัชญาใหม่เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประโยชน์สุขเพื่อความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน

**"...เศรษฐกิจพอเพียงเป็นเสมือนรากฐาน
ของชีวิต รากฐานความมั่นคงของแผ่นดิน
เปรียบเสมือนเสาเข็มที่ถูกตอกรองรับ
บ้านเรือนตัวอาคารไว้นั่นเอง สิ่งก่อสร้างจะ
มั่นคงได้ก็อยู่ที่เสาเข็ม แต่คนส่วนมากมอง
ไม่เห็นเสาเข็มและลืมเสาเข็มเสียด้วยซ้ำไป..."**

พระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
จากวารสารชัยพัฒนาประจำเดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๒

๑.๑ สถานการณ์ก่อนการทำแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ ประเทศไทยเกิดวิกฤตทางการคลังซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ แต่ด้วยภูมิสังคมของประเทศไทยที่อุดมไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติและแรงงานฝีมือ ทำให้ประเทศไทยเป็นที่สนใจในการลงทุนของประเทศฝ่ายทุนนิยมอย่างประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อใช้เป็นฐานการสู้รบทางเศรษฐกิจกับประเทศฝ่ายสังคมนิยมอย่างสหภาพโซเวียต เหตุผลทางการเมืองดังกล่าวเป็นหนึ่งในเหตุผลที่ทำให้ธนาคารโลกตัดสินใจเสนอให้รัฐบาลไทยจัดตั้งหน่วยงานวางแผนเศรษฐกิจ เพื่อให้ความเห็นและแนะนำนโยบายด้านเศรษฐกิจกับรัฐบาลด้วยหลักเศรษฐศาสตร์แบบทุนนิยมตะวันตก จนนำไปสู่การตั้ง *สภาเศรษฐกิจแห่งชาติ* ใน พ.ศ. ๒๔๙๓ จากนั้นจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสู่ *สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ* ใน พ.ศ. ๒๕๐๒ ซึ่งนำมาสู่แผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ ๑

อย่างไรก็ตาม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑ มุ่งเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ โดยเริ่มทำการรายงานตัวเลขทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยม เช่น รายได้ประชาชาติ การประมาณจำนวนผลิตผลทางการเกษตร และการเปรียบเทียบสินค้านำเข้าและส่งออก การเก็บข้อมูลทางเศรษฐกิจเหล่านี้ล้วนเป็นตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจจากประเทศทางฝั่งทุนนิยม อันนำมาสู่จุดเริ่มต้นของการพัฒนาแบบบริโภคนิยมที่มีเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยหลังจากที่ประเทศไทยได้ทำแผนยุทธศาสตร์การเติบโตทางเศรษฐกิจซึ่งมีรากฐานจากหลักการทุนนิยมที่ได้กล่าวไปข้างต้น ประเทศไทยได้มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดจากการเจริญเติบโตของภาคเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากประเทศญี่ปุ่นและประเทศสหรัฐอเมริกา ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ได้รับการเปลี่ยนชื่อเป็นสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑

การเติบโตทางเศรษฐกิจแบบก้าวกระโดดของประเทศในทวีปเอเชียระหว่าง พ.ศ. ๒๕๐๓ - ๒๕๓๓ ทำให้เกิดกลุ่มสี่เสือแห่งเอเชียหรือกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrialized Country) ที่ประกอบไปด้วยประเทศที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจระดับสูง ได้แก่ ฮ่องกง สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และไต้หวัน ประกอบกับการยุติสงครามในประเทศกัมพูชา เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้ พล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น มีนโยบาย “เปลี่ยนสนามรบเป็นสนามการค้า” ซึ่งเป็นนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ (หมวกพิมาย, ๒๕๕๙) เพื่อมุ่งสู่การเป็นเสือตัวที่ห้าของเอเชีย ซึ่งตามมาด้วยนโยบายเสรีทางการเงินใน พ.ศ. ๒๕๓๓ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาที่ต้องอาศัยการลงทุนสูง ในขณะที่ประเทศไทยมีนโยบายตรึงอัตราแลกเปลี่ยนกับเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐอยู่ก่อนหน้านี้แล้ว ทำให้เกิดการกู้เงิน การจัดซื้อเทคโนโลยี การจ้างงานต่างชาติ และการพึ่งพาการส่งออก โดยมีอัตราค่าจ้างขั้นต่ำราคาถูกเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (ปกรณ์ วิชยานนท์, ๒๕๔๓) นโยบายดังกล่าวเป็นสาเหตุสำคัญของวิกฤตเศรษฐกิจในระยะเวลาต่อมา

แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑ จนถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖ เป็นการวางแผนแบบบนลงล่าง ซึ่งเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาแบบแยกส่วน เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๗ ผู้บริหารประเทศจึงเริ่มมองเห็นปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งของปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด กลับพบว่าสังคมมีปัญหาเป็นอย่างมาก เพราะให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มาขยายการผลิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ขาดการดูแลทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญของประเทศ เช่น ทรัพยากรธรรมชาติและมนุษย์ และยังมีการกู้เงินจากต่างชาติจำนวนมหาศาลโดยขาดการบริหารความเสี่ยงในระยะยาว ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เลขาธิการสภาพัฒนาฯ ในขณะนั้น (พ.ศ. ๒๕๓๗ - ๒๕๓๙) ได้ให้ข้อคิดกับ *อีคอนนิวส์* ระหว่างการเตรียมแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ ใน พ.ศ. ๒๕๓๘ (อีคอนนิวส์, ๒๕๓๘) ไว้ว่า “แผนฯ ๗ ที่ผ่านมา ไม่มีประวัติศาสตร์ ไม่มีปรัชญา ไม่เคยมีใครให้คุณค่า

ตรงนี้เลย แผนฯ ๗ ยังเป็น Action Oriented โดยไม่ได้บอกว่าผลสุดท้าย ใน ๕ ปี ๑๐ ปี ๒๐ ปี ข้างหน้าเราต้องการอะไร Concept ตรงนั้นมันหายไป กลายเป็นประเทศอะไรก็ไม่รู้ที่มีคนอยู่ ๕๕ ล้านคน”

ใน พ.ศ. ๒๕๓๘ สภาพัฒนาฯ นำโดย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล ได้ริเริ่มการวางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ ที่จะให้คำแนะนำและใช้ดำเนินนโยบายรัฐระหว่าง พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๔ ได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขหลักการดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจ มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งของทรัพยากรธรรมชาติและมนุษย์เพื่อความยั่งยืนของประเทศ ในการออกแบบกรอบของแผนพัฒนาฯ ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เปิดให้มีการระดมความคิดจากตัวแทนอาชีพทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน แรงงาน ฯลฯ มากถึง ๑,๕๐๐ คน ในวันที่ ๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๓๘ เพื่อนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีในการจัดทำงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๐ ในการประชุมครั้งนั้นนับได้ว่าเป็นการเปิดศักราชใหม่ของการจัดทำแผนพัฒนาฯ ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างแท้จริง ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เล่าให้ฟังว่า “ตอนผมประกาศว่าจะให้พูดทุกคน ตอนนั้นไม่มีใครคิดว่าจะทำได้ ผมบอกว่าต้องทำได้ เราเชิญทั้งนายกทั้งฝ่ายค้านมาร่วม ใครพูดเกินเวลาผมสั่นกระดิ่งให้หยุดเลย สุดท้ายได้พูดกันครบทุกคนตั้งแต่นายกถึงเกษตรกร”

อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากการพัฒนาอย่างไม่ยั่งยืนของแผนพัฒนาฯ ที่ผ่านมาได้ส่งผลกระทบออกมาในรูปแบบวิกฤตทางการเงินหรือวิกฤตต้มยำกุ้ง ใน พ.ศ. ๒๕๔๐ ก่อนที่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ จะถูกบังคับใช้ วิกฤตดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากประเทศไทยเกิดการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๓๙ นำไปสู่การที่ประเทศไทยต้องประสบปัญหาการคลังถึง ๑๔,๓๕๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเป็นผลมาจากการส่งออกที่ตกลงไปอยู่ที่ ๑.๙% จากที่เคยขยายตัวสูงในปีก่อนหน้าถึง ๒๔.๘๒% จากการหดตัวอย่างกะทันหันของรายได้รวมกับปัญหาหนี้ต่างประเทศ การลงทุนเกินตัว และฟองสบู่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทำให้สถาบันการเงินการธนาคารมีปัญหาสภาพคล่องและมีหนี้สินพุ่งสูง ในช่วง พ.ศ. ๒๕๔๐ หนี้ต่างประเทศของไทยเพิ่มขึ้นถึง ๑๐๙,๒๗๖ ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยเฉพาะหนี้ต่างประเทศระยะสั้น ทั้งหมดนี้เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพใน

การดำเนินนโยบายการคลังที่เปิดให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีโดยที่ไม่มีการเตรียมความพร้อมหรือการกำกับดูแลที่เข้มงวด ส่งผลให้เกิดการโจมตีค่าเงินบาทของนักลงทุนต่างชาติผ่านกองทุนต่าง ๆ วิกฤตดังกล่าวส่งผลให้ในเวลาต่อมา รัฐบาลของ พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ ประกาศลอยตัวค่าเงินบาทในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๐ เป็นเหตุให้ค่าเงินบาทอ่อนตัวจาก ๒๕ บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ เป็น ๕๖ บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ ในเดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๔๑ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมหดตัว จากอัตราการเติบโตถึง ๑๐% ใน พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นการติดลบ ๒.๒% ใน พ.ศ. ๒๕๔๑ รวมถึงการตกลงของดัชนีตลาดหุ้น (SET) จาก ๑,๗๕๙ จุด ในเดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๓๗ สู่จุดต่ำสุดที่ ๒๐๗ จุด ในเดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๔๑ ก่อให้เกิดหนี้เสียจำนวนมากเป็นเหตุให้สถาบันการเงิน ๕๘ แห่ง ถูกระงับการดำเนินกิจการ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจจำนวนมาก ในการแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้ รัฐบาลไทยได้กู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) จำนวนรวม ๑๔,๐๐๐ ล้านเหรียญสหรัฐ (ภูมิพิชญ์ ยาสิทธิ์, ๒๕๖๐) อย่างไรก็ตาม การกู้เงินดังกล่าวมาพร้อมกับข้อตกลงหลายประการที่เปิดให้ผู้บริหารกองทุนการเงินระหว่างประเทศเข้ามาแทรกแซงการกำหนดนโยบายการคลังของประเทศ

วิกฤตต้มยำกุ้งเป็นเหตุให้นักวิชาการและรัฐบาลหันมาให้ความสนใจกับหลักคิดพื้นฐานความยั่งยืนที่สอดแทรกอยู่ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ มากขึ้น นำไปสู่รูปแบบการออกแบบแผนพัฒนาฯ ที่มีทิศทางการพัฒนาไปสู่การพัฒนาแบบบูรณาการของทุกภาคส่วน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้มีการเริ่มรวบรวมและประมวลพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ เป็นต้นมา จะเห็นได้ว่า หลังจาก แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ เป็นต้นมา คุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และการสร้างภูมิคุ้มกัน ได้รับการให้ความสำคัญในการเป็นหลักการพื้นฐานที่ต้องมีในหลายกิจกรรม ศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย พันธเสน และคณะ อธิบายเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ในหนังสือ *สังเคราะห์*

องค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง (๒๕๔๖) ไว้ดังนี้ “สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้อัญเชิญพระราชดำรัสในเรื่องนี้มาเป็นปรัชญานำทางในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙ และมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขับเคลื่อน ‘ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง’ เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมและเชื่อมประสานให้ภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมไทยนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประยุกต์ให้บังเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตและการพัฒนาสังคม”

วิกฤตการณ์ดังกล่าวไม่ต่างจากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโควิด-๑๙ ที่ถึงแม้ประเทศไทยจะได้รับการยอมรับว่ามีการจัดการด้านสาธารณสุขเป็นอันดับต้น ๆ ของโลก แต่ก็ต้องแลกมาด้วยความเสียหายทางเศรษฐกิจซึ่งส่งผลให้ปัญหาต่าง ๆ ที่ถูกเก็บอยู่ใต้พรมมาเป็นเวลานานแสดงผลกระทบออกมา ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาความเหลื่อมล้ำที่แสดงให้เห็นจากการปิดสถานบริการต่าง ๆ ทำให้ประชาชนส่วนหนึ่งขาดรายได้แต่ยังมีหนี้สินที่ต้องชำระทั้งในระบบและนอกระบบ รัฐบาลจึงจำเป็นต้องกู้เงินไปใช้เพื่อประโยชน์ในการแก้ปัญหา เยียวยา และฟื้นฟูเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจำนวนมาก

อนึ่ง การพัฒนาเศรษฐกิจแบบทุนนิยมในช่วงที่ผ่านมาสร้างภาพของความเจริญทางวัตถุที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของประเทศไทยให้ปรากฏชัดเพียงอย่างเดียว กลับมีความเสื่อมทางจิตใจและความสูญเสียทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้นร่วมด้วยในระดับร้ายแรง การพัฒนาแบบทุนนิยมสุดโต่งดังกล่าวยังก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างคนรวยกับคนจนมากขึ้น เนื่องจากความเจริญมีอยู่แต่ในเมืองใหญ่ จึงทำให้คนชนบทอพยพเข้าสู่เมือง ส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาทั้งในชนบทและในเมือง การขาดคุณธรรมจริยธรรม อีกทั้งยังขาดการพัฒนาความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ จึงทำให้คนส่วนใหญ่ปรับตัวไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดเป็นการใช้เทคโนโลยีที่สมบูรณ์แล้วเพียงอย่างเดียวแต่ขาดความเข้าใจในระดับที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้

นอกจากนี้ วิกฤตโควิด-๑๙ ยังแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ผ่านมามีความเปราะบางเป็นอย่างมาก ประเทศไทยขาดภูมิคุ้มกันที่เกิดจากการพึ่งพาตนเอง ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า เช่น ทุนทรัพย์ที่เป็นกระแสเงินสด ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความชำนาญการระดับสูง และเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า ประเทศไทยจำเป็นต้องพึ่งพิงทรัพยากรจากต่างชาติผ่านการนำเข้า-ส่งออก การท่องเที่ยว และแรงงานต่างด้าว เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจจนละเลยความสำคัญของการบริโภคภายในประเทศ การสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลผลิตทางการเกษตรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของชีวิต และการสนับสนุนวัฒนธรรมไทยให้เป็นที่ยอมรับ

เหตุการณ์วิกฤตโควิด-๑๙ ทำให้รัฐบาลหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากมากขึ้น เพื่อเพิ่มอัตราการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ ผ่านการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถพัฒนานวัตกรรมระดับสูงจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลกจนเกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ผ่านการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามมาตรการยกระดับเศรษฐกิจฐานชุมชน “Local Economy” และการพัฒนานวัตกรรมยั่งยืนภายใต้โมเดลเศรษฐกิจใหม่ “BCG Economy” ประกอบไปด้วยเศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)

๑.๒ การบริโภคอย่างเกินพอดี

นอกจากปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในวงกว้างแล้ว ปัญหาการใช้ทรัพยากรที่มากเกินความจำเป็นก็เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติและสภาพอากาศที่ส่งผลให้สมดุลแห่งชีวิตของมนุษยชาติเกิดการถดถอยและเสื่อมโทรม ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาโลกร้อน ปัญหาภัยพิบัติ และปัญหาชนิดพันธุ์ใกล้สูญพันธุ์ การบริโภคเกินความจำเป็นของมนุษย์และนโยบายภาครัฐที่มุ่งเน้นการเพิ่มขึ้นของตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมแต่เพียงอย่างเดียวเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรจำนวนมากเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรม รวมไปถึงการแข่งขันของภาคการผลิตและการแลกเปลี่ยนทรัพยากรพื้นฐานทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตกับการเพิ่มขึ้นของรายได้

จากรายงาน *Living Planet Report* (WWF, 2020) แสดงให้เห็นว่าในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาอัตราการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่สูงเกินกว่าความสามารถของธรรมชาติในการฟื้นฟูตนเองได้ถึง ๓ เท่า ดังนั้น เมื่อมนุษย์มีอัตราการใช้ทรัพยากรธรรมชาติมากกว่าอัตราการฟื้นฟูตัวเองของทรัพยากรธรรมชาติก็จะทำให้ทรัพยากรธรรมชาติเหล่านั้นหมดไปจากโลกจนไม่สามารถฟื้นฟูขึ้นมาได้อีก

เมื่อมองในมุมที่กว้างขึ้น จะเห็นได้ว่า ความเสื่อมโทรมทางทรัพยากรแม้ว่าเกิดขึ้นในอัตราส่วนที่คาดการณ์ได้ แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งก็อาจจะส่งผลกระทบเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณได้ ยกตัวอย่างเช่น การตัดไม้ทำลายป่าในเขตต้นน้ำเพื่อเพิ่มพื้นที่ทางการเกษตรที่ไม่เพียงทำให้ป่าต้นน้ำเกิดการเสื่อมโทรมเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิดความแห้งแล้งที่เริ่มจากป่าต้นน้ำที่ทำให้ป่าตลอดเส้นทางของธารน้ำที่พึ่งพาความอุดมสมบูรณ์ทางน้ำไม่ได้รับคุณค่าทางสารอาหารอย่างเพียงพอ และยังส่งผลทำให้เกิดภัยธรรมชาติอื่นต่อเนื่อง ซึ่งในระยะต่อมาก็อาจขยายเป็นวงกว้างจนส่งผลโดยตรงต่อภาคการเกษตรจากความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศ (มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง, ๒๕๕๒)

การที่ระบบทุนนิยมมองธรรมชาติเป็นเพียงวัตถุดิบที่เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่ากับการที่รัฐบาลเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลัก จึงได้มีการให้สัมปทานการทำประโยชน์ในแหล่งธรรมชาติอย่างกว้างขวาง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่ได้รับสัมปทานมักจะพิจารณาแต่ผลกำไรที่จะเกิดขึ้นจากการลงทุนเป็นหลัก จึงกลายเป็นการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์แบบเกินพอดี ขาดการคำนึงถึงอัตราการเกิดใหม่เพื่อทดแทนของสิ่งแวดล้อม แนวทางเช่นนี้ นอกจากจะเป็นการเร่งการผลิตอย่างเกินพอดี ยังส่งผลให้เกิดวัตถุดิบส่วนเกินจำนวนมากซึ่งส่งผลให้ราคาวัตถุดิบถูกลงและทำให้ราคาสินค้าเพื่อการอุปโภคมีราคาถูกลง (อุ่นเรือน เล็กน้อย, ๒๕๖๐) เป็นเหตุให้ผู้ผลิตสร้างโฆษณาและทัศนคติใหม่ให้กับผู้บริโภคให้เกิดการบริโภคสินค้าเกินความจำเป็น แนวคิดเช่นนี้ส่งผลให้เกิดการเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ความเสียหายทางสิ่งแวดล้อมนี้เป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันให้เกษตรกรจำนวนมากต้องปลูกพืชที่ผิดกฎหมายหรือบุกรุกป่าเพื่อเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก ส่งผลให้เกิดการเสื่อมโทรมเป็นวงจรไม่สิ้นสุด

ปัญหาทางสิ่งแวดล้อมนี้คือสาเหตุของความเสื่อมโทรมของคุณภาพดินและคุณภาพน้ำระยะยาว ในปัจจุบัน ปัญหาสิ่งแวดล้อมดังกล่าวส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของคนมากกว่า ๓ พันล้านคนทั่วโลก การศึกษายังพบอีกว่าในปัจจุบันมีเพียง ๑ ใน ๔ ส่วนของผืนดินทั่วโลกเท่านั้นที่ยังคงความอุดมสมบูรณ์ทางระบบนิเวศไว้ได้ รายงาน *Living Planet Report* (WWF, 2020) แสดงให้เห็นว่าหากสถานการณ์ยังเป็นเช่นนี้อีกเพียง ๓๐ ปี โลกอาจเหลือความอุดมสมบูรณ์เพียง ๑ ใน ๑๐ เท่านั้น และเมื่อถึงเวลานั้นโลกอาจต้องเผชิญหน้ากับสงครามการแย่งชิงทรัพยากรทางธรรมชาติครั้งใหญ่ก็เป็นได้

"...ถ้าสามารถช่วยชาวเขาปลูกพืชที่เป็นประโยชน์บ้าง เขาจะเลิกปลูกยาเสพติด คือฝิ่น ทำให้นโยบายปราบปรามการสูบฝิ่นและการค้าฝิ่นได้ผลดี อันนี้เป็นผลอย่างหนึ่ง ผลอีกอย่างหนึ่งซึ่งสำคัญมากก็คือ ช่วยเขาเป็นผู้ที่ทำการเพาะปลูกโดยวิธีที่จะทำให้บ้านเมืองของเราไปสู่หายนะได้โดยถางป่า แล้วปลูกโดยวิธีที่ไม่ถูกต้อง ถ้าพวกเราทุกคนไปช่วยเขาก็เท่ากับไปช่วยบ้านเมืองให้มีความอยู่ดีกินดี และความปลอดภัยอีกได้ทั่วประเทศ..."

พระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
ในโอกาสเสด็จพระราชดำเนินเยี่ยมคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
วันพฤหัสบดีที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๑๗

จากที่กล่าวไปข้างต้น จะเห็นได้ว่า ธรรมชาติไม่เพียงเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศที่ควรอนุรักษ์ไว้เพื่อความสมบูรณ์เท่านั้น แต่กลับเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างคุณค่าในห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงมีหน้าที่สำคัญในการควบคุมการผลิตให้เป็นไปด้วยความพอประมาณในระดับที่ธรรมชาติสามารถรักษาตัวเองได้ และผู้บริโภคก็มีหน้าที่ลดการบริโภคสินค้าที่เน้นปริมาณแต่เน้นคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้เกิดการทรงตัวทางเศรษฐกิจและรักษาทรัพยากรธรรมชาติได้ อันเป็นการสร้างความยั่งยืนให้แก่ห่วงโซ่อุปทานและเป็นการแก้ปัญหาความยากจนให้กับเกษตรกรจากการขายผลผลิตได้ในราคาที่สูงขึ้น ในทำนองเดียวกัน การขายผลผลิตได้ในราคาสูงขึ้นก็จะช่วยให้ชาวบ้านไม่ต้องบุกรุกป่าเพื่อเพิ่มพื้นที่ทางการเกษตรเพิ่มเติม ทำให้สามารถรักษาป่าได้อย่างยั่งยืน ในประเด็นดังกล่าว หม่อมราชวงศ์ดิศนัดดา ดิศกุล ให้ข้อคิดในหนังสือ *ปลูกป่าแก้จน ปลูกคน เพื่อปลูกป่า* (มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง, ๒๕๕๒) ไว้ว่า "การปลูกป่าเป็นพาหะในการแก้ไขปัญหาความยากจนและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ ประเด็นสำคัญคือเราต้องรู้จริง ๆ ว่า ทำไมคนถึงตัดไม้ทำลายป่า เพราะหากเราเข้าไปศึกษาถึงสาเหตุให้ลึกซึ้ง เราจะพบว่าการตัดไม้นั้นทั้งเสี่ยงต่อการถูกจับ เสี่ยงต่อการไม่มีน้ำกิน ยิ่งตัดยิ่งแล้ง เรื่องนี้ชาวบ้านเขารู้ดีเพราะเขาอยู่ในนั้นมาตลอดชีวิต ฉะนั้นเขาไม่ได้ต้องการทำลายป่า เหตุผลของการตัดไม้ที่แท้จริงก็คือ ความยากความจน และการขาดโอกาสของคน"

ปัญหาการบริโภคอย่างเกินพอดีนี้ส่งผลในวงกว้างเป็นฐานคติที่ทุกคนรับทราบร่วมกันในสังคมว่าเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการแก้ไขด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งและต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริโภค ผู้ผลิต และภาครัฐในการบริหารจัดการร่วม การบริหารจัดการร่วมนี้เองเป็นสิ่งที่ยากในการควบคุมเพราะแต่ละฝ่ายต่างมีวิธีการที่หลากหลาย การสร้างจุดร่วมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นผ่านวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเข้าไปแก้ไขตั้งแต่ระดับของจิตสำนึกเพื่อให้ทุกคนมีหลักการตัดสินใจบางอย่างร่วมกันได้จนเกิดเป็นการแสดงออกโดยอัตโนมัติในการปฏิบัติ พึงพิจารณาอยู่เสมอถึงการแก้ไขปัญหาการบริโภคอย่างเกินพอดี เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขอย่างยั่งยืนกับสังคมโดยรวม

๑.๓ แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนแบบไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line)

ภาพประกอบที่ ๒: ตัวชี้วัดความยั่งยืนตามแนวคิดไตรกำไรสุทธิ

แนวคิดไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line) ตามภาพประกอบที่ ๒ เป็นแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่มีหลักการในการสร้างความสมดุลผ่านตัวชี้วัด ๓ ประการ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

John Elkington (1997) ผู้นำเสนอแนวคิดไตรกำไรสุทธิให้ข้อสังเกตว่าระบบเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมมุ่งเน้นแค่ผลกำไรขององค์กรเพียงอย่างเดียว ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุความยั่งยืนที่แท้จริงได้ ดังนั้น ความยั่งยืนขององค์กรจึงควรมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่าง 3P ได้แก่ สังคม (People) สิ่งแวดล้อม (Planet) และผลกำไร (Profit)

อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดไตรกำไรสุทธิจะถูกยกให้เป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาอย่างยั่งยืน John Elkington กลับออกมาโต้แย้งการนำแนวคิดไตรกำไรสุทธิที่มีการนำไปใช้โดยสถาบันต่าง ๆ เพื่อสร้างดัชนีชี้วัดความยั่งยืน

เช่น Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ว่าแนวคิดไตรกำไรสุทธิไม่ใช่เครื่องมือที่สร้างขึ้นมาเพื่อวัดการตอบแทนสังคมขององค์กรแต่อย่างใด ทว่าแนวคิดไตรกำไรสุทธิถูกสร้างขึ้นมาเพื่อตั้งคำถามถึงหลักการของระบบทุนนิยมซึ่งขณะนั้นมุ่งหวังกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ให้คิดทบทวนถึงอนาคตอันยาวไกลของมนุษยชาติเป็นสำคัญในทุกกิจกรรมที่องค์กรได้กระทำภายในห่วงโซ่อุปทาน

ดังนั้น ในความเป็นจริงแล้ว องค์ประกอบเศรษฐกิจ (Profit) จึงมิได้หมายถึงผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร แต่หมายถึงประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจ (Economies) ในส่วนองค์ประกอบของสังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) หมายถึง การสร้างหรือทำลายคุณค่าของระบบประชาสังคม (Societies) และชีวภาค (Biosphere) จะเห็นได้ว่า แนวคิดไตรกำไรสุทธิไม่ใช่แนวคิดการสร้างสมดุลประโยชน์ของการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือการรายงานทางบัญชีเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อปัจจัยอื่นนอกเหนือจากองค์กรตามที่คนส่วนใหญ่เข้าใจเพียงอย่างเดียว แต่เป็นหลักการที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พิจารณาผลกระทบของกิจกรรมขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

แนวคิดไตรกำไรสุทธิเป็นต้นแบบความคิดให้กับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนอื่นที่เน้นการพัฒนานวัตกรรมและกระบวนการจัดการใหม่ เช่น การสนับสนุนให้ลดการใช้ทรัพยากรแบบเศรษฐกิจเส้นตรง (Linear Economy) เปลี่ยนเป็นกระบวนการผลิตแบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ซึ่งเป็นกระบวนการที่หมุนเวียนเอาทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจนครบวงจรบนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและไม่มีทรัพยากรใดควรเป็นของเสีย ผ่านการออกแบบกระบวนการผลิตสินค้าด้วยหลักการความยั่งยืนและดึงคุณค่าสูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า อันนำไปสู่ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

โดยทั่วไป อุตสาหกรรมอาหารเป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ประสบกับปัญหาการสูญเสียทรัพยากรอาหารระหว่างห่วงโซ่การผลิต ตั้งแต่ระดับเกษตรกรรม การผลิต การกระจายสินค้า และการประกอบอาหาร ก่อให้เกิดปัญหาขยะอาหารจำนวนมาก ใน พ.ศ. ๒๕๖๓ โครงการอาหารโลกซึ่งเป็นฝ่ายให้ความช่วยเหลือด้านอาหารขององค์การสหประชาชาติ รายงานว่าในปัจจุบันอาจเกิดความสูญเสียเกี่ยวกับทรัพยากรอาหารสูงถึงร้อยละ ๔๐ จากปริมาณผลผลิตพึงมี ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางเศรษฐกิจและความมั่นคงอาหาร

จากปัญหาขยะอาหาร บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือซีพีเอฟ บริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมอาหารขนาดใหญ่ซึ่งมีการลงทุนใน ๑๗ ประเทศทั่วโลก มีนโยบายในการบูรณาการแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนมาใช้แทนแนวคิดเศรษฐกิจเส้นตรงเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับใช้ได้ต่อไป ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาซีพีเอฟได้ให้ความใส่ใจกับการสำรวจโครงการความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากห่วงโซ่อุปทานและเร่งการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ผ่านแนวคิด “Zero Waste” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเศรษฐกิจหมนุเวียน ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบอาหารสัตว์ ตลอดจนการวางแผนและการปรับปรุงนวัตกรรมการผลิตใหม่เพื่อให้สามารถคัดแยกขยะจากการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถนำขยะจากการผลิตไปแปรรูปเป็นสินทรัพย์อื่นที่สามารถสร้างประโยชน์ได้ต่อไป เช่น การนำเปลือกไข่และกากตะกอนไปใช้เป็นวัสดุปรับปรุงดิน การนำน้ำเสียไปใช้ในระบบผลิตก๊าซชีวภาพ และการนำน้ำมันพืชใช้แล้วไปผลิตเป็นไบโอดีเซล ด้วยนวัตกรรมการผลิตภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนนี้ทำให้ซีพีเอฟในปัจจุบัน เหลือขยะอาหารจากการผลิตเพียงไม่เกินร้อยละ ๒ ประหยัดพลังงานไฟฟ้าในฟาร์มได้มากกว่าร้อยละ ๕๙ ลดการใช้น้ำได้ร้อยละ ๓๔ และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกถึง ๙๕,๐๐๐ ตัน ส่งผลให้ซีพีเอฟมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลงจากความสูญเสียที่จำกัด และยังช่วยรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เกิดความยั่งยืน

มาตรฐานความยั่งยืน (Sustainability Standard)

การศึกษาของ Ketprapakorn (2019) เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจยั่งยืนแสดงให้เห็นความแตกต่างสำคัญขององค์กรยั่งยืนที่มีต้นกำเนิดในทวีปเอเชียและในประเทศฝั่งตะวันตก รวมไปถึงความแตกต่างด้านแนวคิดของเศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม การศึกษาแสดงให้เห็นว่าหลังจากที่ทั่วโลกได้หันมาให้ความสนใจกับความยั่งยืนในระยะยาวของมนุษยชาติ ทำให้เกิดเป็นการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ จากกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วเกี่ยวการพัฒนาให้เกิดความสมดุลของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีการกดดันองค์กรในประเทศกำลังพัฒนาในทวีปเอเชียทั้งทางตรงและทางอ้อมให้เข้าร่วมมาตรฐานเหล่านี้เพื่อควบคุมและชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น การปฏิบัติตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (International Organization for Standardization) การทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) และเป้าหมายสู่ความยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

International Organization for Standardization (ISO)

International Organization for Standardization (ISO) คือองค์กรระหว่างประเทศซึ่งมีหน้าที่ออกมาตรฐานการวัดคุณภาพองค์กรเพื่อแสดงถึงความเป็นมาตรฐานการประกันคุณภาพของการบริหารจัดการในหัวข้อที่แตกต่างกันออกไป ในส่วนของมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนแห่งองค์กรได้รวบรวมมาตรฐานการทำงานที่ถูกกำหนดโดยองค์กรระหว่างประเทศไว้เป็นตัวอย่างตามตารางซึ่งแบ่งหัวข้อมาตรฐานออกตามแนวคิดไตรกำไรสุทธิ การศึกษาเกี่ยวกับความยั่งยืนส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับมาตรฐานดังต่อไปนี้ ISO 9001 (มาตรฐานทางเศรษฐกิจ) ISO 14001 (มาตรฐานทางสิ่งแวดล้อม) และ ISO 26000 (มาตรฐานประโยชน์ทางสังคม) โดยมีรายละเอียดเบื้องต้นดังต่อไปนี้

ISO 9001: เป็นมาตรฐานของคุณภาพซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ยังแฝงไปด้วยเงื่อนไขเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อลูกค้า บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทานที่องค์กรเกี่ยวข้อง

ISO 14001: เป็นมาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

ISO 26000: เป็นการให้ความสำคัญกับมาตรฐานในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิทธิมนุษยชน ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน เป็นการให้นิยามที่ชัดเจนของการเป็นองค์กรที่ดี

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้สนับสนุนการกระทำตามมาตรฐานสากลข้างต้นด้วยความสมัครใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้แนวคิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีการรายงานพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ในการจัดทำรายงานความยั่งยืนของบริษัทด้วย

Global Reporting Initiative (GRI)

ในการจัดทำรายงานความยั่งยืน Global Reporting Initiative (GRI) Standards เป็นมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนแบบหนึ่งที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากจากองค์กรทั่วโลก ในรายงานความยั่งยืน องค์กรอาจแบ่งข้อมูลที่รายงานได้เป็น ๒ ระดับ คือ การรายงานข้อมูลทั่วไป (Universal standards) ซึ่งประกอบไปด้วยการรายงานตามมาตรฐาน GRI 101 GRI 102 และ GRI 103 และการรายงานข้อมูลตามประเด็นสาระสำคัญในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Topic-specific Standards) ซึ่งประกอบไปด้วยการรายงานแบบ GRI 200 เกี่ยวกับมิติทางเศรษฐกิจ GRI 300 เกี่ยวกับมิติทางสิ่งแวดล้อม และ GRI 400 เกี่ยวกับมิติทางสังคม เช่นเดียวกับการจัดกลุ่มมาตรฐานความยั่งยืน

การจัดทำรายงานความยั่งยืนได้มีการออกแบบตามแนวคิดไตรกำไรสุทธิ ทั้งนี้การควบคุมให้มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนนั้นส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องจัดกิจกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ โดยอาจมีการระบุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงความรับผิดชอบตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals) (Global Sustainability Standards Board, 2020)

United Nations Sustainable Development Goals (UNSDGs)

จากการประชุมของสหประชาชาติใน พ.ศ. ๒๕๕๗ มีการประกาศเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งหมด ๑๗ ประการ (United Nations, 2015) ประกอบไปด้วย (๑) ขจัดความยากจน (๒) ขจัดความหิวโหย (๓) การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (๔) การศึกษาที่มีคุณภาพ (๕) ความเท่าเทียมทางเพศ (๖) จัดการน้ำและสุขาภิบาล (๗) พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ (๘) การจ้างงานที่มีคุณค่าและสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ (๙) มุ่งสู่อุตสาหกรรมนวัตกรรม (๑๐) การลดความเหลื่อมล้ำทางโครงสร้างพื้นฐาน (๑๑) เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน (๑๒) แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน (๑๓) การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (๑๔) การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล (๑๕) ใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก (๑๖) การสร้างสังคมสงบสุข ยุติธรรมไม่แบ่งแยก และ (๑๗) ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในปัจจุบัน สถาบันต่าง ๆ มีการประเมินความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้ในวาระการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนของสหประชาชาติภายใน พ.ศ. ๒๕๗๓ และเกิดความพยายามในการใช้พลังงานและทรัพยากรเพื่อความยั่งยืนมากขึ้น โดยมีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี และวิธีการใหม่ที่มีศักยภาพในการช่วยลดต้นทุน พัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อนึ่ง นวัตกรรมนี้ควรจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการประสานประโยชน์ร่วมกันระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ การวางแผนการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนไตรกำไรสุทธิ ขาดการประเมินปัจจัยที่สำคัญ อันเป็นพื้นฐานที่แสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้างอกงามของสังคมในบริบทที่มีความหลากหลาย ซึ่งจัดได้ว่าเป็นมรดกของสังคมที่มนุษย์สร้างขึ้นจากการเรียนรู้เป็นเวลายาวนานและสืบต่อกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ภาษา วิถีชีวิต ประเพณี ความเชื่อ ระเบียบ และศิลปะ มีทั้งส่วนจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการก่อร่างสร้างความประพฤติปฏิบัติของประชาชน วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เพราะเกี่ยวข้องกับสังคมและบริบทของพื้นที่ การใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงนำมาสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ในการรักษาสมดุลระหว่างประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพื่อความอยู่รอดและพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อแสดงถึงความเจริญ เช่นนี้จะทำให้เกิดความมั่นคงที่องค์กรในต่างประเทศยากที่จะลอกเลียนแบบ ก่อให้เกิดเป็นความยั่งยืน

๑.๔ สถานการณ์ถ้าหากองค์กรไม่ร่วมกันพัฒนาสู่ความยั่งยืน

นับเป็นโชคของประเทศไทยที่มีพระมหากษัตริย์ที่ทรงมีพระวิสัยทัศน์ ถ้าหากประเทศไทยไม่ได้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเนื่อง ประชาชนชาวไทยอาจได้รับผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตอย่างคาดไม่ถึง ดังนั้น การพัฒนาและการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรทางธรรมชาติจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยยังมีความอุดมสมบูรณ์ในปัจจุบัน การผลักดันอย่างต่อเนื่องของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น มูลนิธิชัยพัฒนา มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ มูลนิธิโครงการหลวง มูลนิธิอุทกพัฒน์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ และสำนักงาน กปร. ทำให้เกิดเป็นความร่วมมือในการพัฒนาและรักษาทรัพยากรทางธรรมชาติที่สำคัญในภาคเอกชนโดยทั่วไปและทำให้ประเทศไทยสามารถรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ที่อันตรายมาได้อย่างต่อเนื่อง ในทางกลับกันหากองค์กรต่าง ๆ ดำเนินตามหลักการของทุนนิยมโดยสมบูรณ์แทนการดำเนินงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประเทศไทยอาจเผชิญกับวิกฤตต่าง ๆ โดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

สืบเนื่องจากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร จะเห็นได้ว่า น้ำคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำรงชีวิต เพราะมนุษย์จำเป็นจะต้องบริโภคน้ำอยู่ตลอดเวลา และน้ำยังเป็นจุดเริ่มต้นของสิ่งมีชีวิต เพราะเมื่อไม่มีน้ำ ป่าย่อมเสื่อมโทรม เมื่อไม่มีป่าก็จะทำให้เกิดความแห้งแล้ง ซึ่งส่งผลต่อภาคเกษตรกรรม ก่อให้เกิดปัญหาการขาดความมั่นคงทางอาหาร ซึ่งจะส่งผลเป็นความหายนะทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ปัญหาการขาดแคลนน้ำเป็นปัญหาที่น่ากลัวซึ่งสามารถส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อความอยู่รอดของทุกคน แต่คนส่วนใหญ่มักมองว่าเป็นเรื่องไกลตัวที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นในเวลาอันสั้น ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าระบบความคิดของคนส่วนใหญ่นั้นได้รับอิทธิพลของการบริโภคแบบทุนนิยม ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการบริโภคอย่างเกินพอดี ซึ่งมุ่งเน้นปริมาณมากกว่าคุณค่า อุตสาหกรรมจึงผลิตสินค้าจำนวนมากกว่าความต้องการพื้นฐาน ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว

“...เรื่องน้ำนี้ก็เป็นปัจจัยหลักของมวลมนุษย์ ไม่ใช่มนุษย์เท่านั้น แม้สิ่งมีชีวิตทั้งหลาย ทั้งสัตว์ทั้งพืช ถ้าไม่มีก็อยู่ไม่ได้ เพราะว่าน้ำเป็นสื่อ หรือเป็นปัจจัยสำคัญของสิ่งมีชีวิต แม้สิ่งไม่มีชีวิตก็ต้องการน้ำเหมือนกัน มิฉะนั้นก็จะกลายเป็นอะไรไม่ทราบ เช่นในวัตถุต่าง ๆ ในรูปผลึกก็ต้องมีน้ำในนั้นด้วย ถ้าไม่มีน้ำก็จะไม่เป็นผลึก กลายเป็นสิ่งที่ไม่มีรูป ฉะนั้น น้ำนี้ก็เป็นสิ่งสำคัญ...”

พระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันศุกร์ที่ ๒๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๒

การบริโภคอย่างเกินพอดีส่งผลกระทบต่อธรรมชาติและธุรกิจในวงกว้าง เนื่องจากเมื่อทรัพยากรหมดไป ธุรกิจก็จำเป็นที่จะต้องย้ายฐานการผลิต และหากไม่มีน้ำอันเป็นทรัพยากรแห่งชีวิตก็หมายถึงการย้ายฐานที่อยู่ของประชากร ซึ่งหมายถึงธุรกิจก็จะมีลูกค้าลดลง พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงให้ความสำคัญกับน้ำและป่าไม้ มีพระราชดำริให้ประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารราชการและให้องค์กรทุกภาคส่วนคำนึงถึงประโยชน์สุขของส่วนรวมและใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการทำให้เกิดมูลค่าสูงสุดจากทรัพยากรที่จำกัด เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการใช้ทรัพยากรกับการฟื้นฟูของธรรมชาติ จะเห็นได้ว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดที่อุดมไปด้วยหลักการต่าง ๆ ที่มีเหตุผล และยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงไม่ได้เป็นแนวคิดที่ยับยั้งการพัฒนา แต่เป็นปรัชญาที่มีสามารถใช้ในการแก้ไขปัญหาและป้องกันก่อนจะเกิดวิกฤต ดังนั้น ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและความเจริญก้าวหน้าในระยะยาวบนพื้นฐานของความสมดุล

กรณีศึกษาเชิงประจักษ์ในประเทศเวเนซุเอลา

วิกฤตในประเทศเวเนซุเอลาทำให้เห็นถึงความเสียหายจากการพัฒนาที่ไม่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในอดีตประเทศเวเนซุเอลาเคยเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ ๔ ของโลก ใหญ่กว่าประเทศประเทศจีนกว่า ๑๒ เท่า ความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจดังกล่าวเกิดขึ้นจากการค้นพบปิโตรเลียม น้ำมันดิบ ก๊าซธรรมชาติ และแร่มีค่าต่าง ๆ จำนวนมหาศาลจนทำให้น้ำมันเป็นสินค้าส่งออกหลักของประเทศ ด้วยปริมาณการส่งออกและรายได้ที่เข้าประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้รัฐบาลของฮูโก ชาเวซ (Hugo Chávez) ผลักดันแนวคิดแบบประชานิยมที่สนับสนุนให้คนเลิกทำการเกษตร และย้ายถิ่นฐานเข้ามาในเมืองเพื่อมาสนับสนุนการประกอบธุรกิจแบบใหม่แทนการทำไร่แบบเดิม จากนโยบายดังกล่าว ทำให้ประเทศเวเนซุเอลาพึ่งพาการส่งออกน้ำมัน

เป็นหลักของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Corrales and Penfold, 2011) พื้นที่ทางการเกษตรก็ถูกทอดทิ้ง เพราะรัฐบาลไม่เห็นความสำคัญของการทำการเกษตรและคิดว่าเมื่อขายน้ำมันได้เงินเข้าประเทศตนเองก็จะสามารถใช้เงินและนำเข้าสินค้าทางการเกษตรจากประเทศอื่น ๆ

แม้ว่าการส่งออกน้ำมันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในประเทศเวเนซุเอลาเป็นเวลาหลายสิบปี จนเกิดการหดตัวของราคาน้ำมันทั่วโลกประเทศเวเนซุเอลาก็เผชิญภาวะวิกฤตอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน การที่ราคาน้ำมันลดลงทำให้รัฐบาลเวเนซุเอลามีรายได้ลดลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการบริหารนโยบายการคลังที่ผิดพลาด ทำให้ประเทศเวเนซุเอลาไม่ได้รับความเชื่อมั่นจากนานาประเทศ ค่าเงินของประเทศเวเนซุเอลาตกลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้การนำเข้าอาหารและสินค้าอื่น มีมูลค่าสูงขึ้นมากอย่างฉับพลันเนื่องจากประเทศเวเนซุเอลาสนับสนุนให้คนทิ้งอาชีพเกษตรกรมาประกอบอาชีพในเมืองอย่างกว้างขวาง ทำให้ขาดการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับการเกษตร ระบบชลประทานถูกการปล่อยปละละเลย ไม่มีผู้รับผิดชอบประกอบกับประชาชนส่วนใหญ่ขาดความรู้เกี่ยวกับเกษตรกรรมเป็นเวลานานทำให้ประเทศไม่สามารถผลิตอาหารได้เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศจนส่งผลให้ประเทศเข้าสู่ภาวะขาดแคลนอาหาร (Doocy et al., 2019)

วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศเวเนซุเอลาไม่เพียงเป็นวิกฤตเศรษฐกิจที่ทำให้เกิดการว่างงานหรือทำให้กำไรของผู้ประกอบการลดลง แต่รวมไปถึงการเกิดภาวะขาดแคลนอาหารที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำรงชีวิต ทำให้เกิดการแย่งอาหาร การประท้วง อาชญากรรม และภาวะเงินเฟ้อสูงรุนแรงถึง ๑๐ ล้านเท่าปัญหาเศรษฐกิจล่มสลายของประเทศเวเนซุเอลาทำให้ประชาชนเกิดปัญหาขาดแคลนทั้งอาหารและยารักษาโรคอย่างกว้างขวาง จนประชาชนต้องอพยพออกจากประเทศเวเนซุเอลาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กรณีศึกษาเชิงประจักษ์ในประเทศแอฟริกาใต้

เคปทาวน์ (Cape Town) เป็นเมืองท่องเที่ยวเล็ก ๆ ติดชายทะเลที่สวยและมีเสน่ห์มากที่สุดเมืองหนึ่ง ตั้งอยู่ในประเทศแอฟริกาใต้ (South Africa) เคปทาวน์เคยเป็นพื้นที่เศรษฐกิจที่สำคัญที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวมากถึง ๓๕,๐๐๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี อย่างไรก็ตาม ปัญหาความไม่ยั่งยืนใหญ่ที่เกิดกับเมืองเคปทาวน์คือ การขาดแคลนน้ำ

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลกทำให้เกิดภาวะแห้งแล้ง ไม่มีฝนตกในประเทศเป็นเวลานานระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ เป็นภัยแล้งที่รุนแรงที่สุดในรอบ ๓๘๔ ปี และด้วยเหตุที่เมืองนี้พึ่งพาน้ำฝนและน้ำจากเขื่อนมากเกินไป ทำให้ระบบชลประทานเสื่อมโทรม ไม่มีการจัดการสำรองน้ำในภาวะฉุกเฉิน น้ำในเขื่อน ๖ แห่ง มีปริมาณน้ำเหลือเพียงร้อยละ ๑๓.๕๑ ของความจุทั้งหมด และการเพิ่มขึ้นของประชากรอย่างรวดเร็วถึงร้อยละ ๓๐ ในรอบ ๑๘ ปี ทำให้เกิดการใช้น้ำเพิ่มขึ้น บวกกับที่ทางการไม่มีการวางแผนการใช้น้ำอย่างรัดกุม โดยที่นักท่องเที่ยวและคนมีฐานะในเมืองใช้น้ำอย่างฟุ่มเฟือย จนถึงจุดที่ทางการไม่สามารถรับมือได้ ทำให้ต้องประกาศ “Day Zero” คือวันที่ประชาชน ๔ ล้านคนจะไม่มีน้ำประปาใช้เพราะทางการจะปิดวาล์วน้ำประปาทั้งเมือง และตั้งจุดแจกน้ำประปาให้ใช้อย่างจำกัด (Millington and Scheba, 2020)

ในวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑ ทางการได้สั่งให้ประชาชนลดการใช้น้ำ โดยให้อาบน้ำได้คนละไม่เกิน ๒ นาที สำหรับคนยากจน น้ำประปาเป็นสิ่งมีค่าอย่างยิ่ง พวกเขาอาศัยในบ้านที่ทางรัฐบาลจัดหาให้ ไม่มีห้องน้ำส่วนตัว ไม่มีเครื่องซักผ้า ไม่มีเครื่องล้างจาน ต้องอาบน้ำรวมกัน ขณะเดียวกันคนที่เดือดร้อนจากวิกฤตนี้ยิ่งกว่าคือคนร่ำรวย เพราะจากที่เคยได้ใช้น้ำอย่างฟุ่มเฟือย แต่ต้องมาถูกจำกัดการใช้น้ำประปา วิกฤตนี้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันและอุตสาหกรรมที่ใช้น้ำ (Enqvist and Ziervogel, 2019) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก Day Zero ทำให้เกิดการขาดแคลนน้ำ ปัญหาด้านสาธารณสุข โรคระบาด และเกิดความโกลาหลกันทั่วทั้งเมือง

เหตุการณ์ตัวอย่างที่เกิดขึ้นกับประเทศเวเนซุเอลา และเมืองเคปทาวน์ ล้วนเกิดจากการใช้ทรัพยากรอย่างเกินพอดี ไม่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การบริโภคอย่างเกินพอดีทำให้มนุษย์ต้องเบียดเบียนธรรมชาติเกินความจำเป็น มีการตัดไม้ทำลายป่าเพื่อสร้างพื้นที่การเกษตร หรือโรงงานต่าง ๆ ที่ไม่มีระบบบำบัดน้ำเสีย ทั้งหมดนี้ส่งผลเป็นวัฏจักรการขาดน้ำสะอาดสำหรับการเกษตร ทำให้ชาวบ้านไม่สามารถผลิตอาหารด้วยตนเองได้ (Doocy et al., 2019)

จะเห็นได้ว่า การที่ทุกคนค่อย ๆ ทำลายธรรมชาติลงทีละเล็กละน้อย เมื่อรวมกันก็อาจทำให้ประเทศสูญเสียความสมดุลทางธรรมชาติซึ่งนำมาสู่ปัญหาความมั่นคงทางอาหารซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของการใช้ชีวิตของมนุษย์ ในทางกลับกันปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเน้นการสร้างสมดุลของธรรมชาติจากการใช้ทรัพยากรแบบพอดี ใช้เท่าที่จำเป็น ถ้าทุกคนช่วยกันดูแลสิ่งแวดล้อม คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช้ทรัพยากรมากเกินไป ย่อมทำให้ธรรมชาติสามารถฟื้นฟูตัวเองได้ อันเป็นการรักษาธรรมชาติให้คงอยู่ได้นาน ป้องกันการขาดแคลนทรัพยากรที่สำคัญในการผลิตสินค้าและอาหาร เช่น น้ำที่ใช้ในการปลูกผักและน้ำที่ใช้เลี้ยงวัว เป็นต้น หากขาดแคลนน้ำจะส่งผลกระทบต่อราคาของอาหารและสินค้าจำนวนมาก แม้ว่าปัญหาดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้นกับเมืองสำคัญของประเทศไทย ปัญหาเหล่านี้อาจกำลังสะสมเพิ่มขึ้น จนเมื่อรู้ตัวอีกทีประชาชนอาจไม่มีน้ำไว้เพื่อการเลี้ยงชีพ โรงงานต่าง ๆ ไม่สามารถผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภคได้อีกต่อไป

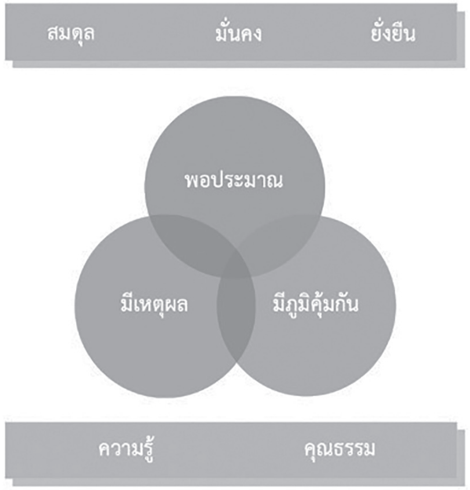
๑.๕ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร พระราชทานให้แก่ประชาชนชาวไทย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและกำหนดนโยบายการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนโดยมีความพอดีเป็นรากฐานความคิด กล่าวคือ ทำให้พอเหมาะพอควรด้วยเหตุผล ไม่เอาเปรียบหรือเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น แนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ได้หลากหลายทั้งการปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับและการพัฒนาเศรษฐกิจ

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้ถูกคิดขึ้นในครั้งเดียว แต่เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นตามกาลเวลาจากสถานการณ์ความไม่ยั่งยืนต่าง ๆ และมีพระบรมราชวินิจฉัยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทตลอดระยะเวลาที่ทรงครองราชย์ คณะผู้ทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยนักวิชาการ ข้าราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาต่าง ๆ ได้รวมตัวกันและจัดตั้งคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อพัฒนา “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำโดยรองศาสตราจารย์ ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา ผ่านสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในการทูลเกล้าขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตเผยแพร่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงฉบับแรก เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ และประชาชนทั่วไป ตามหนังสือเลขที่ นร ๑๐๐๑/พ.๐๑ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๒ จำนวน ๔ หน้ากระดาษ โดยหลังจากมีพระบรมราชวินิจฉัยแล้ว ทรงพระกรุณาปรับปรุงและพระราชทานสำเนาบทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” กลับแก่คณะทำงานเพื่อให้เผยแพร่ต่อไป ในการนี้ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาต ตามหนังสือเลขที่ รล. ๐๐๐๓/๑๘๘๘๘ ลงวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๒ รายละเอียดดังต่อไปนี้

“เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี”

พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
ในบทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ฉบับแก้ไข
สำนักราชเลขาธิการ พระบรมมหาราชวัง วันจันทร์ที่ ๒๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๒



ภาพประกอบที่ ๓: องค์ประกอบสำคัญในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในช่วงต่อมา คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ทรงพระกรุณาปรับปรุงแก้ไขแล้วมาต่อยอดเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนและสื่อสารที่กระชับ ในรูปแบบของหลักการ ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข ตามภาพประกอบที่ ๓ โดยโครงสร้างดังกล่าวมีความครอบคลุมถึงองค์ประกอบสำคัญตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามลักษณะของการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งการดำเนินชีวิตและธุรกิจ หลักการนี้ประกอบไปด้วยธรรม ๓ ประการ คือ ความพอประมาณ การมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน รากฐาน ๒ เงื่อนไข คือ ความรู้และคุณธรรม มีเป้าหมายการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสมดุล ความมั่นคง และความยั่งยืนของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

นอกจากนี้ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนำเสนอแนวทางในการตัดสินใจและการปฏิบัติเพื่อการดำเนินงานใด ๆ บนพื้นฐานของความระมัดระวัง โดยให้ความสำคัญกับความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีภูมิคุ้มกันอันดีเพื่อเป็นเกราะป้องกันผลกระทบอันเกิดจากการ

เปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน บนพื้นฐานของความรอบรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวัง รวมทั้งจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนให้มีสำนึกในคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร ใช้สติปัญญาเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน (จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช พิบูลสราวุธ, ๒๕๕๗)

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่แท้จริงนั้นเป็นเรื่องของการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการกระทำที่มีความรอบคอบ เพราะความรอบคอบนี้จะนำมาสู่ความสมดุล ความมั่งคง และความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการศึกษาแน่ชัดถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับผลลัพธ์ทั้ง ๓ และไม่ปรากฏว่าผลผลิตทั้ง ๓ นี้ส่งผลกระทบตามลำดับหรือเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นพร้อมกัน

ในภาควิชาการ อภิชัย พันธเสน (๒๕๖๐) ได้ทำการวิเคราะห์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาระบบที่มีความสลับซับซ้อนของตัวแปรและองค์ประกอบต่าง ๆ ด้วยการสังเคราะห์ความเชื่อมโยงแบบองค์รวม แบ่งออกเป็น ๕ ช่วง ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลในที่สุด (Impact) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า คุณธรรมและความรู้ คือปัจจัยนำเข้า เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกระดับควรยึดถือเป็นพื้นฐานการทำงานและการใช้ชีวิต ในขณะที่ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกัน เป็นกระบวนการในการพัฒนาสู่ความยั่งยืนผ่านการดำเนินงานบนพื้นฐานของทางสายกลาง กระบวนการทั้งสามทำให้เกิดผลผลิตที่แตกต่างกันโดยความพอประมาณทำให้เกิดความสมดุล ความมีเหตุผลทำให้เกิดความมั่นคงและภูมิคุ้มกันทำให้เกิดความยั่งยืน การศึกษาดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่า ผลผลิต (มั่นคง สมดุล และยั่งยืน) นำมาสู่ผลลัพธ์ความสุขและผลในที่สุดคือความร่มเย็นเป็นสุข ในส่วนนี้จะเห็นว่า ความสุขและความร่มเย็นเป็นสุขส่งผลย้อนกลับ (Reciprocal Relationship) ทำให้เกิดความมั่นคง ความสมดุล และความยั่งยืนช่วยส่งเสริมการพัฒนาทุนทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

ในภาคเอกชน ผู้นำองค์กรมีหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเพราะกระบวนการที่ทำให้เกิดประโยชน์มีความซับซ้อนสูง การดำเนินงานบนทางสายกลางในที่นี้ หมายถึง การสร้างสมดุลระหว่างความบริบูรณ์ของการทำงานอย่างไม่เกินตัว แต่ก็จำเป็นต้องเจริญเติบโตในระดับอุตสาหกรรมเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวตามบริบทที่เปลี่ยนไปของโลกได้ ในทางกลับกัน ผู้นำองค์กรมีหน้าที่ในการตัดสินใจและหาจุดที่ดีที่สุด (Optimal Point) ที่ไม่เป็นการเอาเปรียบผู้อื่น และไม่เอาเปรียบตนเองด้วย ดังนั้น ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นหลักการที่สามารถประยุกต์ได้อย่างหลากหลายกับทุกระดับชั้นและเป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สุขของสังคมเป็นวงกว้างอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างองค์กรที่น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน คือ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) หรือไทยเบฟ จากการจัดอันดับองค์กรแห่งความยั่งยืนโดย บริษัท S&P Global ในรายงาน The Sustainability Yearbook 2021 ไทยเบฟเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลความยั่งยืนสูงสุดในโลกระดับ Gold Class ต่อเนื่อง ๓ ปี ไทยเบฟมุ่งเน้นการพัฒนาสู่ความยั่งยืนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้สังคมสามารถเจริญเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้ รายงานความยั่งยืนของไทยเบฟระบุแนวทางการพัฒนาไว้ดังต่อไปนี้ “ไทยเบฟได้กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมุ่งเน้นส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายผ่านกิจกรรมและช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อรับฟังความต้องการ ความคิดเห็น ข้อกังวล และข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยที่ความถี่ของการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มแตกต่างกันไปตามแผนการดำเนินงานของไทยเบฟ ข้อมูลเหล่านี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางแผนการดำเนินงาน และแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน รวมถึงป้องกันความเสี่ยงหรือผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ”

"...การจะเป็นเสือนั้นไม่สำคัญ สำคัญอยู่ที่เรามีเศรษฐกิจแบบพอมีพอกิน แบบพอมีพอกินนั้น หมายความว่า อุ้มชูตัวเองได้ ให้มีพอเพียงกับตนเอง ความพอเพียงนี้ไม่ได้หมายความว่าทุกครอบครัวจะต้องผลิตอาหารของตัวเอง จะต้องทอผ้าใส่เอง อย่างนั้นมันเกินไป แต่ว่าในหมู่บ้านหรือในอำเภอ จะต้องมีความพอเพียงพอสมควร บางสิ่งบางอย่างผลิตได้มากกว่าความต้องการก็ขายได้ แต่ขายในที่ไม่ห่างไกลเท่าไร ไม่ต้องเสียค่าขนส่งมากนัก..."

พระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันพุธที่ ๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๙

๓ ห่วง | เปรียบเสมือนธรรมหลักที่เป็นรายการตรวจสอบ

ความพอประมาณ: ความพอประมาณ คือการทำอย่างพอดีบนพื้นฐานของทรัพยากรและศักยภาพที่ตนเองมี โดยไม่ทำให้เกิดการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่นจนเกิดเป็นความเสี่ยงในอนาคตได้ เพื่อให้เกิดการพอประมาณ การเข้าใจสถานะปัจจุบันขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น หลักความพอประมาณจึงเป็นขั้นตอนของการจัดทำการประเมินตนเอง (Self-assessment) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ซึ่งช่วยให้องค์กรได้ทราบความพร้อมของทรัพยากรภายในองค์กร การเข้าใจตนเองนี้จะทำให้องค์กรเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจนว่าทรัพยากรและศักยภาพใดขององค์กรที่โดดเด่นและจุดใดที่องค์กรที่ควรได้รับการพัฒนาในอนาคต ยกตัวอย่างเช่น

๑) องค์กรอาจมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่อยู่ในขอบเขตความสามารถของตน จากนั้นค่อยพัฒนาตนอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการขยับขยายไปทีละส่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างรากฐานขององค์กร สังคม และธรรมชาติ เพราะด้วยฐานที่แข็งแรงนี้จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

๒) ถ้าหากองค์กรประเมินแล้วว่าบุคลากรยังขาดความเชี่ยวชาญอยู่มาก องค์กรควรจัดให้มีการเตรียมความพร้อมก่อนแล้วจึงมีการลงทุนเพิ่มขึ้นตามลำดับ เช่นนี้แล้ว การตัดสินใจลงทุนขององค์กรก็จะอยู่ภายใต้ขอบเขตความสามารถในการแข่งขันที่องค์กรมีอย่างแท้จริง

๓) องค์กรมีหน้าที่ในการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด องค์กรที่มีความพอประมาณตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นต้องเข้าใจว่าทรัพยากรธรรมชาติเป็นของส่วนรวมและทรัพยากรธรรมชาตินี้เองคือฟันเฟืองที่สำคัญมากที่สุดต่อการพึ่งพาตนเองได้ของประเทศ

“...ปัจจัยสำคัญที่จะเกื้อกูลและส่งเสริมให้บุคคลประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งความเจริญมั่นคงในชีวิตได้แน่นอนนั้นยังมีอีกส่วนหนึ่ง คือความสามารถในการวินิจฉัยตัดสินปัญหา...”

พระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยมหิดล
ณ อาคารใหม่ สวนอัมพร วันพฤหัสบดีที่ ๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๓๒

ความมีเหตุผล: ความมีเหตุผล คือการพิจารณาด้วยหลักการที่ตั้งมั่นและเที่ยงตรง สืบเนื่องจากการเข้าใจตนเองด้วยหลักความพอประมาณก่อนหน้า การตัดสินใจใดขององค์กรควรต้องพิจารณาด้วยเหตุและด้วยผลโดยละเอียดอย่างเป็นระบบ ในหลายครั้ง การที่องค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว อาจทำให้บุคลากรซึ่งมีส่วนในการเจริญเติบโตเกิดความประมาทและการตัดสินใจด้วยความโลภ ดังนั้น เพื่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความมีเหตุผลจึงเปรียบเสมือนการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) ก่อนที่จะเริ่มดำเนินโครงการ เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน และผลกระทบจากการลงทุน รวมทั้งการคาดการณ์ความเป็นไปได้ของโครงการในอนาคตเพื่อการวางแผนอย่างรอบคอบ พิจารณาเหตุและผลของการกระทำอยู่เสมอ ยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

๑) พิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริงของตนที่ไม่ใช่เพียงการทำตามกระแสที่เกิดขึ้นชั่วคราว และมิได้หมายถึงการยึดมั่นไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตามความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก แต่หมายถึงการพิจารณาอย่างถ่องแท้ถึงทิศทางของอุตสาหกรรมในระยะยาวพร้อมกับการพัฒนาขีดความสามารถของตนให้สอดคล้อง

๒) พิจารณาด้วยเหตุผลอย่างถี่ถ้วนก่อนทำให้การกู้เงินเพื่อทำให้องค์กรรักษาความสามารถในการชำระเงินคืน ไม่ใช่การกู้เงินมาเพื่อการเก็งกำไรโดยไม่มีความจำเป็น เพราะจะทำให้เกิดความเสียหายจำนวนมากเมื่อประเมินความเสี่ยงผิดพลาดหรือหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน

๓) ภาคอุตสาหกรรมอาจใช้การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เพื่อลดความผิดพลาดในการผลิตด้วยการปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลาด้วยเหตุผล ทำให้เกิดของเสียจากการผลิตน้อย มีความปลอดภัย เพราะมุ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ดังนั้นองค์กรไม่มีความจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรจำนวนมากในการเจริญเติบโต ถ้าหากองค์กรส่วนใหญ่ร่วมมือในการใช้ทรัพยากรด้วยความมีเหตุผลก็จะช่วยลดการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง

"...วิถีทางดำเนินของบ้านเมืองและประชาชนโดยทั่วไป มีความเปลี่ยนแปลงมาตลอด เนื่องมาจากความวิปริตผันแปรของวิถีแห่งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่น ๆ ของโลก ยากยิ่งที่เราหลีกเลี่ยงให้พ้นได้ จึงต้องระมัดระวัง ประคับ ประคองตัวมากขึ้น..."

พระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
เนื่องในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ วันอาทิตย์ที่ ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๒๑

มีภูมิคุ้มกัน: มีภูมิคุ้มกัน คือการสร้างความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ คือการไม่ตั้งอยู่บนความประมาทในการบริหารจัดการ เนื่องจากธรรมชาติของธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หลายครั้งก็อาจอยู่เหนือการควบคุมขององค์กรหรือรัฐบาล องค์กรจึงควรพัฒนากระบวนการกระจายความเสี่ยงและมาตรการรองรับเหตุการณ์เหนือความคาดหมายในทุกโอกาส ดังนั้น ในการมีภูมิคุ้มกันเปรียบเสมือนขั้นตอนการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งเป็นการวางแผนการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity) ผ่านการวางแผนรองรับความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า เพื่อที่เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาจะได้สามารถบริหารจัดการความเสียหายให้อยู่ในวงจำกัดได้ ยกตัวอย่างเช่น

๑) องค์กรมีการจัดการติดตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยแผนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

๒) ผู้บริหารยอมรับและตระหนักถึงความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร และบริหารจัดการความแตกต่างนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดให้มีการแบ่งปันความรู้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในการรับมือกับปัญหา ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงอย่างเข้มงวดไม่ประมาท มีการติดตามประเมินผลงาน และแก้ไขอย่างเป็นระบบ

๓) องค์กรมีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาความสามารถในการพึ่งพาตนเองให้มากที่สุดภายใต้ขอบเขตความพอประมาณและมีเหตุผล รวมถึงจัดให้มีแผนรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้ มีการบริหารแหล่งที่มาของวัตถุดิบให้มีความหลากหลายเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะขาดแคลนวัตถุดิบอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันต่าง ๆ

"...ความรู้ที่จะศึกษามีอยู่สามส่วน คือ ความรู้วิชาการ ความรู้ปฏิบัติการ และความคิดอ่านตามเหตุผลความเป็นจริงซึ่งแต่ละคนควรเรียนรู้ให้ครบ เพื่อสามารถนำไปใช้ประกอบกิจการงาน และแก้ปัญหาทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ..."

พระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยมหิดล
วันพฤหัสบดีที่ ๒ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๓๕

๒ เงื่อนไข | เปรียบเสมือนรากฐานที่มีไว้เพื่อพยุงส่วนลำตัวซึ่งมีอยู่ ๓ ห่วงข้างต้น ดังต่อไปนี้

ความรู้: การดำเนินงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต้องอาศัยความรู้ในการทำงาน ความรู้ในที่นี้อาจได้มาจากการศึกษาแบบวิชาการ การอบรม หรือจากประสบการณ์ ความรู้เป็นส่วนสำคัญในการวางแผนที่มีความรอบคอบเพื่อให้สามารถทำงานแบบผู้รู้จริงได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่สำคัญในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้บุคลากรมีความรู้ที่รอบด้านและกว้างขวางเท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องจึงเท่ากับการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งอย่างยั่งยืน ยกตัวอย่างเช่น

๑) องค์กรมีหน้าที่บริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ การแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้นี้จะเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานที่ยากขึ้นได้ตามลำดับ ส่งเสริมให้องค์กรสามารถขยายกิจการได้อย่างต่อเนื่อง

๒) การพัฒนาความรู้ในบุคลากรมีส่วนช่วยให้องค์กรมีชื่อเสียงที่ดี ได้รับความน่าเชื่อถือจากการเป็นแหล่งรวมบุคลากรที่มีความสามารถ ก็จะส่งเสริมให้ดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงานในองค์กรเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรกระจายความเสี่ยงในการขาดแคลนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในอนาคต

๓) เมื่อบุคลากรมีความรู้อย่างรอบด้านแล้วก็จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขุมรอบคอบในการทำตามกฎและมาตรฐานขององค์กรเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบุคลากรเหล่านี้ เมื่อเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะช่วยให้สามารถสังเกตและนำเสนอการปรับปรุงวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่จะช่วยทำให้องค์กรใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

“...การที่จะประกอบกิจใด ๆ ให้เจริญเป็นผลดีนั้น ย่อมต้องอาศัยความอุตสาหะพากเพียร ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นรากฐานสำคัญ... และพร้อมที่จะบำเพ็ญประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวมตามโอกาสอีกด้วย...”

พระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ณ หอประชุมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันพฤหัสบดีที่ ๑๒ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๙๙

คุณธรรม: บุคลากรควรยึดมั่นในหลักจริยธรรมและคุณธรรม เพราะนอกจากค่านิยมดังกล่าวจะส่งเสริมให้เกิดการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมในการบริหารงาน การยึดหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงานยังช่วยให้องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่านโยบายและการลงทุนขององค์กรนั้นจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และยังเป็นการคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรที่ยั่งยืนอีกด้วย การจะปลูกฝังให้เกิดคุณธรรมนั้นต้องเริ่มจากให้องค์กรเสริมสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงาน บริหารคน และพัฒนาวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร เพื่อมุ่งให้บุคลากรเล็งเห็นถึงประโยชน์ของส่วนรวมที่สร้างเสริมความสามัคคี ความเพียร ความซื่อสัตย์ ยกตัวอย่างเช่น

๑) การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตและคุณธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดการป้องกันการทุจริตและลดความเสี่ยงที่บุคลากรรวมถึงผู้บริหารจะกระทำการใดที่ขัดต่อกฎหมาย เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรไม่มีคุณธรรมแล้ว ก็อาจจะช่วยกันปกปิดความผิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท ส่งผลให้เกิดปัญหาเรื้อรัง เช่น การขาดความเชื่อมั่นต่อหัวหน้าหรือต่อเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานได้

๒) การกระทำบางอย่างนั้นถึงแม้จะไม่ขัดต่อกฎหมายของประเทศ แต่ถ้าเป็นการกระทำที่ขัดต่อความรู้สึกหรือจารีตประเพณีอันดีงามของพื้นที่แล้ว ก็อาจจะสร้างผลกระทบเชิงลบต่อชื่อเสียงขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม เป็นสิ่งที่สำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนขององค์กรและผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งของภาพลักษณ์องค์กร เช่นนี้เป็นความเสี่ยงขององค์กรที่จะถูกโจมตีโดยสังคม

๓) ถ้าผู้บริหารและบุคลากรไม่มีคุณธรรม ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดมุมมองที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญโดยไม่สนใจประโยชน์ส่วนรวม เมื่อเป็นเช่นนั้นก็จะเกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ โดยขาดความรับผิดชอบ เพราะไม่มองว่าการช่วยกันรักษาทรัพยากรหรือการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจะส่งเสริมให้ตนได้ประโยชน์ กลับมองว่าการทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นการสร้างภาระให้กับตน

จากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโควิด-๑๙ ที่ระบาดไปทั่วโลกตั้งแต่ปลาย พ.ศ. ๒๕๖๒ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเริ่มให้ความสำคัญกับแนวคิดการพึ่งพาตนเอง โดยเฉพาะในเรื่องความสามารถในการผลิตอาหารและเครื่องอุปโภคบริโภคภายในประเทศ นอกจากนี้ ยังทำให้มีการหยิบยกความสำคัญของปัจจัยการผลิตของห่วงโซ่อุปทานมาพิจารณาใหม่ และเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้ทุกภาคส่วนหันมาให้ความสำคัญกับปัจจัยการผลิตพื้นฐาน (Glauber et al, 2020)

จะเห็นได้ว่า ที่ผ่านมากระแสโลกาภิวัตน์ทั่วโลกทำให้ภาคอุตสาหกรรมสามารถจัดหาวัตถุดิบในการผลิตได้จากประเทศต่าง ๆ จนทำให้กระแสการพัฒนาทางเศรษฐกิจมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตมากกว่าการให้ความสำคัญกับการรักษาความสามารถในการผลิตวัตถุดิบ เช่น ผลผลิตทางการเกษตร เป็นต้น ดังนั้นเมื่อมองในมิติของความมั่นคงของวัตถุดิบ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาภูมิสังคมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการพัฒนาฐานรากของห่วงโซ่อุปทานให้เกิดความยั่งยืนอย่างสมบูรณ์ โดยคำว่า "ภูมิ" หมายถึงภูมิศาสตร์ซึ่งครอบคลุมถึงทรัพยากร ที่ตั้ง และปัจจัยทางภูมิศาสตร์อื่น ส่วนคำว่า "สังคม" หมายถึงสังคมศาสตร์ซึ่งครอบคลุมพฤติกรรมการอยู่อาศัย วัฒนธรรม และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประชากรอื่น ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความเป็นสังคม (Reardon et al., 2020)

นอกจากนี้การพัฒนาตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยังจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักอีก ๓ ปัจจัยคือ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทุนทรัพย์ และการพัฒนาเทคโนโลยี ให้มีความสอดคล้องกับสภาพภูมิสังคมอย่างมีสมดุล การพัฒนาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมากเกินไปอาจเป็นการยับยั้งการพัฒนาอย่างมีเหตุผลได้ เช่น หากมีการพัฒนาเทคโนโลยีมากเป็นพิเศษเมื่อเทียบกับการพัฒนาความรู้อาจทำให้บุคลากรขาดความรู้ที่จำเป็นในการเข้าใจเทคโนโลยี จนเมื่อมีการพัฒนาเทคโนโลยีไปได้ในระดับหนึ่ง อาจทำให้เกิดการทดแทนของแรงงานจนก่อให้เกิดการตกงาน และกลายเป็นผลกระทบเชิงลบกับการพัฒนาทุนทรัพย์ ในทางกลับกัน หากมีการพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญ

อย่างต่อเนื่องให้เท่าทันกับเทคโนโลยีก็จะทำให้เกิดการยกระดับความรู้ให้เกิดเป็นแรงงานฝีมือที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี รวมไปถึงสามารถพัฒนาต่อยอดจากเทคโนโลยีที่มีอยู่ทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ซึ่งสามารถเพิ่มความสามารถในการผลิตได้และนำมาสู่การพัฒนาทุนทรัพย์ในที่สุด

จะเห็นได้ว่า การประกอบกิจการด้วยคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเมื่อภูมิสังคมเกิดความก้าวหน้าแล้ว อาจทำให้เกิดการแข่งขันทางการค้าอย่างรวดเร็ว หากองค์กรใดขาดคุณธรรม ย่อมนำพามาซึ่งการเอารัดเอาเปรียบทางการค้า ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความถดถอยทางเศรษฐกิจได้ ในทางกลับกัน หากองค์กรยึดคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารจัดการก็จะทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาคส่วน ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาโดยรวมในด้านต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น กรณีของประเทศญี่ปุ่นในอดีตที่มีส่วนช่วยให้อุตสาหกรรมของประเทศไทยมีความเข้มแข็ง เพิ่มความสามารถในการแข่งขันไปทั่วโลก

“...ข้อสำคัญ การจะเป็นคนที่เก่งจริงและดีแท้นั้น ต้องเป็นให้ตลอด กล่าวคือ ไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่ใด ในฐานะใดก็ตาม ต้องตั้งตัวตั้งใจให้มั่นคงหนักแน่น ที่จะประพฤติตนปฏิบัติงานทุกอย่าง โดยยึดมั่นในความดีและความถูกต้องเสมอไป จึงขอให้ทุกคน ทั้งผู้ที่จะออกไปศึกษาต่อและประกอบอาชีพการงานได้รักษาความเก่งและความดีที่มีอยู่ พร้อมทั้งสร้างเสริมให้เจริญงอกงามยิ่ง ๆ ขึ้น เพราะคุณสมบัติเหล่านี้จะเกื้อหนุนแต่ละคน ให้ประสบแต่ความสุขความสำเร็จทั้งในชีวิตและกิจการงานได้แท้จริง...”

พระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว
ในพิธีพระราชทานประกาศนียบัตร ทุน และรางวัลของวชิราวุธวิทยาลัย
ณ วชิราวุธวิทยาลัย วันอังคารที่ ๗ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๐

จิตอาสา เราทำ ดี ด้วยหัวใจ

๑.๖ โครงการจิตอาสาพระราชทาน ๙๐๔ วปร.

พระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ความว่า "ข้อสำคัญ การจะเป็นคนที่เก่งจริงและดีแท้นั้น ต้องเป็นให้ตลอด กล่าวคือ ไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่ใด ในฐานะใดก็ตาม" แสดงให้เห็นว่าพระองค์ทรงให้ความสำคัญกับการพัฒนาความดีจากข้างใน การพัฒนาความดีจากข้างในนั้นแตกต่างจากการทำงานที่จูงใจด้วยผลประโยชน์หรือการลงโทษตามแนวคิดแบบตะวันตก การขับเคลื่อนการทำงานด้วยผลประโยชน์หรือการลงโทษโดยไม่มีการปลูกจิตสำนึกเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวมและคุณธรรมมักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินถึงผลประโยชน์ต่อต้นทุน (Benefit per Cost) ที่ได้รับเป็นส่วนสำคัญ เหมือนการว่าจ้างเป็นครั้งคราว และเมื่อผลประโยชน์นั้นหมดไป ผู้ปฏิบัติงานก็จะหยุดการทำงานโดยไม่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม

ในทางกลับกัน หากมีการปลูกฝังจิตสำนึกเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวมและคุณธรรมด้วยความเข้าใจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน พร้อมที่จะเสียสละความสบายและทำงานหนักด้วยความมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม ดังนั้น เมื่อมองภาพความยั่งยืนในระยะยาว การปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติเพื่อส่วนรวมด้วยการพัฒนาคุณธรรมจากข้างในจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์กรและประเทศให้มีการเติบโตด้วยความรอบคอบและพอดี ไม่ยึดติดกับตำราที่มุ่งเน้นความสำเร็จของมูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ เพราะการทำงานใด ๆ ในระยะยาวนั้นคงหนีไม่พ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากและช่วงเวลาวิกฤต ในช่วงที่องค์กรหรือประเทศกำลังประสบกับวิกฤต ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนคิดถึงแต่ผลประโยชน์ของตัวเอง ตักตวงในสิ่งที่ตักตวงได้ก็จะยิ่งเป็นการซ้ำเติมวิกฤตที่มีอยู่ให้ทวีความรุนแรงมากขึ้น ในทางกลับกัน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความดีอยู่ในใจ พร้อมที่จะช่วยเหลือกันและกันก็อาจจะร่วมกันฝ่าฟันวิกฤตไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

"เราทำความ ดี ด้วยหัวใจ" คือพระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่พระราชทานให้กับจิตอาสาทุกท่านเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน พระบรมราโชวาทดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในการในงานใดก็ตามถ้าจะทำให้มีประสิทธิภาพต้องทำออกมาจากใจ โครงการจิตอาสา พระราชทานตามแนวพระราชดำริ เป็นโครงการที่แสดงถึงความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความดีจากข้างในอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการสืบสานและต่อยอดงานของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ในการเช่นนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้หน่วยราชการในพระองค์ ๙๐๔ เป็นหน่วยงานนำร่องเพื่อแสดงให้พสกนิกรเห็นอย่างเป็นประจักษ์ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมไม่ใช่เครื่องจักรที่ทันสมัย แต่เป็นการทำงานจากหัวใจที่ทำให้เกิดเป็นความสามัคคีส่งเสริมให้เกิดเป็นพลังการขับเคลื่อนสู่ประโยชน์สุขของสังคม เพราะการทำงานด้วยความสุขย่อมทำให้ผู้กระทำเกิดกำลังใจและภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานเพื่อสังคมที่ต่อเนื่อง ในปัจจุบันโครงการจิตอาสาพระราชทานได้ขยายตัวจากโครงการในหน่วยงานราชการ เป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างพร้อมเพรียงกันทั่วทั้งประเทศ โครงการจิตอาสาพระราชทานแบ่งเป็นสามประเภท คือ จิตอาสาพัฒนา จิตอาสาภัยพิบัติ และจิตอาสาเฉพาะกิจ ในการนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อจิตอาสา ว่า "จิตอาสาพระราชทาน ๙๐๔ วปร."

งานพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ใน พ.ศ. ๒๕๖๐ เป็นตัวอย่างของความสามัคคีของคนไทยทั้งชาติต่อวิกฤตด้านจิตใจ โดยปกติแล้ววิกฤตด้านจิตใจเป็นวิกฤตที่รุนแรงมากที่สุดอย่างหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็นอย่างมาก แต่จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นถึงความสามารถของพสกนิกรชาวไทยที่สามารถแปลงความโศกเศร้าดังกล่าวให้เกิดเป็นพลังจิตอาสาโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ และยังเสียสละเงินส่วนตัวเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้มาเคารพพระบรมศพด้วยความซาบซึ้งในพระมหากรุณาธิคุณ

ในลักษณะเดียวกันนี้ กรณีของเหตุการณ์ถ้ำหลวง-ขุนน้ำนางนอน ยังเป็นอีกหนึ่งเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงพลังที่เกิดจากทัศนคติการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมได้อย่างดีเยี่ยม จะเห็นได้ว่า ชาวบ้านจากหลายพื้นที่จำนวนกว่า ๔,๐๐๐ คน ต่างร่วมกันสละเวลาและแรงกายเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบด้วยความมุ่งมั่นในการทำความดีอีกด้วย

ตัวอย่างความสำเร็จของการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการเป็นจิตอาสา สามารถเห็นได้จากการบริหารจัดการวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโควิด-๑๙ จะเห็นได้ว่า มีการพระราชทานเครื่องช่วยหายใจและห้องตรวจผู้มีความเสี่ยงแก่ ๒๐ โรงพยาบาล เพื่อรับมือโควิดเป็นจุดเริ่มต้นที่ผลักดันให้เกิดโครงการต่าง ๆ อีกมากมายผ่านโครงการจิตอาสา ซึ่งเป็นเหมือนศูนย์รวมจิตใจในการทำความดีของทุกภาคส่วนโดยมีประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมป้องกันโควิดจากมูลนิธิเอสซีจี มูลนิธิพาณิชย์สงเคราะห์โดยหอการค้าไทย และมูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรม โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนองค์กรเอกชน และเครือข่ายพันธมิตรในการส่งมอบความช่วยเหลือเหล่านี้ให้กับโรงพยาบาลที่ขาดแคลนทั่วประเทศ ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของโครงการจิตอาสาพระราชทานต่าง ๆ ในเชิงประจักษ์แล้วว่าการทำงานด้วยใจนี้ส่งเสริมให้เกิดภูมิคุ้มกันในระดับบุคคลที่เป็นจิตอาสาด้วยความเพียรอย่างต่อเนื่องในการฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้โครงการจิตอาสาพระราชทานมีแนวทางการปฏิบัติที่ครอบคลุมการพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขกับเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อความสมดุล มั่นคง และยั่งยืนอย่างแท้จริงด้วยความเข้มแข็ง

๑.๗ ข้อแตกต่างระหว่างทุนนิยมกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กระแสโลกาภิวัตน์และการเจริญเติบโตของระบบทุนนิยมทำให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา พร้อมกันนั้นก็ทำให้เกิดผลกระทบทางลบกับสังคมและระบบนิเวศอย่างเป็นวงกว้าง ในขณะที่ผลการศึกษาของ อภิชัย พันธเสน และคณะ (๒๕๔๖) พบว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงถูกมองว่าเป็นวัฒนธรรมทวนกระแสเมื่อเปรียบเทียบกับระบบทุนนิยม โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบในเรื่องการให้ความสำคัญกับคุณธรรมและการพัฒนาภูมิสังคมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประเด็นเหล่านี้ถูกยกมาเป็นตัวเปรียบเทียบกับระบบทุนนิยมและพบว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความแตกต่างกับระบบทุนนิยมอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงชี้ชัดว่าระบบนิเวศทางธรรมชาติและสังคมมีความเกี่ยวข้องในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้น การดูแลภูมิสังคมดังกล่าวจึงหมายถึงการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร นอกจากนี้ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยังมองต่างมุมกับระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขัน และการสร้างผลกำไรสูงสุดซึ่งอาจมาจากการเอารัดเอาเปรียบ ในขณะที่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้ความสำคัญกับการดูแลชุมชน การเกื้อกูลเพื่อให้ชุมชนมีชีวิตที่ดีขึ้นจากการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดความยั่งยืนกับแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญขององค์กร

เป้าหมายการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ครอบคลุมการดำเนินงาน ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (๒) การพัฒนาแนวคิดขององค์ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (๓) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และ (๔) การประยุกต์ในระดับชุมชน เป้าหมายการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทำให้เกิดการบูรณาการองค์กรความรู้ระหว่างองค์กรราชการกับเอกชน เพื่อให้เกิดการดูแลชุมชนในฐานะเป็นผู้ผลิตสำคัญ มุ่งเน้นการยกระดับชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ อันเป็นการสร้างความมั่นคงทางอาหารให้กับชุมชนและประเทศชาติ

ในขณะที่หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญหน้ากับวิกฤตต่าง ๆ เช่น ปัญหาหนี้สิน ปัญหาอาชญากรรม และปัญหาโรคติดต่อ ประเทศไทยกลับเป็นหนึ่งในไม่กี่ประเทศที่มีการควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีพได้อย่างดี แม้ว่าในประเทศไทยจะจำกัดการเดินทางในส่วนต่าง ๆ ของประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาด ก็เป็นที่ประจักษ์ว่าไม่มีการขาดแคลนอาหารในพื้นที่ต่าง ๆ และประเทศไทยยังแสดงให้เห็นถึงการจัดการสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการพัฒนาความสามารถในการพึ่งพาตนเองในระดับชุมชน การมีภูมิคุ้มกันที่ดีของประเทศไทยช่วยส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ เกิดความยืดหยุ่นและกลับคืนสู่สภาวะปกติในเวลาไม่นาน

ในช่วงหลังจากวิกฤตต้มยำกุ้ง อภิชัย พันธเสน และคณะวิจัย (๒๕๔๖) ได้ศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยที่สามารถผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจต้มยำกุ้งได้ โดยนำพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาสร้างเป็นกรอบในการวิจัย นักวิจัยสรุปว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมหลักที่สามารถผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจต้มยำกุ้งได้ เนื่องจากมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะการมีคุณธรรม โดยเน้นความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้บริโภค การใช้ความพอประมาณด้วยการปรับขนาดของการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารและการสร้างภูมิคุ้มกัน ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงโดยเลือกใช้ทรัพยากรจากภายในเป็นหลักสำคัญที่จะช่วยให้อุตสาหกรรมรอดพ้นจากวิกฤตได้

การวิเคราะห์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) โดย อภิชัย พันธเสน (๒๕๖๐) แสดงให้เห็นว่าคุณธรรมและความรู้ คือปัจจัยนำเข้าสำคัญในกระบวนการคิดแบบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งส่งผลให้เกิดความสมดุล มั่นคง และยั่งยืนของผลกระทบเกี่ยวกับทุนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม โดยที่ผลผลิตดังกล่าวนำมาสู่ผลลัพธ์เกี่ยวกับความสุข ตั้งแต่ระดับบุคคลถึงประเทศชาติเป็นลำดับชั้น ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์สุขและความร่มเย็นเป็นสุขของมนุษยชาติในที่สุด

กัลยาณี เสนาสุ และบงกช เจนจรัสสกุล (๒๕๖๑) ได้ทำการสังเคราะห์ต่อยอดงานศึกษาของ อภิชัย พันธเสน (๒๕๖๐) เพื่อแสดงให้เห็นเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในหน่วยงานราชการต่าง ๆ ในโครงการวิจัยการบริหารราชการบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับการกำหนดกรอบการพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติการบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ งานศึกษาข้างต้นยังมีมุมมองเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจที่สอดคล้องกับการศึกษาแนวทางการปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนโดย Ketprapakorn และ Kantabutra (2019) ได้ทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงพยาบาลเทพธารินทร์ การศึกษาแสดงให้เห็นถึงวิธีการจัดการตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหารซึ่งทำให้โรงพยาบาลมีความสำเร็จในการสร้างประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ที่มีส่วนในการพัฒนาอย่างยั่งยืนเกี่ยวกับสุขภาพในภูมิภาคได้ อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องทำพร้อมกันทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติโดยมีวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนเป็นสื่อกลาง

การรวบรวมและสังเคราะห์มุมมองเชิงเปรียบเทียบระหว่างปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับแบบทุนนิยม ผู้เขียนจัดทำตารางที่ ๑ เพื่อแสดงความแตกต่างที่สำคัญในแนวคิดการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดหลัก ๗ ประการ ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุมมองต่อสังคม มุมมองต่อบุคลากร มุมมองต่อสิ่งแวดล้อม มุมมองต่อวัฒนธรรม และความเป็นธรรม

	แนวคิด	เศรษฐกิจพอเพียง	ทุนนิยม
๑	**เป้าหมายขององค์กร**	เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนสังคมสู่ความยั่งยืน	เพื่อเป็นองค์กรที่ครอบครองตลาดแต่เพียงผู้เดียวและสร้างกำไรสูงสุด
๒	**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องสร้างประโยชน์ให้คือสังคมทั่วไปทั้งหมด	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องสร้างประโยชน์ให้มีแค่ผู้ถือหุ้นและลูกค้า
๓	**มุมมองต่อบุคลากร**	บุคลากรเป็นเหมือนสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดที่ต้องดูแลรักษา	บุคลากรเป็นปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่งที่สามารถใช้และโยนทิ้งได้เสมอเมื่อหมดประโยชน์
๔	**มุมมองต่อสังคม**	องค์กรมีหน้าที่ดูแลสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	องค์กรไม่มีหน้าที่ดูแลสังคมที่ไม่ได้สร้างประโยชน์ให้องค์กรโดยตรง
๕	**มุมมองต่อสิ่งแวดล้อม**	การดูแลสิ่งแวดล้อมเป็นหน้าที่เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน	การดูแลสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องของการตลาดเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์
๖	**มุมมองต่อวัฒนธรรม**	ทุนทางวัฒนธรรมเอื้อให้บุคคลสามารถนำไปทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	วัฒนธรรมเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางให้เกิดการพัฒนา
๗	**ความเป็นธรรม**	คุณธรรมเป็นสิ่งที่ต้องมีเป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ	ใช้กฎระเบียบมากำหนดขอบเขตหน้าที่ทางจริยธรรม

ตารางที่ ๑: ข้อแตกต่างระหว่างการจัดการแบบทุนนิยมกับเศรษฐกิจพอเพียง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดโดยเบื้องต้นจากเป้าหมายขององค์กร จะเห็นได้ว่า ในขณะที่องค์กรในอุดมคติของระบบทุนนิยมนั้นมีเป้าหมายเพื่อทำกำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ เพราะสำหรับระบบทุนนิยมเงินทุนเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญในการดำเนินการต่าง ๆ โดยในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมักเริ่มจากการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน (Cost Benefit Analysis) ด้วยการคำนวณต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการออกมาอย่างชัดเจน ดังนั้นในการดำเนินโครงการอาจไม่มีการคำนวณถึงประโยชน์ระยะยาวในระดับหลายสิบปี แต่มักเป็นการหาประโยชน์สูงสุดจากการทำกำไรในระยะสั้นเป็นเป้าหมายสำคัญ ในทางตรงกันข้ามนั้นปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมุ่งเน้นการ

ทำประโยชน์ในระยะยาว โดยจะมีการประเมินผลประโยชน์ให้กับผู้ลงทุนตามเหตุผลบนพื้นฐานของความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ดังนั้นการประเมินการลงทุนตามหลักการนี้อาจทำให้เกิดการขาดทุนในระยะสั้น แต่จะเกิดเป็นผลกำไรกับสังคมในระยะยาว ดังนั้น ในกรณีของเศรษฐกิจพอเพียงจะต้องคำนึงถึงประโยชน์สุขและต้นทุนทางสังคมด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็เป็นอีกมิติหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างระบบทุนนิยมกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในระบบทุนนิยมนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ควรทำให้เกิดความพึงพอใจมีเพียงผู้ถือหุ้นและลูกค้าเท่านั้น เนื่องจากในระบบทุนนิยมนั้นผู้บริหารมักมาจากการสรรหามืออาชีพ ดังนั้น ผู้ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้บริหารก็คือผู้ถือหุ้นและลูกค้าที่เป็นแหล่งที่มาของรายได้ไม่ใช่สังคมโดยทั่วไป ในทางกลับกันปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยมองสังคมโดยทั่วไปว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทั้งสิ้น เพราะไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อม สังคมดังกล่าวนี้อาจเป็นลูกค้าในอนาคต ดังนั้นการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นจึงเป็นการมองการณ์ไกลอย่างแท้จริง

ขณะที่ระบบทุนนิยมมองบุคลากรเป็นเหมือนกับปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่สามารถทดแทนหรือเปลี่ยนเมื่อใดก็ได้ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกลับมองว่าบุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร จากมุมมองที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป จะเห็นได้ว่าองค์กรในระบบทุนนิยมจะพัฒนาบุคลากรเพียงเท่าที่จำเป็นอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อให้ทำงานบางอย่างตามที่องค์กรต้องการบรรลุผล เช่น การฝึกอบรมเพื่อให้สามารถซ่อมบำรุงเครื่องจักรบางส่วน แต่ไม่อบรมให้รู้จักหลักการในการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรตามระบบทุนนิยมจึงมีขึ้นเพียงเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ในเฉพาะช่วงเวลานั้น ๆ ไม่ถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อให้บุคลากรสามารถเติบโตในระยะยาว ดังนั้น ในช่วงวิกฤต องค์กรในระบบทุนนิยมจึงมีการปลดบุคลากรจำนวนมาก เพราะองค์กรมองว่าการมีบุคลากรมากเกินกว่าผลผลิตที่ต้องการเป็นสิ่งที่ส่งผลเสียต่อองค์กร

ในทางตรงกันข้าม ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะมองบุคลากรเป็นเหมือนกับสินทรัพย์ขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูง องค์กรที่ยั่งยืนจึงคำนึงถึงความเป็นอยู่ของบุคลากรและครอบครัวของบุคลากรเพื่อสร้างความภักดีและความผูกพันระยะยาว อีกทั้ง องค์กรยั่งยืนจะมีการสะสมทุนมนุษย์ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการขยายงานเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัว ดังนั้น องค์กรจึงมีมุมมองว่า การลงทุนในบุคลากรสามารถยกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นเต็มเปี่ยมไปด้วยประสบการณ์ ปัญญา และทัศนคติที่ดี เปรียบได้กับการดูแลต้นไม้ที่ต้องคอยตกแต่งอยู่เสมอเพื่อให้เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการดูแล

ในส่วนของสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น หากเป็นระบบทุนนิยมโดยปกติมักจะมองสังคมและสิ่งแวดล้อมว่าเป็นเหมือนกับสิ่งที่ใช้หาประโยชน์ แต่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นจะมองสังคมและสิ่งแวดล้อมว่าเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการดูแลและลงทุน วิธีการในการประกอบการในองค์กรแบบทุนนิยมมักจะจัดสรรให้มีการดำเนินการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ค่อนข้างฉาบฉวยและชั่วคราวอย่างเห็นได้ชัด เช่น องค์กรอาจสนับสนุนให้มีโครงการปลูกป่าหรือปล่อยสัตว์น้ำลงสู่ทะเล แต่หลังจากที่โครงการดังกล่าวดำเนินการเสร็จแล้ว ก็มักขาดการติดตามผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ในทางกลับกัน ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสนับสนุนและเสริมสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืน และกำหนดเป้าหมายและระบบการจัดการที่ชัดเจนเพื่อให้การกระทำนั้น ๆ ต้องตอบโจทย์ระบบนิเวศหรือแก้ปัญหาสังคมได้อย่างยั่งยืน

โดยทั่วไปแล้ว องค์กรมักมองว่าการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นจะต้องทำอย่างเป็นระบบและมีการดูแลติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ต้องใช้เงินลงทุนที่สูงกว่าแบบทุนนิยม อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง การพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทุนทางวัฒนธรรมด้วยการศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยความเข้าใจที่แท้จริง ทำให้เกิดเป็นความสามารถในการประยุกต์วัตถุดิบในท้องถิ่นซึ่งมีราคาไม่สูงนักมาพัฒนาให้เกิดคุณค่า ต่างจากการบริหารแบบทุนนิยมที่มักมองวัฒนธรรมหรือ

ภูมิปัญญาท้องถิ่นว่าล้าสมัยและไม่มีประสิทธิภาพ จึงเน้นการใช้เทคโนโลยีที่มีราคาสูงในการจัดการเพียงอย่างเดียวโดยขาดการคำนึงถึงทุนทางวัฒนธรรมและภูมิสังคมด้วยความเข้าใจ ดังนั้น ผลงานที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงทำให้องค์กรสามารถอ้างอิงผลการพัฒนาได้ยาวนานมากกว่าแบบทุนนิยม

ในส่วนสุดท้าย สำหรับเรื่องของความเป็นธรรมในระบบทุนนิยม มักมีการอ้างถึงการทำตามข้อกำหนดหรือข้อระเบียบที่ใช้เป็นมาตรฐานเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นระเบียบของอุตสาหกรรมหรือข้อกำหนดจริยธรรมของวิชาชีพก็ตาม ขณะที่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมองว่าคุณธรรมนั้นเป็นมากกว่าแค่การทำตามข้อกำหนดหรือระเบียบให้ครบถ้วน ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมองว่านอกจากมีความถูกต้องแล้วจะต้องดีด้วย กล่าวคือ ในการกระทำใด ๆ นอกจากจะต้องสอดคล้องกับระเบียบแล้วก็ต้องทำด้วยความซื่อสัตย์และเจตนาที่บริสุทธิ์ เพราะบ่อยครั้งที่กฎระเบียบหรือข้อกำหนดต่าง ๆ ล้วนมีช่องว่างให้คนสามารถเลี่ยงได้เพื่ออธิบายว่าตนไม่ผิดได้อยู่เสมอ ฉะนั้นหากดำเนินการปฏิบัติด้วยการเอาคุณธรรมนำหน้าแล้ว แม้ว่ากฎระเบียบจะไม่ได้เขียนห้ามไว้แต่บุคคลควรรู้จักหักห้ามใจไม่กระทำการดังกล่าวที่ผิดคุณธรรม ในการนี้ ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล อธิบายไว้ในการบรรยายพิเศษภายในงานสัปดาห์อนุรักษ์ทรัพยากรน้ำแห่งชาติและวันน้ำโลก ใน พ.ศ. ๒๕๖๐ เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่มีผู้ติดตามบางท่านคอยซื้อที่ดินราคาถูกที่ชาวบ้านมาขายเพราะมีความแห้งแล้ง นำไปขายในราคาแพงขึ้นหลังจากมีการพัฒนาระบบชลประทานอันเนื่องมาจากโครงการในพระราชดำริของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ความว่า "ซื้อขาย ๆ ผิดอะไร เอากฎหมายข้อไหนมา ไม่ได้โกง ไม่ได้ไปขู่เข็ญเขา ซื้อพันขายหมื่น ซื้อหมื่นขายแสน ซื้อแสนขายล้าน รวยแบบซื่อ ๆ เอาผิดอะไรไม่ได้นะ พระเจ้าอยู่หัวบอก นี่ไงธรรมมะ ไม่ผิดกฎหมายแต่ฉวยโอกาส เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ มีข้าราชการคนหนึ่งปฏิบัติ ไม่รู้ลงโทษยังไง พอท่านรู้เมื่อไหร่ ท่านเลิกเรียกเลย"

โดยสรุป ข้อสำคัญในการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือการเติบโตด้วยการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่ง ต่างจากการเติบโตแบบก้าวกระโดดเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจในระยะสั้น ทั้งนี้ก็เพราะการเติบโตด้วยรากฐานอันแข็งแกร่งจะทำให้เกิดเป็นภูมิคุ้มกันต่อวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเข้ามามีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรเป็นสำคัญ การดำเนินงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงเน้นย้ำเกี่ยวกับการดูแลและใช้ประโยชน์จากภูมิสังคม อีกนัยหนึ่งคือการเลือกใช้ทรัพยากรที่สามารถหาได้ง่ายภายในท้องถิ่นหรือประเทศตามสภาพภูมิศาสตร์ และการใช้คนตามความรู้และความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ ยังมีผู้เข้าใจผิดอีกมากว่าการตัดสินใจบนพื้นฐานของภูมิสังคม เป็นการปิดกั้นความเจริญ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่สามารถใช้รับมือการเปลี่ยนแปลงสำคัญของอุตสาหกรรมด้วยการมองการณ์ไกล การประเมินการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนให้มีการเตรียมทรัพยากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสำคัญเสมอ เช่น การสะสมเงินทุน การสะสมเครือข่ายการเข้าถึงทรัพยากร และการสะสมทุนมนุษย์ด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในอนาคต

ตัวอย่างการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: ธุรกิจชุมชน

ตำบลดงขี้เหล็ก จังหวัดปราจีนบุรี เป็นตัวอย่างของชุมชนที่ประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาประโยชน์สุขของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนที่ชุมชนจะประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ชุมชนเคยมีปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรน้ำจากแหล่งน้ำที่มีอย่างจำกัด การเติบโตอย่างรวดเร็วของประชากรและเกษตรกรรมส่งผลให้เกิดความต้องการน้ำจำนวนมากเกินกว่าที่มีโดยธรรมชาติ ทำให้ชุมชนขาดแคลนน้ำซึ่งเป็นปัจจัยผลิตสำคัญทางการเกษตร เป็นเหตุให้ท้องถิ่นมีผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำจนไม่สามารถสร้างรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของชาวบ้าน ส่งผลให้ชาวบ้านต้องตัดสินใจย้ายถิ่นฐานออกจากพื้นที่เพื่อไปเป็นแรงงานในภาคอุตสาหกรรมในท้องถิ่นอื่น

ปัญหาดังกล่าวเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้ชาวบ้านหันมาประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการทรัพยากรของชุมชน โดยเริ่มจากการพิจารณาและศึกษาภูมิศาสตร์ด้วยแผนที่ชุมชน ทำความเข้าใจลักษณะและคุณสมบัติของทรัพยากรต่าง ๆ รอบตัวด้วยความรอบคอบ เกิดเป็นความเข้าใจคุณลักษณะของปัจจัยการผลิตอย่างเป็นระบบ จากความเข้าใจบนพื้นฐานของความรู้ร่วมกันทำให้เกิดภาคีความร่วมมือระหว่างหมู่บ้านในรูปแบบโครงการชุมชนพึ่งพาตนเอง ตั้งแต่การออกแบบการบริหารทรัพยากรน้ำร่วมกันและการปลูกฝังให้ชาวบ้านอนุรักษ์ป่าต้นน้ำ สร้างเขื่อนชุมชนแทนการเจาะน้ำบาดาล

จากการศึกษาภูมิศาสตร์ ทำให้ชาวบ้านทราบได้ว่าแหล่งต้นน้ำที่สำคัญของตำบลมีจุดกำเนิดมาจากที่ใด ชาวบ้านจึงศึกษาเส้นทางของน้ำด้วยการวัดระดับความสูงของพื้นที่และจึงปรับปรุงเส้นทางของน้ำให้เกิดการไหลรวมกันไปสู่สถานที่เก็บน้ำซึ่งชาวบ้านออกแบบไว้ในลักษณะที่ลึกแต่แคบเพื่อเพิ่มปริมาณการกักเก็บน้ำในขณะที่ลดอัตราการระเหยของน้ำจากการที่มีพื้นที่ผิวน้ำน้อยลง เรียกว่า เขื่อนใต้ดิน จากนั้นชาวบ้านจึงสร้างเส้นทางชลประทานชุมชนเพื่อให้น้ำสามารถไหลไปสู่พื้นที่เกษตรกรรมของชาวบ้านในภาคีได้อย่างทั่วถึงจำนวนมากกว่า ๓๘,๐๐๐ ไร่ โดยชาวบ้านแต่ละพื้นที่จะทำการขุดเขื่อนใต้ดินเพื่อรองรับน้ำในหน้าฝนเพื่อเก็บไว้ใช้ในหน้าแล้ง ทำให้มีน้ำพอใช้ตลอดทั้งปี

นอกจากนี้ จากการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ของตนเอง ทำให้ชาวบ้านทราบว่าทรัพยากรน้ำมีอยู่จำกัด ไม่เพียงพอต่อการทำเกษตรกรรมประเภทนา ชาวบ้านจึงปรับเปลี่ยนจากการทำนาที่ใช้น้ำจำนวนมาก มาเป็นการปลูกไม้ดอกไม้ประดับ โดยผ่านการคำนวณจากที่ประชุมของชุมชนว่าพื้นที่ใดจะปลูกดอกไม้ประเภทใด เป็นการควบคุมผลผลิตทางการเกษตรร่วมกันของชุมชน ต่างจากเมื่อก่อนที่เป็นระบบเกษตรกรรมพืชเดี่ยว ในปัจจุบัน ตำบลดงขี้เหล็กได้ขึ้นชื่อว่าเป็นแหล่งผลิตไม้ดอกไม้ประดับที่ใหญ่ที่สุดในพื้นที่ภาคตะวันออก มีสินค้าส่งให้กับลูกค้าทั่วประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้ชาวบ้านมีรายได้ต่อครัวเรือนมากกว่า ๒๐,๐๐๐ บาทต่อเดือน และตำบลมีเงินหมุนเวียนในสหกรณ์ออมทรัพย์มากกว่า ๔๘๐ ล้านบาท ทำให้สามารถจัดสรรสิทธิประโยชน์และสวัสดิการได้ สหกรณ์ยังนำเงินดังกล่าวมาจัดสรรพื้นที่ละกว่า ๒๐๐,๐๐๐ บาท เพื่อสนับสนุนให้เกิดการขุดเขื่อนใต้ดินภายในพื้นที่ของตนเอง โดยชาวบ้านมีหน้าที่ผ่อนคืนตามกำลังผลผลิต ทั้งนี้ก็เพราะสหกรณ์ที่บริหารจัดการโดยชาวบ้าน เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการขุดเขื่อนใต้ดินว่าจะช่วยทำให้ชาวบ้านที่ยืมเงินสามารถสร้างรายได้มากพอที่จะนำเงินกลับมาชำระคืนได้ การบริหารจัดการชุมชนดังกล่าวได้สร้างภูมิคุ้มกันต่อภัยแล้งให้กับชุมชนได้เป็นอย่างดี

จะเห็นได้ว่า ความสามัคคีจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าหากชาวบ้านทุกคนไม่มีคุณธรรมในการเห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมจนทำให้เกิดความร่วมมือที่จะใช้ความรู้ในการประเมินทรัพยากรของตนเองด้วยความพอเพียง ใช้เหตุผลในการพิจารณาคุณลักษณะของทรัพยากร และทุ่มเทในการสร้างเขื่อนใต้ดินซึ่งเป็นปัจจัยที่สร้างภูมิคุ้มกันสำคัญให้กับชุมชน ส่งผลให้ในปัจจุบัน ชาวบ้านไม่ตกเป็นเหยื่อของหนี้นอกระบบ มีรายได้จากผลผลิตทางการเกษตรเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: ธุรกิจพลังงาน

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือบางจาก เป็นบริษัทเกี่ยวกับพลังงานที่มีประวัติยาวนานตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๒๗ โดยบริษัทได้แยกตัวออกมาจากการควบคุมของรัฐ เพื่อประกอบธุรกิจภายในเจตนารมณ์ของการสร้างประโยชน์สุขและความมั่นคงทางพลังงานแก่ประชาชนชาวไทย เริ่มต้นจากการทำโรงกลั่นน้ำมัน จนในปัจจุบันบางจากมีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจให้มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนไป ภายใต้พันธกิจของการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อความมั่นคงทางพลังงาน

บางจากประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการกำหนดนโยบายและดำเนินงาน จะเห็นได้ว่า บางจากมีการประมาณตนอย่างสม่ำเสมอด้วยการตรวจสอบสถานะทางธุรกิจขององค์กรและสำรวจทรัพยากรต่าง ๆ ที่บางจากมีอยู่ในมือ ไม่ว่าจะเป็นทุนทรัพย์ ทุนบุคลากร และทุนเครือข่าย จากนั้นบางจากจึงใช้เหตุผลในการพิจารณาความเป็นไปได้ของทิศทางธุรกิจในอนาคต ในกรณีดังกล่าว บางจากเล็งเห็นว่า อุตสาหกรรมน้ำมันมีแนวโน้มที่จะอิ่มตัวได้ในอนาคต จึงทำการขยายตัวไปในหน่วยธุรกิจพลังงานอื่นที่จำเป็นต่อความมั่นคงทางพลังงานของประเทศไทย บางจากจึงก่อตั้งหน่วยธุรกิจพลังงานสะอาดขึ้นเพื่อผลิตพลังงานทดแทนการใช้น้ำมัน การกระทำดังกล่าวของบางจากส่งเสริมให้บางจากมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันที่มีความไม่แน่นอนสูง ในทางกลับกัน พลังงานทดแทนสามารถสร้างรายได้ที่มีความเสถียรกว่าเพราะเป็นการใช้ไฟฟ้าภายในประเทศ การสร้างภูมิคุ้มกันนี้ส่งผลให้บางจากมีกระแสเงินสดที่ดี เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ต่อยอดจากพลังงานทดแทน บางจากมีการประมาณตนด้วยการศึกษาตนเองและพบว่าโรงไฟฟ้าของตนยังมีจุดอ่อนที่ทำให้เกิดเป็นความสูญเสีย เนื่องจากการผลิตไฟฟ้าพลังงานทดแทนจากแสงแดดมีความไม่สอดคล้องกับอัตราการใช้ไฟฟ้า เกิดเป็นพลังงานส่วนเกินในเวลาหนึ่งและพลังงานขาดแคลนในอีกเวลาหนึ่ง บางจากจึงพิจารณาด้วยเหตุผลและเล็งเห็นว่าอุตสาหกรรมแบตเตอรี่เป็นอุตสาหกรรมที่มีความจำเป็นต่อความมั่นคงทางพลังงาน จึงเริ่มทำ

การสะสมทุนทางทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเข้าไปลงทุนในบริษัทที่ดำเนินการโครงการเหมืองลิเทียม เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับบางจากผ่านการรักษาการเข้าถึงแหล่งแร่ลิเทียมซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในการผลิตแบตเตอรี่ เป็นการช่วยป้องกันบางจากจากการแย่งชิงทรัพยากรในอนาคต

นอกจากการกำหนดนโยบายทางธุรกิจข้างต้นแล้ว บางจากยังแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เพื่อรับมือกับวิกฤต บางจากเริ่มต้นจากการประมาณตนด้วยการสำรวจกระแสเงินสดของตนตั้งแต่วิกฤตยังไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจโดยตรง และทำการพิจารณาด้วยเหตุผลแล้วจึงเห็นว่า บางจากควรมีการเตรียมกระแสเงินสดไว้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้กับองค์กร และยังมีนโยบายปรับปรุงงบประมาณที่เคยทำไว้ก่อนวิกฤตขึ้นมาศึกษาใหม่ทั้งหมด เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ การตัดสินใจเช่นนี้ของบางจากส่งผลให้เกิดเป็นภูมิคุ้มกันกับองค์กรและบุคลากร ทำให้แม้จะประสบปัญหาการขาดทุนซึ่งเป็นผลกระทบจากวิกฤต แต่บางจากก็ยังมีกระแสเงินสดมากพอในการดูแลบุคลากรอย่างครบถ้วน ไม่ทำให้เกิดการปลดบุคลากรออก

การไม่ปลดบุคลากรออกของบางจาก ส่วนหนึ่งก็เป็นเพราะว่าบางจากมีการบริหารจัดการด้วยคุณธรรม มองบุคลากรเป็นเหมือนสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กรที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร จึงควรได้รับการดูแลอย่างสม่ำเสมอ ในช่วงวิกฤต บางจากจึงให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นกับบุคลากรภายในองค์กรเทียบเท่ากับการสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ถือหุ้น ผ่านสารจากผู้บริหารถึงบุคลากรทุก ๒ สัปดาห์ เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดเป็นความสามัคคีในการช่วยองค์กรข้ามผ่านวิกฤตไปได้ บางจากยังอาศัยช่วงเวลานี้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Business Process Redesign) และเปิดโอกาสให้บุคลากรจากระดับปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ซึ่งจะช่วยลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และสร้างประโยชน์ต่อองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ตัวอย่างการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: ธุรกิจเครื่องดื่ม

บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) หรือไทยเบฟ เป็นองค์กรต้นแบบที่น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการและกำหนดนโยบายเพื่อครองความเป็นผู้นำธุรกิจเครื่องดื่มครบวงจรในภูมิภาคอาเซียนอย่างมั่นคงและยั่งยืน (Stable & Sustainable ASEAN Leader) ด้วยแนวคิด “การสร้างสรรค์และแบ่งปันคุณค่าจากการเติบโต” (Creating and Sharing the Value of Growth) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยการมอบคุณค่าที่สำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ ๑) การมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้ผู้บริโภค ๒) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยให้บริการอย่างมืออาชีพ ๓) การมอบผลตอบแทนจากการลงทุนให้แก่ผู้ถือหุ้น ด้วยการเติบโตของรายได้และผลกำไรที่มั่นคงและต่อเนื่อง ๔) การเป็นแบบอย่างในด้านความเป็นมืออาชีพ ความโปร่งใส และการดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาล ๕) การมอบความไว้วางใจ อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลแก่พนักงาน เพื่อสร้างความร่วมรับผิดชอบ และ ๖) การสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรและประเทศชาติ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ไทยเบฟแสดงให้เห็นถึงภูมิคุ้มกันที่เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการใช้หลักความพอประมาณในการวางยุทธศาสตร์การสะสมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดการทำงานด้วยความรู้คู่คุณธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยการสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดูแลทรัพยากรท้องถิ่นและการจัดซื้อวัตถุดิบจากวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถท้องถิ่นและการจ้างงานในพื้นที่ต่าง ๆ อันนำไปสู่ประโยชน์สุขที่ยั่งยืน

ไทยเบฟมีการเติบโตอย่างมั่นคงผ่านหลักความมีเหตุผล โดยมีการพิจารณาประสิทธิภาพและความยั่งยืนของทรัพยากรทางธรรมชาติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการ

ดำเนินธุรกิจในระยะยาวและชุมชนที่อยู่ในบริเวณโดยรอบ ไทยเบฟมีความร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทยผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้กับชุมชนทั่วประเทศด้วยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาสังคม จนนำไปสู่การจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคมต้นแบบ “ประชารัฐรักสามัคคี” เพื่อช่วยลดความเหลื่อมล้ำของท้องถิ่น พัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในระยะยาวของประเทศ ให้เกิดการแปรรูปทรัพยากรท้องถิ่นที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดมูลค่าสูงสุดใน ๗๖ จังหวัดทั่วประเทศ

ไทยเบฟยังมีนโยบายในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งส่งผลให้เกิดในเรื่องของภูมิคุ้มกันขององค์กร ด้วยการบริหารจัดการให้ชุมชนสามารถเติบโตร่วมกันไปพร้อมกับไทยเบฟ ผ่านการยกระดับขีดความสามารถสินค้าชุมชนให้มีมูลค่าเพิ่มผ่านนวัตกรรมการตลาดซึ่งทำให้สินค้าชุมชนมีอัตลักษณ์เฉพาะตัว ด้วยการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมท้องถิ่นด้วยการนำองค์ประกอบทางวัฒนธรรมเฉพาะตัวมาใช้เป็นส่วนประกอบสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ การแบ่งปันคุณค่าจากการสร้างสรรค์ที่สร้างคุณประโยชน์อย่างสูงสุดให้กับสังคมและประเทศชาติด้วยความภาคภูมิใจ โดยมุ่งเน้นการดำเนินโครงการผ่าน ๕ มิติหลัก ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ด้านกีฬา ด้านศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการพัฒนาชุมชนและสังคม ด้วยความมุ่งหวังที่จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงในทุกมิติ

จะเห็นได้ว่า ไทยเบฟมีลักษณะการทำงานพื้นฐานบนเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่มุ่งมั่นในการสร้างประโยชน์สุขต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ด้วยการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างไทยเบฟกับท้องถิ่นภายใต้เงื่อนไขความรู้ ทำให้ชุมชนภายใต้เครือข่ายสามารถพึ่งพาตนเองและทำงานได้ด้วยความซื่อสัตย์ภายใต้เงื่อนไขคุณธรรม เกิดเป็นวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าเป็นแหล่งรายได้ใหม่ที่สำคัญต่อชุมชนภายใต้ทรัพยากรท้องถิ่นที่มีอย่างจำกัดซึ่งส่งผลให้เกิดภูมิคุ้มกันต่อท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: ธุรกิจเหมืองแร่

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือเอสซีจี ถือเป็นองค์กรตัวอย่างของการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ จะเห็นได้ว่า เอสซีจีคงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมของตนมาได้ตลอดระยะเวลามากกว่า ๑๐๐ ปี ในช่วงเริ่มต้นเอสซีจีมุ่งเน้นความเป็นเลิศในธุรกิจปูนซีเมนต์เพียงอย่างเดียว แต่ในปัจจุบันเอสซีจีได้ก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมที่อยู่อาศัยอย่างครบวงจร

การเปลี่ยนแปลงและการเติบโตของเอสซีจีในปัจจุบันนี้แตกต่างจากการเติบโตในช่วงก่อนวิกฤตต้มยำกุ้งที่เคยขยายไปในธุรกิจที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ จนเมื่อเจอวิกฤตทำให้ต้องขาดทุนมากกว่า ๕๖,๐๐๐ ล้านบาท ด้วยการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้อย่างเป็นระบบในทุกการตัดสินใจ ดังจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบัน ธุรกิจต่าง ๆ ที่เอสซีจีเข้าไปลงทุนจะมีลักษณะสนับสนุนซึ่งกันและกันโดยสมบูรณ์ ช่วยให้เกิดการสะสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับเงื่อนไขความรู้ ประกอบกับการเน้นย้ำเรื่องของคุณธรรมในทุกส่วนของการทำงานตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทตลอดมา ทำให้บุคลากรของเอสซีจีทำงานอย่างซื่อตรงและคิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

เอสซีจีมีความสมบูรณ์และความพร้อมในส่วนเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม ซึ่งเป็นเงื่อนไขรากฐานของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่แข็งแกร่งอย่างแท้จริง เพราะฉะนั้นก่อนการลงทุนในโครงการใดก็ตาม เอสซีจีจะทำการตรวจสอบสถานะขององค์กรและภูมิสังคมตามหลักการพอประมาณ โดยเมื่อพบว่าเอสซีจีมีความพร้อมของทรัพยากรตามหลักการด้านเหตุผลแล้ว เอสซีจีจึงเริ่มขยายกิจการและลงทุนตามความพร้อม การมองการณ์ไกลของผู้บริหารของเอสซีจีที่มีความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงสำคัญของรูปแบบธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้างจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เอสซีจีจึงสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรด้วยการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ผ่านการพัฒนาความรู้และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

การดูแลลูกค้าของเอสซีจี ไม่เพียงเป็นการดูแลที่ให้บริการหลังการขาย แต่ยังรวมไปถึงการดูแลลูกค้าในวงกว้างผ่านคู่ค้าด้วยการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับคู่ค้าเพื่อให้คู่ค้าสามารถส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดแก่ผู้บริโภค ทั้งยังออกแบบนวัตกรรมที่เพิ่มความเร็วในการก่อสร้างเพื่อให้คู่ค้าสามารถทำการก่อสร้างได้รวดเร็วมากขึ้น ทำให้คู่ค้ามีกระแสเงินสดดีขึ้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนกิจการคู่ค้าของเอสซีจี เกิดขึ้นจากการมองคู่ค้าด้วยคุณธรรม ไม่มองคู่ค้าว่าเป็นฟันเฟืองการผลิตที่ทิ้งได้เมื่อหมดประโยชน์ แต่กลับมองว่าคู่ค้าเป็นผู้มีพระคุณต่อการเจริญเติบโตของเอสซีจี

ในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาป่าของเอสซีจีเป็นหนึ่งในต้นแบบการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยโครงการนี้เป็นผลงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สามารถนำมาใช้อ้างอิงได้ตลอดระยะเวลากว่า ๓๐ ปี เพราะเป็นโครงการต้นแบบที่บริษัทจากทั่วโลกเดินทางเข้ามาศึกษา จะเห็นได้ว่า ในการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เอสซีจีเริ่มจากการประเมินพื้นที่อย่างเป็นระบบเพื่อวิเคราะห์แหล่งที่มาของน้ำและการไหลของน้ำจนเข้าใจ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนพัฒนาแหล่งน้ำผ่านการปลูกป่าและทำฝายชะลอน้ำได้สอดคล้องกับภูมิศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดความสิ้นเปลือง นอกจากนี้ การศึกษาสังคมศาสตร์ทำให้เอสซีจีเข้าใจบริบทและปัญหาของชาวบ้าน ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการและขอความร่วมมือในการช่วยกันรักษาป่าได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างยั่งยืนช่วยให้เอสซีจีได้ประโยชน์จากการลดความเสี่ยงด้านอัคคีภัยจากไฟป่า อีกทั้งความสัมพันธ์ที่ดีกับชาวบ้านช่วยให้ชาวบ้านคอยปกป้องเอสซีจีอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุนี้เอสซีจีจึงสามารถสร้างการเจริญเติบโตภายในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมด้วยความมั่นคงอย่างยั่งยืน และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๘ ตัวชี้วัดความยั่งยืนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในระดับนานาชาติ มีดัชนีชี้วัดระดับของการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งจัดทำโดยผู้จัดทำดัชนีชั้นนำ (Index Provider) โดยที่ MSCI ESG index และ FTSE Russell เป็นการจัดอันดับที่มุ่งเน้นการชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม (Environmenalt) สังคม (Social) และบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ในขณะที่ Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) มีการประเมินที่ครอบคลุมประเด็นที่หลากหลายมากกว่าดัชนี MSCI ESG index และ FTSE Russell โดยนอกจากการประเมินตามแนวคิดไตรกำไรสุทธิยังรวมผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ตราสัญลักษณ์ (Branding) และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ใน พ.ศ. ๒๕๖๓ บริษัทของประเทศไทยบางส่วนได้รับการประเมินความยั่งยืนโดยผู้จัดทำดัชนีชั้นนำระดับโลก S&P Dow Jones Indices (2020) ให้เป็นผู้นำอุตสาหกรรม เช่น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

อย่างไรก็ตาม ยังเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ถึงความเหมาะสมของการนำดัชนีดังกล่าวมาใช้ในการประเมินความยั่งยืนขององค์กรในประเทศไทย ทั้งนี้ก็ด้วยความแตกต่างของลักษณะเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และแนวคิดด้านวัฒนธรรม ซึ่งอาจทำให้ความเข้าใจถูกบิดเบือนในเรื่องของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จึงจะเห็นได้ว่าผู้บริหารองค์กรยังมิได้เล็งเห็นคุณค่าทุนทางวัฒนธรรมของตนเอง และไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคมที่จะนำไปประยุกต์ในแนวความคิดใหม่ร่วมกับเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ชุมชน และสิ่งแวดล้อม อันนำไปสู่ความเท่าเทียมกันในสังคมและลดปัญหาความเหลื่อมล้ำได้อย่างเป็นรูปธรรม

การทำตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้นจากโลกตะวันตกเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในภูมิสังคมที่แตกต่าง เมื่อมาตรฐานไม่ได้กำหนดอย่างชัดเจนถึงลักษณะเฉพาะในแต่ละประเทศ ข้อกำหนดบางอย่างจึงมีการแปลความหมายไม่ถูกต้องทั้งหมด หรือแนวความคิดบางอย่างอาจได้รับการ

ส่งเสริมมากเกินไป จนทำให้หลายครั้งผู้นำองค์กรตัดสินใจลงทุนกับกิจกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมกับสังคมแบบผิดพลาด ในหลายกรณี กิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) อาจกลายเป็นการฟอกเขียว (Green Washing) หรือการทำให้สังคมเข้าใจผิดว่าองค์กรมีความรับผิดชอบทั้งที่จริงแล้วไม่ได้เป็นเช่นนั้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่ขัดแย้งทางจริยธรรมเนื่องจากองค์กรขาดการคำนึงถึงการประกอบกิจกรรมที่สร้างผลกระทบในระยะยาวหรือการประกอบกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) อย่างแท้จริง

ในขณะที่ไตรกำไรสุทธิสร้างขึ้นมาโดยมีพื้นฐานมาจากภาคธุรกิจ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดที่สร้างขึ้นมาโดยมีพื้นฐานมาจากการทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหัวใจสำคัญ จะเห็นได้ว่าปรัชญาของเศรษฐกิจมีมุมมองการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมก่อนเสมอ และมีปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาหรือเป็นผลพลอยได้จากการทำงานเพื่อส่วนรวม ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมุ่งเน้นที่การประกอบกิจกรรมอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม โดยเชื่อว่าเมื่อดำเนินงานพัฒนาตามเหตุผลของภูมิสังคม จะทำให้เกิดเป็นมูลค่าจากนวัตกรรมและทุนทางวัฒนธรรม ซึ่งนอกจากจะมีมูลค่าทางเศรษฐกิจแล้ว ยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเฉพาะที่ไม่สามารถลอกเลียนได้โดยง่าย

การศึกษาองค์กรยั่งยืนพบว่า องค์กรสามารถวัดวัฒนธรรมยั่งยืนจากการประเมินความยั่งยืนในการบริหารงานปกติ เนื่องจาก ในองค์กรที่ยั่งยืน บุคลากรในทุกระดับชั้นจะมีความเข้าใจถึงหลักความยั่งยืนเป็นปกติ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรทั่วไปที่บุคลากรรับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เท่านั้น บุคลากรในองค์กรยั่งยืนจะแสดงออกถึงการรับมือการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจภูมิสังคมและการแบ่งปัน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้และคุณธรรมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Ketprapakorn and Kantabutra, 2019)

จากความแตกต่างที่ชัดเจนของการประเมินผลลัพธ์ความยั่งยืนระหว่างระหว่างตะวันตกกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แสดงให้เห็นว่า ตัวชี้วัดความยั่งยืนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ควรมีการรวมทุนทางวัฒนธรรมเพิ่มเติมจากตัวชี้วัดตามแนวคิดไตรกำไรสุทธิ ดังนั้น ตัวชี้วัดความยั่งยืนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงประกอบไปด้วยผลกระทบ ๔ ด้าน ได้แก่ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบด้านสังคม ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และผลกระทบด้านวัฒนธรรม ตามภาพประกอบที่ ๔

ภาพประกอบที่ ๔: ผลกระทบความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

สรุปท้ายบทที่ ๑

บทนี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นมา ความสำคัญ และองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในมุมมองที่แตกต่างจากระบบทุนนิยม ผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ โดยเฉพาะจากบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาสังเคราะห์เป็นเนื้อหาที่มีความเข้าใจง่าย จึงทำให้เกิดเป็นการนำเสนอหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยังไม่เคยได้มีการนำเสนอมาก่อน บทนี้จึงเป็นบทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อทำให้ผู้อ่านโดยเฉพาะผู้บริหารเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและยกระดับความแข็งแรงของฐานทัศนคติ (Basic Assumption) เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการบริหารจัดการแบบระบบทุนนิยมกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันประกอบไปด้วย (๑) เป้าหมายขององค์กร (๒) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๓) มุมมองต่อบุคลากร (๔) มุมมองต่อสังคม (๕) มุมมองต่อสิ่งแวดล้อม (๖) มุมมองต่อวัฒนธรรม (๗) ความเป็นธรรม นอกจากนี้ ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างระบบทุนนิยมกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้ ส่งผลให้ตัวชี้วัดความยั่งยืนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความแตกต่างจากแนวคิดไตรกำไรสุทธิ โดยเพิ่มผลกระทบด้านวัฒนธรรม รวมเป็นการวัด ๔ ด้าน ได้แก่ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบด้านสังคม ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และผลกระทบด้านวัฒนธรรม

เอกสารอ้างอิง

กัลยาณี เสนาสุ และบงกช เจนจรัสสกุล. (๒๕๖๑). โครงการการบริหารราชการบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา. (๒๕๕๗). ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง...สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. (พิมพ์ครั้งที่ ๑๒). กรุงเทพฯ: พิมพ์สิริพัฒนา.

ปกรณ์ วิชยานนท์. (๒๕๔๓). การปฏิรูประบบการเงินในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

ภูมิพิชญ์ ยาสิทธิ์. (๒๕๖๐). ถอดบทเรียนวิกฤตต้มยำกุ้งผ่านเศรษฐกิจประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน. สำนักวิชาการ กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง. (๒๕๕๒). ปลูกป่าแก้จน ปลูกคนเพื่อปลูกป่า. มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์. กรุงเทพฯ: ทวีวัฒน์การพิมพ์.

สุขสรรค์ กันตะบุตร. (๒๕๖๑). การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อดิศร หมวกพิมาย. (๒๕๕๙). นโยบายเปลี่ยนสนามรบให้เป็นสนามการค้า. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

อภิชัย พันธเสน. (๒๕๔๖). สังเคราะห์องค์ความรู้เศรษฐกิจพอเพียง. (พิมพ์ครั้งที่ ๓). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อภิชัย พันธเสน. (๒๕๖๐). เศรษฐกิจพอเพียง: พระอัจฉริยภาพและพระกรุณาธิคุณของในหลวงรัชกาลที่ ๙. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.

อีคอนนิวส์. (๒๕๓๘). เปิดอก ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เลขาฯ สภาพัฒน์ฯ ผ่าแนวคิดแผนฯ 8. อีคอนนิวส์. ๒๐ - ๒๖ กุมภาพันธ์. ๑๕ - ๒๐.

อุ่นเรือน เล็กน้อย. (๒๕๖๐). เศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ วิถีสู่ความยั่งยืนจากคำสอนของพ่อ. วารสารสิ่งแวดล้อม. ๒๑(๒), ๑๓ - ๒๖.

Corrales, J., & Penfold, M. (2011). Dragon in the tropics: Hugo Chávez and the political economy of revolution in Venezuela. Washington, US: Brookings Institution Press.

Doocy, S., Ververs, M. T., Spiegel, P., & Beyrer, C. (2019). The food security and nutrition crisis in Venezuela. Social Science & Medicine, 226, 63-68.

Elkington, J. (1997). The triple bottom line sustainabilitys Accountants. In Russo, M. Environmental management: Readings and cases. London, UK: SAGE

Enqvist, J. P., & Ziervogel, G. (2019). Water governance and justice in Cape Town: An overview. Wiley Interdisciplinary Reviews: Water, 6(4), e1354.

Glauber, J., Laborde, D., Martin, W., & Vos, R. (2020). COVID-19: Trade restrictions are worst possible response to safeguard food security. 27, 2020.

Global Sustainability Standards Board. (2020). GRI Universal Standards: GRI 101, GRI 102, and GRI 103. Retrieved from: https://www.globalreporting.org/standards/media/2605/universal-exposure-draft.pdf.

Ketprapakorn, N. (2019). Toward an Asian corporate sustainability model: An integrative review. Journal of Cleaner Production, 239, 117995.

Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Sustainable social enterprise model: Relationships and consequences. Sustainability, 11(14), 3772.

Millington, N., & Scheba, S. (2020). Day Zero and The Infrastructures of Climate Change: Water Governance, Inequality, and Infrastructural Politics in Cape Town's Water Crisis. International Journal of Urban and Regional Research.

Reardon, T., Bellemare, M. F., & Zilberman, D. (2020). How COVID-19 may disrupt food supply chains in developing countries. IFPRI book chapters, 78-80.

S&P Dow Jones Indices. (2020). S&P Dow Jones Indices: A Division of S&P Global. Zürich, Switzerland: S&P Global.

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs.

WWF. (2020). Living Planet Report 2020-Bending the curve of biodiversity loss. Gland, Switzerland: WWF.

บทที่ ๒
การออกแบบวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

บทที่ ๒
การออกแบบวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

บทที่ ๒ เนื้อหาในบทนี้เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เกิดเป็นประโยชน์ในการอ้างอิงทางวิชาการ และการนำไปประยุกต์ในภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความแตกต่างสำคัญระหว่างแนวคิดทุนนิยมกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังที่กล่าวไปในบทก่อนหน้าแสดงให้เห็นความสำคัญของการพัฒนากรอบแนวทางการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนที่มีความจำเพาะเพื่อให้องค์กรเกิดการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บทนี้แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนจากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริซึ่งเป็นโครงการธุรกิจเพื่อสังคม ภายใต้การดูแลของมูลนิธิชัยพัฒนา (โครงการภัทรพัฒน์ และโครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์) โครงการต่อไปนี้ได้รับเลือกเพื่อเก็บข้อมูลในการศึกษาเนื่องจากเป็นโครงการในพระราชดำริ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เชิงปฏิบัติเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน จนถึงปัจจุบันมูลนิธิชัยพัฒนาและโครงการมีหน้าที่ดำเนินงานสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ในพระราชดำริ ให้ได้รับการดำเนินการได้ทันทีทันเหตุการณ์ การศึกษาและสังเคราะห์คุณลักษณะการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของบุคลากรภายใต้โครงการในสังกัดของมูลนิธิจึงสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะวิสัยทัศน์และค่านิยมที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๒.๑ นิยามของวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรดำเนินมารวมได้เป็นเวลากว่า ๑๐๐ ปี ในช่วงแรกของการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เริ่มจากการศึกษารูปแบบการคิดของคนงานในอุตสาหกรรมเหมืองและโรงงาน เพื่อค้นหาปัจจัยที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาในช่วงนั้นยังเป็นการศึกษาเชิงจิตวิทยาของคนงานมากกว่าจะเป็นการศึกษาพฤติกรรมขององค์กรโดยรวม การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่เริ่มมีการศึกษาหลังจากสงครามโลกครั้งที่ ๒ สิ้นสุดลงไปไม่นาน เนื่องจากนักวิชาการทั่วโลกให้ความสนใจกับปาฏิหาริย์การพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น ในช่วงเวลาดังกล่าวประเทศญี่ปุ่นมีกระบวนการผลิตที่ทันสมัย ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมากและมีมาตรฐานคุณภาพระดับสูง เกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดสินค้าอุตสาหกรรมจากฝั่งโลกตะวันตกจำนวนมาก โดยเฉพาะกับประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้นักวิชาการหลายท่าน ยกตัวอย่างเช่น Ouchi (1981) และ Peter และ Waterman (1982) หันมาให้ความสนใจที่จะค้นหา และระบุปัจจัยเบื้องหลังความสำเร็จนี้ของประเทศญี่ปุ่น การศึกษาโดยนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านทำให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพของประเทศญี่ปุ่นเป็นปัจจัยส่งเสริมสำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถร่วมกันในการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการเพิ่มความสามารถในการควบคุมมาตรฐานสินค้าเพื่อดึงมูลค่าสูงสุดออกมาจากทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้

การศึกษาเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร รู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และช่วยให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการทำงานด้านต่าง ๆ ให้ส่งเสริมต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

๒.๒ แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกับความยั่งยืน เริ่มต้นจากการที่นักวิชาการด้านองค์กรยั่งยืนประสบปัญหาเกี่ยวกับการประยุกต์ทฤษฎีและมาตรฐานความยั่งยืนในองค์กร ในความเป็นจริง ผู้บริหารและนักวิชาการต่างสังเกตได้ว่า ถึงแม้ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่เมื่อนโยบายลงไปสู่ระดับปฏิบัติการ กลับประสบปัญหาในการขับเคลื่อนนโยบาย ด้วยเหตุดังกล่าว นักวิชาการและผู้บริหารจึงเริ่มตระหนักได้ถึงความสำคัญของการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร (Ketprapakorn, 2019)

การศึกษาของ Avery (2005) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ที่ได้รับอิทธิพลทั้งในตะวันตกล้วนมุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไรสูงสุดระยะสั้นเท่านั้น ในทางกลับกัน นักวิชาการด้านความยั่งยืน เช่น Aras และ Crowther (2008) ตระหนักว่าการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ความยั่งยืนในระยะยาว เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว องค์กรควรเพิ่มแง่มุมเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) และการสร้างส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายระดับองค์กรและพฤติกรรมในอุดมคติของบุคลากร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถใช้เพื่อการจัดการกับลักษณะการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนในโครงสร้างเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของฐานทัศนคติสู่หลักการการปฏิบัติงานเพื่อความยั่งยืน การศึกษาเชิงประจักษ์โดย Baumgartner (2009) ได้สัมภาษณ์ผู้นำองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนพบว่า ผู้นำองค์กรที่ต้องการบรรลุเป้าหมายความยั่งยืนต่างให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และพยายามหาสมดุลกันระหว่างวัฒนธรรมกับความยั่งยืน เพราะเมื่อกลยุทธ์และการดำเนินการด้านความยั่งยืนสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแล้ว โอกาสในการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้สำเร็จก็จะเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน (Baumgartner, 2014)

ในการพัฒนาสมดุลประโยชน์ระหว่างสิ่งแวดล้อม สังคม และองค์กร ผู้บริหารควรขับเคลื่อนบุคลากรด้วยวัฒนธรรมยั่งยืนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืนได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุกระดับชั้น (Atkinson, 2013) การศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแนวทางความยั่งยืนขององค์กรพบว่า วิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจึงควรระบุเป้าหมายความยั่งยืนให้ชัดเจน (Quinn and Dalton, 2009) Epstein และ Buhovac (2014) กล่าวว่าวัฒนธรรมที่เน้นความยั่งยืนช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายในองค์กรสามารถหาความสมดุลระหว่างเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่สำคัญในการสร้างการยอมรับเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนในบุคลากรทุกระดับชั้น เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรจากที่มุ่งเน้นกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียวในอดีตสู่การสร้างประโยชน์สุขที่สมดุล

การศึกษาโดย Eccles และคณะ (2011) พบว่า องค์กรที่มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการด้วยจริยธรรมและมีกลยุทธ์การดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมมีรากฐานทางวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมความยั่งยืน นอกจากนี้ วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรยังสนับสนุนให้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว เพราะเมื่อบุคลากรทุกคนตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการมีหลักการและทิศทางการทำงานร่วมกัน ก็จะส่งเสริมความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและการแลกเปลี่ยนความรู้สู่ความยั่งยืน ในลักษณะเดียวกัน Russell และ McIntosh (2011) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ ที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการปฏิบัติที่ยั่งยืน จะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดีภายในในองค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจสูง ในทำนองเดียวกัน บุคลากรจะมีความมุ่งมั่นในการทำงานแม้ในช่วงเวลาวิกฤต ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนเป็นเงื่อนไขแรกที่ทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนอย่างสมบูรณ์

๒.๓ แนวทางการออกแบบวัฒนธรรมองค์กร

ภาพประกอบที่ ๕: การออกแบบวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

การศึกษาของ Kantabutra (2020) พบว่า องค์กรธุรกิจยั่งยืนจะเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรก่อน เพื่อเป็นเป้าหมายร่วมของคนในองค์กร จากนั้นจึงจะมีค่านิยมขององค์กรเกิดขึ้นตามกันมาสำหรับใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรว่าอะไรควรหรือไม่ควรในการทำงาน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร (Carton et al., 2014) ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรให้สอดคล้องไปกับปรัชญา

ที่ว่าด้วยความยั่งยืนของธุรกิจ และองค์กรยังมีหน้าที่สำคัญในการทำให้แน่ใจว่าบุคลากรในทุกระดับขององค์กรมีความจริงจังกับวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนขององค์กร การศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนจำเป็นต้องจัดให้มีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Shared Vision and Values) ในกลุ่มบุคลากร (Ketprapakorn และ Kantabutra, 2019a) และองค์กรก็ควรออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้เกิดการขยายผลของวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนสู่การปฏิบัติงานที่ยั่งยืน (Soderstrom and Weber, 2020) เมื่อองค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่อำนวยต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมีบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนร่วมกับองค์กร ก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ (Beckmann et al., 2014)

เพื่อให้เกิดการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มบุคลากรองค์กรมีความจำเป็นที่จะสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมให้สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและสื่อสารอย่างเป็นระบบ จนเกิดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม การศึกษาโดย Ketprapakorn และ Kantabutra (2019a) พบว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องทำทั้งระบบ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันผ่านการสร้างเป้าหมายและชุดพฤติกรรมร่วมกันและผู้บริหารในแต่ละระดับมีความสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นกลุ่มบุคคลแรกที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม การศึกษาของ Willard (2009) ได้เน้นย้ำว่าผู้บริหารทุกท่านควรจะต้องทราบโดยละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่ความยั่งยืน เพื่อให้สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ถูกต้องกับบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้การสื่อสารที่มีพลังจะช่วยทำให้มีบุคลากรเข้าร่วมและมุ่งมั่นในแผนการพัฒนา (Mayfield et al., 2015)

ในระยะยาว องค์กรจำเป็นต้องทำให้มั่นใจว่าบุคลากรในทุกระดับชั้นมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากบ่อยครั้งเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น อาจเกิดการแบ่งกลุ่มก้อนของบุคลากรซึ่งมีวิสัยทัศน์

และค่านิยมเฉพาะของกลุ่มของตนเอง ในกรณีเช่นนี้ องค์กรอาจจำเป็นต้องพัฒนาไปทีละกลุ่ม โดยสังเกตว่าวิสัยทัศน์และค่านิยมเฉพาะกลุ่มดังกล่าวเป็นภัยต่อองค์กรหรือเป็นเพียงการลงรายละเอียดที่ยังคงความสอดคล้องกับองค์กรอยู่ ความแตกต่างของวิสัยทัศน์และค่านิยมในแต่ละกลุ่มบุคคลภายในองค์กรส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เมื่อบุคลากรมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม บุคลากรจะแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานและการตัดสินใจที่สอดคล้องกัน ทำให้สามารถข้ามความขัดแย้งที่เกิดจากความเห็นส่วนตน ส่งผลให้เกิดการทำงานด้วยหลักการบนพื้นฐานของความรู้ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ การที่บุคลากรมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมยังส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันและภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น เพราะบุคลากรสามารถเชื่อมโยงความฝันในใจของตนเองเข้ากับการทำงานได้ (Stam et al., 2010) เพราะเมื่อความคาดหวังของบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะมีแรงจูงใจโดยธรรมชาติที่จะนำวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนมาใช้เป็นแนวทางในการทำงานด้วยความมุ่งมั่น (Kantabutra, 2020) ความรู้สึกเช่นนี้นำมาซึ่งอารมณ์ความรู้สึกเชิงบวกให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น (Eisenberger et al., 2001) ลดการลาออกและการสูญหายของบุคลากรที่มีความสามารถโดยเฉพาะในช่วงวิกฤต

เพื่อน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและพระราชดำรัสอื่น ๆ ของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร บทนี้ทำการศึกษาวิสัยทัศน์และค่านิยมจากมูลนิธิชัยพัฒนา เพื่อสังเคราะห์การวิสัยทัศน์และค่านิยมที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นหลักการที่ทางมูลนิธิยึดถือในการสร้างความรุ่งเรืองในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมในพื้นที่ต่าง ๆ โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ และโครงการภัทรพัฒน์ ภายใต้มูลนิธิชัยพัฒนา ได้ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษาเพื่อแสดงให้เห็นถึงการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

๒.๔ วิสัยทัศน์ยั่งยืน (Sustainability Vision)

วิสัยทัศน์ยั่งยืน หมายถึง เป้าหมายสูงสุดขององค์กรที่บ่งชี้ถึงทิศทางความยั่งยืนที่องค์กรมุ่งมั่นจะทำให้สำเร็จ การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามลักษณะที่ถูกต้องจะช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดมโนทัศน์ที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพอนาคตขององค์กรที่ผู้นำองค์กรได้กำหนดขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร โดยมีกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กรแสดงขั้นตอนและการปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์

เพื่อให้บุคลากรทราบถึงองค์ประกอบที่นำไปสู่เป้าหมายใหญ่ในอนาคตดังกล่าวขององค์กรจนเกิดเป็นภาพมโนทัศน์ การศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในอดีตมักเน้นเรื่องการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision Development) การนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Vision Implementation) และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision Communication) (Baum et al., 1998) ในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์มักจะถูกใช้ในการศึกษาที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพียงมิติเดียว โดยขาดการคำนึงถึงมิติความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Kantabutra (2020) พบว่าวิสัยทัศน์สามารถส่งผลกระทบได้หลากหลาย เช่น ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลผลิตรวม การเติบโตของกิจการ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น เพื่อให้หลักความยั่งยืนสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความยั่งยืนและใช้วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นศูนย์กลางในการร่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร (Baumgatner, 2014)

จะเห็นได้ว่า การออกแบบวิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน วิสัยทัศน์ส่งผลกระทบทางจิตวิทยากับบุคลากรและเป็นองค์ประกอบหลักในการกำหนดแผนงานขององค์กร ถ้าหากวิสัยทัศน์ครอบคลุมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สังคมและสิ่งแวดล้อม ก็จะทำให้องค์กรมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยเพื่อให้เกิดการสนองนโยบายและการบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

Avery และ Bergsteiner (2010) นักวิชาการเจ้าของทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) กล่าวว่า องค์กรที่ยั่งยืนมักใช้วิสัยทัศน์เป็นหลักพื้นฐานในการคิดวิธีการบริหารเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ ถ้าหากบุคลากรขององค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเท่ากับเป็นการตอกย้ำวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยหากมีการปลูกฝังความยั่งยืนในวิสัยทัศน์กับวัฒนธรรมองค์กร ย่อมช่วยให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรผ่านส่วนประกอบของธุรกิจยั่งยืน เช่น นวัตกรรมที่เพิ่มคุณภาพสินค้าและการให้บริการ ระดับมูลค่าของตราสัญลักษณ์ ชื่อเสียง และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน ทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น และชุมชนที่เกี่ยวข้อง

ในเชิงวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน Kantabutra (2020) ได้เสนอทฤษฎีวิสัยทัศน์ยั่งยืน (Sustainability vision) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเชิงประจักษ์ในบริบทที่หลากหลาย แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะของวิสัยทัศน์และเหตุผล กรอบการพัฒนาวิสัยทัศน์ยั่งยืนที่ทำให้บุคลากรเกิดมโนทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องได้รับการดูแล มีรายละเอียดแบ่งออกเป็นเนื้อหาและคุณลักษณะดังต่อไปนี้

“เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม
เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม”

พระปฐมบรมราชโองการ
พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
วันศุกร์ที่ ๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๔๙๓

๒.๔.๑ เนื้อหาของวิสัยทัศน์ยั่งยืน

พระปฐมบรมราชโองการของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ที่พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทยทั้งหลาย คือสิ่งยืนยันเกี่ยวกับความสำคัญของเนื้อหาของวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน พระปฐมบรมราชโองการนี้ได้มีการนำไปใช้อ้างอิงเพื่อเป็นแนวทางการทำงานของข้าราชการในแผ่นดินในการสร้างประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม คำว่า “ครอง” หมายถึง ความเมตตาและความรับผิดชอบ คำว่า “ธรรม” หมายถึง ความดีและความถูกต้อง คำว่า “ประโยชน์สุข” หมายถึง การใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์และนำมาซึ่งความสุขของส่วนรวม จะเห็นได้ว่า พระปฐมบรมราชโองการของพระองค์เปรียบได้กับวิสัยทัศน์ที่ให้เหล่าข้าราชการนำไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างหลากหลาย เนื่องจากมีความกระชับ ชัดเจน ครอบคลุม ท้าทาย อยู่เหนือกาลเวลา มั่นคง และมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ข้าราชการซึ่งน้อมนำพระปฐมบรมราชโองการมาใช้ให้เกิดเป็นความมุ่งมั่นที่จะดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับชั้น

ในทำนองเดียวกัน การศึกษาโดย Kantabutra (2020) พบว่าเนื้อหาสาระของวิสัยทัศน์ยั่งยืนที่มีความเหมาะสมนั้นควรประกอบขึ้นด้วยจินตนาการที่จะเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายขององค์กร จะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมอยู่ภายในห่วงโซ่อุปทานมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายจำนวนมาก ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จระยะยาวขององค์กร การศึกษายังพบว่า ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากรและลูกค้า ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน (Baum et al., 1998)

ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ดั้งเดิมของผู้ก่อตั้ง เนื้อหาของวิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความใส่ใจเป็นอย่างยิ่ง คุณภาพของวิสัยทัศน์มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะที่ทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเนื้อหาที่ทำให้บุคคล

ทั่วไปสามารถนำไปต่อยอดได้โดยง่าย เพื่อให้วิสัยทัศน์ถูกนำไปใช้เป็นหลักการในการตัดสินใจปกติ รวมไปถึงการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าหากเนื้อหาวิสัยทัศน์ระบุอย่างชัดเจนถึงการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมทำให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกันโดยอาจมีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นต้น

ทฤษฎีองค์กรธุรกิจยั่งยืน (Kantabutra, 2019) อธิบายไว้ว่า องค์กรธุรกิจควรจะให้ความสนใจในการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีอิทธิพลที่อาจจะส่งเสริมหรือคุกคามองค์กรธุรกิจได้ ถ้าสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พอใจกับองค์กรธุรกิจ สังคมก็อาจจะตอบโต้ในทางลบต่อองค์กรธุรกิจได้ แนวคิดนี้ได้รับความนิยมมากขึ้น ในฐานะใบอนุญาตให้ดำเนินการ หรือ “License to Operate” ซึ่งแตกต่างจากใบอนุญาตที่ออกให้โดยทางการ แต่เป็นการอนุญาตจากชุมชนที่เกี่ยวข้องในการประกอบการ ดังนั้น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโครงการจึงมีอิทธิพลเป็นอย่างมากโดยเฉพาะกับกลุ่มอุตสาหกรรมหนักและเป็นเหมือนกับใบอนุญาตในการประกอบการที่แท้จริง

โครงการโรงไฟฟ้าถ่านหิน จังหวัดกระบี่ เป็นกรณีตัวอย่างของความขัดแย้งระหว่างใบอนุญาตที่ออกโดยทางการและใบอนุญาตให้ดำเนินการจากชาวบ้าน แม้ว่าการมีอยู่ของโรงไฟฟ้าจะช่วยสร้างงานและสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้กับจังหวัดทางภาคใต้ แต่เมื่อโครงการไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับชาวบ้านถึงความปลอดภัยทางสิ่งแวดล้อมและความมั่นคงของวิถีชีวิตแล้ว ชาวบ้านก็มีสิทธิที่จะไม่ให้ดำเนินการ ด้วยการแสดงออกผ่านการประท้วงหรือการยื่นเรื่องต่อหน่วยงานต่าง ๆ ให้ชะลอโครงการ

กรณีศึกษาแสดงให้เห็นความสำคัญของการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับโครงการและการดูแลประโยชน์ความยั่งยืนครอบคลุม ๔ ด้าน (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม) แตกต่างจากการประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมเพียงอย่างเดียว และต้องครอบคลุมถึงความมั่นคงของวิถีชีวิตซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญทางวัฒนธรรมด้วย

นอกจากนี้ ส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นของประชาชนมีผลสืบเนื่องจากชื่อเสียงโดยรวมของอุตสาหกรรม จะเห็นได้ว่า ในระหว่างการศึกษามีการเปรียบเทียบโครงการโรงไฟฟ้าถ่านหินกระบี่กับโรงไฟฟ้าถ่านหินแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นกรณีศึกษาที่รู้ทั่วไปว่า ในอดีตโรงไฟฟ้าถ่านหินแม่เมาะส่งผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมและวิถีชีวิตอย่างไร (บำเพ็ญ ไชยรักษ์, ๒๕๕๖) ดังนั้น บทเรียนความยั่งยืนที่สำคัญของอุตสาหกรรมเป็นอีกสิ่งที่ผู้บริหารควรนำมาประกอบการพิจารณาวิสัยทัศน์องค์กร เพื่อควบคุมให้มีการดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง ไม่ทำให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำรอยกับที่เคยเกิดขึ้นในอุตสาหกรรม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นกับองค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

จากการสำรวจของ Kantamara และ Saratun (2016) ได้ตรวจสอบวิสัยทัศน์ของประธานกรรมการบริหาร (CEO) ๒๙๘ คน และตัวแทนระดับสูงอื่น ๆ ที่ได้รับการมอบหมายจากประธานกรรมการบริหารและเจ้าของธุรกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า เนื้อความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอย่างยิ่งตามลำดับต่อไปนี้ ลูกค้า (๒๓.๘%) บุคลากร (๑๑.๒%) สังคม (๙.๑%) ผู้มีส่วนได้เสีย (๔.๙%) สิ่งแวดล้อม (๓.๕%) ผู้ถือหุ้น (๒.๑%) และหุ้นส่วนธุรกิจ (๑.๔%) ในงานวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรในประเทศไทยยอมรับบทบาทของความยั่งยืนในกลยุทธ์ และมีการนำนโยบายไปปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากแรงกดดันจากใบอนุญาตในการประกอบการดังกล่าวข้างต้นอย่างมีนัยสำคัญ

“การทำภัทรพัฒน์ ปัญหาที่สำคัญคือ คุณภาพการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เน้นคุณภาพ ทั้งขั้นการผลิตและการบรรจุหีบห่อ”

สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี
พระราชทานแก่เจ้าหน้าที่มูลนิธิชัยพัฒนา วันเสาร์ที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๒

เนื้อหาวิสัยทัศน์ยั่งยืน โครงการภัทรพัฒน์

จากการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่องของมูลนิธิชัยพัฒนา ทำให้พื้นที่และหมู่บ้านต่าง ๆ ได้รับประโยชน์จากทรัพยากรทางธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์มากขึ้น ทำให้สามารถนำพืชพันธุ์ที่เหมาะกับท้องถิ่นมาเพาะปลูกได้หลากหลาย สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนการพัฒนา เพื่อต่อยอดความสำเร็จ ใน พ.ศ. ๒๕๔๙ มูลนิธิชัยพัฒนาได้เริ่มโครงการเพิ่มคุณค่าผลผลิตท้องถิ่นให้มีคุณภาพตามมาตรฐานอันเหมาะสมกับการจัดจำหน่ายในวงกว้าง มูลนิธิชัยพัฒนาได้กราบทูลขอพระราชทานพระราโชบายจากสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการและขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติการพัฒนา "ภัทรพัฒน์ (PatPat)" คือชื่อพระราชทานที่พระองค์พระราชทานให้กับมูลนิธิในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๙ เพื่อเป็นเครื่องหมายการค้าสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการพัฒนาจากมูลนิธิเพื่อจัดจำหน่ายในโครงการ นอกจากนี้ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราโชบายเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาของชุมชนและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อเป็นแนวทางการทำงานแก่โครงการ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ภัทรพัฒน์น้อมนำพระราโชบายที่ได้รับพระราชทานไว้เพื่อให้เกิดชัยชนะแห่งการพัฒนา ภัทรพัฒน์ทำหน้าที่ในการส่งเสริมผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มจากพื้นที่ที่มูลนิธิชัยพัฒนาได้เข้าไปพัฒนา การทำงานของภัทรพัฒน์แตกต่างจากกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรทั่วไปกระทำ ที่เป็นเพียงการบริจาคหรือการช่วยซื้อผลผลิต ภัทรพัฒน์มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองระหว่างชาวบ้านด้วยกัน และดูแลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความช่วยเหลือด้านการให้ความรู้แทนการบริจาคสิ่งของ

พระราโชบายของสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี คือแรงบันดาลใจให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ซึ่งส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติการพัฒนาโครงการภัทรพัฒน์มีกำลังใจพร้อมความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือประชาชนที่เกี่ยวข้องกับ

โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศให้มีความร่มเย็นเป็นสุขและอยู่ดีกินดีอย่างยั่งยืน พระราโชบายแสดงให้เห็นความสำคัญของการใช้คุณธรรมในการพัฒนาสังคมและการทำงานเพื่อผู้อื่น ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่จะต้องรักษาธรรมชาติ ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักของผลผลิตของชาวบ้านและเป็นการสืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาต่อยอดตามพระราโชบายด้านการพัฒนาของโครงการภัทรพัฒน์จึงมีคำแถลงวิสัยทัศน์เพื่อสื่อสารกับบุคลากรในโครงการให้เข้าใจถึงขอบเขตเป้าหมายดังนี้

"การพัฒนาสินค้าและบริการอันเป็นผลผลิตจากโครงการตามพระราชดำริในพื้นที่ทั่วประเทศให้มีมูลค่าเพิ่มและมีศักยภาพในการเติบโตด้วยตนเอง"

เนื้อหาวิสัยทัศน์ยั่งยืน โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์

ในปัจจุบัน ตลาดน้ำอัมพวาเป็นที่รู้จักกันดีในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติในฐานะสถานที่ท่องเที่ยวที่มีเสน่ห์และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพราะนอกจากจังหวัดสมุทรสงครามจะมีชื่อเรื่องรสชาติที่โดดเด่นของผักและผลไม้ ตลาดน้ำอัมพวามีกิจกรรมหลากหลายสำหรับผู้มาเยือน เช่น การล่องเรือชมหิ่งห้อย การสักการะขอพรสิ่งศักดิ์สิทธิ์ การชมวิวทิวทัศน์บ้านริมคลองอันมีรูปแบบสถาปัตยกรรมที่มีกลิ่นอายของประวัติศาสตร์ที่สืบทอดมามายาวนานกว่า ๑๐๐ ปี เป็นจุดหนึ่งที่ดึงดูดความสนใจจากนักท่องเที่ยวจากทุกมุมโลก นอกจากนี้ เนื่องจากอำเภออัมพวาเป็นพื้นที่บริเวณปากแม่น้ำ ทำให้มีน้ำเพื่อใช้ในการทำการเกษตรได้ทั้งปี มีความอุดมสมบูรณ์ของแร่ธาตุจากน้ำจืด น้ำเค็มและน้ำกร่อย อำเภออัมพวาจึงอุดมไปด้วยผักและผลไม้ต่าง ๆ ที่มีรสชาติกลมกล่อมเฉพาะตัว ผลผลิตที่ขึ้นชื่อของอัมพวานั้น ได้แก่ ลิ้นจี่พันธุ์ค่อม มะพร้าว กล้วย ตะไคร้ และมะปราง เป็นต้น

ตลาดน้ำอัมพวาหรือที่เรียกกันในอีกชื่อว่า ตลาดน้ำยามเย็นอัมพวา ได้รับการบริหารจัดการให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมใน พ.ศ. ๒๕๔๗ โดยก่อนหน้านี้ตลาดน้ำอัมพวาเป็นตลาดท้องถิ่นตามวิถีของชาวบ้านที่หน้าบ้านหันเข้าหาคลองและมีหลังบ้านเป็นสวนเนื่องจากมีการสัญจรทางน้ำเป็นเส้นทางการคมนาคมหลัก ทั้งนี้ความเจริญของการคมนาคมทางบกเริ่มขึ้นหลังจากการสร้างสะพานสมเด็จพระศรีสุริเยนทร์สร้างเสร็จใน พ.ศ. ๒๕๓๗ เพื่อใช้ข้ามแม่น้ำแม่กลอง สะพานดังกล่าวทำให้เกิดการสัญจรระหว่างฝั่งแม่น้ำที่สะดวกรวดเร็วขึ้น ประชาชนส่วนใหญ่จึงหันไปใช้บริการตลาดแม่กลองเนื่องจากเป็นตลาดขนาดใหญ่ แม้ว่าการพัฒนาความสะดวกในการคมนาคมนี้จะช่วยสร้างเศรษฐกิจให้กับผู้ค้าในตลาดแม่กลอง แต่กลับส่งผลเสียต่อผู้ค้าและประชาชนที่อาศัยอยู่โดยรอบตลาดน้ำอัมพวาเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ การไม่มีโรงเรียนและโรงงานขนาดใหญ่อยู่บริเวณโดยรอบตลาดน้ำอัมพวาในยุคนั้น ทำให้คนหนุ่มสาวที่อาศัยอยู่บริเวณตลาดน้ำอัมพวาต่างพากันทิ้งบ้านริมคลองและสวน เพื่อออกไปเรียนหนังสือและหางานทำในโรงงานบริเวณมหาชัยกันเป็นจำนวนมาก เหลือทิ้งไว้เพียงผู้สูงอายุกับเด็กเล็กซึ่งขาดศักยภาพที่จะทำการค้าขายในตลาดหรือทำสวนแบบเดิมต่อไปได้ ดังนั้นนอกจากการเข้ามาของความเจริญดังกล่าวจะทำให้ตลาดน้ำอัมพวาถูกละเลยไปก็ยังทำให้การทำสวนที่เคยเป็นแหล่งรายได้สำคัญก็ถูกทอดทิ้งไปด้วย

ภายหลังจากที่อัมพวาถูกทอดทิ้งจากคนหนุ่มสาวในพื้นที่เป็นเวลานาน นางสาวประยงค์ นาคะวะรังค์ ได้น้อมเกล้าฯ ถวายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างจำนวน ๕ แปลง พื้นที่รวม ๒๑ ไร่ ในตำบลอัมพวา เพื่อใช้ประโยชน์ในกิจการของมูลนิธิชัยพัฒนาใน พ.ศ. ๒๕๔๕ การถวายที่ดินดังกล่าวนั้นเป็นจุดเริ่มต้นให้มูลนิธิชัยพัฒนาร่วมกับเทศบาลตำบลอัมพวาได้ริเริ่มการพัฒนาตลาดน้ำอัมพวาให้กลับมาคึกคักและมีชีวิตอีกครั้ง ในช่วงแรกของการพัฒนา มูลนิธิชัยพัฒนาได้รับพระราชทานพระราโชบายจาก สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จ-พระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี ให้พัฒนาสวนเป็นลำดับแรกเพื่อรักษาวัฒนธรรมอันมีค่าที่เป็นประโยชน์และคุณภาพชีวิตที่ดี จากพระราโชบายข้างต้นได้ถูกพัฒนามาเป็นวิสัยทัศน์ของโครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ ดังนี้

"ให้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่นี้ในการพัฒนาและอนุรักษ์วิถีชีวิตดั้งเดิมของ
ชาวอัมพวา ในเรื่องของสวนและเกษตร เพื่อประโยชน์ของทุกคน"

๒.๔.๒ ลักษณะของวิสัยทัศน์ยั่งยืน

การศึกษาคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานตามทฤษฎีวิสัยทัศน์ยั่งยืน (Kantabutra, 2020) ได้รวบรวมลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพไว้ ๗ คุณลักษณะ ประกอบด้วย (๑) ความกระชับ (Brevity) (๒) ความชัดเจน (Clarity) (๓) ความครอบคลุม (Abstractness) (๔) ความท้าทาย (Challenging) (๕) การสะท้อนเป้าหมายในอนาคต (Future Orientation) (๖) ความมั่นคง (Stability) และ (๗) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Desirability) นอกจากนี้ การศึกษาแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการสื่อสารวิสัยทัศน์ภายในองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรมีทิศทางการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน ก่อให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม อนึ่ง การมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรจะส่งผลให้บุคลากรสามารถจินตนาการถึงภาพตนเองในอนาคตได้ ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติ การตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานที่ช่วยบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

๑) ความกระชับ (Brevity)

วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความกระชับรัดกุม เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องในเวลาที่จำกัด วิสัยทัศน์ควรมีจำนวนประมาณ ๑๑ - ๒๒ คำ เพราะสามารถทำให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว เมื่อผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจได้รวดเร็วย่อมทำให้สามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปแปลความหมายเป็นวิธีปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ จากการที่บุคลากรในทุกระดับได้รับข้อความอย่างสม่ำเสมอ เป็นการตอกย้ำให้บุคลากรเห็นว่าทิศทางที่ถูกต้องที่ควรมุ่งมั่นทำให้สำเร็จมีลักษณะอย่างไร ความสำคัญของการได้รับฟังบ่อย ๆ ก็เพื่อทำให้บุคลากรมั่นใจได้ว่าองค์กรกำลังเดินทางไปในทิศทางไหน ทำให้บุคลากรรู้ได้เป็นอย่างดีว่าการมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดบ้างที่องค์กรควรต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญในการดูแล

๒) ความชัดเจน (Clarity)

นอกจากความกระชับแล้ว วิสัยทัศน์จำเป็นที่จะต้องมีความชัดเจนด้วย เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนทำให้บุคลากรเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติการอย่างไรให้เกิดความยั่งยืน แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการหลายท่าน เช่น Christensen และ Cornelissen (2011) ที่เชื่อว่าวิสัยทัศน์ควรสามารถสื่อสารให้ผู้บริหารเข้าใจได้ด้วยคำสั่งที่ตรงไปตรงมา ไม่คลุมเครือ ผู้บริหารควรที่จะสามารถแปลความหมายของวิสัยทัศน์ให้เป็นวิธีปฏิบัติได้ในเวลาไม่เกิน ๕ นาที และเมื่อบุคลากรเห็นวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนจากวิสัยทัศน์ก็จะทำให้บุคลากรสามารถจัดการบริหารความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจที่สุดด้วย วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนจะทำให้บุคลากรสามารถจินตนาการเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่นำไปสู่ความยั่งยืนได้

๓) ความครอบคลุม (Abstractness)

วิสัยทัศน์แห่งองค์กรยั่งยืน นอกจากจะต้องกระชับและชัดเจน ยังต้องครอบคลุมความสนใจและผลประโยชน์ของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บุคลากรพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อความยั่งยืน ความครอบคลุม หมายถึงการที่เป้าหมายในวิสัยทัศน์ไม่ได้เป็นเป้าหมายเล็ก ๆ ที่เมื่อสามารถทำให้บรรลุก็จะสามารถทิ้งเป้าหมายนั้นไปได้ วิสัยทัศน์ที่มีความครอบคลุมจะส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร เพราะบุคลากรจะเข้าใจถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องและรับรู้ได้ถึงโอกาสในการทำงานอีกมากจากความครอบคลุมดังกล่าว ความครอบคลุมยังสอดคล้องกับทฤษฎีองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนที่สนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กร สามารถจินตนาการได้อย่างอิสระและมีความเป็นผู้นำในการคิดค้นนวัตกรรมที่สามารถช่วยองค์กรให้เจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับพลวัตของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Kantabutra, 2019) ดังนั้น วิสัยทัศน์แห่งองค์กรยั่งยืนจึงควรมีลักษณะครอบคลุม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเนื้อหาของวิสัยทัศน์มีองค์ประกอบที่มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย

๔) ความท้าทาย (Challenge)

นอกจากความกระชับ ชัดเจน และครอบคลุมแล้ว วิสัยทัศน์ที่ดีควรก่อให้เกิดความท้าทายต่อบุคลากรได้ด้วย ความท้าทาย หมายถึงระดับที่วิสัยทัศน์สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากวิสัยทัศน์ดังกล่าวสามารถสร้างภาพเชิงจิตวิทยาให้กับบุคลากรในลักษณะที่แตกต่างจากสภาพปัจจุบันซึ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับจากบุคลากรว่าเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และเมื่อบุคลากรรู้สึกได้ถึงวิสัยทัศน์ที่สร้างความท้าทายจากผู้นำ บุคลากรจะสามารถรับรู้ได้ถึงความจริงจังและแรงสนับสนุนจากผู้นำ ซึ่งจะทำให้บุคลากรแสดงออกถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงด้วยความจริงจัง และยังช่วยทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้คุณลักษณะดังกล่าวยังช่วยทำให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ ซึ่งช่วยทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้สะดวก ไม่ได้รับการต่อต้านจากบุคลากรมากนัก

๕) มุ่งสู่อนาคต (Future Orientation)

วิสัยทัศน์ที่ดียังต้องแสดงแนวทางที่มุ่งสู่อนาคต วิสัยทัศน์เพื่อความยั่งยืนควรมีความสามารถในการสะท้อนเป้าหมายในอนาคต เป็นการบอกถึงเป้าหมายและขอบเขตที่องค์กรมุ่งหวังที่จะเป็นในอนาคต ดังนั้นเมื่อเป้าหมายและขอบเขตมีความชัดเจนก็จะทำให้บุคลากรรู้สึกดี และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงเนื่องจากบุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจนแล้วว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวได้อย่างไร นอกจากนี้ Senge (2006) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีจะทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานสู่อนาคต แนวคิดดังที่กล่าวมายังส่งเสริมให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่อนาคตยังทำให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะมีอิทธิพลในอนาคต จึงทำให้บุคลากรสามารถคาดเดาหรือวางแผนในการบริหารจัดการระยะยาวได้

๖) มีความมั่นคง (Stability)

วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพต้องมั่นคงและไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ความมั่นคง หมายถึง การที่วิสัยทัศน์นั้นมีแนวโน้มที่จะมีความหมายในระยะยาว ไม่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยรอบได้ง่าย เพราะการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์คือรากฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น วิสัยทัศน์ที่ไม่มีความมั่นคงจะทำให้บุคลากรสับสนและเป็นเหตุให้ความมุ่งมั่นในการทำงานของบุคลากรลดลง นอกจากนี้การเปลี่ยนวิสัยทัศน์บ่อย ๆ อาจทำให้บุคลากรมองผู้บริหารว่าเป็นคนไม่มีความน่าเชื่อถือ เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรเริ่มตั้งคำถามเกี่ยวกับความจริงจังของผู้บริหารต่อการบรรลุวิสัยทัศน์แล้ว ย่อมทำให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชาและขาดความเป็นเอกภาพในองค์กร

๗) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Desirability)

นอกจากคุณลักษณะทั้งหกประการดังที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ วิสัยทัศน์ยั่งยืนยังควรมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเป็นเครื่องมือในการชักชวนบุคลากรให้ทำงานใหญ่ร่วมกัน ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจคือความสามารถของวิสัยทัศน์ในการจะนำเสนอเป้าหมายใหญ่ขององค์กรที่สามารถดึงดูดบุคลากรได้ นักวิชาการด้านการจัดการต่างเห็นตรงกันว่าความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจเป็นสิ่งจำเป็นในการดึงดูดบุคลากรให้ทำงานร่วมกัน นักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน Kantabutra (2020) พบว่าวิสัยทัศน์ที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเข้าอกเข้าใจความต้องการ ความหวัง และความฝันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น วิสัยทัศน์ที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจจึงสนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจความหมายของความยั่งยืนและแสดงออกด้วยการทำงานที่มุ่งมั่นมาจากใจ ในการสร้างความพึงพอใจต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒.๕ ค่านิยมยั่งยืน (Sustainability Values)

ค่านิยมยั่งยืน หมายถึง ชุดของหลักปฏิบัติที่ส่งผลทางจิตวิทยาต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานตามแนวทางความยั่งยืน การสร้างค่านิยมจึงมีความท้าทายแตกต่างกันกับการสร้างกลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กรที่เป็นลักษณะสั่งการ ค่านิยมคือแนวคิดที่เป็นอัตวิสัย ซึ่งเกิดขึ้นมาจากการกระทำซ้ำไปซ้ำมาและมีการส่งผ่านกันภายในองค์กร ค่านิยมจึงส่งผลโดยตรงต่อมุมมองของบุคลากรในการมองสิ่งรอบตัวต่าง ๆ รวมไปถึงความรู้สึกและหลักการในการตัดสินใจ ผู้บริหารส่วนใหญ่มักมองค่านิยมเหมือนระเบียบที่ไม่เป็นทางการขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นเครื่องชี้นำการปฏิบัติและตัดสินใจระหว่างการทำงาน

อนึ่ง การจัดการค่านิยมมักเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างกว้างขวางจากระดับปฏิบัติการ โดยมีผู้บริหารระดับบนเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะนี้ค่านิยมจะประกอบกันขึ้นเป็นหลักเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยพฤติกรรมของผู้บริหารในแต่ละระดับมักมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อค่านิยมองค์กร เพราะบุคลากรมักปฏิบัติสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารเพื่อให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเพราะเข้าใจว่าเป็นการกระทำที่ถูกต้อง ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนการจัดการค่านิยมด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรเพื่อให้ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์ในการทำงาน

การศึกษาในโรงพยาบาลเทพธารินทร์ของ Ketprapakorn และ Kantabutra (2019b) พบว่า ค่านิยมต่าง ๆ ที่บุคลากรในโรงพยาบาลมีร่วมกัน เช่น จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อวิธีการปฏิบัติงานและการรับมือกับลูกค้าหรือคนไข้ ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในการสร้างและการตรวจสอบค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรมีร่วมกัน เพราะค่านิยมที่สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ในทางวิชาการ ค่านิยมเป็นส่วนประกอบของวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมในระดับประเทศหรือในระดับองค์กร Geert Hofstede นักวิชาการด้านจิตวิทยาสังคม เจ้าของทฤษฎีความแตกต่างของวัฒนธรรมระหว่างประเทศ (Hofstede’s Cultural Dimensions Theory) ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรในประเทศเดนมาร์กและเนเธอร์แลนด์และพบว่าวัฒนธรรมระดับชาติเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแตกต่างจากการค้นพบของ Peters และ Waterman (1982) ที่มองว่าวัฒนธรรมที่ถูกใช้อ้างอิงในระดับชาติไม่ควรถูกนำมาใช้อ้างอิงในระดับองค์กร Hofstede และคณะ (1990) พบว่าค่านิยมของบุคคลมีความแตกต่างกันออกไปในระหว่างกลุ่มของประชากรที่มีความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ อายุ และระดับการศึกษา เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้รับมาผ่านกระบวนการทางสังคม ผ่านครอบครัวและโรงเรียน ค่านิยมเหล่านี้อาจส่งผลต่อการพฤติกรรมในองค์กรจากการปฏิบัติซ้ำไปซ้ำมาจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมเพิ่มเติมจากค่านิยมที่องค์กรตั้งขึ้น ดังนั้นรูปแบบของค่านิยมของกลุ่มผู้ก่อตั้งและบุคลากรที่อยู่มานานจึงส่งผลต่อค่านิยมที่แท้จริงขององค์กร เนื่องจากค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถส่งต่อให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ง่าย ทั้งนี้การแสดงออกถึงค่านิยมของบุคลากรอาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรืออาจใช้ตามสัญชาตญาณ ทำให้ต้องมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง ในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนแบ่งค่านิยมออกเป็น ๒ แบบหลัก ดังนี้

๑) **ค่านิยมที่อวดอ้าง (Espoused Values)** หมายถึง ค่านิยมที่องค์กรพยายามสื่อสาร และปลูกฝังให้กับบุคลากร เช่น ปรัชญาขององค์กรที่จารึกไว้บนเอกสาร หรือถ้อยแถลงค่านิยมองค์กรในลักษณะอื่นที่ทำขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อให้คนทั่วไปเห็นได้อย่างเด่นชัด

๒) **ค่านิยมที่ปฏิบัติ (Enacted Values)** หมายถึง ค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติ โดยไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับค่านิยมที่อวดอ้าง หรือ Espoused Values แต่เป็นค่านิยมที่บุคลากรภายในองค์กรยึดถือปฏิบัติในการปฏิบัติตัวในที่ทำงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เช่น วิธีการใช้ภาษา หรือการส่งต่อค่านิยมเชิงปฏิบัติ เป็นต้น

ในองค์กรขนาดเล็กมักไม่มีการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจทำให้องค์กรขาดค่านิยมแบบอวดอ้าง ในทางตรงกันข้ามค่านิยมที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีอยู่ในองค์กรทุกแห่งและนับเป็นเรื่องปกติ ไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม ค่านิยมในลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นได้จากหลายกรณี เช่น ในองค์กรขนาดเล็กที่ไม่ได้บริหารเป็นระบบเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ แต่ก่อตั้งมาหลายปีอาจทำให้เกิดการส่งผ่านค่านิยมดังกล่าวระหว่างรุ่นสู่รุ่นของบุคลากรได้ แต่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้เท่าที่ควร Argyris และ Schön (1978) ให้คำอธิบายไว้ว่า ถึงแม้ว่าค่านิยมทั้งสองจะไม่สอดคล้องไปในทางเดียวกันเสมอไป แต่การสอดคล้องกันของค่านิยม ๒ แบบในหมู่บุคลากรจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรมีความแข็งแกร่งเป็นอย่างมากและสะท้อนออกมาเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรและคุณภาพในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Abratt and Kleyn, 2012; Fan, 2005)

๒.๕.๑ หลักการทรงงานกับค่านิยมยั่งยืน

เพื่อให้เข้าใจถึงค่านิยมที่สนับสนุนแนวทางการทำงานตามพระราชกระแสในการทำงาน ผู้เขียนศึกษาหลักการทรงงานที่ผ่านการรวบรวมแนวคิดและพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร โดย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล จึงได้รับทราบหลักการทรงงานรวมทั้งสิ้น ๒๗ ข้อ (สำนักงาน กปร., ๒๕๖๒) หลักการทรงงานนี้เป็นบทเรียนสำคัญที่ปวงชนชาวไทยควรนำไปประยุกต์กับการจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้ศึกษารายละเอียดและที่มาของหลักการทรงงาน และเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ของการทำงานที่ได้น้อมนำหลักการทรงงานจากโครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ และโครงการภัทรพัฒน์ ซึ่งเป็นโครงการภายใต้การดูแลของมูลนิธิชัยพัฒนา เพื่อประกอบการวิเคราะห์และต่อยอดไปสู่ค่านิยมที่องค์กรควรมีไว้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผู้เขียนได้แบ่งหลักการทรงงานทั้ง ๒๗ ข้อออกเป็น ๗ กลุ่มลักษณะ เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการสื่อสารในการศึกษานี้เท่านั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) **การเติบโตอย่างยั่งยืน**: ประกอบไปด้วยหลักการทรงงานเรื่อง (๓) ความเพียร (๑๘) การพึ่งพาตนเอง (๑๙) เศรษฐกิจพอเพียง และ (๒๔) พออยู่พอกิน หมายถึง การมีหลักการประกอบกิจการบนพื้นฐานของความพอประมาณ เติบโตอย่างระมัดระวังด้วยการพัฒนาสมรรถนะภายในองค์กร และสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเอง

๒) **การแบ่งปันและทำงานร่วมกัน**: ประกอบไปด้วยหลักการทรงงานเรื่อง (๑) ซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อกัน (๒) อ่อนน้อม ถ่อมตน (๔) รู้ รัก สามัคคี (๒๖) ร่าเริง รื่นเริง คึกคัก ครึกครื้น หมายถึง การสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี รู้จักแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถ และมีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อกัน

๓) **การทำงานอย่างเป็นระบบ**: ประกอบไปด้วยหลักการทรงงานเรื่อง (๗) ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำงานอย่างผู้รู้จริง (๙) ทำตามลำดับขั้น (๑๑) องค์รวม และ (๒๕) บริการรวมที่จุดเดียว หมายถึง การทำงานเป็นแบบองค์คณะ ไม่แยกส่วน เพื่อให้เกิดการศึกษามุมมองรอบด้านเป็นองค์รวมเพื่อทำงานแบบผู้รู้จริง

๔) **การทำประโยชน์แก่ส่วนรวม**: ประกอบไปด้วยหลักการทรงงานเรื่อง (๕) ทำเรื่อย ๆ ทำแบบสังฆทาน (๖) มีความสุขในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น (๑๓) ขาดทุนคือกำไร และ (๑๗) ประโยชน์ส่วนรวม หมายถึง การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ของตนเอง ไม่แสวงหากำไรเกินพอดีจนส่วนรวมได้รับความเดือดร้อน

๕) **การดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม**: ประกอบไปด้วยหลักการทรงงานเรื่อง (๘) ระเบิดจากข้างใน (๑๐) ภูมิสังคม (๑๔) ปลูกป่าในใจคน และ (๒๒) ไม่ติดตำรา ทำให้ง่าย หมายถึงการดูแลสังคมสิ่งแวดล้อมด้วยความเข้าใจ มุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะและความสำนึกรักในบ้านเกิดให้แก่ชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

๖) **การพัฒนานวัตกรรมเพื่อสังคม**: ประกอบไปด้วยหลักการทรงงานเรื่อง (๑๒) ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด (๑๕) ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ และ (๑๖) อธรรมปราบอธรรม หมายถึงการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่เรียบง่ายแต่ได้ประโยชน์สูงสุด

๗) **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**: ประกอบไปด้วยหลักการทรงงานเรื่อง (๒๐) เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา (๒๑) แก้ปัญหาที่จุดเล็ก คิด Macro เริ่ม Micro (๒๓) การมีส่วนร่วม และ (๒๗) ชัยชนะของการพัฒนา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้วยความเข้าใจ ด้วยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเปลี่ยนแปลงจากจุดเล็ก ๆ สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืน เพื่อให้เกิดชัยชนะของการพัฒนา

การศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมในองค์กรยั่งยืนทำให้เห็นว่าหมวดของค่านิยมข้างต้นสอดคล้องเป็นอย่างยิ่งกับค่านิยมที่ปรากฏอยู่ในการศึกษาธุรกิจยั่งยืน เช่น คุณธรรม (Virtues) จริยธรรม (Ethics) ความเห็นแก่ผู้อื่น (Altruism) การปรับตัว (Adaptability) นวัตกรรม (Innovation) และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Environmental and Social Responsibility) เป็นต้น (Linnenluecke and Griffiths, 2010) แม้ว่าการศึกษาต่าง ๆ จะใช้คำศัพท์ในการอ้างอิงค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป แต่ก็มีความหมายเพื่อสร้างผลกระทบความยั่งยืนที่ใกล้เคียงกันจึงทำให้สามารถจัดอยู่ในหมวดที่เกี่ยวข้องกันได้ ยกตัวอย่างเช่น ค่านิยมการปรับตัวและค่านิยมนวัตกรรม สามารถจัดอยู่ในหมวดเดียวกันเป็นค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

จากการศึกษาเชิงประจักษ์ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยใช้กรณีศึกษาจากโครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ และโครงการภัทรพัฒน์ ซึ่งเป็นโครงการภายใต้การดูแลของมูลนิธิชัยพัฒนา ผู้เขียนสรุปแนวทางการกำหนดค่านิยมองค์กรที่มีลักษณะสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกลุ่มของค่านิยมได้ ๕ ด้าน ดังต่อไปนี้

๑) ค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรม (Virtue)
๒) ค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวม (Altruism)
๓) ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ (Economics)
๔) ค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Agility)
๕) ค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Environment)

๒.๕.๒ ค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรม

ค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรมสนับสนุนลักษณะหลักการทรงงานด้านการเติบโตอย่างยั่งยืนและการทำงานร่วมกัน อีกทั้งคุณธรรมยังเป็นหนึ่งในสองเงื่อนไขสำคัญในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คุณธรรมเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน เพราะคุณธรรมเป็นรากฐานของการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและการไม่เอาเปรียบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ดีในระยะยาว คำว่า คุณธรรม มีองค์ประกอบที่หลากหลายแต่อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน เช่น จริยธรรม (Ethics) ความรับผิดชอบ (Accountability) ความซื่อสัตย์ (Faithfulness) และความซื่อตรง (Integrity) คำว่า คุณธรรม จัดว่าอยู่ในระดับที่สูงที่สุดโดยมีจริยธรรมการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องอื่นเป็นส่วนประกอบการปฏิบัติด้วยรากฐานของคุณธรรมมีองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการคือ การทำดีและการทำถูกต้อง เพื่อให้เกิดเป็นความบริสุทธิ์โดยสมบูรณ์ โดยตัวอย่างของการมีเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเปิดบริษัทในต่างประเทศเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีเป็นสิ่งที่ทำถูกต้องแต่เป็นสิ่งที่ไม่ดี หรือการที่โจรปล้นเงินไปบริจาคคนยากไร้ อาจจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่ไม่ถูกต้อง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เมื่อมองลึกลงไปที่องค์ประกอบของจริยธรรมจะเห็นว่า จริยธรรม หมายถึงการแยกแยะระหว่างถูกกับผิด ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากปรัชญาที่บุคคลหรือสังคมนั้นยึดถือ (Vitell and Festervand, 1987) หลายครั้งจริยธรรมเป็นสิ่งที่ผู้คนมักใช้ในการตัดสินใจ รวมไปถึงการระงับกิจกรรมบางอย่างที่ถึงแม้จะสร้างกำไรให้กับองค์กรมากแต่เป็นกิจกรรมที่ขาดจริยธรรม ดังนั้น จริยธรรมจึงเป็นองค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งที่ชี้นำการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจริยธรรมดังกล่าวมักถูกพัฒนาเป็นกฎระเบียบภายในองค์กร เช่น ประมวลจริยธรรมหรือคู่มือจริยธรรม (Code of Conduct) เป็นต้น

องค์กรยั่งยืนมีการใช้ค่านิยมเชิงจริยธรรมในบริบทต่าง ๆ ขององค์กรด้วยวิธีที่ต่างกัน เช่น การสมัครเข้าร่วมมาตรฐานความยั่งยืน (อาทิ ISO 9001 ISO 14001 และ ISO 26000) เพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยและสิ่งแวดล้อม (Barbu et al., 2019) ดังนั้นการเข้าร่วมมาตรฐานบางอย่างก็เป็นอีกหนึ่งวิธีที่องค์กรแสดงออกถึงการมีอยู่ของคุณธรรมและยังเป็นการแสดงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจถึงวิธีการบริหารจัดการขององค์กรว่าดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบ นอกจากนี้ เมื่อบุคลากรมีความซื่อสัตย์ในการทำงานก็จะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ดี (Organizational Climate) ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความจงรักภักดีกับองค์กร (Employee Loyalty) ซึ่งเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากร (Employee Retention) และส่งเสริมภาพลักษณ์การเป็นนายจ้างที่ดี (Employer Branding) และในท้ายที่สุดก็จะทำให้บุคลากรมีความยินดีที่จะชวนเพื่อนที่มีความสามารถและมีคุณธรรมมาทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรม โครงการภัทรพัฒน์

โครงการภัทรพัฒน์มีการเจริญเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อแสดงให้ชุมชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาของภัทรพัฒน์เห็นเป็นตัวอย่างว่า การพัฒนาสินค้าและการจำหน่ายสินค้าไม่จำเป็นที่จะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก แต่อาศัยการทำให้ถูกต้องด้วยความเพียรก็จะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตผลที่ตนเองมีอยู่ได้ และยังเป็นการสอนให้ชุมชนรู้จักประโยชน์ของการเติบโตแบบเป็นกลุ่ม กล่าวคือต้องไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาตัวเองเป็นที่ตั้ง

การสอนให้ชุมชนรู้จักการตัดสินใจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือพอประมาณ ไม่โลภในการผลิตสินค้าจำนวนมาก มุ่งเน้นการผลิตสินค้ามีคุณภาพมูลค่าสูง มีเหตุผลว่าพื้นที่ของตนมีลักษณะเฉพาะตัวอย่างไรที่พื้นที่อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก และมีภูมิคุ้มกันผ่านการอนุรักษ์ทรัพยากรท้องถิ่นและการรวมวัฒนธรรมท้องถิ่นในผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โครงการภัทรพัฒน์มีแนวทางในการส่งเสริมให้ชาวบ้านเข้าใจการทำงานแบบธุรกิจที่มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์เป็นหัวใจของการทำการค้า คุณภากมล รัตตเสรี หนึ่งในผู้บริหารของโครงการภัทรพัฒน์ กล่าวว่า

“เศรษฐกิจพอเพียงสอนในเรื่องไม่โลภ เป็นหลักการง่าย ๆ มีแค่ไหนก็ทำแค่นั้น ถ้าทำไม่ไหวก็ยังไม่ต้องทำ อย่าฝืนตัวเองด้วยการกู้เงินจำนวนมาก เราก็จะบอกชาวบ้านว่าไม่ต้องไปจ้างแรงงานคนอื่นมาทำ เพราะหลายครั้งการจ้างกลุ่มอื่นผลิตสินค้าที่เขาไม่ถนัด ทำให้ไม่สามารถคุมคุณภาพได้ อาจทำให้เสียชื่อเสียงได้ เพราะฉะนั้นเราพยายามบอกชาวบ้านเสมอว่าเวลาทำงานร่วมกัน มันเป็นธุรกิจร่วมกันแล้วนะ เราซื้อขายกันมา อย่าโลภ เพราะถ้าเกิดว่าโลภ จะเอาแต่จำนวนสินค้าออกมาไม่มีคุณภาพ จะเสียหายทั้งคู่”

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

ภัทรพัฒน์ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริตและจรรยาบรรณในการดำเนินงานเนื่องจากเงินทุนที่นำมาใช้ในการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิชัยพัฒนา จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรที่จะใช้เงินตามวัตถุประสงค์ของโครงการให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยความระมัดระวัง นอกจากนี้ ความซื่อสัตย์และซื่อตรงก็เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญในการช่วยให้เกิดความเชื่อใจกันระหว่างภัทรพัฒน์กับชุมชน เมื่อเกิดความเชื่อใจซึ่งเป็นผลจากการแสดงออกด้านคุณธรรมที่สม่ำเสมอย่อมทำให้เกิดเป็นความร่วมมือระยะยาว

ในการสื่อสารเพื่อพัฒนาชาวบ้านตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภัทรพัฒน์ใช้การสื่อสารเชิงเปรียบเทียบด้วยการทำให้เห็นประโยชน์เชิงประจักษ์ เพื่อป้องกันความสับสนที่อาจเกิดขึ้นได้ โครงการภัทรพัฒน์จึงมีความพยายามในการแปรรูปสินค้าทางการเกษตรจากวัตถุดิบท้องถิ่น เพื่อทำให้ชาวบ้านเห็นว่าจะสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลผลิตที่ตนมีได้อย่างไรบ้าง รวมไปถึงการนำผู้เชี่ยวชาญมาช่วยในการออกแบบสินค้าและใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อดึงคุณค่าสูงสุดจากทรัพยากรท้องถิ่นที่มีอยู่ เป็นการลงทุนที่ไม่สร้างภาระให้กับชุมชนแต่เพิ่มรายได้จากสิ่งที่ชุมชนมีอยู่เดิม คุณภากมล เล่าว่า

“อย่างที่ลำลูกกาที่ทำเกษตรอินทรีย์ ขายพืช ผัก สมุนไพรต่าง ๆ ในโครงการ เราก็มีนโยบายในการเอาของที่เหลือมาทำเป็นแชมพูมะเฟือง แชมพูแตงกวา แชมพูมะรุม ตรงนี้สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพราะเราใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้เกิดมูลค่า เราไม่ทิ้งของเหลือ ดังนั้น เราก็มองว่าทุกอย่างคือคุณค่า แต่เราจะแปรรูปยังไงให้มันเกิดมูลค่าเพิ่มเท่านั้นเอง”

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

โครงการภัทรพัฒน์แสดงให้ชุมชนเห็นว่า อำนาจต่อรองของชุมชนเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานระหว่างคนในชุมชนด้วยกันและระหว่างหมู่บ้านต่าง ๆ ในอดีต เมื่อชุมชนไม่มีค่านิยมด้านคุณธรรม จึงอาจทำให้เกิดเป็น

ความโลภ จนทำให้ขาดเหตุผลในการทำงาน มุ่งเน้นการทำตามแบบที่คนอื่นทำเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงลักษณะภูมิสังคมของตน ทำให้เกิดการผลิตสินค้าแบบเดียวกันออกมาในตลาดจำนวนมาก จนเกิดการตกต่ำของราคาสินค้าหรือการผลิตสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ เพราะขาดความเชี่ยวชาญ คุณภากมล เน้นย้ำความสำคัญของภูมิสังคมว่า

“เราถูกสอนในมูลนิธิชัยพัฒนาให้คำนึงถึงภูมิสังคม คำว่าภูมิสังคมเป็นเรื่องของการที่เวลาเราลงพื้นที่ ที่ไหนก็แล้วแต่ ท่านไม่ได้อยากให้เราไปเปลี่ยนแปลงเขา เขาเคยอยู่อย่างไรก็ต้องให้อยู่อย่างนั้น เพียงแต่เราทำให้มันดีขึ้นยังไง ให้เขาไม่รู้สึกว่าเขาเปลี่ยนตัวเองจนเขารับไม่ได้ เราไม่ให้เงินชาวบ้านไปแล้วจบ แต่ชาวบ้านต้องรู้ว่าจะพัฒนาอย่างไร ต้องรู้ว่าเขาต้องคำนึงถึงคุณภาพมาตรฐาน”

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

โครงการภัทรพัฒน์ทำหน้าที่เป็นเหมือนตัวกลางที่เข้าไปช่วยสร้างสมดุลการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและช่วยกำหนดสินค้าเฉพาะตัวของแต่ละพื้นที่ เพื่อไม่ให้เกิดการแข่งขันกันเองระหว่างหมู่บ้าน ด้วยการดึงจุดเด่นจากลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละหมู่บ้านออกมาให้มีความโดดเด่น กระบวนการนี้แสดงให้ชาวบ้านเห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกันด้วยหลักคุณธรรม ผ่านการปฏิบัติด้วยความสามัคคี ความซื่อสัตย์ สุจริต และจริงใจต่อกัน

“ชาวบ้านบางคนผูกขาด ทำคนเดียวไม่กระจายให้กลุ่ม เราก็ต้องลงไปบอกว่าไม่ได้นะ การทำงานกลุ่มไม่ใช่ทำอยู่คนเดียว เขาไม่สามารถทอเสื่อทอกระเป๋าได้คนเดียว เขาทำไม่ทัน ถึงจะทัน สินค้าก็ออกมาไม่มีคุณภาพ เพราะรีบทำเอาแต่จำนวน ถ้าบ้านนี้ปลูก อีกบ้านแปรรูป เงินก็ไม่หายไปไหน อยู่กันในหมู่บ้าน”

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

ค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรม โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์

ในช่วงเริ่มต้นการพัฒนาพื้นที่อัมพวา มูลนิธิชัยพัฒนาจำเป็นต้องใช้ความเพียรเป็นอย่างมากเนื่องจากชาวบ้านส่วนใหญ่ต่างหมดความหวังกับการพัฒนาท้องถิ่นของตนไปเกือบหมดแล้ว ในระหว่างการพัฒนา ชาวบ้านประชดกับเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิว่า “จะมาเอาอะไร ตรงนี้มีอะไรดี” เป็นต้น ถึงแม้จะเกิดอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนา เจ้าหน้าที่ของมูลนิธิชัยพัฒนาก็ไม่ย่อท้อต่อความลำบาก แต่กลับแสดงให้เห็นความเพียรซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรมในการยืนหยัดที่จะพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับประชาชนชาวไทย โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ได้ศึกษาความเป็นไปได้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองและหารายได้จากวัฒนธรรม หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม (ยุคล) กาญจนภู เล่าให้ฟังว่า

“ชื่อของโครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ หมายถึงเราจะอนุรักษ์วัฒนธรรมและวิถีชีวิตต่าง ๆ และนำมาพัฒนา โดยเราจะเป็นฝ่ายที่สนับสนุนและเชื่อมโยงเพื่อจะใช้ทุนทางภูมิสังคมที่มีอยู่ของอัมพวาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นเมื่อชาวบ้านสามารถหารายได้จากสวนได้แล้วนั้นก็จะทำให้เกิดการรักษาสวน”

หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม (ยุคล) กาญจนภู
ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล
มูลนิธิชัยพัฒนา

โครงการต่าง ๆ ของอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ ได้รับการออกแบบให้เป็นเหมือนกับศูนย์การเรียนรู้เพื่อให้ชาวบ้านได้ทดลองและเห็นตัวอย่างเชิงประจักษ์ว่าการประกอบอาชีพตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีคุณธรรม ไม่โลภด้วยการเอาเปรียบนักท่องเที่ยว สามารถทำให้เกิดความพออยู่พอกินที่ยั่งยืนได้อย่างไร โดยเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคือต้องการสร้างแรงกระตุ้นให้ชาวบ้านสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเองได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือโครงการจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถ

ในการเลี้ยงดูตนเองได้ ในปัจจุบัน โครงการแสดงให้ชาวบ้านเห็นได้ว่าสามารถหารายได้จากที่สวนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้กว่า ๓ ล้านบาทต่อปี แทนการทำสวนแบบเดิมที่ทำรายได้เพียง ๑ แสนบาทต่อปี เงินรายได้จำนวนนี้ยังอาจจะสามารถนำมาสร้างรายได้หมุนเวียนเพื่อการจัดการตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งแหล่งเงินลงทุนจากภายนอกได้อีกด้วย

ผู้ปฏิบัติงานยังเข้าถึงชาวบ้านด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนและทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เมื่อชาวบ้านรับรู้ได้ถึงความจริงใจต่อกันย่อมทำให้ชาวบ้านเปิดใจรับฟังแนวทางการพัฒนาของอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ มากขึ้น การยอมรับโครงการพัฒนานี้ส่งผลให้ชาวบ้านมีความสามัคคีมากขึ้นและเรียนรู้ในการส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของทุนทางสังคมระหว่างชุมชน ช่วยให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหมู่บ้าน ทุนทางสังคมนี้จะเป็นเกราะป้องกันอันตรายจากความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ให้กับชุมชนต่อไป คุณธรรมของผู้ปฏิบัติการพัฒนาโครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันกับเทศบาลเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น มหกรรมดนตรีไทย หรือการฉายภาพยนตร์กลางแปลง ความครึกครื้นในการพัฒนาส่งผลให้อัมพวาเป็นเหมือนพิพิธภัณฑ์ที่มีชีวิต ช่วยสร้างจุดขายจากภูมิสังคม ซึ่งสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวและทำให้ชุมชนมีรายได้อย่างต่อเนื่อง หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม กล่าวถึงการทำงานร่วมกับชุมชนในช่วงแรกของการดำเนินโครงการว่า

"ชาวบ้านมีความเป็นตัวตนสูงมาก พูดอย่างไรเขาก็ไม่ยอมเปลี่ยน เราพยายามทำตัวเป็นตัวกลางและทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ตอนนี้เรามีกลุ่มที่ช่วยกันพัฒนามากกว่า ๖๐ กลุ่ม เพราะยิ่งเขาได้มีส่วนร่วม ก็ยิ่งขยายผลง่าย"

หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม (ยุคล) กาญจนภู
ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล
มูลนิธิชัยพัฒนา

๒.๕.๓ ค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวม

ค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวมสนับสนุนหลักการทรงงานกลุ่มลักษณะการทำประโยชน์แก่ส่วนรวม จะเห็นได้ว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงรวมถึงหลักการทรงงานให้ความสำคัญกับการดูแลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น รัฐบาล ข้าราชการ มูลนิธิและประชาชน เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเป็นผู้ปฏิบัติการพัฒนาหรือได้รับการพัฒนาก็ได้ ขึ้นอยู่กับบริบทในแต่ละโครงการ การศึกษาแสดงให้เห็นความสำคัญของการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Kiesnere and Baumgartner, 2019)

ในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงองค์กรควรมีเงื่อนไขการทำงานที่ประกอบไปด้วยเงื่อนไขความรู้และคุณธรรมประกอบการพัฒนาเพื่อให้การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปอย่างเป็นระบบและไม่เกิดการเอารัดเอาเปรียบจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การใช้เงื่อนไขความรู้ในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถทำได้โดยการแบ่งปันทรัพยากรที่องค์กรมี เช่น การแบ่งปันความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถเติบโตไปพร้อมกับการเจริญเติบโตขององค์กรได้

การศึกษาของ Jahansoozi (2006) เกี่ยวกับบริษัทน้ำมันในประเทศแคนาดาแสดงให้เห็นว่า การให้เงินตอบแทนชาวบ้านเพื่อแลกเปลี่ยนกับความยินยอมให้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่โดยรอบอย่างสงบสุขไม่อาจนำมาซึ่งความยั่งยืน เพราะเมื่อชาวบ้านเริ่มรู้สึกไม่พอใจกับจำนวนเงิน ก็จะเริ่มประท้วงซึ่งส่งผลต่อวิกฤตศรัทธาของบริษัท ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากบริษัทคอยรับฟังและพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ให้เติบโตไปพร้อมกับบริษัท ก็จะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างองค์กรกับเครือข่ายทางสังคมต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรกับเครือข่าย เพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่หรือการเพิ่มยอดการใช้งานนวัตกรรม เป็นต้น (Barro, 2009)

นอกจากนี้ องค์กรสามารถใช้เงื่อนไขคุณธรรมในการออกแบบค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลความเป็นอยู่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการตอกย้ำให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดูแลผลประโยชน์ ความรู้สึก และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ เช่น การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Altruism) ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักว่าในการทำงานใด ๆ ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน และคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจเสมอ (Florea et al., 2013) เมื่อมีการปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวในองค์กรย่อมทำให้บุคลากรมีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น หลีกเลี่ยงการกระทำที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจ

จากการศึกษาของ Ketprapakorn และ Kantabutra (2019b) พบว่าการบริหารองค์กรที่สร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นส่วนสำคัญที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร การศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่าการสร้างสมดุลประโยชน์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรส่งผลให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อนึ่ง เมื่อบุคลากรคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าและส่วนรวมก็จะไม่เกิดการเอารัดเอาเปรียบลูกค้าซึ่งสร้างโอกาสที่จะเพิ่มลูกค้าประจำที่สนับสนุนกำไรระยะยาวในระดับที่สูงขึ้น เมื่อมีการใช้ค่านิยมเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานเป็นปกติของบุคลากรย่อมส่งผลให้เกิดความสามารถในการต้านทานวิกฤตและเพิ่มความสามารถในการฟื้นฟูองค์กรให้กลับคืนภาวะปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวมจึงส่งผลต่อการสร้างภูมิคุ้มกัน เพราะบุคลากรจะร่วมแรงร่วมใจทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่กังวลว่าจะถูกเอาเปรียบแม้ในช่วงวิกฤต ดังนั้น การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ตลอดเวลาย่อมสนับสนุนให้เกิดการยอมรับ ความเคารพ และความเชื่อใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้ตราสัญลักษณ์ขององค์กรเป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวม โครงการภัทรพัฒน์

การปฏิบัติงานของโครงการภัทรพัฒน์เป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการคือการสร้างมูลค่าให้แก่สินค้าชุมชน สินค้าส่วนใหญ่ในร้านภัทรพัฒน์จำหน่ายในราคาสูงเพื่อแสดงให้ชุมชนและผู้ประกอบการอื่นเห็นหลักการประกอบการที่แตกต่างจากการประกอบการแบบทุนนิยม ร้านภัทรพัฒน์จำหน่ายสินค้าในราคาสูงเพื่อที่จะได้รับซื้อผลผลิตจากชาวบ้านในราคาสูง ทำให้ชุมชนเห็นมูลค่าที่แท้จริงหลังจากการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตที่ชุมชนผลิตขึ้น นอกจากนี้ ภัทรพัฒน์ยังแสดงให้ผู้ประกอบการทั่วไปเห็นอีกว่า สินค้าเชิงวัฒนธรรมสามารถขายได้ในราคาสูง และการซื้อสินค้าจากชุมชนในราคาสูง ร้านก็ยังสามารถอยู่ได้และยังเป็นการช่วยชุมชนให้สามารถผลิตสินค้าคุณภาพออกสู่ตลาดเพิ่มเติมได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโครงการภัทรพัฒน์เป็นโครงการที่ไม่แสวงหากำไรสูงสุดให้กับตนเองแต่คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ การลงทุนของภัทรพัฒน์จึงเป็นการกระทำแบบสังฆทาน โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของส่วนรวมเพื่อให้ชาวบ้านเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน คุณภากมล เล่าให้ฟังว่า

“ต้องให้เขาเห็นว่าการคืนให้สังคมไม่ใช่การที่คุณได้รับแต่ฝ่ายเดียว พอเราทำดีกับเขาไปเรื่อย ๆ บางทีเขาบอกเราว่าไม่ต้องซื้อนะ เขาอยากทำให้ เราก็ภูมิใจว่าเขาเข้าใจเกี่ยวกับการให้ ต้องสอนเรื่องกำไรให้เห็นก่อนและทุกคนต้องเปิดใจ สำคัญที่สุดคือต้องไม่เอาเปรียบกันและทำเพื่อส่วนรวม”

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

ค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวม โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์

ผู้ปฏิบัติการพัฒนาโครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ ยังยึดหลักการที่ว่า ขาดทุนคือกำไร จะเห็นได้จากการรับมอบกรรมสิทธิ์ห้องแถวริมคลองและสวนจาก นางสาวประยงค์ นาคะวะรังค์ ซึ่งปรากฏว่าต้องมีการซ่อมแซมใหญ่ ซึ่งขณะนั้นตลาดน้ำอัมพวาซบเซาไปแล้ว แต่มูลนิธิชัยพัฒนายังคงเลือกที่จะลงทุนปรับปรุงโครงสร้างของห้องแถว รวมไปถึงการช่วยวางโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น จัดวางถังบำบัดน้ำเสียในห้องแถวโดยรอบตลาดอัมพวา เพื่อให้ชาวบ้านมีสุขอนามัยที่ดี และยังเป็นการรักษาสิ่งแวดล้อมให้กับแม่น้ำลำคลอง ในส่วนนี้ หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม ให้รายละเอียดไว้ว่า

"ตอนที่ต้องมีการลงทุน ก็คุยกันว่าลงทุนไปแล้วจะเก็บค่าเช่าเท่าไหร่ถึงจะคุ้ม ปรากฏว่าเริ่มต้นให้เก็บแค่ห้องละ ๑๐๐ บาทต่อเดือน ให้เขาอยู่ได้ ๑๐๐ บาท ยังไม่คุ้มค่าน้ำมันรถที่ต้องขับมาเก็บเลยด้วยซ้ำ แต่พอตอนนี้เขาอยู่ได้ มีรายได้จากตลาดน้ำ เดือนละ ๘๐๐ ถึง ๑,๕๐๐ เขาก็มาให้ค่าเช่าเราเพิ่มเอง"

หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม (ยุคล) กาญจนภู
ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล
มูลนิธิชัยพัฒนา

ในอีกมุมมองหนึ่งอาจมองได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้อัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ประสบความสำเร็จมาเป็นระยะเวลามากกว่า ๑๕ ปี เป็นเพราะสิ่งที่โครงการพยายามพัฒนาล้วนเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจและยังรักษาความสม่ำเสมอในการพัฒนา เมื่อเผชิญกับวิกฤตต่าง ๆ ก็ไม่ละความพยายามในการพัฒนา แต่กลับให้ความใส่ใจและทำด้วยความเพียรมากขึ้นเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เหมือนกับการทำสังฆทาน โดยจะสังเกตได้จากการแสดงออกของผู้ปฏิบัติงานที่จะมีความสุขในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นและไม่รู้สึกว่าการพัฒนานั้นเป็นภาระ แต่รู้สึกว่าการทำดีคือหน้าที่เพื่อประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม

๒.๕.๔ ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ

ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจสนับสนุนหลักการทรงงานกลุ่มลักษณะการเติบโตอย่างยั่งยืนและการทำงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ แต่จะมีความแตกต่างจากค่านิยมทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยมโดยเฉพาะในเรื่องของมุมมองในการทำกำไรและการแข่งขัน

ในส่วนของมุมมองในการทำกำไร ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมุ่งเน้นความสามารถในการสร้างสมดุลกำไรเพื่อความมั่นคง ในขณะที่เศรษฐกิจในแบบทุนนิยม มักให้ความสำคัญกับการทำกำไรระยะสั้นก่อนกำไรระยะยาว ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจแบบทุนนิยมจึงมุ่งเน้นปริมาณและการแข่งด้านราคา เศรษฐกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมองโอกาสด้วยความพอประมาณและเหตุผลเป็นที่ตั้ง โดยการพิจารณาขีดความสามารถที่ตนมีและเลือกทำธุรกิจบนพื้นฐานของทรัพยากรที่ตนมีอยู่ก่อน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View) ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถเพื่อสร้างขีดความสามารถเฉพาะขององค์กรที่เน้นการสร้างคุณค่าจากทรัพยากรที่มีจำกัด มากกว่าการขายปริมาณมากและแข่งขันกันด้วยราคาเพื่อให้เป็นผู้นำตลาด (Avery, 2020)

ในด้านมุมมองการแข่งขัน ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต่างกับค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจของทุนนิยม องค์กรที่มีค่านิยมทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมีเป้าหมายสูงสุดในการเป็นผู้ที่ครองส่วนแบ่งทางการตลาดแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งบางครั้งรวมไปถึงการใช้กลยุทธ์ที่ไม่สุจริต เช่น การเปลี่ยนแปลงราคาและภาษีเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดอย่างไม่เป็นธรรม ในทางกลับกัน ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างองค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมโดยรวม ดังนั้น บุคลากรที่มีค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมักมององค์กรอื่นเป็นเหมือนหุ้นส่วนมากกว่าจะเป็นคู่แข่ง และคอยแสวงหาความร่วมมือแทนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางเศรษฐกิจร่วมกันแทนการเอาชนะเพียงผู้เดียว

ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ โครงการภัทรพัฒน์

โครงการภัทรพัฒน์แสดงให้เห็นว่าการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับชุมชนสอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ภัทรพัฒน์มีนโยบายในการสร้างความเข้าใจกับลักษณะเฉพาะกลุ่มของชาวบ้าน โดยเฉพาะความรู้ท้องถิ่นที่มีอัตลักษณ์ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบผู้รู้จริง เมื่อเข้าใจลักษณะของชุมชนอย่างรู้จริงแล้วจึงเริ่มการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดและจดบันทึกการทำงานออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ชาวบ้านสามารถทำตามได้โดยง่าย คุณภากมล อธิบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“เราศึกษาเอง เราทำแบบครบวงจร พี่เป็นคนเขียน Story เองทั้งหมด เราต้องไปคุยกับเขา พอสัมภาษณ์เขาแล้ว เขาก็จะเป็นคนเล่าให้เราฟังเอง แล้วเราก็เอาเรื่องพวกนี้มายึดโยงกันว่ามันควรจะเขียนออกมาเป็นรูปแบบไหน มันควรจะสื่อยังไงให้คนเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่นเขา”

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

ภัทรพัฒน์แสดงให้เห็นว่าการทำสินค้าให้มีมาตรฐาน มีคุณภาพ และการรวมสินค้าที่หลากหลายเข้าด้วยกันสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้จากการให้บริการรวมที่จุดเดียว ลูกค้ามีโอกาสในการเลือกสินค้าคุณภาพที่เหมาะสมกับตนเอง เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากความสะดวกสบาย คุณภากมล เล่าให้ฟังว่า

“เราก็ใช้วิธีออกบูธ ออกงานแสดงสินค้าต่าง ๆ สินค้าของเราตอนนี้ได้ออกงานแสดงสินค้าระดับนานาชาติหลายครั้ง เราก็ใช้วิธีเอาชาวบ้านไปดูงานแสดงด้วยแทนที่จะขายหรือแทนที่จะทำส่งเราอย่างเดียว เขาก็ต้องมาเห็นว่าของของเขานั้นพอมันมาอยู่ตรงนี้แล้วเป็นอย่างไร มันก็สร้างความภาคภูมิใจ”

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์

ในการทำงาน ผู้ปฏิบัติการพัฒนาเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างผู้รู้จริง ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติการพัฒนาสามารถมององค์รวมของปัจจัยซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภูมิศาสตร์และสังคมศาสตร์ ทำให้ผู้ปฏิบัติการสามารถทำการพัฒนาตามลำดับขั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ทำให้เกิดความเสียหายกับสังคมและสิ่งแวดล้อมท้องถิ่นเดิม โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ ออกแบบโครงการที่เกี่ยวข้องให้เชื่อมต่อกันด้วยหลักการบริการรวมที่จุดเดียวและแบ่งพื้นที่ใช้ประโยชน์บริเวณโครงการให้สามารถจัดกิจกรรมเชื่อมโยงการใช้ประโยชน์พื้นที่ต่าง ๆ ภายในโครงการและแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ ของอำเภออัมพวา เช่น อุทยานพระบรมราชานุสรณ์พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัย โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์สามารถแยกพื้นที่ออกได้ ๕ ส่วน ดังต่อไปนี้ (๑) พื้นที่สวนชัยพัฒนานุรักษ์ (๒) ลานวัฒนธรรมนาคะวะรังค์ และลานสวนชัยพัฒนานุรักษ์ (๓) ร้านค้าชุมชนของโครงการฯ (๔) ร้านชานชาลา และ (๕) ห้องนิทรรศการชัยพัฒนานุรักษ์ ในส่วนนี้ หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม อธิบายเพิ่มเติมว่า

“เราพยายามศึกษาประวัติศาสตร์และวิถีชีวิตของชาวบ้านก่อนว่าเมื่อก่อนเป็นอย่างไร แล้วตอนนี้เป็นยังไง อะไรบ้างที่จะกลับมาสร้างมูลค่าให้กับชุมชนได้ ถ้ากิจกรรมสอดคล้องกับภูมิสังคม กิจกรรมนั้นก็จะมีมูลค่าทางวัฒนธรรม เป็นประโยชน์กับชาวบ้านทั้งหมดผ่านการท่องเที่ยว”

หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม (ยุคล) กาญจนภู
ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล
มูลนิธิชัยพัฒนา

๒.๕.๕ ค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

ค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนหลักการทรงงานกลุ่มลักษณะการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสังคมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายในการสร้างภูมิคุ้มกันซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภูมิคุ้มกันในกรณีนี้หมายถึงการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอัตราการเปลี่ยนแปลงสูง ธุรกิจมีความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและทำแผนรองรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอยู่เสมอ ผู้บริหารควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Schmidt, 2020; Mahdi et al., 2019)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรที่เก่าแก่มักมีทัศนคติที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีลักษณะการทำงานที่ตายตัว ไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์ความรู้ควบคู่กับทัศนคติเพื่อให้เกิดการยอมรับนโยบายที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงจะสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ระหว่างการเตรียมตัว ผู้บริหารก็ควรมีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงถึงหลักความพอประมาณและความมีเหตุผลด้วย เช่น แผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity)

ในขณะที่องค์กรมุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ด้วยการใช้เงินทุนและเวลาจำนวนมากเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผ่านการสร้างนวัตกรรมที่คาดว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน เวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าหากองค์กรใช้เวลาในการคิดนวัตกรรมขนาดใหญ่มากเกินไป เมื่อถึงเวลาที่นวัตกรรมออกสู่ตลาดก็อาจไม่ได้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนแต่กลับเป็นนวัตกรรมที่ล้าสมัยไปแล้วก็เป็นได้

องค์กรจึงควรมองหาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็วและความยืดหยุ่น (Resilience) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะความยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญมากเพื่อสร้างความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Holbeche, 2015) หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคือการกำหนดค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation) เอาลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Agile) และการยอมรับความเสี่ยงที่อาจขัดกับความเชื่อพื้นฐานของตนเอง โดยเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ย่อมสนับสนุนให้ให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และลดแรงกดดันจากบุคลากรเมื่อต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง (Holbeche, 2015)

การศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาไคเซ็น (Kaizen) (Singh and Singh, 2009) แสดงให้เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติมจากการรับนโยบายจากผู้บริหาร เนื่องจากผู้ทำงานมีความเข้าใจถึงมาตรฐานกฎระเบียบ และขั้นตอนที่แท้จริงของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยขั้นตอนการทำงานที่แท้จริงอาจมีความแตกต่างจากขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นทางการที่ถูกระบุโดยผู้บริหาร ดังนั้น ผู้ปฏิบัติการจึงเป็นผู้บ่งชี้ที่แท้จริงว่าขั้นตอนใดที่ควรเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง อาจพบความลำบากในการสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมและเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การศึกษาของ Abdelkafi และ Täuscher (2016) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์กรที่มีกระบวนการที่ซับซ้อนหรือมีบุคลากรที่เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลานาน อาจทำให้บุคลากรขาดความกล้าหาญในการจะริเริ่มการแก้ไขปัญหาและพัฒนา อันเป็นสาเหตุให้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานต่อเงินลงทุนน้อยกว่าองค์กรคู่อื่นในอุตสาหกรรม

ค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โครงการภัทรพัฒน์

เนื่องจากภัทรพัฒน์มีนโยบายที่จะไม่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของชาวบ้าน ดังนั้น การพัฒนาของภัทรพัฒน์จึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันหรือเปลี่ยนแปลงไปเป็นอื่นจากสิ่งที่ชุมชนเป็นอยู่ ในกรณีนี้ภัทรพัฒน์ช่วยชุมชนในการพัฒนานวัตกรรมซึ่งมีอยู่เดิมในท้องถิ่น แต่ถูกละเลยตามกาลเวลา ด้วยการทำความเข้าใจวิถีชีวิตดั้งเดิมของชุมชนเพื่อค้นหาองค์ประกอบเฉพาะที่มีคุณค่าสามารถนำมาแปรรูปเป็นสินค้ามูลค่าสูงได้ หรือประยุกต์ให้เกิดมูลค่าตรงตามที่ตลาดต้องการได้ ยกตัวอย่างเช่น ภัทรพัฒน์ทำการศึกษาประวัติศาสตร์ในพื้นที่และพบว่าหมู่บ้านบางแห่งมีลายผ้าไหมดั้งเดิมประจำตระกูลซึ่งมีตำนานที่น่าสนใจ ภัทรพัฒน์จึงรวบรวมเรื่องราวดังกล่าวและนำมาเรียบเรียงใหม่ด้วยเทคนิคการเล่าเรื่อง เพื่อช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับลายผ้าไหม คุณภากมล มีการให้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

"อย่างผ้าไหมลายที่ทอ บางคนทอลายออกมาสวยมาก เป็นลายของตระกูลเขาครอบครัวเขา แต่ตอนนี้เขาจะไม่มีการสืบต่อแล้ว เราเห็นว่าภูมิปัญญาที่มีค่าที่ส่งต่อมาจากรุ่นสู่รุ่นหายไปเยอะ เพราะช่วงสุญญากาศที่สมัยก่อนคนภาคอีสานส่วนใหญ่เข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ กัน พอรุ่นปู่ย่าเสียชีวิต ภูมิปัญญาก็หายไป สมเด็จพระบรมราชชนนีพันปีหลวง ทรงให้ความสำคัญกับผ้าไหม เพราะผ้าไหมเริ่มสูญหายไป โดยเฉพาะลายโบราณลายเก่าแก่กำลังจะหายไปหมด เราจึงทำการรื้อฟื้นศิลปาชีพ เพราะเราต้องการเก็บคุณค่าให้ได้ และขณะเดียวกันเราสร้างมูลค่าให้ด้วย ไม่ใช่แค่เก็บอย่างเดียว แต่ต้องสร้างด้วย เพื่อให้เขาภูมิใจว่าจากเดิมเขาทำแบบนี้ เขาสามารถจะทำให้มันต่อยอดได้ยังไง ให้เขาเห็นว่างานของแต่ละกลุ่มมันมีเอกลักษณ์ที่มีมูลค่า"

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

"การพัฒนาสิ่งที่ไม่คิดว่าเป็นไปได้ให้เป็นไปได้อย่างยั่งยืน" คือคติพจน์ของภัทรพัฒน์ เนื่องจากระบบทุนนิยมที่ฝังรากลึกอยู่ในสังคม ทำให้เกิดเป็นความยึดติดในการปฏิบัติตน คิดไปเองว่านวัตกรรมท้องถิ่นเป็นสิ่งที่ไม่มีทางที่จะกลับไปทำอย่างเดิม ภัทรพัฒน์ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงชาวบ้านให้มีค่านิยมแบบระบบทุนนิยม แต่ต้องการให้ชาวบ้านสามารถนำนวัตกรรมท้องถิ่นมาบูรณาการเข้ากับวิชาการสมัยใหม่เพื่อใช้ในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภัทรพัฒน์กระตุ้นให้ชาวบ้านกลับมาเล็งเห็นถึงกรรมวิธีโบราณของแต่ละท้องถิ่น เช่น การออกแบบและการผลิตผ้ามัดย้อมแบบดั้งเดิมที่ไม่ใช้สารเคมี ทำให้ชาวบ้านลดการทิ้งสารเคมีลงไปในแม่น้ำลำคลอง ที่ทำให้ชาวบ้านได้น้ำสะอาดไว้ใช้ในการทำกิจการอย่างอื่นได้ คุณภากมล เล่าให้ฟังว่า

"ที่ชัยภูมิ เราไปหาวิทยากรไปช่วยเรื่องการหาสีธรรมชาติจากท้องถิ่น เราไม่ต้องไปหาจากที่อื่น เช่น ดอกจานที่สีแสด ๆ ที่อยู่ในท้องถิ่น ต้นมะม่วง ใบหญ้าแฝก เขายังไม่รู้เลยว่าดอกนี้มันย้อมสีได้ เป็นเพราะเขาเคยชินกับการทำเคมีมาก่อน ช่วงสาว ๆ เขามาทำงานในกรุงเทพฯ พอกลับบ้านไปพ่อแม่เสียชีวิตแล้วก็ไม่มีใครมาบอกเขา รุ่นปู่ย่าตายายเขาก็ย้อมจากสีธรรมชาติกัน บางอย่างเอามาจากใบหูกวาง เอามาจากครั่ง ต้องให้เขาเห็นว่าทำแบบระยะยาวยั่งยืนกว่าอย่างไร"

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

โครงการภัทรพัฒน์มีส่วนช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อคุณภาพชีวิตของชาวบ้านอย่างยั่งยืน เพราะภัทรพัฒน์มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้ว่าก่อนที่ภัทรพัฒน์จะเริ่มพัฒนาจะเริ่มที่การศึกษาทำความเข้าอกเข้าใจชาวบ้าน เข้าถึงชาวบ้านว่าจะต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้างเพื่อเข้าร่วมโครงการ และเมื่อถึงเวลาการพัฒนา ภัทรพัฒน์ก็จะสามารถทำการพัฒนาได้อย่างไม่ติดขัดอะไร ในส่วนนี้ คุณภากมล ให้ความเห็นว่า

"ต้องไปเข้าใจปัญหาของเขาก่อนถึงจะเรียกว่า เข้าใจ เข้าถึง จึงพัฒนา อันนี้ก็จะเป็นหลักการทรงงานของท่าน คือเราต้องเข้าใจเขาก่อน เราถึงจะเข้าถึงแล้วไปพัฒนาเขาถูก เพราะฉะนั้นพอเราพูดคุยกับเขา เราถึงเข้าใจแล้วว่าทำไมเขาขายไม่ได้ หรือขายได้แต่ขายไม่ดี พอเราเข้าใจปัญหาของเขา หลังจากนั้นเราก็ดูความพร้อมของเขา แล้วถึงจะเริ่มช่วยพัฒนา"

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

วิธีการแก้ไขของภัทรพัฒน์คือการทำให้ชาวบ้านรู้สึกมีส่วนร่วมไปกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะทำให้ชาวบ้านรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าของโครงการการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากชาวบ้านเพียงไม่กี่คนในแต่ละท้องที่ เมื่อเกิดความสำเร็จในชาวบ้านกลุ่มแรก ก็จะส่งผลให้ชาวบ้านส่วนอื่นเกิดความรู้สึกอยากจะทำตามเพราะได้ผลดี ดังนั้นภัทรพัฒน์จึงมีนโยบายในการจัดให้มีกลุ่มหมู่บ้านตัวอย่างที่จะเข้าไปช่วยเหลือบุกเบิกในการสำรวจปัญหาและวิธีการแก้ไขเฉพาะสำหรับพื้นที่ ช่วยเหลือในการออกแบบการแปรรูปสินค้าที่ได้มาตรฐานของภัทรพัฒน์ เมื่อหมู่บ้านตัวอย่างสามารถแสดงให้หมู่บ้านอื่นได้เห็นเป็นประจักษ์ถึงรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินการที่ต่างไปจากเดิม ก็จะทำให้หมู่บ้านรอบข้างเริ่มเกิดความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้ไม่ยากและจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองได้อย่างไร เมื่อชาวบ้านเริ่มเปิดใจ ภัทรพัฒน์จึงเริ่มเข้าไปขยายผลในการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็จะขยายผลเป็นการแก้ไขปัญหาในระดับที่ใหญ่ขึ้น เมื่อชาวบ้านมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความรู้และคุณธรรมมากพอ ก็จะทำให้ชาวบ้านมีความพร้อมที่จะแข่งขันในเวทีการค้าด้วยตนเองได้ ในปัจจุบัน ภัทรพัฒน์ได้สร้างความภาคภูมิใจในภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับชาวบ้าน และได้ช่วยสร้างอัตลักษณ์ที่มีคุณค่าให้กับชาวบ้านจำนวนมากเพื่อให้ชาวบ้านสามารถนำความรู้จากการทำโครงการร่วมกันดังกล่าวไปต่อยอดจนสามารถพัฒนาต่อยอดเองได้ เช่นนี้จึงเป็นชัยชนะของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์

เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มี จำเป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องเป็นนวัตกรรมที่มีความประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้นวัตกรรมดังกล่าวสามารถนำไปทำซ้ำได้โดยชาวบ้าน ความประหยัดจะทำให้ชาวบ้านไม่ต้องลงทุนด้วยเงินจำนวนมากเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหนี้สิน ความเรียบง่ายทำให้สามารถทำซ้ำและขยายผลได้รวดเร็ว ได้ประโยชน์สูงสุด โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ สนับสนุนคนรุ่นใหม่ที่มีถิ่นฐานเดิมอยู่ในท้องที่ได้คิดนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ทำให้คนรุ่นใหม่มีความผูกพันกับท้องถิ่นและนำความรู้ที่มีมาใช้พัฒนาบ้านเกิดอย่างยั่งยืน หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม เน้นย้ำประเด็นนี้ไว้ว่า

"เราให้ความสำคัญกับคนรุ่นใหม่มาก เพราะคนรุ่นใหม่มีผลโดยตรงกับนวัตกรรม บรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นตรงนี้ทั้งหมดในร้านก็คนรุ่นใหม่ออกแบบ บางทีเขาเห็นเครื่องเบญจรงค์สวย ก็นำไปทำเป็นต่างหู ถ้าบ้านเกิดสามารถสร้างรายได้ให้ได้มากพอ คนรุ่นใหม่ก็กลับมา อัมพวาก็มีชีวิต"

หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม (ยุคล) กาญจนภู
ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล
มูลนิธิชัยพัฒนา

นอกจากนี้ นวัตกรรมที่ประกอบไปด้วยความประหยัด เรียบง่าย และได้ประโยชน์สูงสุด อาจพิจารณาถึงการใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ และการใช้อธรรมปราบอธรรม ซึ่งเป็นหลักการทรงงานที่ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นประกอบกันเพื่อวัตถุประสงค์ที่ดีกว่า การเลี้ยงชันโรงในกล่องไม้และนำไปวางตามจุดต่าง ๆ ของสวน เพื่อให้เกิดการผสมเกสรดอกไม้เป็นตัวอย่างของการใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ ชันโรงมีความสำคัญทางเศรษฐกิจ เนื่องจากสามารถเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและชันโรงยังเป็นตัวชี้วัดว่าสวนปลอดสารพิษด้วยหรือไม่ หม่อมรางวงศ์ศรีเฉลิม กล่าวถึงประเด็นนี้ไว้ว่า

“ชันโรงเลี้ยงง่าย ไม่ต้องดูแลมาก ชาวบ้านจะมาขอเช่าชันโรงทีละ ๑๐๐ กล่อง เอาไปไว้ที่สวน ให้ชันโรงช่วยผสมเกสร นอกจากค่าเช่าแล้ว เวลาเรานำกลับมา ก็ยังได้น้ำหวานมาด้วยอีกเป็นไห ๆ เพราะชันโรงเก็บน้ำหวานที่รังด้วย”

หม่อมราชวงศ์ศรีเฉลิม (ยุคล) กาญจนภู
ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล
มูลนิธิชัยพัฒนา

การพัฒนาของโครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ มีการดำเนินงานตามหลักการทรงงาน เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลภูมิสังคมอย่างละเอียดทางเอกสารและยืนยันด้วยการคุยกับชาวบ้านโดยเฉพาะผู้อาวุโสในพื้นที่เพื่อให้เข้าใจประวัติศาสตร์ดั้งเดิมของพื้นที่และรับรู้ถึงปัญหาที่ไม่มีการจดบันทึกอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความเป็นมาของวิถีชีวิตต่าง ๆ รวมไปถึงการขอให้ผู้อาวุโสที่มีอิทธิพลทางความคิดเหล่านี้เป็นกระบอกเสียงเพื่อเชิญชวนชาวบ้านมาร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่าง ๆ

ถึงแม้โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์ จะมีความตั้งใจในการพัฒนาแบบภาพรวมขนาดใหญ่ (Macro) แต่ก็เริ่มการพัฒนาด้วยโครงการย่อย (Micro) ให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและขยายผลโครงการต่าง ๆ ที่โครงการได้เริ่มพัฒนาไว้เป็นพื้นฐาน เพราะเมื่อชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วม ชาวบ้านจะรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าของ ในขณะเดียวกัน ผู้ปฏิบัติการพัฒนาก็จะได้เข้าใจปัญหาของท้องถิ่นที่สำคัญต่อการพัฒนาอีกด้วย การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างโครงการกับชาวบ้าน ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการปลูกฝังค่านิยมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้ชาวบ้านได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยมีเป้าหมายการพัฒนาเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้โดยไม่ขอรับการสนับสนุนจากโครงการอีกต่อไป เมื่อนั้นจึงทำให้เกิดเป็นชัยชนะของการพัฒนาอย่างแท้จริง

๒.๕.๖ ค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

ค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมสนับสนุนหลักการทรงงานกลุ่มลักษณะการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป นอกจากนี้ยังเห็นได้ว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักการทรงงานและพระราชดำรัสต่าง ๆ ล้วนให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ก็เพราะสิ่งแวดล้อมเป็นต้นกำเนิดและปัจจัยหลักของชีวิต ในขณะที่ความเจริญทางวัตถุ เช่น ตึก ถนน และเครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร เกี่ยวกับน้ำ “หลักสำคัญว่าต้องมีน้ำบริโภคน้ำใช้ น้ำเพื่อการเพาะปลูก เพราะว่าชีวิตนั่น ถ้ามีน้ำ คนอยู่ได้ ถ้าไม่มีน้ำ คนอยู่ไม่ได้ ไม่มีไฟฟ้า คนอยู่ได้ แต่ถ้ามีไฟฟ้า ไม่มีน้ำ คนอยู่ไม่ได้” ดังนั้น การรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความเจริญที่ยั่งยืน

ในหลายครั้ง ค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมถูกอ้างอิงด้วยคำที่แตกต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่น นวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม (Eco-innovation) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Responsibility) นอกจากนี้การศึกษายังมีการกล่าวถึงจริยธรรมทางสิ่งแวดล้อมหรือหลักการที่ควรปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อมด้วยแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรธรรมชาติสำหรับมนุษยชาติต่อไปเหมือนกัน (Tilley, 2000; Mueller et al., 2009)

เพื่อตอกย้ำความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม องค์กรมีหน้าที่ในการปลูกฝังค่านิยมการรักษาสิ่งแวดล้อมให้สมาชิกเข้าใจโดยทั่วกัน จากการศึกษาของ Pfeffer (2010) พบว่า ถ้าหากบุคลากรมีความรักในสิ่งแวดล้อม บุคลากรจะให้การสนับสนุนโครงการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นด้วยความสุขและความตั้งใจ ดังนั้น การปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมให้บุคลากรจึงทำให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่เอาใจใส่ต่อสิ่งแวดล้อม การศึกษาอื่นยังชี้ให้เห็นอีกว่าการปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวข้องกับจริยธรรมด้านสิ่งแวดล้อมมีส่วนสนับสนุนมาตรฐานทางสิ่งแวดล้อมและการตัดสินใจใช้ทรัพยากรธรรมชาติ (Collier and Esteban, 2007)

การศึกษา (Yao et al., 2021) แสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจบนพื้นฐานของสิ่งแวดล้อม เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำร้ายสิ่งแวดล้อม นอกจากจะทำให้เกิดผลดีต่อสิ่งแวดล้อม ยังส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรและช่วยให้สามารถขยายตลาดได้อีกด้วย เมื่อเจาะลึกลงไปที่แนวทางการปฏิบัติทางธุรกิจอย่างยั่งยืน การศึกษาของ Kantabutra (2019) แสดงให้เห็นว่าค่านิยมความรับผิดชอบต่อสังคมนี้สอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาภูมิสังคม ดังนั้น ค่านิยมเกี่ยวเนื่องกับการรักษาสิ่งแวดล้อมจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการทำให้เกิดองค์กรที่ยั่งยืน (Avery, 2005)

ค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม โครงการภัทรพัฒน์

การดูแลสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นคือภารกิจหลักของโครงการภัทรพัฒน์ เพื่อสนับสนุนโครงการการพัฒนาชนบทที่ถูกเริ่มต้นโดยมูลนิธิชัยพัฒนา ภัทรพัฒน์มีหน้าที่ต่อยอดการพัฒนาดังกล่าวด้วยการเตรียมความพร้อมชุมชนให้มีความรู้ความสามารถในการแข่งขันในระดับที่ใหญ่ขึ้นกว่าชุมชนของตนเอง อย่างไรก็ตาม สิ่งแวดล้อมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กันไปและไม่สามารถแยกออกได้ เพื่อตอบสนองเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของท้องถิ่น ทรัพยากรทางธรรมชาติเป็นสิ่งที่ต้องดูแลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากคุณภาพของทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ เป็นทรัพยากรสำคัญในการทำให้เกิดผลผลิตและเป็นทรัพยากรในการดำรงชีวิตที่สำคัญยิ่ง ถ้าหากน้ำแล้ง ก็จะส่งผลต่อผลผลิตทางการเกษตร หรือถ้าหากน้ำมีการปนเปื้อน ก็อาจทำให้ชาวบ้านบริโภคแล้วเกิดเป็นอันตรายต่อสุขภาพได้ คุณภากมลเล่าให้ฟังเกี่ยวกับภัยของน้ำที่ปนเปื้อนว่า

“ถ้าเขาทิ้งน้ำที่มีสารเคมีเจือปนลงไปในแม่น้ำ แล้วลูกหลานเขาลงไปเล่นน้ำหรือเขาไปตกปลา ก็จะมีสารเคมีเจือปนมาด้วย เขาต้องช่วยระวังกันเองในหมู่บ้าน สุขภาพตัวเขาจะเป็นตัวชี้วัดเองว่าการทำเคมีมาตลอดชีวิตมีผลอย่างไร เขาก็จะเข้าใจว่าที่เราเน้นเรื่องของการย้อมสีธรรมชาติเพราะอะไร เมื่อ ๗ – ๘ ปีก่อนเคยมีเกษตรกรมาหา ลูกเขายังเล็ก แต่พอไปเจาะเลือด ผลเคมีเยอะมาก เขาก็เริ่มรู้สึกว่าเขาไม่ไหวแล้วและอยู่ในแปลงนาทุกวันซึ่งมันเป็นเคมีหมด เขาเลยขอมาเป็นสมาชิกกลุ่มในการทำเกษตรอินทรีย์กับเรา หลังจากนั้น ๒ ปี เขากลับไปเจาะเลือดอีกครั้ง ผลเคมีในเลือดลดลงไปเยอะ อันนี้มันก็เป็นตัวชี้วัดประโยชน์อย่างหนึ่งของการทำเกษตรอินทรีย์ ตอนนี้เขาก็เป็นกระบอกเสียงให้กลุ่มอื่น ๆ”

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

ภัทรพัฒน์จึงมีนโยบายในการช่วยชาวบ้านให้เข้าใจว่าชาวบ้านสามารถหารายได้จากการประเมินและรักษาสภาพภูมิสังคมของตนเองได้อย่างไร เหตุใดจึงควรรักษาวัฒนธรรมพื้นบ้านและรักษาป่าไม้ เมื่อชาวบ้านเข้าใจอย่างแท้จริงแล้วว่าภูมิสังคมมีส่วนสำคัญในการหารายได้ให้ตนเองได้อย่างไร ก็จะทำให้ชาวบ้านเกิดความรักและหวงแหนวัฒนธรรมและผืนป่าของตน เป็นการปลูกป่าในใจชาวบ้าน คุณภากมล บอกเล่าถึงวิธีการปรับเปลี่ยนการใช้สารเคมีให้กับชาวบ้านในพื้นที่ว่า

“สีเคมีมันมีผลต่อสิ่งแวดล้อม ถ้าชาวบ้านเททิ้งลงไปในแม่น้ำ เวลาไปหาปลาหาหอยก็จะได้รับผลกระทบด้วย เพราะฉะนั้นเราต้องมองว่าเปลี่ยนจากใช้สีเคมีมาใช้สีธรรมชาติดีกว่าไหม เริ่มต้นแบบง่าย ๆ ก่อน เช่น อยากทำเคมีทำไป เราก็เสนอเคมีอีกแบบที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม เราก็ต้องค่อย ๆ สอนเขา ให้ความรู้เขา ไม่ใช่ว่าพัฒนากันวันนี้เสร็จ กว่าจะเป็นกระเป๋าใบหนึ่งทำกันเกือบครึ่งปี ต้องไปคุยกับเขาจนกว่าเขาจะเปิดใจ ให้เขายอมรับว่าเขาสามารถทำอะไรได้บ้าง”

คุณภากมล รัตตเสรี
รองเหรัญญิก มูลนิธิชัยพัฒนา

ค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม โครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์

จะเห็นได้ว่าในการพัฒนาพื้นที่ของโครงการอัมพวา ชัยพัฒนานุรักษ์มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ทั้งนี้ก็เพราะว่าในการพัฒนาดังกล่าวยึดหลักไม่ติดตำรา ทำให้ง่าย โดยอาศัยการวิเคราะห์ลักษณะภูมิสังคมเป็นสำคัญ และตั้งมั่นจากทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่เด่นชัด เพราะจะทำให้ไม่ต้องลงทุนสูง ทำได้ง่าย เช่น เมื่อเห็นว่าวิถีชีวิตของชาวบ้านนั้นมีเอกลักษณ์ จึงคิดถึงการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เมื่อเห็นว่าทรัพยากรธรรมชาติมีคุณภาพสูง จึงเน้นจุดขายเกี่ยวกับสวน รวมไปถึงสถานที่ตั้งอยู่ใกล้กรุงเทพฯ ทำให้สามารถพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยววันเสาร์อาทิตย์ได้ นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าในการออกแบบการพัฒนาโครงการต่าง ๆ นั้นเป็นการใช้หลักการพอประมาณที่เริ่มจากการพิจารณาตัวเองก่อน และเน้นการพัฒนาทรัพยากรท้องถิ่น (Supply) แล้วจึงหาความต้องการเฉพาะกลุ่ม (Demand) มาสร้างรายได้ ซึ่งเป็นการใช้เหตุผล

ในทางกลับกันนั้น หากคิดแบบทุนนิยมตามตำรา อาจพิจารณาได้ว่าต้องมีการสร้างโรงงานขนาดใหญ่เพื่อนำคนหนุ่มสาวให้กลับอัมพวา แนวคิดเช่นนี้ไม่เพียงเป็นการทำลายทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ แต่ยังเป็นการทำลายวิถีชีวิตและมุ่งหน้าสู่การเป็นแรงงานด้วย ในการสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนจำเป็นที่จะต้องเป็นการระเบิดจากข้างใน หมายถึงการพัฒนาความรู้ของชาวบ้านให้แตกฉานก่อนที่จะนำความเจริญเข้ามา รวมไปถึงการพัฒนาชาวบ้านให้สามารถประยุกต์ทรัพยากรท้องถิ่นกับอุตสาหกรรม เพื่อสร้างตัวตนในห่วงโซ่อุปทานที่ชาวบ้านเป็นเจ้าของร่วมกัน ก็จะทำให้ชาวบ้านไม่จำเป็นต้องขายแรงงาน แต่เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญในห่วงโซ่ของอุตสาหกรรมที่จะเข้ามาทำให้ชาวบ้านมีอำนาจต่อรองต่อมาตรฐานสิ่งแวดล้อมของโรงงานที่จะเข้ามา การทำเช่นนี้จึงเป็นการปลูกป่าในใจคน คือการปลูกฝังให้ชาวบ้านเกิดความรักและหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติ เพราะธรรมชาติเป็นปัจจัยนำเข้าที่สร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับชาวบ้าน ส่งผลให้ชาวบ้านพัฒนาวิธีในการดึงคุณค่าสูงสุดจากสิ่งที่ตนมีเพื่อสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน

สรุปท้ายบทที่ ๒

ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรทั่วไปหมายถึงชุดของพฤติกรรมที่คนในองค์กรมีร่วมกันและสามารถส่งต่อได้ โดยอาจประกอบขึ้นจากหลายสิ่ง เช่น ค่านิยม ทัศนคติ และความเชื่อ วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรทั่วไปที่สอดคล้องกับหลักความยั่งยืน ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานของความสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม โดยที่องค์กรยั่งยืนมักมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับเหตุผลในการก่อตั้งองค์กรขึ้นและยังต้องมีเจตจำนงในการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนเพื่อประโยชน์สุขต่อผู้อื่นด้วย หลังจากนั้นจึงกำหนดค่านิยมเพื่อเป็นแนวพฤติกรรมในอุดมคติของบุคลากรที่ทำงานให้กับองค์กร ค่านิยมยั่งยืนควรมีลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กล่าวคือ บุคลากรที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมจะสามารถทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ได้ การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนร่วมของคนภายในองค์กรตามองค์ประกอบดังที่กล่าวมาข้างต้นจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันจากความสามารถที่เกิดบนพื้นฐานของความสมดุลอันจะนำมาสู่ประโยชน์สุขขององค์กรและประเทศชาติที่มั่นคงและยั่งยืน การศึกษาจากองค์กรตัวอย่างแสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนที่ดีมีดังต่อไปนี้

- **วิสัยทัศน์ยั่งยืน** มีลักษณะ (๑) กระชับ (๒) ชัดเจน (๓) ครอบคลุม (๔) ท้าทาย (๕) สะท้อนเป้าหมายในอนาคต (๖) ความมั่นคง และ (๗) สร้างแรงบันดาลใจในการประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- **ค่านิยมยั่งยืน** ประกอบไปด้วย (๑) ค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรม (๒) ค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวม (๓) ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ (๔) ค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (๕) ค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

เอกสารอ้างอิง

บำเพ็ญ ไชยรักษ์ (๒๕๕๖). เมฆปริศนา: ประวัติศาสตร์บอกเล่าเรื่องเหมืองแร่ในเมืองไทย. ศูนย์ประสานงานการพัฒนาระบบและกลไกลการประเมินผลกระทบด้านสุขภาพ. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.

สำนักงาน กปร. (๒๕๖๒). หลักการทรงงาน ค้นจาก: http://www.rdpb.go.th/th/King/หลักการทรงงาน-c24

Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. Organization & Environment, 29(1), 74-96.

Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. European Journal of Marketing, 46(7/8), 1048-1063.

Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. Management Decision, 46(3), 433-448.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978) Organizational learning. Reading, MA: Addison-Wesley.

Avery, G. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Avery, G., & Bergsteiner, H. (2010). Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.

Barro, F. (2009). Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. International Journal of Operations & Production Management, 29(6), 591-611.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. Journal of Applied Psychology, 83(1), 43.

Baumgartner, R. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. Sustainable Development, 17(2), 102-113.

Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21(5), 258-271.

Beckmann, M., Hielscher, S., & Pies, I. (2014). Commitment strategies for sustainability: How business firms can transform trade-offs into win–win outcomes. Business Strategy and the Environment, 23(1), 18-37.

Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. (2014). Vision and values. In Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. Management Communication Quarterly, 25(3), 383-414.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. Business ethics: A European review, 16(1), 19-33.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. Cambridge, UK: National Bureau of Economic Research.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(1).

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. San Francisco, US: Berrett-Koehler Publishers.

Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. Corporate communications: An international journal, 10(4), 341-350.

Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. Journal of Business Ethics, 114(3), 393-408.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 286-316.

Holbeche, L. (2015). The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business. London, UK: Kogan Page Publishers.

Jahansoozi, J. (2006). Relationships, Transparency, and evaluation: The implications for public relations. In l'Etang, J. & Pieczka, M. (Eds.) Public relations: Critical debates and contemporary practice. New Jersey, US: Lawrence Erlbaum Associates.

Kantabutra, S. (2019). Achieving Corporate Sustainability: Toward a Practical Theory. Sustainability, 11(15), 4155.

Kantabutra, S. (2020). Toward an Organizational Theory of Sustainability Vision. Sustainability, 12(3), 1125.

Kantamara, P., & Saratun, M. (2017). An analysis of CEO visions in Thailand. International Journal of Business Innovation and Research, 12(1), 23-40.

Ketprapakorn, N. (2019). Toward an Asian corporate sustainability model: An integrative review. Journal of Cleaner Production, 239, 117995.

Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019a). Sustainable Social Enterprise Model: Relationships and Consequences. Sustainability, 11(14), 3772.

Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019b). Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. Sustainability, 11(9), 2629.

Kiesnere, A. L., Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1607-1626.

Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. Journal of World Business, 45(4), 357-366.

Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. Journal of Business Research, 94, 320-334.

Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. International Journal of Business Communication, 52(1), 97-121.

Mueller, M., Dos Santos, V. G., & Seuring, S. (2009). The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance. Journal of Business ethics, 89(4), 509-523.

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, US: Addison-Wesley.

Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). In search of excellence. New York, US: Harper & Row.

Quinn, L., & Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. Corporate Governance: International Journal of Business in Society, 9(1), 21-38.

Russell, S., & McIntosh, M. (2011). Changing organizational culture for sustainability. In N.M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), The handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, US: Sage Publishing.

Schmidt, C. (2020). Why risk management frameworks fail to prevent wrongdoing. The Learning Organization. 27(2), 133-145.

Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: a review of literature. IUP journal of Operations Management, 8(2), 51.

Soderstrom, S. B., & Weber, K. (2020). Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. Administrative Science Quarterly, 65(1), 226-271.

Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. The Leadership Quarterly, 21(3), 457-468.

Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go?. Business Ethics: A European Review, 9(1), 31-41.

Vitell, S. J., & Festervand, T. A. (1987). Business ethics: Conflicts, practices and beliefs of industrial executives. Journal of Business Ethics, 6(2), 111-122.

Willard, B. (2009). The sustainability champion's guidebook: How to transform your company. London, UK: New Society Publishers.

Yao, Q., Zeng, S., Sheng, S., & Gong, S. (2021). Green innovation and brand equity: moderating effects of industrial institutions. Asia Pacific Journal of Management, 38(2), 573-602.

บทที่ ๓
การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

บทที่ ๓
การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

บทที่ ๓ ชี้ให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ที่ได้มีการศึกษาไว้โดยนักวิชาการและผู้บริหารในระดับชาติและนานาชาติ ในอดีตกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นที่ถกเถียงกันในบรรดานักวิชาการเนื่องจากผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมาจากหลากหลายสาขาวิชา อาทิ บริหารธุรกิจ นิเทศศาสตร์ และจิตวิทยา นักวิชาการแต่ละสาขาอาจมีมุมมองในการแปลความสิ่งที่เกิดขึ้นต่างกัน ทำให้การรวบรวมเครื่องมือในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการศึกษาต่าง ๆ มีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละการศึกษา ในขณะที่นักวิชาการบางกลุ่มมีความคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ในทางกลับกันการศึกษาอื่นของผู้เขียนแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน อีกทั้งพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นผลจากวัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอีกด้วย

โครงสร้างการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร

หลังจากที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว องค์กรควรมีกระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมจนบุคลากรสามารถนำไปใช้ประกอบการการตัดสินใจพื้นฐานในการทำงานปกติ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับชั้น ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยความสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าการศึกษาก่อนหน้าพบว่าวิสัยทัศน์และการสื่อสารค่านิยมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเพื่อความยั่งยืน (Engert and Baumgartner, 2016) การศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนในบริษัทสัญชาติไทยขนาดต่าง ๆ โดย Ketprapakorn และ Kantabutra (2019a) แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน อนึ่ง พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นผลจากวัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง Baumgartner (2014) มองว่า องค์กรควรรวมคุณค่าความยั่งยืนเข้ากับกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินธุรกิจปกติประจำวัน องค์กรควรสื่อสารที่มาของวิสัยทัศน์และค่านิยมให้บุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงวัตถุประสงค์พื้นฐานของกระบวนการที่วิสัยทัศน์และค่านิยมจะนำไปสู่ความยั่งยืน

ในองค์กรทั่วไป ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารกับบุคลากรตามโอกาสต่าง ๆ ผ่านวิธีการที่หลากหลาย ในบางครั้งอาจเป็นการสื่อสารส่วนตัว สื่อสารในที่ประชุม หรือสื่อสารผ่านเอกสาร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงอาจไม่มีโอกาสได้สื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมที่องค์กรมุ่งหวังอย่างสม่ำเสมอ Kantabutra (2020) ได้ชี้ถึงปัญหาดังกล่าวโดยให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์จะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีการสื่อสารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ก็เพราะว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ไม่เป็นระบบอาจทำให้เกิดความสับสนในกลุ่มบุคลากรเกี่ยวกับทิศทางที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ เมื่อบุคลากรเกิดความสับสนหรือ

ไม่มั่นใจในทิศทางขององค์กร ย่อมเป็นเหตุให้บุคลากรไม่กล้าหรือไม่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน องค์กรที่ไม่สื่อสารค่านิยมองค์กรกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลให้บุคลากรมีความไม่มั่นใจในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจภายในองค์กรเป็นไปด้วยความล่าช้า

Dubin (1976) กล่าวถึงว่า ทฤษฎีที่ดีควรประกอบไปด้วยองค์ความรู้ด้านกระบวนการและผลลัพธ์ โดยที่องค์ความรู้ด้านผลลัพธ์คือสิ่งที่คาดเดาและอธิบายที่มาซึ่งเป็นเหตุของผลลัพธ์ได้ ในขณะที่องค์ความรู้ด้านกระบวนการช่วยทำให้เข้าใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องและความเกี่ยวโยงของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้า ในกรณีของวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ยังไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยอย่างเป็นระบบที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและได้มาซึ่งความเข้าใจดังกล่าว Whetten (1989) อธิบายไว้ว่าทฤษฎีที่ดีประกอบไปด้วย “อะไร (What)” “อย่างไร (How)” “ทำไม (Why)” ผ่านการเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพิจารณาจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าประกอบไปด้วยอะไรและมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร เพราะเหตุใด ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงใช้วิธีวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) (Glaser and Strauss, 1967) เพื่อสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการนำองค์กรสู่ความยั่งยืนที่แท้จริง ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Strauss and Corbin, 1990) เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและปัจจัยแวดล้อมโดยละเอียด โดยมีกรอบปัจจัยซึ่งมาจากการทบทวนวรรณกรรมตามภาพประกอบที่ ๖ ดังต่อไปนี้

(๑) การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม

(๒) การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร

(๓) การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

(๔) การสื่อสารผ่านผู้นำ

(๕) การรักษาวัฒนธรรมองค์กร

(๖) การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม

ภาพประกอบที่ ๖: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

๓.๑ การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม

การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมในรูปแบบที่มีมาตรฐานชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมจากองค์กรสู่บุคลากร ระหว่างบุคลากรกับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก หนึ่งในวิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งคือการสื่อสารผ่านคำแถลง การศึกษาการพัฒนาองค์กรยั่งยืนโดย Avery (2005) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ยั่งยืนมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม ข้อความวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนควรมีลักษณะที่ต้องอ่านแล้วต้องเข้าใจได้ทันทีว่าเป้าหมายสูงสุดขององค์กรคืออะไร การศึกษาพบว่า เมื่อบุคลากรได้รับการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์แห่งความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ บุคลากรย่อมมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืน ซึ่งนำไปสู่ความมุ่งมั่นพยายามในบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงบนพื้นฐานของค่านิยม

คำแถลงวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ระหว่างบุคลากร (Ekpe et al., 2015) คำแถลงวิสัยทัศน์ที่เป็นชุดข้อความที่มีมาตรฐานชัดเจนจะช่วยลดความสับสนในการอ้างอิงถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร องค์กรที่ไม่มีคำแถลงวิสัยทัศน์ที่เป็นมาตรฐานอาจทำให้บุคลากรไม่สามารถจับใจความสำคัญในแบบที่ผู้บริหารจินตนาการไว้ได้ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการแปลความหมายสู่การปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน

ในขณะที่คำแถลงวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องแสดงให้เห็นภาพอนาคตองค์กรในเชิงจิตวิทยา คำแถลงวิสัยทัศน์ที่ดีไม่ควรเป็นข้อความที่เฉพาะเจาะจงมากเกินไป เพราะจะเป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว วิสัยทัศน์ที่ดีจึงควรทำให้เห็นภาพสุดท้ายที่องค์กรต้องการไปให้ถึง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรได้มีโอกาสในการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ของตนเองในการหาแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วย ดังนั้น องค์กรที่ต้องการมุ่งหน้าสู่ความยั่งยืน คำแถลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวก็ควรรวมมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไว้

เป็นภาพรวม ไม่ระบุชื่อมาตรฐานหรือชื่อชุมชนซึ่งเป็นการเจาะจงเกินไป แต่เป็นการตอกย้ำเพื่อให้การคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นกลายเป็นองค์กรประกอบสำคัญของกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมายสูงสุดตามวิสัยทัศน์

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์ไม่เพียงแค่สื่อสารเป้าหมายสูงสุดให้แก่บุคลากรเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการเป็นกรอบของวัตถุประสงค์ มุมมอง และผลลัพธ์ที่จะได้จากการทำงานขององค์กร (Berson et al., 2016) เมื่อคำแถลงวิสัยทัศน์ได้รับการพัฒนาจนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากร ย่อมทำให้เกิดความเชื่อมโยงทางใจระหว่างบุคลากร เกิดเป็นความมุ่งมั่นทางอารมณ์ที่ทำให้เกิดความสามัคคีเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Kantabutra and Avery, 2006) เช่น หากวิสัยทัศน์มีเนื้อหาเกี่ยวกับการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็ย่อมจะทำให้บุคลากรช่วยกันหาวิธีต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดการบริการที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทานที่ตนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

คำแถลงค่านิยมเป็นอีกถ้อยคำที่มีความสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร คำแถลงค่านิยมที่มีประสิทธิภาพจะมีการออกแบบมาเพื่อให้สามารถนำไปสื่อสารต่อได้ง่าย เพื่อให้บุคลากรสามารถแบ่งปันคำแถลงดังกล่าวซึ่งกันและกันได้ บางองค์กรอาจมีการเรียบเรียงค่านิยมออกมาในลักษณะต่าง ๆ เช่น อุดมการณ์หรือบทกวี เพื่อให้บุคลากรสามารถจำได้ง่ายจนเกิดเป็นเสียงสะท้อนภายในใจของบุคลากรในทุกครั้งที่ต้องมีการตัดสินใจในการทำงาน นักวิชาการหลายคนมองว่าคำแถลงค่านิยมขององค์กรเป็นเหมือนเสาหลักของวัฒนธรรมองค์กร และเชื่อว่าคำแถลงค่านิยมเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทางวัฒนธรรม (Urbany, 2005) ดังนั้นคำแถลงค่านิยมจึงเป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คำแถลงค่านิยมนี้อาจส่งสัญญาณไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างเสริมอัตลักษณ์ขององค์กรที่สะท้อนมาจากค่านิยมร่วมขององค์กรอีกด้วย

ในรายละเอียด คำแถลงค่านิยมแบ่งออกเป็นค่านิยมที่เป็นจุดหมาย (Terminal Values) และค่านิยมที่เป็นเครื่องมือ (Instrumental Values) (Wood and Somerville, 2016) คำแถลงค่านิยมที่เป็นจุดหมายมีเป้าหมายที่

เฉพาะเจาะจง ในขณะที่คำแถลงค่านิยมที่เป็นเครื่องมือบ่งบอกกระบวนการที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมาย Allison (2019) ได้ศึกษาคำแถลงค่านิยมด้วยการใช้วิธีอนุกรมวิธานภาษาธรรมชาติ (Natural Language Taxonomy) พบว่าคำแถลงค่านิยมมักบ่งชี้ธรรมชาติของวัฒนธรรมภายในองค์กร โดยคำแถลงค่านิยมถือได้ว่าเป็นสิ่งประดิษฐ์ทางวัฒนธรรมที่แบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ตามลักษณะของภาษาที่ถูกใช้ (Chatman and O'Reilly, 2016) นอกจากนี้ คำแถลงค่านิยมมักถูกใช้โดยผู้บริหารเพื่อแสดงให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรและเพื่อใช้เป็นจุดเชื่อมพื้นฐานสำคัญระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร

บ่อยครั้ง องค์กรบรรจุคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยมไว้ในคู่มือการทำงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจประจำวันและสร้างความเข้าใจถึงวิธีการทำงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก หากบุคลากรมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมที่แข็งแกร่ง องค์กรสามารถคาดหวังผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership) ที่มีลักษณะตรงตามอุดมคติขององค์กรเกิดขึ้นจำนวนมาก ผู้นำโดยธรรมชาติเหล่านี้จะมีความสามารถในการขับเคลื่อนตนเองให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบโครงสร้างโดยไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งเสมอ (Avery, 2005) Ketprapakorn และ Kantabutra (2019a) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยมก่อนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอื่น เนื่องจากคำแถลงที่สมบูรณ์จะช่วยให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเข้าใจได้ง่ายและเข้าถึงบุคลากรได้รวดเร็ว สอดคล้องกับการศึกษาโดย Urbany (2005) ที่พบว่า คำแถลงค่านิยมแห่งองค์กรยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารความเชื่อขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

๓.๒ การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร

การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร หมายถึง สื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านโครงสร้างองค์กร โดยอาศัยผู้บริหารระดับกลางเป็นเหมือนหมุดเชื่อมเพื่อให้เกิดการแปลงวิสัยทัศน์และค่านิยมเป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติในระดับหน่วยงาน ในขณะที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำระดับสูงเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติการควรได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สามารถนำวิสัยทัศน์และค่านิยมไปปฏิบัติสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย (Daft, 2014)

เพื่อให้วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรที่ถูกถ่ายทอดลงไปสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับกลางมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถแปลงวิสัยทัศน์และค่านิยมเป็นการปฏิบัติได้อย่างละเอียดในทุกหน่วยงานขององค์กร การสื่อสารโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถสื่อสารความหมายลงไปเป็นการปฏิบัติได้เต็มที่ ซึ่งอาจทำให้บุคลากรระดับปฏิบัติการและบุคลากรใหม่แปลความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยมผิดไป ทำให้เป้าหมายที่แท้จริงไม่อาจบรรลุผลได้ ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงมีความพยายามในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรให้ดูแลสิ่งแวดล้อม โดยหวังให้มีกิจกรรมการประหยัดพลังงานหรือการลดขยะ แต่เมื่อผู้บริหารระดับสูงสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมได้เพียงในระดับนโยบายรวม บุคลากรระดับปฏิบัติการที่ไม่เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และค่านิยมกับกลยุทธ์องค์กร เข้าใจไปว่าการดูแลสิ่งแวดล้อมหมายถึงการปลูกต้นไม้ แทนการช่วยกันประหยัดไฟหรือหานวัตกรรมที่ช่วยลดขยะให้เป็นศูนย์ เป็นต้น

ปัญหาของการสื่อสารอาจเกิดได้ในหลายกรณี เช่น วิสัยทัศน์และค่านิยมต้นฉบับที่ไม่มีความชัดเจนหรือมีลักษณะเป็นนามธรรมมากไป อาจทำให้ผู้บริหารระดับกลางแปลความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยมแตกต่างกัน และเมื่อสื่อสารลงไปในระดับปฏิบัติการก็จะทำให้ยิ่งเกิดการปฏิบัติงานที่ไม่ตอบสนองวิสัยทัศน์และไม่สอดคล้องกับค่านิยม ดังนั้น การสื่อสารผ่านลำดับชั้น

ขององค์กรตามโครงสร้างเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะผู้บริหารระดับกลางเป็นเหมือนหมุดเชื่อมที่จะทำให้เกิดการแปลวิสัยทัศน์และค่านิยมเป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติในระดับหน่วยงาน (Raes et al., 2011) ความไม่สอดคล้องของข้อความจึงเป็นอันตรายต่อการบรรลุเป้าหมายความยั่งยืน

นอกจากนี้ ความสับสนในเรื่องกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางที่เกิดจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพยังอาจส่งผลทำให้ผู้บริหารระดับกลางขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารระดับสูงและตั้งคำถามกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ (Nanus, 1992) ในทำนองเดียวกันนี้ องค์กรอาจเปิดให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมกับการแปลความวิสัยทัศน์และค่านิยมเป็นยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางมีความเข้าใจที่ไปที่มาและความสอดคล้องของวิสัยทัศน์และค่านิยมกับยุทธศาสตร์องค์กร ดังนั้น ถ้าหากองค์กรสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างมีประสิทธิภาพมากพอ จนทำให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถเข้าใจความตั้งใจของยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับกลางก็ย่อมสามารถออกแบบกลยุทธ์ระดับหน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น นอกจากผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่ในการพัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว ยังมีหน้าที่ในการเริ่มต้นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยมีผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้แปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (Zaccaro and Banks, 2004) ทั้งนี้ก็เพราะผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่โดยตรงในการรับผิดชอบดูแลบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร การจัดการแจกจ่ายทรัพยากร และกำกับดูแลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นผู้บังคับใช้นโยบายและเป็นผู้มีอิทธิพลหลักในการทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริง ผู้บริหารระดับสูงจึงมีหน้าที่สำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับชั้นกลาง เพื่อรักษาความชัดเจนและความซื่อสัตย์ในการส่งต่อวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรจากด้านบนไปล่างตามลำดับชั้นในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อความด้วยการประเมินความสอดคล้องของการปฏิบัติในบุคลากรระดับปฏิบัติการ เนื่องจากพวกเขาคือบุคคลที่ติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโดยตรง

ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการคือบุคลากรที่ดูแลความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพองค์กรเป็นอย่างมาก พฤติกรรมของบุคลากรระดับปฏิบัติการเป็นตัวกำหนดภาพลักษณ์องค์กรและเป็นตัวแทนขององค์กรที่แท้จริง แม้องค์กรจะมีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ออกแบบมาอย่างดีตรงตามอุดมคติ แต่ถ้าหากผู้บริหารระดับกลางไม่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมต่อบุคลากรระดับปฏิบัติการจนเกิดเป็นวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมได้ บุคลากรระดับปฏิบัติการก็จะมีความรู้สึกสับสนและปฏิบัติงานเท่าที่ได้รับคำสั่งมาเท่านั้น เท่ากับว่าองค์กรสูญเสียโอกาสในการได้รับประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรระดับปฏิบัติการและยังอาจทำให้เกิดเป็นการซ่อนปัญหาอยู่ในระดับปฏิบัติ ซึ่งนำมาสู่การสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น เช่น เมื่อผู้บริหารระดับกลางกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติโดยไม่ได้สื่อสารกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานว่า ขั้นตอนการปฏิบัตินั้นสอดคล้องอย่างไรกับค่านิยมองค์กร ก็อาจทำให้บุคลากรระดับปฏิบัติงานคิดไปว่าขั้นตอนการปฏิบัติดังกล่าวสร้างภาระเพิ่มเติมให้กับเขา ส่งผลให้ขั้นตอนการปฏิบัตินั้นอาจถูกละเลยจนเกิดเป็นความเสียหายได้ ในทางกลับกัน ถ้าหากบุคลากรได้รับการอธิบายความสอดคล้องของการทำงานกับค่านิยมย่อมทำให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมด้วยความมุ่งมั่นขึ้นซึ่งจะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันนำมาสู่ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มขึ้นตามลำดับ (Jing et al., 2014)

๓.๓ การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง หมายถึง การแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่โดยรอบเห็นได้อย่างชัดเจนถึงการนำวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรมาปรับใช้ในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน โดยทั่วไปแล้วทั้งองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ย่อมประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม ไม่จำเป็นว่าผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีตำแหน่งสูงกว่าเสมอไป แต่อาจเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ซึ่งบุคลากรยกย่องให้เป็นผู้นำทางความคิด ผู้นำจึงเป็นผู้ปฏิบัติก่อนโดยมีผู้ตามคอยสังเกตและปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำชี้แนะว่าเป็นสิ่งที่ดี การชี้แนะอาจไม่ได้อยู่ในรูปแบบของการสื่อสารด้วยถ้อยแถลงเสมอไป แต่อาจเป็นการกระทำของผู้นำที่ผู้ตามสังเกตได้จากการปฏิบัติโดยทั่วไป (Weaver et al., 2005)

ผู้นำจึงมีความสำคัญในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง เพื่อให้เกิดเป็นบรรทัดฐานให้ผู้ตามทำตามในสิ่งที่องค์กรคาดหวัง ในกรณีของวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำมีหน้าที่แสดงให้ผู้ตามเห็นความสอดคล้องของวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพราะผลกระทบของบรรทัดฐานเหล่านี้อาจนำมาสู่พฤติกรรมภายในองค์กรที่เป็นบวกหรือลบได้ ยกตัวอย่างเช่น ในองค์กรที่มีบรรทัดฐานพฤติกรรมที่ส่งเสริมการล่วงละเมิดทางเพศหรือการกดขี่ การศึกษาแสดงให้เห็นว่าในองค์กรที่มีผู้นำที่เป็นพิษ (Toxic Leadership) ผู้ที่เข้ามาใหม่ในองค์กรมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้สามารถเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรได้ ส่งผลให้พฤติกรรมที่ไม่ดีได้รับการสืบสานต่อจนเป็นวัฒนธรรมที่เป็นพิษต่อองค์กร (Matos et al., 2018) ในทางกลับกัน องค์กรสามารถสร้างพฤติกรรมเชิงบวก เช่น การมองโลกในแง่ดี การเอาใจใส่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และไม่มีอคติกับผู้อื่นเนื่องจากความสัมพันธ์ส่วนตัว (Wright and Carrese, 2002) นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรที่ดีควรมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันสู่วิสัยทัศน์และการปรับใช้ค่านิยมองค์กรในการทำงานปกติเพื่อสร้างบรรทัดฐานในการทำงานที่ดีสอดคล้องกับค่านิยมเพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงให้บุคลากรของพวกเขาเห็นถึงวิธีการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรที่ถูกพัฒนาขึ้น รวมไปถึงวิธีการที่ค่านิยมหลักเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจในชีวิตประจำวันเพื่อส่งเสริมให้บรรลุวิสัยทัศน์ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารสูงสุดปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรก็จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามค่านิยมและรู้สึกไว้วางใจผู้บริหารได้ เพราะพวกเขาเข้าใจว่าการปฏิบัติตามค่านิยมจะมีประโยชน์อย่างไร (Kane-Urrabazo, 2006) ในทางกลับกัน ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีการปฏิบัติแตกต่างจากวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรที่ตนแถลง บุคลากรอาจเกิดความไม่ไว้ใจและตั้งคำถามต่อนโยบายอื่นที่แถลงโดยผู้บริหาร ซึ่งส่งผลให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ (Reicher et al., 2005)

กรณีศึกษาองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม โดย Ketprapakorn และ Kantabutra (2019a) พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการแสดงให้เห็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงจะแสดงให้ผู้ตามเห็นถึงความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือของคำพูดและการกระทำ ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรให้มีความรู้สึกยินดีในการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร (Kantabutra, 2020) ดังนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงส่งผลต่อความไว้วางใจของบุคลากร นักวิชาการจึงเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อวัฒนธรรมยั่งยืน (Dickson et al, 2001)

จรรยาบรรณกับการทำตัวเป็นแบบอย่างเป็นตัวอย่างที่เห็นได้อย่างเด่นชัดในองค์กรยั่งยืน เมื่อผู้นำแสดงออกถึงความมีจรรยาบรรณอย่างเห็นได้ชัด องค์กรมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรที่น่าเชิดชูและเป็นแบบอย่างของอุตสาหกรรม การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ค่านิยม และจรรยาบรรณองค์กรพบว่า รูปแบบของผู้นำและค่านิยมส่งผลกระทบต่อจรรยาบรรณภายในองค์กร (Hood, 2003)

๓.๔ การสื่อสารผ่านผู้นำ

การสื่อสารผ่านผู้นำ หมายถึง การสื่อสารของระดับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับความจริงจังในการสื่อวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร เพื่อทำให้บุคลากรมั่นใจได้ถึงความจริงจังของผู้บริหารในการมุ่งมั่นทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงผ่านการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยม การสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงโดยตรงกับบุคลากรทุกคนในองค์กรเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรได้รับการยอมรับในวงกว้าง ถึงแม้การสื่อสารจากบนลงล่างอาจไม่ใช่วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะไม่สามารถทำได้บ่อยครั้งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการสื่อสารอื่น อย่างไรก็ตาม การสื่อสารโดยผู้บริหารระดับสูงโดยตรงมีส่วนช่วยเรียกความเชื่อมั่นในความจริงจังที่จะประยุกต์วิสัยทัศน์และค่านิยมกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยเฉพาะกับกลยุทธ์

การศึกษาพบว่า การสนทนากับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการจ้างงาน การสัมภาษณ์งาน การลาป่วย และการเลิกจ้างมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับอัตลักษณ์ขององค์กร (Aggerholm et al., 2009) การสนทนากับผู้สมัครโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้บุคลากรที่กำลังเข้ามาใหม่มีแนวโน้มที่จะมีความเห็นและพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างรวดเร็ว การศึกษาของ Kouzes และ Posner (2006) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงอาจใช้ทั้งวัจนภาษา (การสื่อสารในระบบคำและประโยค) และอวัจนภาษา (การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ) ในการสื่อสารวิสัยทัศน์แก่บุคลากรทั่วไป โดยผู้บริหารระดับสูงอาจใช้ภาษาที่ทรงพลังแต่ละแบบในบริบทที่แตกต่างออกไป เพื่อให้ผู้ฟังสามารถจินตนาการภาพวัฒนธรรมองค์กรรวมได้

การสื่อสารที่เสริมสร้างวิสัยทัศน์อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นผ่านหลักการบริหารจัดการ เช่น การเลือก การพัฒนา และการให้รางวัลกับบุคลากรในทำนองเดียวกัน Berry (1999) ระบุว่า ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยค่านิยมเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ชี้นำการขับเคลื่อนขององค์กร การปลูกฝังค่านิยมให้อยู่ภายใต้โครงสร้างองค์กรแทนการออกระเบียบย่อมจะช่วยทำให้บุคลากรมีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น

ในขณะที่กำลังทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผล เนื่องจากค่านิยมที่ได้รับการสื่อสารโดยตรงจากผู้บริหารสูงสุดทำหน้าที่เหมือนคำสั่งที่บ่งบอกถึงความปรารถนาขององค์กรได้ด้วยตัวเองโดยไม่กดดันเกินไปนักเหมือนกฎระเบียบ เมื่อบุคลากรไม่มีความกดดันมากเกินไปและยินดีปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยม บุคลากรในลักษณะนี้ยังสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเองประกอบกับค่านิยมในการคิดนวัตกรรมที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ด้วย

การศึกษาอื่น ๆ ยังแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การแสดงวิสัยทัศน์ซ้ำ ๆ ช่วยโน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับวิสัยทัศน์และทำงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (Stam et al., 2010) ยกตัวอย่างเช่น ในการสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืน ผู้บริหารระดับสูงอาจมีการส่งจดหมายถึงบุคลากรในทุกระดับชั้นเพื่อตอกย้ำนโยบายเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อมและการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

การศึกษาแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมแห่งองค์กร เมื่อเกิดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมในกลุ่มบุคลากร ก็จะทำให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นอัตลักษณ์องค์กร (Cornelissen et al., 2007) นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงยังควรใส่กระบวนการพัฒนาอัตลักษณ์องค์กรอยู่ในแผนกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อเน้นย้ำความสำคัญและเป็นการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนเพื่อสร้างและบำรุงรักษาอัตลักษณ์ดังกล่าวต่อไป

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เป็นเพียงแค่การถ่ายทอดคำสั่งหรือข้อมูลบางอย่าง แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ Balmer และคณะ (2006) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงอาจสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมให้กับบุคลากรทุกคนผ่านทางข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น รายงานประจำปี หนังสือตักเตือน หรือจดหมายขอบคุณ ผู้บริหารระดับสูงอาจใช้ช่องทางการสื่อสารแบบอื่น เช่น การประชุมบุคลากร การบันทึกวิดีโอ และสื่อสังคม เป็นต้น

ในการสื่อสารผู้บริหารระดับสูงอาจจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อใช้ในการสื่อสาร เพราะเมื่อบุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างถี่ถ้วน บุคลากรก็จะสามารถประยุกต์องค์ประกอบต่าง ๆ เข้ากับเนื้องานที่ตนทำอยู่ประจำจนส่งผลเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรที่ดีให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เห็นทั่วไป นอกจากนี้ การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอโดยผู้บริหารระดับสูงยังเป็นการตอกย้ำให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมีความกระตือรือร้น ส่งผลให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นในการทำตามและเปรียบเทียบพฤติกรรมของตนกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้เข้ากับองค์กร นอกจากนี้ การศึกษาของ Mayfield และคณะ (2015) ที่ทำการวิเคราะห์การสื่อสารพบว่า ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมในรูปแบบยุทธศาสตร์องค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงมีการใช้ถ้อยคำสนทนาและภาษาที่สร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยการสร้างความหมาย การกำหนดทิศทาง และความเข้าอกเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การศึกษาของ Ketprapakorn และ Kantabutra (2019b) ที่ศึกษาโรงพยาบาลเทพธารินทร์ แสดงให้เห็นเชิงประจักษ์ว่า โรงพยาบาลเทพธารินทร์ โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เทพ หิมะทองคำ ผู้บริหารระดับสูง ใช้คำแถลงค่านิยมว่า “ETHICS” ที่แปลว่า จรรยาบรรณ เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารเพื่อตอกย้ำพฤติกรรมการทำงานในอุดมคติกับบุคลากรและส่งเสริมพฤติกรรมแห่งความยั่งยืนที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม ในปัจจุบัน บุคลากรของโรงพยาบาลเทพธารินทร์มีการแสดงออกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับชั้น การศึกษายังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของโรงพยาบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรจนเป็นที่ยอมรับจนได้รับรางวัลชนะเลิศระดับภูมิภาค ASEAN Business Award และทำให้ได้พันธมิตรจากองค์กรที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมสอดคล้องกัน เช่น คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี และบริษัทข้ามชาติจำนวนมาก

๓.๕ การรักษาวัฒนธรรมองค์กร

การรักษาวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การทำให้วัฒนธรรมองค์กรคงอยู่จากรุ่นสู่รุ่นด้วยกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ และมีมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดการบั่นทอนของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ใช้เวลาในการสร้าง สถานการณ์ความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมเป็นตัวชี้วัดความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นอย่างดี ในช่วงเวลาวิกฤต วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการรักษาความผูกพันองค์กรของบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่ละทิ้งองค์กรในเวลาที่ยากลำบาก เพื่อให้ได้ผลเช่นนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างกระบวนการที่สนับสนุนให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของตน เพื่อให้บุคลากรมีความยินดีที่จะส่งต่อวัฒนธรรมที่ดีสู่บุคลากรรุ่นต่อไป การรักษาวัฒนธรรมองค์กรจึงสามารถทำได้ผ่านการคัดเลือกบุคลากรด้วยการประเมินวิสัยทัศน์และค่านิยมช่วงรับสมัครงานและการหลีกเลี่ยงการปลดบุคลากรออกคราวละมาก ๆ

ในส่วนของการเลือกบุคลากรใหม่ให้กับองค์กร องค์กรควรพัฒนากระบวนการคัดเลือกผู้สมัครจากทักษะและค่านิยม เพื่อให้แน่ใจได้ว่าผู้สมัครมีทักษะเพียงพอต่อการทำงานในตำแหน่ง มีทัศนคติที่ดี และมีค่านิยมส่วนบุคคลสอดคล้องกับองค์กร การศึกษาในอดีตชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงในเรื่องความยั่งยืนจะดึงดูดผู้สมัครที่มีค่านิยมเกี่ยวกับความยั่งยืนได้อย่างต่อเนื่อง (Epstein and Buhova, 2014) ทั้งนี้ องค์กรอาจรวมปรัชญาความยั่งยืนเข้าไปในประกาศการรับสมัครงาน เพื่อเป็นการดึงดูดผู้สมัครที่มีค่านิยมตรงกับองค์กร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้สมัครจะผ่านการประเมินในขั้นตอนการสมัครงานมาแล้วก็ตาม องค์กรควรจัดให้มีการตรวจสอบค่านิยมของบุคลากรใหม่อย่างสม่ำเสมอ (Benn et al., 2014) โดยเฉพาะในช่วงทดลองงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรดังกล่าวมีค่านิยมร่วมเดียวกับองค์กรในระดับที่น่าพึงพอใจ

นอกจากขั้นตอนในการรับสมัครงานแล้ว องค์กรยังควรส่งเสริมให้บุคลากรที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรเห็นโดยทั่วกันว่าคนที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมเดียวกับองค์กรจะได้รับการ

ตอบแทน กระบวนการตอบแทนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่ได้ต้องการผู้นำที่เก่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรด้วย ดังนั้น องค์กรอาจจัดให้มีการประเมินวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมเป็นส่วนหนึ่งในตัวชี้วัดของบุคลากรที่จะเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหาร (Epstein and Buhova, 2014) หนึ่งในวิธีการประเมินคือการกำหนดให้การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของดัชนีวัดความสำเร็จในการทำงาน (Key Performance Indicator: KPI) (Benn et al., 2014) เพราะเมื่อบุคลากรดังกล่าวได้รับการเลื่อนขั้น ย่อมทำให้มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่คอยสังเกตพฤติกรรมเพื่อทำตามแบบอย่าง ดังนั้น ถ้าผู้ที่ได้รับตำแหน่งสูงขึ้นแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงค่านิยมที่อาจเป็นภัยต่อค่านิยมอื่น ก็อาจเป็นเหตุทำให้เกิดการคล้อยตามของผู้ใต้บังคับบัญชาจนเป็นเหตุให้วัฒนธรรมองค์กรเสื่อมเสียได้ ดังนั้น ผู้ที่ได้รับตำแหน่งสูงขึ้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรอื่นสามารถทำตามได้

การศึกษาโดย Ketprapakorn และ Kantabutra (2019a) ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการสืบทอดตำแหน่ง (Succession) จากภายในองค์กรเป็นวิธีการที่สำคัญที่ทำให้เกิดการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่น เพราะการสืบทอดตำแหน่งจากภายในจะช่วยให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม ในทางกลับกัน ผู้บริหารที่ถูกคัดเลือกมาจากภายนอกอาจไม่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์กรและอาจเป็นความเสี่ยงในการทำให้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เสื่อมลงได้ ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องรับสมัครผู้บริหารจากภายนอกเนื่องจากการขาดแคลนทักษะเฉพาะ องค์กรควรมีการประเมินความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์และค่านิยมส่วนบุคคลกับองค์กร และจัดให้มีโครงการปรับปรุงพฤติกรรมและทัศนคติอย่างเข้มข้น เพื่อป้องกันความอ่อนแอของวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารคนนอกดังกล่าวให้ความสำคัญกับกำไรสูงสุดระยะสั้น เนื่องจากมองว่าตนถูกจ้างมาแบบสัญญาก็อาจทำให้เกิดการลดความสำคัญของค่านิยมทางจริยธรรมลง

การศึกษาโดย Ketprapakorn และ Kantabutra (2019a) ยังพบว่าองค์กรที่ยั่งยืนมักหลีกเลี่ยงการเลิกจ้างบุคลากร ทั้งนี้ก็เพราะว่าองค์กรยั่งยืนล้วนมองบุคลากรเป็นหัวใจขององค์กร โดยองค์กรเป็นเพียงโครงสร้างที่มีไว้เพื่อเป็นศูนย์รวมบุคลากรเหล่านี้ (Avery and Bergsteiner, 2011) เมื่อเป็นเช่นนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงไม่ใช่ข้อความ แต่เป็นผลลัพธ์ที่สังเกตได้จากการปฏิบัติการทำงานและหลักการตัดสินใจที่สอดคล้องกันของบุคลากร การเลิกจ้างจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการทำลายวัฒนธรรม เพราะเป็นการทำให้บุคลากรที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกันแยกจากกัน นอกจากนี้ การเลิกจ้างบุคลากรจะทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่ยังไม่ถูกเลิกจ้างอีกด้วย

กรณีศึกษาการจัดการวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนในธนาคารกสิกรไทยโดย Kantabutra และ Thepha-Aphiraks (2016) แสดงให้เห็นว่า องค์กรยั่งยืนจะไม่ปลดบุคลากรจำนวนมากแม้ในเวลาวิกฤต ส่งผลให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานด้วยความสามัคคีและช่วยเหลือกันในการพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันวิกฤตไปให้ได้ นอกจากนี้ ธนาคารกสิกรไทยยังมีแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่มีต่อพนักงาน ผ่านนโยบายการจัดการความหลากหลายของพนักงาน ทั้งเรื่องเพศ อายุ การศึกษา และสัญชาติของพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน เคารพต่อการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านกิจกรรมประจำปี นอกจากนี้ ธนาคารกสิกรไทยมีนโยบายในการรักษาความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงานเพื่อให้ธนาคารสามารถรับรู้ถึงปัญหาของบุคลากรและสามารถปรับเปลี่ยนนโยบายบางอย่างได้ทันเวลาก่อนที่บุคลากรจะลาออก เป็นเหตุให้ธนาคารกสิกรไทยสามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้ตลอดเวลา คำอธิบายการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ พ.ศ. ๒๕๖๓ แสดงให้เห็นว่า แม้สถานการณ์โควิด-๑๙ จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการเงินจำนวนมาก แต่ด้วยความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรทุกระดับชั้น ส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยยังสามารถรักษาประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการได้โดดเด่นและมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น

๓.๖ การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม

การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม หมายถึง การทำให้เกิดสิ่งที่บุคลากรยึดถือร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างเป็นระบบ เช่น ประวัติศาสตร์ พิธีการ และสัญลักษณ์ที่เป็นการตอกย้ำถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร การศึกษาโดย Ketprapakorn และ Kantabutra (2019a) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรยั่งยืนมักสร้างกิจกรรมร่วมบางอย่าง เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยม จนเป็นเสียงกังวานทางจิตวิทยาแก่บุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมที่บุคลากรพึงมีอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดให้มีวิธีการที่หลากหลายในการสร้างกิจกรรมร่วมสำหรับการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยม เช่น บทกวี ปรัชญา เพลง สัญลักษณ์ ตำนาน หรือเรื่องเล่าประจำองค์กร แม้กิจกรรมต่าง ๆ จะมีลักษณะที่แตกต่างกัน สิ่งที่กิจกรรมเหล่านี้ควรมีเหมือนกันก็คือ วัตถุประสงค์ที่จะสร้างพฤติกรรมที่เป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากรในระหว่างการทำงานและยังควรทำให้กิจกรรมร่วมดังกล่าวสามารถใช้เพื่อเตือนสติบุคลากรถึงสิ่งที่ไม่ควรกระทำด้วย

ในรายละเอียด เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นอีกช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยม เพื่อสร้างความเข้าใจและความรู้สึกมุ่งมั่นให้แก่บุคลากร Kouzes และ Posner (2006) อธิบายว่า การเล่าเรื่องเป็นศิลปะในการดึงดูดคนเพื่อให้เกิดปณิธานร่วม ในประวัติศาสตร์จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใช้การเล่าเรื่องเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของพวกเขา โดยทั่วไปเรื่องราวเหล่านี้จะสร้างวีรบุรุษในองค์กรที่เอาชนะความทุกข์ยากเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยที่เรื่องราวดังกล่าวต้องให้ความรู้สึกที่จับใจกับผู้ฟังได้เป็นอมตะ ทั้งในช่วงอดีต ปัจจุบัน และอนาคต มีจุดประสงค์หลักเพื่อให้ผู้นำสามารถถ่ายทอดเรื่องราวเชิงบวกขององค์กรหรือเรื่องราวความสำเร็จกับบุคลากรได้ เพราะการใช้เทคนิคการเล่าเรื่องสามารถทำให้เกิดอารมณ์ร่วมในหมู่บุคลากร เรื่องราวขององค์กรจึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมอัตลักษณ์ขององค์กรได้จากการสร้างความเข้าใจเจตนารมณ์พื้นฐานขององค์กรหรือผู้ก่อตั้ง จนเกิดเป็นมโนทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งจะสร้างความมุ่งมั่นให้กับบุคลากรในการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับข้อคิดที่อยู่ภายในเรื่องเล่า

ในทางปฏิบัติ ถ้าหากองค์กรพัฒนาประวัติศาสตร์การเจริญเติบโตขององค์กรให้กระชับและเข้าใจง่าย เรื่องราวดังกล่าวก็จะสามารถนำไปเล่าขานได้บ่อยครั้งจนทำให้บุคลากรรู้สึกคุ้นเคยและเกิดเป็นแรงบันดาลใจขึ้นมาได้ ในทำนองเดียวกันนี้เอง องค์กรอาจทำให้กิจกรรมร่วมดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ เช่น การเล่ากรณีศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความยั่งยืนในองค์กรก่อนเริ่มการประชุมแต่ละครั้ง (Orr and Bennett, 2017) หรือการใช้สัญลักษณ์บางอย่าง เช่น เสื้อผ้าที่สื่อให้เห็นถึงค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความยั่งยืน โดยทั้งหมดก็เพื่อการสร้างความมุ่งมั่นทางอารมณ์แบบหมู่เพื่อทำให้เกิดการสะท้อนกลับมาเป็นอัตลักษณ์ที่ยั่งยืนขององค์กรในที่สุด

สรุปท้ายบทที่ ๓

การศึกษาต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรชี้ให้เห็นถึงวิธีการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ถึงแม้ยังไม่มีการศึกษาเชิงสถิติที่ชี้ให้เห็นว่าวิธีการสื่อสารต่าง ๆ มีอิทธิพลกับวัฒนธรรมองค์กรในระดับใด หรือมีอิทธิพลซึ่งกันและกันเท่าใด การศึกษาชี้ให้เห็นว่าวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารจากองค์กรสู่บุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม อันนำมาสู่ความมุ่งมั่นของบุคลากรที่จะตอบสนองเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กรและแสดงออกถึงความเป็นเอกภาพในการทำงาน การสังเคราะห์งานศึกษาที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน โดยผู้นำองค์กรมีหน้าที่หลักในการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน การสื่อสารนี้สามารถแบ่งได้ออกเป็น ๖ ชนิด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- **การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม:** การสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมในรูปแบบของการเขียนซึ่งมีมาตรฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมจากองค์กรสู่บุคลากร ระหว่างบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
- **การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร:** การสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านโครงสร้างองค์กรจากผู้บริหารระดับสูงลงมาที่ผู้บริหารระดับกลางในการถ่ายทอดข้อความหรือนโยบาย เพื่อแปลวิสัยทัศน์และค่านิยมออกมาเป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติในระดับหน่วยงาน
- **การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง:** การแสดงออกของผู้บริหารและหัวหน้างานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นอย่างชัดเจนถึงการนำวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรมาปรับใช้ในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน

- **การสื่อสารผ่านผู้นำ:** การสนทนาของผู้บริหารสูงสุดกับบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยม เพื่อทำให้บุคลากรมั่นใจถึงความจริงจังขององค์กรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยม และทำให้เชื่อว่าการปฏิบัติพฤติกรรมที่สอดคล้องเป็นการกระทำที่ถูกต้องและชอบธรรม
- **การรักษาวัฒนธรรมองค์กร:** การทำให้วัฒนธรรมองค์กรคงอยู่จากรุ่นสู่รุ่นด้วยการสร้างระบบการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน แข็งแกร่ง และมีมาตรการในการป้องกันไม่ให้เกิดการบั่นทอนของวัฒนธรรมองค์กร
- **การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม:** การทำให้เกิดสิ่งที่บุคลากรมีหรือยึดถือร่วมกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น บทกวี ปรัชญา เพลง สัญลักษณ์ หรือเรื่องเล่าประจำองค์กร ที่เป็นการตอกย้ำถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

Aggerholm, H. K., Andersen, M. A., Asmuß, B., & Thomsen, C. (2009). Management conversations in Danish companies: Communicating corporate values and strategies. Corporate Communications, 14(3), 264-279.

Allison, J. (2019). Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. International Journal of Organizational Analysis, 27(3), 666-689.

Avery, G. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. Strategy & Leadership, 39(3), 5-15.

Balmer, J. M., Mukherjee, A., Greyser, S. A., & Jenster, P. (2006). Corporate marketing. European Journal of Marketing, 40(7), 730-741.

Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21(5), 258-271.

Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). Organizational change for corporate sustainability. Abingdon, UK: Routledge.

Berry, L. L. (1999). Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success. New York, UK: Simon and Schuster.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Research in Organizational Behavior, 36, 199-224.

Cornelissen, J., Haslam, S., & Balmer, J. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity:Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. British Journal of Management, 18, 1-16.

Daft, R. L. (2014). The leadership experiences. Boston, US: Cengage Learning.

Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. The Leadership Quarterly, 12(2), 197-217.

Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Area. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology; Dunnette, M. Rand McNally: Chicago, US.

Ekpe, E., Eneh, S., & Inyang, B. (2015). Leveraging organizational performance through effective mission statement. International Business Research, 8(9), 135.

Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. Journal of Cleaner Production, 113, 822-834.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. San Francisco, US: Berrett-Koehler Publishers.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. London: Wiedenfeld and Nicholson.

Hood, J. N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. Journal of Business Ethics, 43(4), 263-273.

Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. Asia Pacific Journal of Management, 31(2), 599-620.

Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. Journal of Nursing Management, 14(3), 188-194.

Kantabutra, S. (2020). Toward an Organizational Theory of Sustainability Vision. Sustainability, 12(3), 1125.

Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2006). Follower effects in the visionary leadership process. Journal of Business & Economics Research (JBER), 4(5).

Kantabutra, S., & Thepha-Aphiraks, T. (2016). Sustainable leadership and consequence at Thailand's Kasikornbank. International Journal of Business Innovation and Research, 11(2), 253-273.

Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019a). Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. Sustainability, 11(9), 2629.

Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019b). Sustainable Social Enterprise Model: Relationships and Consequences. Sustainability, 11(14), 3772.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). The leadership challenge (Vol. 3). Hoboken, US: John Wiley & Sons.

Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How "win or die" cultures breed abusive leadership. Journal of Social Issues, 74(3), 500-528.

Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. International Journal of Business Communication, 52(1), 97-121.

Nanus, B. (1992). Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco, US: Jossey-Bass.

Orr, K., & Bennett, M. (2017). Relational leadership, storytelling, and narratives: Practices of local government chief executives. Public Administration Review, 77(4), 515-527.

Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. Academy of Management Review, 36(1), 102-126.

Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. The Leadership Quarterly, 16(4), 547-568.

Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. The Leadership Quarterly, 21(3), 457-468.

Strauss, A.L., & Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Thousand Oaks, CA, USA: SagePublications.

Urbany, J. E. (2005). Inspiration and cynicism in values statements. Journal of Business Ethics, 62(2), 169-182.

Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). "Somebody I Look Up To:": Ethical Role Models in Organizations. Organizational Dynamics, 34(4), 313-330.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. Academy of management review, 14(4), 490-495.

Wood, E., & Somerville, I. (2016). Public relations and corporate identity. In the public relations handbook (pp. 144-171). New York, US: Routledge.

Wright, S. M., & Carrese, J. A. (2002). Excellence in role modelling: insight and perspectives from the pros. CMAJ, 167(6), 638-643.

Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. Human Resource Management, 43(4), 367-380.

บทที่ ๔
กรณีศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

บทที่ ๔
กรณีศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

บทที่ ๔ รวบรวมกรณีศึกษาของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนในรูปแบบต่าง ๆ จากองค์กรหลากหลายขนาดและชนิดของอุตสาหกรรม เพื่อแสดงให้เห็นความหลากหลายของวิธีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ซึ่งเกิดจากระดับความสามารถการลงทุนที่แตกต่างกันจากปัจจัยแวดล้อม เช่น เงินทุน แรงงาน ภูมิศาสตร์ และสังคมศาสตร์ องค์กรที่ถูกเลือกมาใช้เป็นกรณีศึกษาในบทนี้ เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศถึงการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีรางวัลการประกวดผลงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ยืนยันว่าเป็นองค์กรที่สร้างคุณประโยชน์แก่สังคมอย่างต่อเนื่องและเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาในบทนี้เรียบเรียงจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การสังเกต ข้อมูลเอกสาร ข่าว และบทสัมภาษณ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อประกอบการจัดทำกรณีศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนและผลกระทบความยั่งยืนที่เป็นผลจากวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

ตารางแสดงข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรที่ให้ความร่วมมือในการศึกษา

	ขนาดองค์กร	ชื่อบริษัท	อุตสาหกรรม	ปีที่ก่อตั้ง	จำนวนพนักงาน	รายได้ พ.ศ. ๒๕๖๓ (บาท)	ผู้แทนองค์กร
กรณีศึกษาที่ ๑	ขนาดย่อม	บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด	วิจัยและแปรรูปอาหาร	พ.ศ. ๒๕๔๓	~ ๘๐ คน	~ ๕๘,๖๗๐,๐๐๐	คุณสุวรรณา จิวัฒนไพบูลย์ ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์
กรณีศึกษาที่ ๒	ขนาดย่อม	บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด	วิจัยและแปรรูปอาหาร	พ.ศ. ๒๕๔๑	~ ๑๒๐ คน	~ ๒๘๓,๓๐๐,๐๐๐	คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรณีศึกษาที่ ๓	ขนาดกลาง	บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด	การออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์	พ.ศ. ๒๕๓๘	~ ๔๐๐ คน	~ ๒๖๖,๖๖๐,๐๐๐	คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
กรณีศึกษาที่ ๔	ขนาดกลาง	บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด	การออกแบบและผลิตของเล่น	พ.ศ. ๒๕๒๔	~ ๔๕๐ คน	~ ๓๗๔,๑๖๐,๐๐๐	คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรณีศึกษาที่ ๕	ขนาดใหญ่	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	ผู้ผลิตสินค้าที่อยู่อาศัยครบวงจร	พ.ศ. ๒๔๕๖	~ ๕๔,๐๐๐ คน	~ ๔๐๗,๒๑๗,๑๖๐,๐๐๐	คุณยุทธนา เจียมตระการ
กรณีศึกษาที่ ๖	ขนาดใหญ่	บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)	ผู้ผลิตเครื่องดื่มครบวงจร	พ.ศ. ๒๕๔๖	~ ๓๔,๐๐๐ คน	~ ๒๕๓,๔๘๑,๐๐๐,๐๐๐	คุณประวิช สุขุม

ตารางที่ ๒: ตารางแสดงข้อมูลเบื้องต้นองค์กรกรณีศึกษา

“...คนเราอยู่คนเดียวไม่ได้ จะต้องอยู่เป็นหมู่คณะ
และถ้าหมู่คณะนั้นมีความสามัคคี คือเห็นอกเห็นใจ
ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือในทุกเมื่อ ช่วยกันคิดว่า
สิ่งใดควร สิ่งใดไม่สมควร สิ่งใดที่จะทำให้นำมา
สู่ความเจริญ ความมั่นคง ความสุขก็ทำ สิ่งใดที่
นำมาซึ่งหายนะหรือเสียหายก็เว้น และช่วยกัน
ปฏิบัติทั้งหน้าที่ทางกายทั้งหน้าที่ทางใจ...”

พระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
ในพิธีพระราชทานธงประจำรุ่นลูกเสือชาวบ้าน จังหวัดสระบุรี
วันศุกร์ที่ ๑๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๑๙

กรณีศึกษาการสื่อสารและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ ๑
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

ประวัติและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด หรือซองเดอร์ เป็นองค์กรผู้ผลิตธัญพืชชั้นนำที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย เป็นผู้จุดประกายอุตสาหกรรมอาหารเกี่ยวกับธัญพืชไร้สารเคมีเพื่อสุขภาพสมัยใหม่ที่มีวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ในการพัฒนาประโยชน์สุขให้เกิดแก่ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลากว่า ๒๐ ปี ซองเดอร์ได้พัฒนานวัตกรรมอาหารหลากหลายชนิด เพื่อเพิ่มคุณค่าของอาหารให้เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพของผู้บริโภค ทดแทนยาสมัยใหม่ คุณสุวรรณา จิวัฒนไพบูลย์ ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการ มีคติพจน์ในการทำงานที่ว่า “เมื่อผู้บริโภคได้กินอาหารที่ดี มีสุขภาพที่ดี สิ่งแวดล้อมที่ดี ไม่เจ็บป่วย ก็เป็นการช่วยชาติอย่างหนึ่ง” คติพจน์ดังกล่าวมักถูกใช้เสมอเพื่อสื่อสารให้เกิดเป็นฐานทัศนคติแก่บุคลากรของซองเดอร์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ปลอดสารพิษและดีต่อสุขภาพของผู้บริโภค รวมไปถึงการพัฒนาชุมชนให้เติบโตไปพร้อมกับซองเดอร์ จะเห็นได้ว่า ซองเดอร์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนด้วยการปลูกฝังความรู้และคุณธรรมให้แก่ชาวบ้านอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี แตกต่างจากองค์กรทั่วไปที่มีกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ฉาบฉวย อันเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรและฐานทัศนคติของผู้บริหารที่ไม่ตั้งใจพัฒนาสังคมอย่างแท้จริง ในทางกลับกัน ซองเดอร์ได้ประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ของประเทศผ่านการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการทำการเกษตรของชาวบ้านเพื่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพแทนการนำเข้าผลผลิตจากต่างชาติ การทำงานบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่จริงใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายนี้เอง ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของซองเดอร์ได้รับการยอมรับจากเครือข่ายชุมชนและการค้าทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม (Statement)

คำแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

“เพื่อเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าแปรรูปอาหารและเครื่องดื่มจากวัตถุดิบธัญพืชเกษตรอินทรีย์ ไร้สารพิษ แบบเต็มเมล็ดไม่สกัดเปลือก เพื่อสุขภาพที่ดี และมีรสชาติอร่อยถูกใจผู้บริโภคที่เป็นผู้รักษาดูแลใส่ใจสุขภาพ โดยยึดหลักแนวคิดตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และธรรมาภิบาล คุณธรรมนำธุรกิจ ซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและพนักงาน” คือคำแถลงวิสัยทัศน์ของซองเดอร์ที่บุคลากรระดับต่าง ๆ ยึดถือร่วมกันเป็นเป้าหมายของการทำงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของซองเดอร์ให้มีทิศทางที่ชัดเจน ส่งเสริมซึ่งกันและกันได้อย่างดี และยังทำให้บุคลากรสามารถระบุตัวตนและความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ชัดเจน เหมาะสมกับองค์กรขนาดย่อมที่มีทรัพยากรจำกัดด้วยการดำเนินงานแบบเจาะจงตลาดเฉพาะกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น “วัตถุดิบธัญพืชเกษตรอินทรีย์ ไร้สารพิษ” ช่วยจำกัดลักษณะกลุ่มของทรัพยากรหลักขององค์กรช่วยให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตการพัฒนาผลิตภัณฑ์ว่าจะต้องมาจากวัตถุดิบที่ไร้สารพิษเท่านั้น ทั้งยังบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของการพัฒนาก็คือเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์ รวมไปถึงการระบุตัวและแนวทางการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า “รสชาติอร่อยถูกใจผู้บริโภคที่เป็นผู้รักษาดูแลใส่ใจสุขภาพ” และ “การใช้คุณธรรมและความซื่อสัตย์” ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานในการติดต่อและทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร การระบุคำว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการตอกย้ำถึงฐานทัศนคติหลักของซองเดอร์ในการพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม คำแถลงวิสัยทัศน์ของซองเดอร์มีลักษณะและเนื้อหาที่กระชับและเข้าใจง่าย ส่งผลให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมจนเกิดการสะท้อนออกมาในรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกันตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบจนถึงมือผู้บริโภคให้สอดคล้องกัน ส่งผลให้ซองเดอร์มีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน จดจำได้ง่าย ทำให้มูลค่าตราสัญลักษณ์เพิ่มขึ้นและสร้างความเข้มแข็งของฐานลูกค้า

คำแถลงค่านิยม (Values Statement)

"คิดถึงผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น เศรษฐกิจพอเพียง" คือ คำแถลงค่านิยมของซองเดอร์ เพื่อสื่อสารพฤติกรรมในอุดมคติของบุคลากร ค่านิยมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในตัวบุคลากรจากผู้บริหารองค์กร และเป็นแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์องค์กร มีรายละเอียดโดยย่อดังต่อไปนี้

คิดถึงผู้อื่น: สอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรมและประโยชน์ส่วนรวม การคิดถึงผู้อื่น แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจความต้องการและสุขภาวะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ว่าแต่ละกลุ่มมีลักษณะจำเพาะและบริบทที่แตกต่างกันอย่างไร เมื่อเข้าใจสถานการณ์และความรู้สึกของแต่ละกลุ่มได้ถ่องแท้แล้ว ก็จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจากการที่บุคลากรมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความหวังดีและจริงใจ ทั้งยังทำให้บุคลากรสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะได้ตรงจุดอย่างมีประสิทธิภาพ

ช่วยเหลือผู้อื่น: สอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวมและการเปลี่ยนแปลง การช่วยเหลือผู้อื่นคือการทำให้เกิดประโยชน์สุขกับส่วนรวม จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนต่อสังคม โดยมีซองเดอร์เป็นช่องทางในการสนับสนุนการพัฒนา เช่น การให้บุคลากรเข้าไปช่วยเกษตรกรวางแผนการทำเกษตรกรรมแบบปลอดสารเคมีด้วยการสื่อสารที่เป็นประโยชน์และการยื่นมือไปช่วยรับซื้อสินค้า เป็นต้น

เศรษฐกิจพอเพียง: สอดคล้องกับค่านิยมทั้ง ๕ ประการ อันเป็นการเติมเต็มค่านิยมก่อนหน้าโดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม การยึดมั่นในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้บุคลากรมีความรอบคอบในการทำงานบนพื้นฐานของความรู้และคุณธรรม เกิดเป็นความเพียร ซื่อสัตย์ พอดี และความอ่อนน้อมถ่อมตน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามาด้วยการคิดอย่างมีหลักการและหมั่นสร้างภูมิคุ้มกันด้วยการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานขององค์กร เช่น แหล่งที่มาของวัตถุดิบให้มีความอุดมสมบูรณ์

การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร (Organizational Hierarchy)

เนื่องจากซองเดอร์เป็นองค์กรขนาดย่อม จึงไม่มีลำดับชั้นของการบริหารจำนวนมาก ต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนของการสื่อสารตามลำดับชั้น ซองเดอร์จึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารจากผู้บริหารลงไปสู่ทีมด้วยการสนับสนุนให้เกิดความสามัคคี โดยผู้บริหารจะสื่อสารนโยบายและหลักการทำงานกับหัวหน้าทีมงานโดยตรงเพื่อให้ทีมสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังส่งเสริมให้บุคลากรโดยทั่วไปเห็นได้อย่างชัดเจนถึงผลกระทบจากบทบาทการทำงานของทีมต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในส่วนนี้ ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์ เล่าให้ฟังว่า

"เราปรับการทำงานจากการทำงานแบบรายบุคคลมาให้เป็นการทำงานแบบเป็นทีมมากขึ้น เขาก็สามัคคีกัน แล้วก็รู้สึกว่าเขาเป็นทีมเดียวกัน ทีมซองเดอร์ เราพยายามทำให้เขาเห็นถึงผลประโยชน์จากภาพรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ตัวเขาคนเดียว มันทำให้เขาทำงานออกมาในรูปแบบที่สามัคคีกันมากขึ้น ถ้าเขาอยู่มาสักปีสองปี เราก็จะเริ่มรู้ใจกันแล้วว่าต้องทำอะไร ตัดสินใจยังไง เขาก็จะบอกว่า ไม่ทำแบบนี้นะ แบบนี้ไม่ใช่ซองเดอร์ เขาก็จะรู้แนวของเรา เพราะเราสื่อสารไปเรื่อย ๆ เขาก็จะรู้ว่าอะไรที่เป็นเราและอะไรที่ไม่ใช่เรา ณ ตอนนี้เวลาทำงานหลายอย่างที่เราต้องคิด เราให้เขาคิดแทนเราก็ได้"

ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

การส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบเป็นทีมของซองเดอร์ทำให้บุคลากรทุกคนต้องนึกถึงค่านิยมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา นั่นคือการคิดถึงผู้อื่นและช่วยเหลือผู้อื่น เพราะถ้าหากไม่ทำเช่นนั้นแล้ว ถึงแม้ตนเองจะมีประสิทธิภาพการทำงานสูงเพียงคนเดียวก็ไม่สามารถทำให้เกิดประโยชน์โดยรวมกับองค์กรได้ นอกจากนี้ ค่านิยมของซองเดอร์ยังรวมไปถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนา

ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพราะบุคลากรของซองเดอร์เข้าใจไปในทางเดียวกันว่าเกษตรกรเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ทำให้การพัฒนาเกษตรกรอย่างต่อเนื่องเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของภารกิจหลักในการเติบโต ค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียงยังเข้ามามีอิทธิพลในวิธีการปฏิบัติ โดยเฉพาะเรื่องการส่งเสริมให้เกิดการพึ่งพาตนเอง ส่งผลให้ซองเดอร์มีกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สนับสนุนให้บุคลากรช่วยปรับปรุงวิธีการให้เข้าถึงชาวบ้านได้ ภญ.ภาคินี กล่าวว่า

"เราบอกทีมของเราว่า เราต้องอยู่ได้ แล้วเกษตรกรก็ต้องอยู่ได้ เกษตรกรก็ต้องเติบโตไปพร้อมกับเรา แต่เราต้องบอกเขาก่อนว่าเรามาช่วยให้เขาเติบโต แต่ถ้าเราบอกว่าเรามาช่วยให้เขาเติบโต แต่เขาไม่อยากเติบโต คือเขาไม่ทำอะไรเลย ให้เราช่วยอย่างเดียว ก็เติบโตไม่ได้ พอเราลองให้ทีมงานเราพูดกับชาวบ้าน ชาวบ้านก็รู้สึกยอมรับมากขึ้นว่าต้องช่วยเหลือกัน"

ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Act as a Role Model)

ซองเดอร์ให้การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเพื่อสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ โดยมีคุณสุวรรณา จิวัฒนไพบูลย์ ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการ เป็นผู้สื่อสารให้เห็นเป็นรูปธรรมถึงแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่วิธีการแต่งตัว การใช้ภาษา และวิธีการคิด ยกตัวอย่างเช่น ในการสนับสนุนค่านิยมเกี่ยวกับการคิดถึงผู้อื่นและการช่วยเหลือผู้อื่น คุณสุวรรณา แสดงให้เห็นถึงความเพียรในการเข้าไปพบชาวบ้านและสื่อสารอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงของชาวบ้าน และนำปัญหาดังกล่าวมาประยุกต์ใส่กระบวนการตัดสินใจบนพื้นฐานของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จนเกิดเป็นกลยุทธ์ที่รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สุขของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้านก่อนการวางกรอบแนวทางการพัฒนา ภญ.ภาคินี กล่าวถึงการสื่อสารด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของ คุณสุวรรณา ไว้ดังนี้

"ถ้าบังคับเขา เขาจะต่อต้าน แต่ถ้าทำให้เขาดู เขาจะรู้สึกดี คุณแม่จะทำตัวเป็นตัวอย่างตลอดเวลา เราจะไม่ไปบอกเขาว่าห้ามทำแบบนั้นแบบนี้นะ ยิ่งวัยรุ่นยิ่งไม่ได้ แต่พอเราทำให้ดู แล้วก็สื่อสารต่อเนื่อง เขาก็จะรู้สึกคุ้นเคยกับการทำ"

ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเป็นเครื่องมือการสื่อสารที่สำคัญมาก เพราะแสดงให้เห็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ที่ให้ความสำคัญกับนโยบายผ่านคำแถลงอย่างเป็นทางการน้อยลง อันเป็นผลมาจากปัจจัยและบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไป อย่างไรก็ตาม เมื่อการทำตัวเป็นตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของคำแถลงและการกระทำอย่างเด่นชัดและต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งจูงใจ

สำคัญในการโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ แตกต่างจากการออกนโยบายที่เป็นคำสั่ง ซึ่งไม่อาจส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการใช้ชีวิตของบุคลากรจนเกิดเป็นอัตลักษณ์ได้ ในทางกลับกัน การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรนั้น จะส่งผลต่อเนื่องให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นพฤติกรรมปกติของตน และเผยแพร่พฤติกรรมที่ดีเหล่านี้สู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย ในประเด็นนี้ ภญ.ภาคินี เล่าว่า

"อย่างเขาเห็นว่า คุณแม่รักสิ่งแวดล้อม ทำเกษตรอินทรีย์ เขาก็จะไม่มีการนำโฟมเข้ามาไม่ว่าจะเป็นในโรงงานหรือออฟฟิศ แล้วพอคนเข้ามาใหม่ เราก็จะแจกกล่องพลาสติกที่ล้างได้ให้เขาติดชื่อกัน เขาช่วยกันรักษาสิ่งแวดล้อม"

ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

การสื่อสารผ่านผู้นำ (Repeat from Leaders)

ซองเดอร์มีวัฒนธรรมการอยู่อาศัยด้วยกับแบบครอบครัวตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้การสื่อสารจากผู้นำองค์กรเกิดขึ้นได้บ่อยครั้ง แตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ที่การสื่อสารผ่านผู้บริหารระดับสูงโดยตรงทำได้ค่อนข้างจำกัด เช่นนี้ ผู้บริหารระดับสูงของซองเดอร์จึงสามารถให้นโยบายและตรวจสอบการทำงานให้มีลักษณะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมได้ด้วยตนเองในหลายแผนกด้วยกัน การสื่อสารผ่านผู้นำดังกล่าวทำให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันถึงทิศทางและสิ่งที่องค์กรให้คุณค่าได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน ทำให้เกิดเป็นการพัฒนาที่ตรงเป้าหมาย ไม่เกิดความสูญเสียของทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ภญ.ภาคินี อธิบายกระบวนการให้นโยบายกับบุคลากรไว้ว่า

"เราพยายามบอกพนักงานมาโดยตลอดว่า วัตถุดิบที่เรานำมาใช้มีหลักคือการสร้างสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีต่อสุขภาพ ดังนั้นวัตถุดิบที่เรานำมาใช้ต้องปลอดสารพิษ ประกอบกับวัตถุดิบเรามาจากเกษตรกร ซึ่งเกษตรกรตรงนี้ เราจะต้องจ่ายให้เขาเป็นเงินสด อย่างน้อยเวลามาส่งสินค้า เราจะต้องจ่ายให้เขาทันที อันนี้เป็นมาตรฐานที่เราบังคับ เพราะสิ่งที่ทำให้เรารวมกันได้เกิดจากผู้บริหารผลักดันใส่เข้าไปเรื่อย ๆ ว่า เราคาดหวังอะไรบ้าง เราบอกนโยบายของเราตลอดว่าเราไม่ใช่บริษัทที่เป็นศูนย์วิจัยนวัตกรรมที่ทุกอย่างต้องเป็นวิทยาศาสตร์ แต่เราพยายามบอกน้องทีมวิจัยและพัฒนาว่า เราต้องการให้ซองเดอร์เป็นบริษัทที่มีนวัตกรรมที่มีความท้องถิ่นของพื้นบ้านที่คนกินแล้วอร่อยได้"

ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

การสื่อสารผ่านผู้นำของซองเดอร์ทำให้บุคลากรรับรู้ได้ถึงแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมเฉพาะตัวของซองเดอร์ ซึ่งมีความแตกต่างจากตำราของระบบทุนนิยมโดยสิ้นเชิง เรื่องจากตำราหรือนโยบายที่ออกโดยองค์กรที่เป็นทุนนิยม มักมุ่งเน้นการจัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบจากพันธมิตรธุรกิจที่มีราคาต่ำที่สุดเท่าที่สามารถหาได้ ในทางกลับกัน ซองเดอร์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยรวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น เกษตรกรและชาวบ้านทั่วไปเป็นสำคัญ ทำให้ในหลายครั้ง ซองเดอร์เลือกที่จะจัดซื้อวัตถุดิบในราคาสูงเพื่อช่วยเหลือชาวบ้านให้มีรายได้เพียงพอในการเลี้ยงดูครอบครัวได้ การปฏิบัติในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยชาวบ้านให้มีรายได้ แต่ยังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและตราสัญลักษณ์ของซองเดอร์ ทำให้ลูกค้ายินยอมซื้อสินค้าของซองเดอร์ในราคาที่สูงขึ้นและยังสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าได้ด้วย ในประเด็นนี้ คุณสุวรรณา เล่าให้ฟังว่า

“เราบอกลูกว่า เราจะไม่ไปซื้อกระเป๋าที่สำเพ็ง เราจะให้ชาวบ้านเย็บ ลูกค้าก็รู้สึกตกใจว่าแม้แต่ของแจกเขายังไปให้ชาวบ้านทำ ทำให้แม้ราคาจะสูงกว่าทั่วไป เขาก็จะซื้อ อย่างพอเป็นตุ๊กตาที่เราให้ชาวบ้านเย็บ ลูกค้าเขาก็ประทับใจมาก เราก็ถ่ายรูปไปโชว์ มันเหมือนว่า เรื่องราวของเราเยอะมาก ลูกค้าเขาจะอินว่าเราเดินทุกก้าว เราจะนึกถึงทุกคนที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเราหมด”

คุณสุวรรณา จิวัฒนไพบูลย์
ประธานกรรมการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Keep the Organizational Culture)

ซองเดอร์มีนโยบายในการรับบุคลากรจากคนโดยรอบโรงงานเพื่อสนับสนุนการจ้างงานในท้องถิ่นและเพื่อให้สามารถควบคุมลักษณะพื้นฐานทางสังคมและพฤติกรรมของบุคลากรให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การคัดเลือกคนจากท้องถิ่นมาช่วยซองเดอร์ให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวบ้านได้ถูกต้องสอดคล้องกับลักษณะภูมิสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการคัดเลือกผู้สมัครท้องถิ่น ซองเดอร์มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการตรวจสอบฐานทัศนคติเพื่อให้มั่นใจว่าเขามีแนวคิดตรงกับองค์กรมากหรือน้อยเพียงใด ซองเดอร์มักให้คะแนนกับผู้สมัครที่มีฐานทัศนคติไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งคือการทำอาหารที่ดีเพื่อช่วยเหลือสังคม ไม่ใช่การสมัครเข้ามาเพื่อหาเงินเพียงอย่างเดียว ในเรื่องนี้ คุณสุวรรณา อธิบายไว้ว่า

“คนแถวนั้นที่มาทำงานก็จะมีลักษณะพื้นฐานใกล้เคียงกัน คล้าย ๆ กัน คนในท้องถิ่นจะช่วยดูแลชุมชน จนเกิดการสร้างงาน คนที่จะมาทำงานร่วมกับเราของเขาต้องมีสามัญสำนึกว่าวันนี้เขาเข้ามาทำงานเพื่ออะไร เพื่อเงินเพียงอย่างเดียวหรือเพื่อให้เขาได้ทำสิ่งดี คือทำอาหารไปสู่คน เพื่อสร้างสังคม แล้วก็สุขภาพที่ดีไร้สารพิษ เพราะการไม่เจ็บป่วยก็ช่วยชาติได้”

คุณสุวรรณา จิวัฒนไพบูลย์
ประธานกรรมการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

โดยเมื่อรับบุคลากรเข้ามาแล้ว ซองเดอร์มีนโยบายในการดูแลบุคลากรเป็นเหมือนครอบครัวเดียวกัน ผ่านการให้ทุนการศึกษาแก่บุตรของบุคลากรและมีกิจกรรมที่สร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับบุตร กิจกรรมของซองเดอร์มีส่วนช่วยสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากร ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความภักดีและมุ่งมั่นสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ซองเดอร์ยังส่งเสริมให้บุคลากรนำค่านิยมของซองเดอร์ไปใช้ในการปฏิบัติในชีวิตประจำวันปกติเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของพฤติกรรมซึ่งจะพัฒนาเป็นนิสัยในท้ายที่สุด กระบวนการดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร อันเป็นผลมาจากความรู้สึกดีที่องค์กรมีให้ต่อครอบครัวตนเอง นำไปสู่การชักชวนญาติพี่น้องและคู่ชีวิตที่มีฐานทัศนคติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรเข้ามาทำงานร่วมกัน ทำให้อัตราคงอยู่ของบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นโรงงานโดยทั่วไป

จากการที่ซองเดอร์มองบุคลากรเป็นเหมือนคนในครอบครัว แม้ในช่วงเวลาวิกฤตโควิด-๑๙ ซองเดอร์ก็ไม่มีนโยบายในการปลดบุคลากรแต่อย่างใด ในทางกลับกัน ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้สามารถฝ่าฟันวิกฤตไปด้วยกัน ผ่านการพัฒนาสินค้าใหม่ที่ใช้วัตถุดิบจากชุมชนที่หลากหลายยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการสร้างงานและรายได้กับชุมชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขกับชุมชน การปฏิบัติเช่นนี้ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการตอบสนองนโยบายอย่างสุดความสามารถเพื่อช่วยเหลือองค์กรและชุมชนให้ยั่งยืนต่อไป ในกรณีนี้ ภญ.ภาคินี เล่าให้ฟังว่า

“ในช่วงโควิดที่ผ่านมา เราไม่มีการปลดพนักงาน เราก็ใช้ช่วงเวลาว่างที่เขามีอยู่ คุณแม่อยู่ฝั่งโรงงานก็จะไปสรรหากิจกรรมต่าง ๆ ที่ดีต่อองค์กรให้เขาทำ ในฝั่งของออฟฟิศก็จะพยายามหากิจกรรมต่าง ๆ ที่ไว้พัฒนาตนเองให้เขาทำ เป็นการ In-house Training ให้เขาทำงานได้ดีขึ้น”

ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม (Shared Events)

“ความรวยใดเล่า จักเท่าธัญญา แคว้นเราปรัมปรา สมญา ‘อู่ทอง’ อาทิ มหาราช เป็นปราชญ์นำผอง ปลูกมะเขือฟักทอง เนืองนองไร่นา เราลูกหลานท่าน สืบสานใฝ่หา พืชไร้พิษมา เลี้ยงเหล่าชาวไทย ให้เกิดพลังงานเบิกบานแจ่มใส ปรุงเสร็จฉับไว้ กินได้โอชา” คือบทกลอนที่ซองเดอร์ใช้สื่อสารกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของซองเดอร์ และเกิดเป็นความภาคภูมิใจกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำเพื่อผู้อื่น

ซองเดอร์สื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านกิจกรรมร่วมต่าง ๆ ผ่านเครื่องแบบพนักงานที่สวมใส่จนไปถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สะท้อนวิสัยทัศน์และค่านิยมของซองเดอร์เพื่อทำให้เกิดความภาคภูมิใจกับบุคลากร ทำให้กิจกรรมร่วมของซองเดอร์ออกมาในลักษณะของกิจกรรมที่สื่อสารเพื่อให้เกิดการตอกย้ำถึงความสำคัญและผลกระทบที่บุคลากรได้ร่วมกันสร้างจากการมุ่งมั่นไปสู่วิสัยทัศน์ผ่านการปฏิบัติตนตามค่านิยมขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จึงเป็นการสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของร่วมในวิสัยทัศน์และค่านิยม อีกทั้งเมื่อบุคลากรได้เห็นความสำเร็จจากกิจกรรมร่วมก็ย่อมทำให้บุคลากรสัมผัสได้ถึงความสำเร็จและประโยชน์สุขที่เกิดจากการให้การช่วยเหลือผู้อื่น เป็นการส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจว่าสิ่งที่ตนกระทำเป็นการกระทำที่มีความหมาย เป็นสิ่งที่ถูกต้อง และควรกระทำอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น การที่ซองเดอร์รับเป็นศูนย์เรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ทำให้ซองเดอร์มีโอกาสในการส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในโครงการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และยังได้มีโอกาสแสดงภาวะผู้นำจากการที่ตนมีส่วนร่วมในการทำดี ในกรณีนี้ คุณสุวรรณา อธิบายว่า

"เราเป็นศูนย์เรียนรู้ของสำนักงาน กปร. เมื่อมีคนมาขอดูงาน เราก็จะสับเปลี่ยนพนักงานของเราไปช่วย เวลาเขาไปช่วยก็เหมือนได้ฟังบรรยายเพิ่มเติมไปด้วย เขาจะภูมิใจที่มีคนมาดูการจัดการเกษตรกรต้นน้ำ การขยายพื้นที่เกษตรอินทรีย์ชุมชน เรามองว่าเรากำลังช่วยให้คนมีสุขภาพดีด้วยการส่งอาหารดี ๆ ต่อไปให้คนที่ต้องการ เราจะอธิบายให้เขาฟังว่าสิ่งที่เขาทำเป็นประจำจะมีประโยชน์ต่อเขาและองค์กรอย่างไร แล้วเราก็จะมีการให้รางวัลเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ"

คุณสุวรรณา จิวัฒนไพบูลย์
ประธานกรรมการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

นอกจากการรับเป็นศูนย์การเรียนรู้แล้ว ซองเดอร์ยังมีกิจกรรมในการนำบุคลากรภายในองค์กรไปสัมผัสกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับฟังความคิดเห็นโดยตรงจากผู้บริโภคและพันธมิตรทางธุรกิจ ทำให้บุคลากรสามารถนำข้อเสนอแนะที่ได้รับไปใช้ปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองและยังมีโอกาสได้รับฟังคำชมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรได้ร่วมกันทำและพัฒนาซองเดอร์ กิจกรรมร่วมดังกล่าวทำให้บุคลากรรับรู้ได้ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร และการปฏิบัติตามค่านิยมทำให้เกิดผลดีต่อผู้อื่นด้วย ในส่วนนี้ ภญ.ภาคินี เล่าให้ฟังว่า

"เวลาเรามีงานแสดงสินค้า เราก็จะพาเขาไปด้วย เพื่อให้เขาเข้าใจ จากการไปสัมผัสที่หน้างาน พอได้คุยกับลูกค้าตรง ๆ เขาก็จะรู้สึกภาคภูมิใจว่าสิ่งที่เราทำไม่เหมือนคนอื่น พอเขารับประสบการณ์ด้วยตัวเอง เขาจะยิ่งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของซองเดอร์ แล้วก็รู้สึกดีที่ผู้บริโภคชื่นชอบในสินค้าของเขา เราเลยมักจะเล่าให้เขาฟังเวลามีลูกค้าชม เขาก็จะรู้สึกดีที่เขาได้มีส่วนร่วม เขาก็รู้สึกภาคภูมิใจ"

ภญ.ภาคินี จิวัฒนไพบูลย์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซองเดอร์ ไทยออร์กานิคฟูด จำกัด

ผลลัพธ์ของความยั่งยืน (Sustainability Performance)

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ: ซองเดอร์มีผลประกอบการอยู่ในระดับที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงทางการเงินในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องแม้ในสภาวะทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน เนื่องจากซองเดอร์มีการดำเนินนโยบายการเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่เน้นการกู้เงินมาเพื่อขยายกิจการด้วยการนำเข้าเครื่องจักรขนาดใหญ่จากต่างประเทศ ในทางกลับกัน ซองเดอร์ประยุกต์นวัตกรรมจากความเชี่ยวชาญท้องถิ่น แก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการที่มาจากภูมิปัญญาชาวบ้าน กระบวนการท้องถิ่นเช่นนี้ทำให้ซองเดอร์มีการใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่นในการผลิตเป็นหลักในการผลิต ซองเดอร์จึงรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ตกต่ำของอุปทานวัตถุดิบนำเข้าจากการหยุดผลิตชั่วคราวของแหล่งวัตถุดิบหลักทางอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศจีนและประเทศอินเดีย อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งของซองเดอร์ยังส่งผลให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความเข้าอกเข้าใจภาพรวมขององค์กรโดยเฉพาะเรื่องของกระแสเงินสด ส่งผลให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันกำจัดความสูญเสียจากการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตและพัฒนานวัตกรรมด้วยทรัพยากรที่จำกัดออกสู่ตลาดได้ต่อเนื่อง

ผลกระทบด้านสังคม: วัฒนธรรมองค์กรของซองเดอร์ที่รับสมัครบุคลากรจากท้องถิ่นและการสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผู้อื่น ส่งผลให้ซองเดอร์มีแนวทางการพัฒนาสังคมได้อย่างตรงจุดจากการที่บุคลากรสามารถบ่งชี้ความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ทั่วไปที่เป็นการพัฒนาแบบบนลงล่าง ทำให้เกิดปัญหาการแก้ไขไม่ตรงจุดและสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ซองเดอร์มีแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมด้วยการสนับสนุนให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนด้วยการช่วยให้เกิดการรวมตัวกันของชาวบ้านเป็นเครือข่ายการทำงานแบบกลุ่ม ซึ่งเป็นผลดีต่อการขยายพื้นที่เกษตรอินทรีย์ที่มีความละเอียดอ่อนในการพัฒนา นอกจากนี้ ซองเดอร์มีนโยบายให้การสนับสนุนปัจจัยการผลิตวัตถุดิบ รับซื้อสินค้าทางการเกษตร และสนับสนุนการจ้างงานภายในพื้นที่ด้วยการให้งานกับชุมชนให้สามารถมีส่วนร่วมกับซองเดอร์ได้

ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม: ซองเดอร์เป็นหนึ่งในองค์กรต้นแบบที่มีการสนับสนุนให้เกิดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการเป็นพันธมิตรกับเครือข่ายและกระทรวงพาณิชย์ในการขยายขอบเขตการใช้งานเทคโนโลยี Blockchain ในการตรวจสอบแหล่งที่มาของวัตถุดิบ ทำให้เกิดผลทางอ้อมในการป้องกันการตัดไม้ทำลายป่าเพื่อมาใช้เป็นพื้นที่ทางการเกษตรแบบผิดกฎหมาย เทคโนโลยี Blockchain ยังช่วยให้ผู้บริโภคมั่นใจได้ว่าวัตถุดิบที่นำมาใช้ประกอบในผลิตภัณฑ์ของซองเดอร์มีความปลอดภัยสูงเป็นการแสดงความโปร่งใสถึงจรรยาบรรณในกระบวนการผลิตของซองเดอร์ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นในสินค้า อย่างไรก็ตาม กระบวนการดังกล่าวจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่ซองเดอร์ปลูกฝังในตัวของบุคลากร เพราะการที่บุคลากรของซองเดอร์มีลักษณะการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรนี่เองที่ทำให้ซองเดอร์สามารถรักษาภาพลักษณ์ของการทำเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้เสมอมา

ผลกระทบด้านวัฒนธรรม: ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของซองเดอร์แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการสืบสานและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนทางวัฒนธรรม โดยจะสังเกตได้ว่าผลิตภัณฑ์ของซองเดอร์นั้นล้วนผลิตมาจากวัตถุดิบท้องถิ่นทั้งที่มีอยู่ในตลาดทั่วไปและวัตถุดิบพิเศษที่คัดสรรมาจากการศึกษาภูมิสังคมและประวัติศาสตร์การทำเกษตรพื้นบ้านอย่างสมบูรณ์แบบ ด้วยวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมของซองเดอร์ ทำให้ฝ่ายวิจัยอาหารสามารถศึกษาสูตรการทำอาหารจากภูมิปัญญาท้องถิ่นจากบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรได้อย่างอิสระ จึงเห็นได้ว่านวัตกรรมของซองเดอร์มีคุณลักษณะที่ผสมผสานเอาไว้ด้วยความทันสมัยและภูมิปัญญาของชาวบ้าน เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เป็นการลดคู่แข่งจากต่างประเทศได้อย่างดี ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการทำให้กรอบแต่ยังรับรู้ได้ถึงรสชาติและกลิ่นของสมุนไพรในขนมต้มยำของซองเดอร์ก็เป็นส่วนหนึ่งที่เกิดจากการผสมผสานของนักวิทยาศาสตร์กับภูมิปัญญาท้องถิ่น

Nithifoods

กรณีศึกษาการสื่อสารและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ ๒
บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

ประวัติและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด เป็นบริษัทขนาดย่อม มีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ประเทศไทย ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการแปรรูปสินค้าทางการเกษตรและจัดจำหน่ายทั่วประเทศ หลังจากวิกฤตต้มยำกุ้งที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างกว้างขวางใน พ.ศ. ๒๕๔๐ ทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงความล้มเหลวของระบบทุนนิยมที่เน้นแต่การทำกำไรระยะสั้น อย่างไรก็ตาม วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่าอาหารเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากที่สุด เพราะไม่ว่าจะเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในลักษณะใดก็ตาม อาหารยังเป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานที่ทุกชีวิตจำเป็นต้องบริโภค ทำให้ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด ได้ถูกจัดตั้งขึ้นโดย คุณกอบชัย และคุณสุรพล ทวีเลิศนิธิ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๔๑ ด้วยความตั้งใจที่จะแปรรูปสินค้าทางการเกษตรในภาคเหนือที่หาได้ตามฤดูกาลให้มีคุณภาพสูงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าอย่างต่อเนื่องตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้เกษตรกรในพื้นที่ได้รับประโยชน์สูงสุด

นิธิฟู้ดส์ได้รับรางวัลจากการประกวดผลงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่จัดขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ในฐานะตัวอย่างความสำเร็จเนื่องจากตลอดระยะเวลามากกว่า ๒๐ ปี นิธิฟู้ดส์แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่องในทุกองค์กรประกอบกับการทำธุรกิจ เพื่อทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืนด้วยการผลิตที่มีมาตรฐานคุณภาพ ความสะอาด และความปลอดภัยสูง ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจทางธุรกิจด้วยความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันบนพื้นฐานของความรู้และคุณธรรม ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นิธิฟู้ดส์แสดงให้เห็นเป็นประจักษ์ถึงการใช้วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เกิดความยั่งยืนอย่างรอบด้านที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม (Statement)

คำแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

“บริษัทเกษตรสร้างสรรค์ที่น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” คือคำแถลงวิสัยทัศน์ของนิธิฟู้ดส์ โดยมีสโลแกนที่นิยมใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ว่า “A Creative Agriculture Company” เพื่อสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ถึงเป้าหมายสูงสุดของนิธิฟู้ดส์ ตลอดระยะเวลาการเจริญเติบโตทางธุรกิจมากกว่า ๒๒ ปี ของนิธิฟู้ดส์ มีการขยายกิจการให้ครอบคลุมสินค้าแปรรูปทางการเกษตรและธุรกิจบริการวิจัยรสชาติอาหารอย่างกว้างขวาง ดังนั้นเพื่อตีกรอบเป้าหมายให้มีความชัดเจนเพื่อสื่อสารทิศทางของบริษัท นิธิฟู้ดส์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้มีความครอบคลุมมากกว่าเดิมภายใต้อุตสาหกรรมอาหาร จากเดิมที่เน้นย้ำเรื่องของการแปรรูปผลิตภัณฑ์การเกษตรประเภทเครื่องเทศเพียงอย่างเดียว “ผู้ผลิตเครื่องเทศที่มีลูกค้าติดเป็นอันดับหนึ่ง โดยน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน” สู่วิสัยทัศน์ที่ใช้อยู่ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของคำแถลงวิสัยทัศน์นี้ส่งผลกระทบในวงกว้างทั้งกับบุคลากรภายในบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก นอกจากนี้นิธิฟู้ดส์ยังให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมด้วยการใช้ “A” แทนคำว่า “The” เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กร (Coopetition) แทนการแข่งขันตามระบบทุนนิยมเก่าเพื่อความเป็นผู้นำแต่เพียงผู้เดียว และใช้ คำว่า “Creative Agriculture Company” แทนคำว่า “เครื่องเทศ” เพื่อให้เกิดสินค้าและบริการที่มีความครอบคลุมและหลากหลาย วิสัยทัศน์ดังกล่าวส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแปรรูปสินค้าทางการเกษตรให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่จำกัด แทนแนวคิดบริโภคนิยมที่เน้นการขายเชิงปริมาณ คำว่า “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หมายถึง การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความซื่อสัตย์บนพื้นฐานของการใช้ความรู้และคุณธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างยั่งยืน

คำแถลงค่านิยม (Values Statement)

“ความน่าเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์ ความดูแลเอาใจใส่” คือคำแถลงค่านิยมของนิธิฟู้ดส์ที่แสดงให้เห็นลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรในอุดมคติที่จะช่วยสนับสนุนการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นิธิฟู้ดส์มีหลักในการกำหนดการทำงานพื้นฐานซึ่งสื่อสารออกมาในรูปแบบของคำแถลงค่านิยมที่เรียกว่า 3C ประกอบไปด้วย Credible (ความน่าเชื่อถือ) Creative (ความคิดสร้างสรรค์) และ Care (ความดูแลเอาใจใส่) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Credible (ความน่าเชื่อถือ) หมายถึง การปฏิบัติตนให้เป็นคนมีความน่าเชื่อถือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นคนจริงจังในการทำงานแบบมืออาชีพและมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยมนี้มีหลักพื้นฐานสอดคล้องกับค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นิธิฟู้ดส์คาดหวังให้บุคลากรมีความสุขุม รอบคอบ รับผิดชอบ และทำงานด้วยความเป็นมืออาชีพที่มีคุณธรรม เพราะปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้จะส่งเสริมนิธิฟู้ดส์ให้สามารถสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร และส่งผลต่อความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าที่ทางบริษัทนำเสนอ ความน่าเชื่อถือนี้ยังสนับสนุนให้องค์กรได้รับความมั่นใจจากชุมชนและแหล่งวัตถุดิบต่าง ๆ และทำให้บริษัทสามารถลงพื้นที่ไปช่วยพัฒนาสังคมและธรรมชาติได้อย่างสะดวกสบาย

Creative (ความคิดสร้างสรรค์) หมายถึง การเรียนรู้และคิดค้นนวัตกรรมในการทำงาน ค่านิยมนี้มีหลักพื้นฐานสอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลง นิธิฟู้ดส์คาดหวังให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรผ่านการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าตลอดเวลา ด้วยการการรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของกันและกันภายในองค์กรด้วยความมีเหตุผล นอกจากนี้ นิธิฟู้ดส์ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถออกความคิดเห็นได้อย่างเป็นระบบถึงการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการพัฒนาสินค้าด้วยนวัตกรรมที่เกิดจากวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งทำให้เกิดเป็นสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อเป็นบริษัทเกษตรสร้างสรรค์ที่เติบโตไปพร้อมกับชุมชน

Care (ความดูแลเอาใจใส่) หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับด้วยความจริงใจและใส่ใจ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ลูกค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม ค่านิยมนี้มีหลักการพื้นฐานสอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อม นิธิฟู้ดส์คาดหวังให้บุคลากรดูแลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความจริงใจและเข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งการทำเช่นนี้จำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไขความรู้และคุณธรรมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้สามารถพิจารณาทุกสิ่งด้วยใจที่บริสุทธ์ อย่างไรก็ตาม การดูแลเอาใจใส่ก็ควรกระทำด้วยความพอประมาณและกระทำอย่างมีเหตุผล ไม่น้อยหรือมากไป การดูแลความพร้อมด้วยการแก้ไขปัญหาให้ถูกจุด ย่อมทำให้บุคลากรมีสมาธิในการทำงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น เทคนิคการทำความเข้าใจความต้องการเช่นนี้เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่เมื่อได้รับการฝึกฝนจากการดูแลบุคลากรด้วยความเป็นกันเองแล้ว ก็จะส่งผลให้บุคลากรมีทักษะในการจะเข้าใจความต้องการของลูกค้าและชุมชนได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร (Organizational Hierarchy)

เมื่อนิธิฟู้ดส์มีขนาดใหญ่ขึ้น ผู้บริหารสูงสุดไม่สามารถที่จะสื่อสารกับบุคลากรทุกคนได้ตลอดเวลา ในหลายครั้งการสื่อสารจึงจำเป็นที่จะต้องทำผ่านลำดับชั้นขององค์กรตามโครงสร้างทางการ นิธิฟู้ดส์เลือกใช้การสื่อสารผ่านกิจกรรม Morning Talk ซึ่งจัดทุกวันในช่วงเช้าประมาณ ๑๕ นาทีของทุกวัน เพื่อให้หัวหน้างานได้มีเวทีที่เป็นทางการในการสื่อสารและติดตามผลของการนำค่านิยมไปปรับใช้ในการทำงาน ตามที่ คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

"เราทำการสื่อสารแบบ Morning Talk ตอนแปดโมงเช้าเป็นประจำ ประมาณ ๑๕ นาที ที่โรงอาหารก่อนเข้างานทุกวัน ๓๐๐ วัน ได้คุยกับพนักงานครบทุกคน อันนี้เป็นเทคนิคของเรา พอเราเริ่มมีคนเยอะขึ้น ผมเข้าไปคุยด้วยทุกวันไม่ได้ แต่จะมีทีมหัวหน้าเข้าไปช่วยคุยด้วย ตรงนี้สำคัญมาก เพราะมันช่วยทำให้เราเข้าใจบุคลากรของเรา เราไม่ได้ไปสั่งงานเขา แต่เราไปรับฟังปัญหาของเขา"

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

นิธิฟู้ดส์มอบหมายการสื่อสารผ่านลำดับชั้นให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ให้หัวหน้ากล่าวชมเชยบุคลากรทันที เมื่อเห็นว่าบุคลากรทำดีตามค่านิยมองค์กร เพราะว่าเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ผู้บริหารสูงสุดไม่ได้อยู่หน้างานตลอดเวลา จึงเป็นหน้าที่สำคัญที่หัวหน้างานจะต้องปฏิบัติตามแนวทาง เพราะอยู่หน้างานจึงสามารถกระทำได้ทันทีเมื่อเห็น ซึ่งจะเป็นการสร้างพลังงานบวกให้บุคลากรมีกำลังใจทำงาน คุณสมิต ย้ำถึงความสำคัญของการกล่าวชมเชยกับบุคลากรไว้ว่า

"ผู้นำส่วนใหญ่หวงคำชมเชย ต้องรอผลงานใหญ่ ๆ ทั้งที่จริงแล้วการชมเชยเป็นสิ่งที่พึงกระทำ เพราะมันเป็นการส่งเสริมพฤติกรรม บางทีพนักงานเขาไม่รู้ความคาดหวังของเรา แล้วเราชมไป เขาก็จะรู้ว่ามันดี เขาก็จะยิ่งอยากทำพฤติกรรมแบบนี้มากขึ้น ถ้าเรายิ่งเน้นให้เขาเห็นว่ามันสำคัญอย่างไรกับการที่เขาได้รับคำชมนั้น เขาจะเห็นความเชื่อมโยงทันทีว่าสิ่งที่เขาทำส่งผลต่อหัวหน้า ส่งผลต่อองค์กรของเขาและลูกค้าที่เขาต้องตอบสนองอยู่ด้วย"

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดการขยายงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะแบบที่บุคลากรในนิธิฟู้ดส์ยังไม่มี ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องรับสมัครบุคลากรจากภายนอก ในบางครั้งหัวหน้าคนใหม่นี้อาจเป็นบุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จึงอาจเกิดปัญหาเรื่องของความเชื่อใจกันระหว่างทีมงานว่าสิ่งที่หัวหน้าแนะนำหรือชี้แจงนั้นเป็นนโยบายที่น่าเชื่อถือหรือไม่ ตัดสินใจด้วยความเข้าใจองค์กรอย่างแท้จริงหรือไม่ ในกรณีที่ความเชื่อมั่นในหัวหน้าต่ำก็อาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกลังเลในการทำตาม และนำมาสู่การทำงานที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารจัดการตามลำดับชั้นเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ นิธิฟู้ดส์จึงให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นก่อนเสมอ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นนี้ คุณสมิต เล่าไว้ว่า

"ปล่อยให้เขาไปทำความเข้าใจเรื่องขององค์กรก่อน ไปรู้จักพนักงานก่อน ให้เขาได้รับการยอมรับในทีมก่อน ให้เขามีชัยชนะในบทบาทของเขา มีโอกาสได้สร้างผลงาน เขาจะได้มีเครดิตก่อนที่จะไปทำงานที่ยากขึ้น พอเราเริ่มมีทีม แล้วทีมเริ่มเข้าขากับทีมทั้งหมด เราเริ่มมีชัยชนะ คนเริ่มมีความมั่นใจ ทีมอื่นก็ให้ความไว้วางใจว่าเขาจะทำได้ เขาก็จะได้รับความร่วมมือในการทำงาน"

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Act as a Role Model)

นอกจากการสื่อสารด้วยคำแถลงแล้ว บุคลากรระดับผู้บริหารและหัวหน้าของนิธิฟู้ดส์มีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมเพื่อแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นได้ว่าจะสามารถประยุกต์ค่านิยมในการทำงานได้อย่างไรแบบที่ปรากฏชัดแก่ทุกสายตา ทั้งนี้ก็เพราะว่าเมื่อหัวหน้าแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงการปฏิบัติงานตามค่านิยมขององค์กรที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้บุคลากรใต้บังคับบัญชากระทำตามอย่างสนิทใจว่าเป็นการกระทำที่จะส่งผลดี เพราะเป็นพฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติ ไม่เป็นการแสดงเพียงบางช่วงเวลา ดังนั้น ในการแสดงออกถึงค่านิยมด้วยความน่าเชื่อถือ หัวหน้าควรแสดงออกถึงความสุขุมรอบคอบ เอาใจใส่ และความตั้งใจในการทำงานตลอดเวลา ต่างจากการสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานในขณะที่หัวหน้าละเลยหน้าที่ของตน สำหรับการแสดงออกถึงค่านิยมความคิดสร้างสรรค์ หัวหน้าก็ควรแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับการริเริ่มและคอยกระตุ้นทีมให้มีความคิดสร้างสรรค์ด้วยการแสดงออกถึงการสนับสนุนให้เกิดความคิด และในส่วนของค่านิยมเรื่องความดูแลเอาใจใส่ หัวหน้าก็ควรมีการสอบถามความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสดงให้เห็นอย่างเป็นนัยถึงความห่วงใยต่อคนรอบข้าง คุณสมิต บอกเล่าถึงความเห็นจากคนนอกองค์กรเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“มีคนบอกว่าเวลาเราเป็นองค์กรที่ไม่เหมือนองค์กรอื่น เราดูจริงจังแต่ก็ไม่ได้เครียด เราดูตั้งใจ มีคนเข้ามาชมผมว่าคุณบริหารลูกน้องแบบนี้ได้อย่างไร ทุกคนตั้งใจทำงาน เวลาเราไปดูงานที่อื่น มีคนมากระซิบเราว่าหาลูกน้องแบบนี้ได้ยังไง ทุกคนดูตั้งใจ มีไฟในการทำงาน”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

ข้อความดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากค่านิยมความน่าเชื่อถือและแสดงให้เห็นว่าการแสดงออกผ่านการทำตนให้เป็นต้นแบบอย่างสม่ำเสมอจะทำให้บุคลากรไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ก็จะแสดงพฤติกรรมดังกล่าวเหมือนกับเป็นพฤติกรรมปกติของตน พฤติกรรมดังกล่าวก็จะพัฒนากลายเป็นการแสดงออกเชิงอัตลักษณ์ที่บุคลากรสะท้อนภาพลักษณ์ของบริษัทออกมา ในที่นี้รวมไปถึงรูปแบบการตัดสินใจของบุคลากรที่รูปแบบการตัดสินใจก็แสดงให้เห็นถึงอัตลักษณ์ขององค์กรด้วย ดังนั้นผู้บริหารและหัวหน้าจึงมีหน้าที่ในการตัดสินใจให้ดูเป็นตัวอย่าง และคอยสอนบุคลากรอย่างต่อเนื่องว่าการตัดสินใจตามค่านิยมขององค์กรเป็นอย่างไร ทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้เองในบริบทที่ใกล้เคียงกัน คุณสมิต อธิบายว่า

“ตัดสินใจให้เขาได้ดูก่อน มอบหมายให้เขาทราบว่าถ้าเป็นผม ผมจะตัดสินใจแบบนี้นะ ถ้าคุณทำแบบนี้ ผมจะไม่เอาโทษคุณ ไม่งั้นเราก็จะเป็นคอขวดการตัดสินใจ ในบางครั้งที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ถ้าเราไม่ให้เขาเข้าใจในแนวคิดหรือกระบวนการตัดสินใจ เขาก็จะไม่รู้ เราก็ต้องพูดถึงพฤติกรรมที่เราอยากเห็นจากเขา เพราะในบางครั้งถ้าเราไม่ได้บอก เขาก็จะทำพฤติกรรมที่เขารู้สึกว่าเป็นตัวของเขาเอง บางทีเราไม่ได้บอกว่าพฤติกรรมที่เราอยากเห็นจากเขาคืออะไร เราต้องหาเวลาคุยเป็นคน ๆ ไป เพราะแต่ละระดับมีความคาดหวังไม่เหมือนกัน ผู้นำต้องมีเวลาจัดสรรไปเพื่อตั้งเป้าหมายรายบุคคลให้เขาถามอย่างเต็มที่”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจากการทำตนเป็นแบบอย่าง นิธิฟู้ดส์มีกระบวนการในการติดตามพฤติกรรม และให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติตนตามค่านิยมด้วยการชมเชย ทุกวันจันทร์จะจัดให้เป็นวันแห่งการชมเชย ซึ่งหัวหน้าในแต่ละระดับจะต้องนำพฤติกรรมที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชามาชมเชย เพราะเชื่อว่าเมื่อมีการชมเชยเกิดขึ้น ก็จะเป็นการชี้ให้บุคลากรเห็นโดยทั่วไปว่าพฤติกรรมใดที่ดี หรือถ้าไม่ดีก็ต้องมีการตักเตือนเช่นกัน กิจกรรมดังกล่าวนอกจากจะทำให้บุคลากรรู้ทิศทางในการนำค่านิยมมาปรับใช้แล้ว ก็ยังส่งผลให้บุคลากรมีกำลังใจอยากจะมาทำงานแทน ทั้ง ๆ ที่วันจันทร์โดยปกติจะเป็นวันที่คนหยุดเยอะที่สุด เพราะติดกับวันหยุด คุณสมิต พูดถึงข้อดีของแนวทางนี้พร้อมเล่าให้ฟังอย่างละเอียดว่า

“เราก็เตือนกัน อันนี้ไม่ดีอย่าไปตำหนิเขา อย่าเรียกว่ามันซิ มันพวกนี้ไม่ได้ ต้องเรียกเขาว่าน้อง ถ้าหากใครทำดีก็ชมเขา ถ้าทำดีแล้วเรารู้ก็ชมเชยเขา ชมเขาต่อหน้าเพื่อน ๆ ชมเขาต่อหน้าผู้บริหารอื่น ให้เขารู้ว่านี่คือค่านิยมที่ชอบ ดังนั้นการชมเชยคือสัญญาณว่าสิ่งที่ทำเป็นแนวทางทางการทำงานที่ดี ฉะนั้นเมื่อเราผ่านกระบวนการแบบนี้กันทุกวัน การชมเชยเขาบ่อย ๆ เขาจะรู้แล้วชมกันเอง ผมไม่ได้จำว่าใครทำดีหรือไม่ดี แต่เขาเองจะเริ่มรู้ว่าพอมีคนมาชมก็คิดว่าดี ก็จะค่อย ๆ พัฒนาไปในทางที่มี Reward System ไม่ต้องให้เป็นเงินด้วยซ้ำ แค่ทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้รับคำชมถูกทาง แต่เราอย่าปากหนักเท่านั้น ถ้าเขาทำดีก็ต้องรีบบอกเขา พอผู้บริหารชม เขาก็จะทำสิ่งนั้นต่อไป”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

การสื่อสารผ่านผู้นำ (Repeat from Leaders)

หน้าที่หลักของผู้บริหารสูงสุดของนิธิฟู้ดส์คือการสร้างคนและดูแลรักษาความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่ในการคัดกรองบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งที่ใช้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการคัดกรองและดูแลบุคลากรตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารสูงสุดของนิธิฟู้ดส์จะทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครทุกคนด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์รับรู้ได้ถึงความจริงจังในการคัดกรองบุคลากรเข้ามาทำงานในบริษัท และทำให้บุคลากรที่อยู่เดิมมีความมั่นใจได้ว่าผู้สมัครที่เข้ามาใหม่นั้นได้ผ่านกระบวนการพิจารณาคุณสมบัติมาแล้วอย่างเข้มข้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ ทักษะในการทำงาน และนิสัยที่ตรงกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร คุณสมิต ย้ำความสำคัญในการคัดคนเข้ามาร่วมงานว่า

“เราไม่ให้ผู้สมัครที่มีค่านิยมไม่ตรงกับองค์กรผ่านเข้ามาทำงานตั้งแต่ต้น เราถึงคัดกรองเขาตั้งแต่ตอนรับสมัคร ตอนรับผมก็เลยต้องเป็นคนรับเอง ดังนั้นถ้าเป็นพนักงานฝ่ายจัดการ ผมจะต้องเป็นคนสัมภาษณ์เอง ไม่ใช่ว่าใครก็รับได้ ก็คิดว่าเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องทำคือต้องหาคนที่นิสัยเข้ากัน สุดท้ายแล้ว โอกาสที่จะไม่เหมือนเราก็จะน้อยลง”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

ในกรณีที่ผู้สมัครมีพฤติกรรมไม่ตรงตามบุคลากรในอุดมคติขององค์กร แต่ผู้สมัครคนดังกล่าวมีความสามารถตรงตามคุณสมบัติสำคัญที่นิธิฟู้ดส์ต้องการ นิธิฟู้ดส์จะให้โอกาสในระหว่างทดลองงานเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร แต่ถ้าผ่านช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้สมัครดังกล่าวยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรได้ เมื่อทำงานไปประยะหนึ่ง บุคคลดังกล่าวก็จะเริ่มเกิดความรู้สึกแปลกแยก ไม่สามารถเข้ากับคนส่วนใหญ่ และมักจะลาออกไปเอง ในประเด็นนี้ คุณสมิต กล่าวว่า

"ต้องเป็นน้ำไม่เต็มแก้ว เป็นฟองน้ำ พร้อมรับอะไรก็ได้ เป็นคนที่กล้าทำอะไรแปลก ๆ ไม่ได้อยู่ในกรอบที่ติดขัด หลัง ๆ เราเริ่มเห็นว่าคนที่มาจากบริษัทที่เป็นกึ่งราชการจะอยู่นิธิฟู้ดส์ไม่ไหว เพราะเราเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารทำเรื่องเยอะมาก จนเขาอาจตามไม่ทัน สุดท้ายไม่มีงานให้เขาทำ คนแบบนี้จะไม่ใช่คนของเราแล้ว เขาจะรู้สึกว่าเขาลาออกดีกว่า"

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

คุณสมิต เชื่อว่าผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพราะจะทำให้เกิดเป็นประสิทธิภาพการทำงานที่ดี ทำให้นโยบายที่ส่งลงไปได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรเข้าใจดีว่าเหตุผลของนโยบายแต่ละอย่างทำไปเพื่ออะไร เมื่อเป็นแบบนี้ นโยบายที่ตรงตามค่านิยมอย่างเห็นได้ชัดก็จะได้รับการตอบสนองด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นจากบุคลากร คุณสมิต พูดเปรียบเทียบให้ฟังว่า

"ผมปูพื้นให้กับผู้จัดการทุกคน ให้เขาใช้เครื่องมือเป็นซอฟต์แวร์เดียวกัน ไม่ใช่เราใช้คนเดียวแล้ว เหมือนเราดีกับหัวหน้า แต่หัวหน้าไปสาดอารมณ์กับลูกน้อง ดังนั้นทั้งองค์กรต้องใส่ซอฟต์แวร์ตัวเดียวกัน การบริหารจัดการคนที่ดีคือการใส่ซอฟต์แวร์ที่ดี เหมือนเรามีคอมพิวเตอร์ที่ดีที่สุด ประมวลผลดีที่สุด แต่ถ้าใส่ซอฟต์แวร์ไม่ถูกต้อง ความผิดพลาดมันก็เยอะ ไม่สามารถใช้งานอย่างเต็มที่ได้ เพราะอย่างนั้นต้องทำซ้ำ ๆ จนเป็นพฤติกรรมขององค์กร"

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

เพื่อแสดงออกถึงความจริงใจในการปฏิบัติตามค่านิยม ผู้บริหารสูงสุดอาจกำหนดหลักการทำงานในระดับนโยบาย วิธีหนึ่งในการตอกย้ำค่านิยมเกี่ยวกับการให้ความดูแลเอาใจใส่ (Care) ที่ผู้บริหารสูงสุดของนิธิฟู้ดส์แสดงให้บุคลากรเห็นเป็นประจักษ์ผ่านนโยบายการให้ความใส่ใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยกตัวอย่างเช่น เมื่อคุณสมิตสังเกตเห็นผู้หญิงมีครรภ์ที่อยู่ในชุมชนใกล้เคียงได้รับผลกระทบจากกลิ่นที่ออกมาจากโรงงาน แม้โรงงานจะมีนโยบายเกี่ยวกับกลิ่นที่ถูกต้องตามมาตรฐานแล้ว แต่เมื่อพบว่าผู้หญิงมีครรภ์ดังกล่าวได้รับผลกระทบ คุณสมิต ก็ไม่รอช้าที่จะประสานงานกับหน่วยงานราชการเพื่อนำเข้านวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการแพร่กระจายของกลิ่นจากกระบวนการผลิตในโรงงาน นโยบายดังกล่าวแสดงให้บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญอย่างมากกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างจริงจัง ดังนั้น บุคลากรก็รู้สึกกังวลที่จะทำกิจกรรมที่ส่งผลเสียต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่จะพยายามหาโอกาสในการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกัน เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องที่ถูกต้องและบริษัทสนับสนุนให้ทำ คุณสมิต เล่าให้ฟังว่า

"ช่วงหนึ่งเราทำกระเทียมเจียวเยอะมาก ทีแรกกระเทียมเจียวก็หอมดี พอเราทำมากขึ้น กลิ่นก็มากขึ้น แล้วหอมไกลขึ้น ส่วนใหญ่คนรอบข้างเขารู้ว่าเราทำอะไร เขาก็อะลุ่มอล่วยกันไป แต่พอมีคนหนึ่งเขาท้องแล้วก็แพ้กลิ่นกระเทียมเจียว เราก็คิดว่าไม่ได้แล้ว ต้องทำอะไรสักอย่าง เราได้ตระหนักถึงเรื่องนี้ ก็พยายามหาที่ปรึกษาจาก สวทช. มาทำโครงการดักจับกลิ่นด้วยระบบที่มันพอเป็นไปได้ ไม่ใช่การลงทุน ๑๕ - ๒๐ ล้านบาท เราก็ไปไม่ไหว แต่ว่าก็พยายามทำจากน้อยไปหามาก ทดลองทำติดตั้ง ๑ ทางก่อนแล้วค่อยขยับมาทำสองทาง คือในทางตัววัดมันสามารถลดสารระเหยได้เยอะเหมือนกัน แต่เราไม่ได้ทำจนครบทั้งหมด ยังเป็นมุมมองที่ว่าเราลดพยายามลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม"

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Keep the Organizational Culture)

เพื่อรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร การคัดเลือกคนเข้ามาภายในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ต่อจากการที่ผู้บริหารสูงสุดควรมีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะกรรมการสัมภาษณ์หรือเป็นผู้กำหนดนโยบายการสัมภาษณ์แล้ว นิธิฟู้ดส์ยังนำค่านิยมมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการตั้งคำถามสัมภาษณ์เข้างาน เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรผู้นั้นมีความเข้าใจดีและตระหนักรู้ในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมองค์กรหรือไม่ เพราะการปล่อยให้ผู้สมัครที่มีค่านิยมไม่ตรงกับองค์กรเข้ามาอาจส่งผลเสียต่อองค์กร เพราะเมื่อผู้สมัครเหล่านั้นลาออกจากความรู้สึกที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไปในบริษัท ก็เท่ากับว่าบริษัทได้สูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และเสียโอกาสในการรับผู้สมัครอื่นที่จะอยู่กับองค์กรได้นานกว่าเข้ามา คุณสมิต เล่าถึงเรื่องนี้ว่า

“ในการสัมภาษณ์พนักงานก็เอา 3C มากำกับในคำถาม เวลาประเมินผลก็ประเมินผลภายใต้กรอบของ 3C รางวัลก็ให้รางวัลเขาก็ประมาณไหน เวลาตักเตือนชมเชย ก็บอกว่าที่ชมเชยเพราะคุณถูกใน C เรื่องความน่าเชื่อถือนะ คุณมีความคิดสร้างสรรค์นะ”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

เนื่องจากนิธิฟู้ดส์มีความพยายามในการคัดเลือกบุคลากรที่อยู่ใกล้กับโรงงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานต่างถิ่น เช่น การเช่าหอพัก เป็นต้น ทำให้ตัวเลือกผู้สมัครของนิธิฟู้ดส์มีจำนวนค่อนข้างจำกัดจากเงื่อนไขด้านวัฒนธรรมและที่อยู่อาศัย นิธิฟู้ดส์มีกระบวนการสรรหาคนจากการแนะนำด้วยความเชื่อที่ว่าผู้แนะนำมักเสนอคนที่มีทัศนคติและความสามารถที่ใกล้เคียงกันเข้ามาอยู่ด้วยกัน และด้วยวิธีการบริหารจัดการของนิธิฟู้ดส์ที่มุ่งมั่นพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถและคุณธรรม สามารถเลื่อนตำแหน่งในองค์กรได้ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการเลิกจ้างบุคลากร แม้จะเผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจ

ทั้งหมดนี้ทำให้บุคลากรต่างมีความเชื่อมั่นว่านิธิฟู้ดส์จะสามารถสร้างความมั่นคงให้กับพวกเขาได้ ในปัจจุบัน บุคลากรจำนวนหนึ่งมีการชักชวนเพื่อนและคนในครอบครัวมาทำงานให้กับนิธิฟู้ดส์ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในองค์กรจากบุคลากรว่าจะช่วยทำให้พัฒนาคุณภาพชีวิตของพวกเขาได้ ด้วยเหตุนี้ บุคลากรของนิธิฟู้ดส์จึงมีความภักดีต่อองค์กรสูงและอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ไม่กล้ากระทำในสิ่งที่ไม่ดี เพราะมองว่าความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรเป็นส่วนสำคัญกับตน คุณสมิตเล่าว่า

“หลัง ๆ เราเริ่มใช้กระบวนการให้พนักงานแนะนำพนักงาน เมื่อเรามีบุคลากรที่มีศักยภาพในระดับหนึ่งแล้ว เขาก็จะรู้ว่าองค์กรนี้ดี เขารู้ว่าที่นี่สร้างความมั่นคงสร้างอาชีพให้เขาได้ เราก็ถามเขาว่ามีเพื่อนที่รู้จักอยากมาทำงานที่นิธิฟู้ดส์ไหม ชวนมาให้เรารู้จักหน่อย เขาไม่แนะนำคนไม่ดีมาหรอก เสียชื่อเขา เขาจะแนะนำคนที่คิดว่าอยู่กับเราได้ และจะประสบความสำเร็จที่นี่”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

นอกจากนี้นิธิฟู้ดส์ยังมีการประเมินภายใต้กรอบของค่านิยมด้วย เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการที่ช่วยตอกย้ำค่านิยมในเชิงปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การประเมินดังกล่าวมีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร เนื่องจากนิธิฟู้ดส์มองว่านอกจากทักษะการทำงานตามปกติแล้ว บุคคลที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่เพียบพร้อมไปด้วยความรู้และคุณธรรม สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร จึงจะสามารถทำหน้าที่ในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรต่อไป จะเห็นได้ว่า บุคลากรที่อยู่มาระยะเวลาหนึ่งและขึ้นมาเป็นผู้บริหารล้วนแสดงให้เห็นได้ถึงการใช้ค่านิยมองค์กรในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารของนิธิฟู้ดส์สามารถบริหารจัดการได้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แตกต่างจากการบริหารจัดการที่ถูกควบคุมตามมาตรฐานการทำงานทั่วไป กระบวนการ

กำกับดูแลการมีอยู่ ซึ่งค่านิยมร่วมของผู้บริหารนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการสื่อสารอื่นได้ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารจากค่านิยมซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพื่อรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร ในกรณีนี้ คุณสมิต ยกตัวอย่างว่า

"คนที่อยู่มานานก็จะทำกันจนเป็นนิสัย โดยเฉพาะผู้บริหารจะเข้าใจเรื่องนี้ดี อย่างผู้จัดการโรงงาน คุณวิเชียร เขาจะเข้าใจเรื่อง 3C ดี แล้วเขาก็จะสะท้อนทุก C อยู่เป็นประจำ คุณวิเชียรพูดว่า 'ผมอบรมพนักงานอยู่เสนอ เพราะว่าเรา Care เราต้องดูแลลูกค้า เราต้องดูแลพนักงาน เราดูแลคนของเรา ดูแลญาติพี่น้องของพนักงานเรา' มันทำให้เรารู้ว่าเราต้องดูแลบุคลากรของเราให้ดีนะ"

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ
กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม (Shared Events)

นิธิฟู้ดส์มีการสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วมที่หลากหลายเพื่อสร้างความตระหนักรู้อย่างสม่ำเสมอถึงค่านิยมที่เป็นหลักการพื้นฐานในการทำงาน เช่น การติดสัญลักษณ์เกี่ยวกับค่านิยม 3C บนแขนเสื้อของเครื่องแบบบุคลากร ทำให้บุคลากรทุกคนได้รับการเตือนให้คิดถึงค่านิยมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา เมื่อสังเกตเห็นสัญลักษณ์ดังกล่าวบนเสื้อของเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน และกลับมามองการกระทำของตนเองว่าสอดคล้องกับค่านิยมหรือไม่ เพราะตนเองก็ใส่เสื้อที่มีสัญลักษณ์แบบเดียวกัน ในส่วนของวิสัยทัศน์ นิธิฟู้ดส์มีการระบุวิสัยทัศน์ลงบนนามบัตร เพื่อให้บุคลากรได้นึกถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เมื่อบุคลากรแนะนำตัวหรือมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ไม่ว่ากิจกรรมดังกล่าวจะเป็นการให้ความช่วยเหลือหรือนำเสนอสินค้า บุคลากรก็จะทำหน้าเพื่อตอบสนองเป้าหมายสูงสุดตามวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ ภายในโรงงานของนิธิฟู้ดส์มีการทาสีโรงงานเพื่อสื่อสารและเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้นึกถึงค่านิยม เป็นการสื่อสารอีกอย่างหนึ่งที่น่าสนใจเพราะเป็นการสื่อสารลงบนพื้นที่ที่มีขนาดใหญ่ ทำให้เกิดเป็นการต่อยอดจากการสื่อสารอื่นด้วย

การทำให้บุคลากรตระหนักถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างสม่ำเสมอผ่านการมองเห็นและได้ยินผ่านกิจกรรมร่วมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก ดังนั้นเมื่อถึงเวลาที่บุคลากรของนิธิฟู้ดส์ต้องทำการตัดสินใจ วิสัยทัศน์และค่านิยมที่แสดงออกผ่านกิจกรรมร่วมนี้ทำหน้าที่ในการช่วยเตือนบุคลากรให้ตรวจทานว่าสิ่งที่ตัดสินใจนั้นครบถ้วนตรงตามค่านิยมและตอบสนองวิสัยทัศน์หรือไม่ ในระดับที่สูงขึ้น สัญลักษณ์จากกิจกรรมร่วมดังกล่าวยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะท้อนกลับมาที่นิธิฟู้ดส์ว่าคนขององค์กรมีการทำงานในลักษณะอย่างไร ทำให้เกิดเป็นความภาคภูมิใจกลับมาที่บุคลากรว่า สิ่งที่ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคลากรของนิธิฟู้ดส์จึงมีความมั่นใจในการทำงานตามค่านิยมและมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ไม่รู้สึกขัดแย้งในใจ ในส่วนของรายละเอียด คุณสมิต เล่าถึงการตอกย้ำเชิงสัญลักษณ์ต่าง ๆ ว่า

“รวมถึงพยายามสร้างค่านิยมให้เป็นรูปธรรมด้วยการติดป้าย ออกแบบโลโก้ ติดคำขวัญไว้ที่ป้ายโรงงาน ปักอยู่บนแขนเสื้อ เพื่อให้พนักงานเห็นอยู่ประจำ โรงงานใหม่เราก็ทาสีออกมาเป็นสีน้ำเงิน เหลือง เขียว ซึ่งสีน้ำเงิน หมายถึงความน่าเชื่อถือ สีเหลือง หมายถึงความคิดสร้างสรรค์ ส่วนสีเขียว หมายถึงความใส่ใจ และสีขาวหมายถึงเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นหลักการทำงานของเรา เราได้รับรางวัลพระราชทานมาแล้ว เรามีหน้าที่ถวายงานในการส่งต่อปรัชญา ดังนั้น ไม่ว่าเราทำอะไร เราก็ต้องทำเรื่องนี้ให้เป็นแก่น และทุกครั้งที่เราทำงาน เราจะรู้สึกภูมิใจว่าเรากำลังทำงานถวาย ล้นเกล้าฯ ทั้งสองรัชกาล”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ

กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

ผลลัพธ์ของความยั่งยืน (Sustainability Performance)

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ: เนื่องจากนิธิฟู้ดส์เป็นบริษัทเกี่ยวกับอาหาร ทำให้ได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อยจากวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโควิด-๑๙ เนื่องจากอาหารเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคพื้นฐานเพื่อการดำรงชีพ นอกจากนี้ นวัตกรรมการถนอมอาหารที่นิธิฟู้ดส์ได้พัฒนามาโดยตลอดทำให้ผลิตภัณฑ์ของนิธิฟู้ดส์สามารถเก็บไว้ได้นานกว่าปกติและสามารถประยุกต์ได้หลากหลายวิธี เป็นที่ต้องการของตลาดมาก วิกฤตนี้ยังช่วยสนับสนุนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของอาหาร การที่บุคลากรของนิธิฟู้ดส์มีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กรสูง ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ย่อท้อต่อวิกฤตและมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นในการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต นอกจากนี้ การที่นิธิฟู้ดส์เติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปมาโดยตลอดตั้งแต่มีการก่อตั้ง ไม่มีการกู้เงินจำนวนมากเกินตัวเพื่อขยายกิจการ ทำให้นิธิฟู้ดส์มีสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่งโดยที่มีหนี้สินต่อสัดส่วนของผู้ถือหุ้นในระดับต่ำ จึงทำให้นิธิฟู้ดส์มีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่จำกัดแม้ในยามที่เกิดวิกฤต

ผลกระทบด้านสังคม: นิธิฟู้ดส์พัฒนาสังคมผ่านการให้ความรู้ในการทำเกษตรสร้างสรรค์และยั่งยืน นิธิฟู้ดส์มีการประสานงานร่วมกันกับเกษตรกรที่ส่งวัตถุดิบให้กับนิธิฟู้ดส์ด้วยความจริงใจและเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อส่งเสริมความรู้ทางวิชาการและสนับสนุนให้ทำเกษตรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อทำให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การใช้พื้นที่การเกษตรจนถึงการเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตร การพัฒนาของนิธิฟู้ดส์มีส่วนสำคัญในการทำให้ชาวบ้านมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นิธิฟู้ดส์ยังมีนโยบายในการดูแลบุคลากรและครอบครัวของบุคลากรด้วยความเอาใจใส่ในช่วงวิกฤตแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโควิด-๑๙ ที่ผ่านมาก็ได้ทำตามมาตรการในการควบคุมโรคอย่างรอบคอบและใส่ใจทุกรายละเอียด เพื่อปกป้องบุคลากร ทำให้บุคลากรทั้งหมดของนิธิฟู้ดส์ปลอดภัย

ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม: ในขณะที่คนภายนอกอาจมองธุรกิจอาหารในภาคเหนือว่าเป็นหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้เกิดไฟป่าจากการเผาเพื่อสร้างพื้นที่และเตรียมพื้นที่ทางการเกษตร นิธิฟู้ดส์มีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะสร้างความร่วมมือกับเกษตรกรในการให้ความรู้เพื่อให้เกษตรกรสามารถแปรรูปวัตถุดิบและสร้างประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เช่น การเพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตรผ่านการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและชุมชนเพื่อส่งเสริมการเกษตรแบบปลอดสารพิษด้วยการทำงานบนพื้นฐานของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงการพัฒนาสินค้าเนื้อจากพืชซึ่งจะช่วยลดปริมาณการเผาทำลายป่าเพื่อขยายพื้นที่ในการทำปศุสัตว์ของชาวบ้านได้ นอกจากนี้นิธิฟู้ดส์ยังมีความพยายามในการคิดสร้างสรรค์เพื่อนำวัตถุดิบที่ปกติจะถูกเผาหลังจากการเก็บเกี่ยวมาแปรรูปเป็นสินค้า เพื่อลดปัญหาไฟป่าที่เกิดจากการเผาไร่หลังเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตรได้ด้วย

ผลกระทบด้านวัฒนธรรม: การผลิตสินค้าของนิธิฟู้ดส์มีส่วนในการสนับสนุนวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยเฉพาะสินค้าที่เกี่ยวกับเครื่องเทศ จะเห็นได้ว่าสินค้าของนิธิฟู้ดส์เป็นสินค้าที่นำเอานวัตกรรมการแปรรูปอาหาร ซึ่งเป็นนวัตกรรมท้องถิ่นมาทำในระดับอุตสาหกรรม ดังนั้นการพัฒนาสินค้าและการผลิตสินค้าด้านอาหารของนิธิฟู้ดส์จึงเป็นการสนับสนุนให้วัฒนธรรมด้านอาหารมีวิวัฒนาการ และทำให้เกิดการรับรู้วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นวงกว้าง กล่าวได้ว่าการผลิตสินค้าที่เน้นกลุ่มแม่บ้านรุ่นใหม่ที่ทำอาหารกินเองยังถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากรุ่นสู่รุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คนรุ่นใหม่รับรู้ได้ถึงคุณประโยชน์และวัฒนธรรมการบริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษาการสื่อสารและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ ๓
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

ประวัติและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด หรือไอสปา เป็นบริษัทเกี่ยวกับการออกแบบ ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ในห้องน้ำ ก่อตั้งมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๓๘ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นองค์กรที่มีส่วนในการช่วยประเทศไทยให้เพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ด้วยการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมเกี่ยวกับเฟอร์นิเจอร์ในห้องน้ำให้มีคุณภาพ สวยงาม ในราคาที่เหมาะสม ทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ไอสปาเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และผู้ออกแบบเกี่ยวกับเรื่องของนวัตกรรมที่มีคุณภาพและการออกแบบที่โดดเด่นของสินค้าและบริการ ซึ่งมีมากกว่า ๑,๐๐๐ ชนิด ใน ๕ กลุ่มผลิตภัณฑ์ ได้แก่ อ่างอาบน้ำ ฉากกั้นอาบน้ำ สุขภัณฑ์ ชุดเฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ตกแต่งในห้องน้ำ เป็นต้น โดยเฉพาะในเรื่องของกระบวนการในการให้บริการ ไอสปามีความแตกต่างจากองค์กรสินค้านำเข้าอื่นที่เป็นการนำเข้ามาติดตั้งเพียงอย่างเดียว เพราะไอสปาเป็นองค์กรแรก ๆ ที่นำเสนอการให้บริการครบวงจรทั้งก่อนและหลังการขาย มีศูนย์บริการ ๑๑ แห่งทั่วประเทศ และรับประกันสินค้านาน ๓ - ๕ ปี ทำให้ผู้บริโภคและคู่ค้าต่างให้ความมั่นใจในการใช้บริการอย่างต่อเนื่องและยังมีส่วนช่วยในการช่วยกระตุ้นยอดขายให้อีกด้วย ไม่เพียงเท่านั้น ไอสปายังแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำในตลาดได้อย่างชัดเจน จากการที่นโยบายของไอสปาส่งอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายขององค์กรคู่แข่งอื่นที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การกำหนดให้มีการรับประกันสินค้า และการพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อควบคุมการทำงานต่าง ๆ ของสุขภัณฑ์อัจฉริยะ เป็นต้น

การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม (Statement)

คำแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

“ผู้นำองค์กรนวัตกรรมของเอเชีย ที่น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างสมดุล เพื่อประโยชน์และความสุข แก่ลูกค้า พนักงาน สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน” คือคำแถลงวิสัยทัศน์ของไอสปาที่มีการแถลงอยู่ในทุกช่องทาง ทั้งในเว็บไซต์และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวถูกสร้างขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้จากเป้าหมายสูงสุดขององค์กรซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการทำให้เกิดประโยชน์สุขด้วยการพัฒนาประโยชน์สุขของประชาชนผ่านการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยการน้อมนำเป้าหมายของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กรนั้น แสดงให้เห็นได้ถึงการปวารณาตนในการเป็นส่วนหนึ่งเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน

คำแถลงวิสัยทัศน์ยั่งยืนของไอสปาส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรรับทราบไปในแนวทางเดียวกันถึงความมุ่งมั่นและอนาคตที่มั่นคงขององค์กร จะเห็นได้ว่า บุคลากรของไอสปามีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรในองค์กรเอกชนตามระบบทุนนิยมทั่วไปที่มองประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ในทางกลับกันบุคลากรของไอสปามีมุมมองในการทำงานที่มากกว่าประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว แต่คิดถึงประโยชน์ของลูกค้าและคู่ค้ารายอื่นด้วย ชุดความคิดเช่นนี้สอดคล้องกับมุมมองตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มองว่าองค์กรควรมุ่งมั่นในการทำให้เกิดกำไรที่เหมาะสมในระยะยาวอย่างมั่นคง มากกว่าการมองหาแต่การทำกำไรสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว ดังนั้น คำว่ากำไรของไอสปาจึงไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว แต่คือการสร้างประโยชน์และความสุขหรือประโยชน์สุขให้เกิดกับคนหมู่มาก

คำแถลงค่านิยม (Values Statement)

"เราชาวบาธรูม มุ่งมั่นผลิตสินค้าให้มีรูปแบบและคุณภาพที่ดี จัดส่งตรงตามเวลาที่กำหนด โดยจะปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและระบบการทำงาน พร้อมบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสุขให้กับลูกค้า พนักงาน สังคม และสิ่งแวดล้อม" คือคำแถลงค่านิยมหรือวิธีการทำงานของไอสปาที่แสดงให้เห็นว่า คนของไอสปามีลักษณะการทำงานและมุมมองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร คำแถลงค่านิยมดังกล่าวประกอบไปด้วยค่านิยมย่อยหลายประการ ได้แก่ นวัตกรรม คุณภาพ ธรรมาภิบาล ความสามัคคี ความรอบคอบ และการทำเพื่อผู้อื่น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มุ่งมั่นผลิตสินค้าให้มีรูปแบบและคุณภาพที่ดี จัดส่งตรงตามเวลาที่กำหนด: สอดคล้องกับค่านิยมด้านเศรษฐกิจ คือให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมที่แข่งขันด้วยคุณภาพและการบริการที่มีความโดดเด่น เพื่อให้คงความสามารถในการแข่งขันในตลาดและการเติบโตอย่างเข้มแข็งเพื่อความยั่งยืน

ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ: สอดคล้องกับค่านิยมด้านคุณธรรม การทำตามข้อกำหนดพื้นฐานหรือสูงกว่าตามที่ได้รับการระบุโดยอุตสาหกรรม และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการแสวงหาโอกาสในการพัฒนามาตรฐานให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล อันเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรจากการเตรียมความพร้อมในการรองรับพันธมิตรทางธุรกิจรอบด้าน

ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน บริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง: สอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีบุคลากรเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา มุ่งเน้นการเติบโตจากความเข้มแข็งภายในเพื่อจัดการความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเข้ามาในอนาคต

เพื่อเพิ่มความสุขให้กับลูกค้า พนักงาน สังคม และสิ่งแวดล้อม: สอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์สุขและสิ่งแวดล้อม มีการรวมรายการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน เพื่อบ่งชี้ให้บุคลากรเห็นอย่างชัดเจนถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรมีหน้าที่ในการพัฒนาเพื่อสร้างประโยชน์สุข

การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร (Organizational Hierarchy)

ไอสปาให้ความสำคัญกับการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านลำดับชั้นขององค์กร ถึงแม้ไอสปาจะเป็นองค์กรขนาดกลางที่ไม่ได้มีลำดับชั้นของบุคลากรมากเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์ ไอสปากลับมีแนวคิดในการพัฒนาการสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กรเพื่อพัฒนาผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้สามารถสร้างสรรค์และขับเคลื่อนนโยบายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องรอนโยบายจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน ทำให้องค์กรขับเคลื่อนโดยผู้รู้จริง ในส่วนนี้ คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์ อธิบายไว้ว่า

"พอปฏิบัติได้ผลแล้ว ก็ชวนคนอื่นมาทำ แล้วก็วางระบบวางกลไก วางกลยุทธ์ให้คนเดินตาม แต่อย่าหวังว่าทุกคนในองค์กรจะเดินตามเราร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่พอเรามีระบบแล้ว เราก็จะสามารถสร้างคนที่จะเป็น Change Agent ได้ เป็นต้นแบบ เป็นหัวหน้าที่จะนำแนวทางเหล่านี้ไปเผยแพร่ต่อ"

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

การสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านลำดับชั้นขององค์กรในไอสปานั้น ส่งผลให้องค์กรเกิดผู้ที่มีความสามารถในขับเคลื่อนองค์กรจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรมีโอกาสในการเผยแพร่วิธีการทำงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับ เมื่อครั้งประเทศไทยในฐานะประธานกลุ่ม ๗๗ ได้เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมว่าด้วยการลงทุนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (G77 Meeting on Investment for Sustainable Development) ทีมผู้บริหารของไอสปาได้รับการเชิญให้เป็นหนึ่งในผู้บรรยายเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจให้เกิดความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

นอกจากนี้ การสื่อสารผ่านลำดับชั้นยังมีส่วนช่วยให้ไอสปาสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานตามค่านิยมให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันแสดงความคิดเห็นและวางแผนเกี่ยวกับแนวทางการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเฉพาะเจาะจงภายใต้บริบทที่แตกต่างกันออกไป การปฏิบัติในลักษณะนี้ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเอาใจใส่ เพิ่มเติมจากที่ได้รับนโยบายภาพรวมจากผู้บริหารสูงสุด คุณวัชรมงคล เล่าว่า

“การที่เราให้ผู้บริหารระดับสูงไปเป็นวิทยากร มันเป็นสิ่งที่ทำให้เขาต้องปฏิบัติ พวกเราพยายามอธิบายให้พนักงานฟัง โดยพยายามกระจายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มพนักงาน ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม แล้ววางแผนว่าจะปฏิบัติกับเขาอย่างไรด้วยความรัก เราไม่ได้มองลูกค้าคือลูกค้า เรามองเขาเป็นพ่อแม่ แล้วให้เขาระดมความคิดว่าต้องทำอย่างไรให้เขารู้สึกมีความสุข ซึ่งตอนนี้ทุกคนเข้าใจความคาดหวังและพอรู้งานแล้ว ก็ขับเคลื่อนกันเองตามวิสัยทัศน์”

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการ
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Act as a Role Model)

วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนของไอสปาเกิดจากความเพียรของผู้บริหารตลอดระยะเวลาหลายสิบปีที่ทำการบริหารจัดการองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการทรงงาน จนเกิดเป็นวิธีการทำงานที่สอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์กับค่านิยมที่ได้ทำการแถลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร การกระทำเช่นนี้ส่งผลให้เกิดเป็นความง่ายกับบุคลากรในการศึกษาลอกเลียนแบบวิธีการทำงานจากบุคคลต้นแบบ อย่างไรก็ตาม ไอสปามองว่าความสำคัญของการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างนั้นอยู่ที่การทำทุกอิริยาบถให้เกิดความสอดคล้องอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าหากผู้บริหารปฏิบัติไม่สมควรแล้ว ก็อาจทำให้บุคลากรเข้าใจผิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของไอสปาได้ หรือถ้าหากผู้บริหารปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยม ก็อาจทำให้ดูเป็นการปฏิบัติที่ย้อนแย้งทำให้ผู้บริหารขาดความน่าเชื่อถือในระยะยาวได้ ในทางกลับกัน เมื่อบุคลากรได้ศึกษาและทำตามแนวทางในอุดมคติแบบไอสปาอย่างต่อเนื่องแล้วก็จะทำให้วัฒนธรรมแบบไอสปาถูกปลูกฝังอยู่ในการทำงานปกติ ซึ่งกลายเป็นวิธีการปฏิบัติให้บุคลากรใหม่ได้ทำตามต่อกันไป จนเกิดเป็นความยั่งยืนที่แท้จริงแตกต่างจากการแกล้งทำเพียงเพราะได้รับคำสั่ง ซึ่งอาจทำให้วิธีการปฏิบัตินั้นหายไปอย่างรวดเร็ว ในประเด็นนี้ คุณวัชรมงคล กล่าวว่า

“ถ้าเกิดเป็นกระแสที่สั่งให้ทำ มันจะหายไป เพราะมันไม่ได้อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมต้องเกิดจากผู้นำองค์กร คือต้องเข้าใจ พอเข้าใจศึกษาแล้ว ต้องทำให้ดู อยู่ให้เห็น แล้วก็เป็น เย็น (สงบ) ให้สัมผัสได้ ผู้นำต้องตกผลึกในการน้อมนำมาใช้กับตัวเองแล้วได้ผล ปริยัติ ปฏิบัติ และเกิดปฏิเวธได้ผล แล้วถึงจะนำมาเผยแพร่ได้ และต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องถึงเกิดวัฒนธรรมที่ดี”

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

สำหรับบุคลากรใหม่ ไอสปามีการบริหารจัดการดูแลอย่างใกล้ชิดผ่านการปฐมนิเทศเชิงลึกเกี่ยวกับโครงสร้างและแนวคิดการทำงานภายในองค์กร ผ่านระบบพี่เลี้ยง ด้วยการจับคู่หัวหน้ากับบุคลากรตามสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยพี่เลี้ยงมีหน้าที่สอนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้กับบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้ถอดความรู้การทำงานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร การอบรมดังกล่าวช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานและทำให้บุคลากรใหม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ช่วยลดความบกพร่องในการทำงานและช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูงขึ้น คุณวัชรมงคล เล่าว่า

"หลังจากปฐมนิเทศ เขาก็จะทำงานละเอียดมากขึ้น รอบคอบมากขึ้น ลูกพี่ก็คอยให้คำปรึกษา แนะนำละเอียดขึ้นเกี่ยวกับของที่เขาทำ เขาจะโดนปลูกฝังว่าต้องทำดีที่สุดนะ พอเขาทำแล้วมันไร้ที่ติ เขาก็จะมาถอดองค์ความรู้ว่า ต้องทำอย่างไรถึงออกมาดีนะ ทำต่อไปอย่างไรให้อัตราของความเสียหายน้อยลง"

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

การสื่อสารผ่านผู้นำ (Repeat from Leaders)

ในบางกรณี ผู้นำสูงสุดของไอสปาก็มีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารด้วยตนเองเพื่อแสดงให้เห็นถึงความจริงจัง โดยเฉพาะกับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ ผู้บริหารสูงสุดของไอสปาจะเป็นผู้บรรยายปฐมนิเทศเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยม ในการปฐมนิเทศของไอสปาให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติตนในองค์กรและอธิบายถึงความสอดคล้องของวิธีการทำงานภายในไอสปากับหลักการทรงงานต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อปรับทัศนคติหลักของบุคลากรที่มาจากหลากหลายพื้นฐานและประสบการณ์ให้มีความเข้าใจตรงกัน กระบวนการนี้ช่วยทำให้บุคลากรที่อาจจะเคยทำงานในองค์กรที่มีฐานทัศนคติที่แตกต่างจากไอสปาได้เข้าใจมุมมองใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณวัชรมงคล เล่าว่า

"เวลาผมบรรยาย ผมจะบอกว่าของสิ่งนี้เป็นของวิเศษจากพ่อ ถ้าใครนำไปปฏิบัติใช้ มันจะช่วยส่งเสริมเป้าหมายชีวิตของทุกคน ผมมักจะบอกว่า คนเราต้องการไปให้ถึงเป้าหมาย 2 อย่าง คือ ความสำเร็จ กับความสุข แต่สองอย่างนี้สวนทางกัน คนที่ประสบความสำเร็จมักจะไม่ค่อยมีความสุข ส่วนคนมีความสุขมักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จ เพราะว่าคนส่วนใหญ่มองความสำเร็จเป็นรูปของตัวเลข"

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

นอกจากการบรรยายปฐมนิเทศที่มีความยาวเพื่อให้เห็นภาพรวมของเป้าหมายและวิธีการทำงานขององค์กรแล้ว ผู้บริหารระดับสูงของไอสปาได้พัฒนาคำสำคัญ (Keywords) เพื่อให้ผู้รับสารสามารถจดจำได้ง่ายและสามารถนำไปใช้สื่อสารต่อได้ต่อเนื่อง จนกระทั่งคำสำคัญดังกล่าวกลายเป็นส่วนหนึ่งในการเตือนสติถึงวิธีการทำงานที่เหมาะสมและเป้าหมายขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

การตอกย้ำด้วยคำสำคัญเหล่านี้ที่มีความกระชับและได้ใจความ ทำให้ทุกครั้งที่บุคลากรตระหนักถึงคำสำคัญเหล่านี้ก็จะจำได้ว่าเป็นคำพูดมาจากผู้บริหารสูงสุด ทำให้บุคลากรจริงจังกับการน้อมนำคำสำคัญดังกล่าวมาปฏิบัติจนเป็นพฤติกรรมในการทำงานมากกว่าคำแนะนำโดยปกติที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานที่มีระดับเดียวกัน ในส่วนนี้ คุณวัชรมงคล เล่าว่า

"เวลาผมอธิบายง่าย ๆ ผมจะมี ๓ Keywords เท่านั้น เพื่อให้คนจำง่าย ๓ คำก็คือ ความสุขเป็นเป้าหมาย คำที่สองคือความรักที่ใช้เป็นแรงผลักดันให้งานสำเร็จแล้วเราสุข คำที่สามคือความสมดุล ซึ่งหัวใจหลักของปรัชญานี้คือความสมดุลซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน ถ้าเราโน้มน้าวคนในองค์กรเราได้ เขาก็จะเดินตามแนวทาง เพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง"

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Keep the Organizational Culture)

ไอสปามีนโยบายในการรักษาบุคลากรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถอยู่ตลอดเวลา จากการมองบุคลากรเหมือนสินทรัพย์ที่ควรได้รับการดูแลอย่างดี นโยบายในการรักษาบุคลากรของไอสปาส่งผลให้บุคลากรของไอสปายังมีขวัญและกำลังใจเต็มเปี่ยมที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานอย่างแข็งขันแม้ในช่วงเวลาวิกฤต ยกตัวอย่างเช่น ในวิกฤตโควิด-๑๙ บุคลากรของไอสปาแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือองค์กรให้คงขีดความสามารถในการแข่งขันและสถานะทางการเงินให้อยู่ในสภาวะปกติด้วยการพัฒนานวัตกรรมจากวัสดุที่มีอยู่มาพัฒนาเป็นนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการระบายวัสดุและสินค้า และยังช่วยกันพิจารณาอย่างเป็นระบบเพื่อลดความสูญเสียภายในกระบวนการผลิต จึงส่งผลให้ไอสปาสามารถลดต้นทุนการผลิต เกิดสินค้านวัตกรรมจำนวนมาก และมีกระแสเงินสดที่ดี คุณวัชรมงคล กล่าวว่า

"ตอนเรามาดูเรื่องการบริหารเงินสด สิ่งที่สำคัญที่สุดคือพนักงานเราต้องรักษาเขาเอาไว้ สวัสดิการทุกอย่างต้องเหมือนเดิม ในทางกลับกัน พอมีวิกฤตแล้วเรามาคุยกัน เราได้แนวทางในการลดค่าใช้จ่ายใหม่ ๆ ดังนั้น ทุกวิกฤต เรารู้สึกว่าเราจะได้ความรู้อะไรบางอย่างในการลดต้นทุน เช่น บางรายการเราไม่สั่งของใหม่ แต่เร่งระบายของคงคลังก่อน เอาตัวนั้นมาประกอบตัวนี้ ก็เป็นเงินสดเข้ามาก่อน ทำให้บางเดือนยังเป็นบวกด้วย ทั้งที่คนอื่นเป็นลบ เพราะเราลงมาให้ความใส่ใจเรื่องวัตถุดิบ เรื่องการสั่งซื้อ เรื่องการใช้สินค้าคงคลัง"

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

บุคลากรของไอสปากึ่งหนึ่งหรือประมาณ ๑๐๐ – ๒๐๐ คน มีอายุงานมากกว่า ๑๐ ปี และประมาณ ๒๐ คน ที่มากกว่า ๒๐ ปี โดยส่วนหนึ่งเป็นกลุ่มผู้บุกเบิกที่ทำงานกับไอสปามาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๓๘ อายุงานเฉลี่ยที่ยาวนานของ

ไอสปาแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความมั่นใจและมีความสุขในการทำงานกับองค์กรเป็นอย่างมาก ในทางกลับกัน บุคลากรที่มีลักษณะของพฤติกรรมไม่เข้ากับองค์กรก็จะลาออกไปด้วยตัวเองภายในเวลาไม่กี่เดือนหลังจากเข้าทำงาน ตลอดระยะเวลาที่บุคลากรทำงานกับไอสปา ไอสปาให้การดูแลบุคลากรทุกคนที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้เกียรติ การสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิการต่าง ๆ ทำให้บุคลากรรู้สึกได้ถึงความมั่นคงในการทำงาน บุคลากรก็จะมีความตั้งใจทำงานบนพื้นฐานของความสุข ไม่รู้สึกว่าเหนื่อย และไม่อยากเปลี่ยนที่ทำงาน ในประเด็นนี้ คุณวัชรมงคล อธิบายไว้ว่า

“ถึงบริษัทเราจะไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ แต่เขาอยู่กับเรามานานแบบนี้แสดงว่าเขาต้องรู้สึก Happy รู้สึกว่าเราไม่เอาเปรียบเขา พนักงานที่แต่งงานกันในโรงงานมีประมาณร้อยละห้าจากทั้งหมด อยู่จนรักกัน แล้วเราดูแลลูกเขาด้วย ให้ทุนการศึกษาลูกเขาด้วย ตอนนี้เริ่มมีลูกหลานเข้ามาทำงานด้วยเหมือนกัน อันนี้เป็นส่วนที่บอกว่าเขามององค์กรอย่างไร ถ้าเขาชวนคนอื่นมาทำงานกับเรา แปลว่าเขามองว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดี ฝากความหวังไว้ได้”

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

ไอสปามีนโยบายในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรด้วยการให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกบุคลากรและเลื่อนลำดับบุคลากร ไอสปามีการใช้คำถามที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรเพื่อคัดเลือกผู้สมัคร โดยมุ่งเน้นไปที่ผู้สมัครมีความสามารถและคุณธรรม เนื่องจากเป็นคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของไอสปา นอกจากนี้ ไอสปายังเชื่อว่าถ้าหากมีการนำคนไม่ดีมาอยู่ในองค์กรก็จะทำให้เกิดการบั่นทอนของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันได้ ดังนั้น ไอสปาจึงมีกระบวนการในการประเมินความสมดุลระหว่างความสามารถและคุณธรรมของคนกับองค์กรอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่

การรับสมัครเข้าทำงาน การประเมินในแต่ละปี และการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง กระบวนการเช่นนี้ทำให้บุคลากรต้องรักษาความมั่นคงของการปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของไอสปาด้วยความจริงจังตลอดการทำงานกับไอสปา ไม่เพียงเป็นการปฏิบัติเป็นครั้งคราวเพื่อให้ผ่านการทดลองงานเหมือนองค์กรทั่วไป ในประเด็นนี้ คุณวัชรมงคล อธิบายว่า

“องค์กรของผมไม่ได้เน้นแค่คนเก่ง การรับคนเก่ง พัฒนาคนเก่ง โปรโมทคนเก่ง องค์กรทั่วไปทำอยู่แล้ว ตะวันตกก็สอน แต่การรับคนดีมีคุณธรรม การรับคนมาพัฒนาให้เขาเป็นคนดี และโปรโมทคนดีให้ได้ดี อันนี้ผมเน้นมาก ในการหาคนดีเข้ามาทำงานเราใช้วิธี Open-Ended Question ในการสัมภาษณ์ ในการประเมินสิ้นปี เราเชื่อว่าใครทำดีแล้วต้องได้ดี เราจึงไม่ได้ประเมินแค่ความเก่งอย่างเดียว แต่เราประเมินว่าคุณเป็นคนดี มีจิตอาสา มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบหรือไม่ ดังนั้น คนที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีมิติของความดีด้วย ถึงจะได้รับการโปรโมท”

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม (Shared Events)

ไอสปามีการสื่อสารผ่านการสร้างกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรตระหนักถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น การอบรมบุคลากร การติดป้ายประกาศ การจัดตั้งกองทุนจิตอาสา และการลงพื้นที่และพัฒนานวัตกรรมเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น กิจกรรมต่าง ๆ ของไอสปา ส่งผลให้บุคลากรได้รับการยืนยันอย่างต่อเนื่องว่าองค์กรให้ความสำคัญและมีนโยบายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติพฤติกรรมตามที่ไอสปาคาดหวัง จนเกิดเป็นการยึดถือวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ในส่วนนี้ คุณวัชรมงคล เล่าว่า

"ผมมีป้ายข้อมูลหลักการทรงงานติดอยู่ตามกำแพงในสำนักงานและในโรงงาน ทุกวันพฤหัสบดี เรามีกิจกรรมให้พนักงานท่อง ๒๗ หลักการทรงงาน นอกจากท่องแล้วเราก็ยังมีการทำ Knowledge Management ให้ความรู้ เป็นเทคนิคหรือเคล็ดลับการน้อมนำหลักการทรงงานมาใช้ในชีวิตประจำวัน ให้งานประสบความสำเร็จ ได้ประโยชน์ และมีความสุขได้ เราแบ่ง ๒๗ หลักการทรงงานเป็น ๔ หมวด ให้เข้าใจง่ายขึ้นคือ Plan Do Check แล้วก็ Act รวมเป็น (PDCA) ทุกคนต้องนำมาใช้ เวลาเราทำงาน เราจะตรวจสอบก่อนว่าเราคิดครบหรือไม่ ที่สำคัญคืองานนี้ทำแล้วคนอื่นต้องได้ประโยชน์ด้วย ดังนั้น ในทุก ๒ – ๓ เดือน เราจะมีการประกวดว่านำหลักการทรงงานไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างไร เช่น การช่วยลดค่าใช้จ่ายองค์กรจากการพัฒนานวัตกรรมตามหลักการทรงงาน"

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

ไอสปามีนโยบายในการสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญในการเป็นผู้ให้ผ่านการฝึกฝนและกิจกรรมที่จัดให้บุคลากรต่าง ๆ จนเกิดเป็นความรู้สึกร่วมแห่งองค์กร บุคลากรของไอสปาจะให้กำลังใจซึ่งกันและกันในการทำดีเพื่อสังคม

นอกจากนี้ ไอสปามีนโยบายที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถสร้างความเป็นเจ้าของโครงการการแบ่งปันแก่สังคมด้วยการจัดตั้งกองทุนร่วมที่บุคลากรมีส่วนในการบริจาคเงินส่วนหนึ่งและไอสปาเติมเงินให้อีกส่วนหนึ่งไว้ใช้ในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับจิตอาสาใน ๕ มิติ อันได้แก่ ชุมชน การศึกษา สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม และสังคมสงเคราะห์ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับชั้นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเงินกองทุนสามารถนำเสนอโครงการต่อที่ประชุมกองทุนได้ด้วยตนเอง ไม่เกี่ยวว่าจะต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้า กระบวนการนี้ นอกจากจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของแล้ว ยังทำให้เกิดเป็นความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่นที่ด้อยกว่าหรือเดือดร้อนกว่าตนเอง เป็นการปลูกฝังวิธีปฏิบัติของจิตอาสาที่จะทำให้เกิดเป็นคุณธรรมในใจของบุคลากรจนเกิดเป็นความสุขบนพื้นฐานของความพอเพียง ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของไอสปา คุณวัชรมงคล อธิบายประเด็นนี้ไว้ว่า

"เราสร้างกองทุนขึ้นมา หักเงินพนักงานเดือนละ ๑๐ บาท ๒๐ บาท แล้วบริษัทจะเติมเงินให้อีก ๑ เท่า รวมกันแล้วเอาไปช่วยชุมชน ตรงนี้จะช่วยให้พนักงานมองเห็นประโยชน์ในการช่วยเหลือคนอื่น มันทำให้เขาเกิดความสุขที่แท้จริง มีพนักงานคนหนึ่ง บ้านอยู่จังหวัดร้อยเอ็ด เขียนโครงการขอเงินเพื่อช่วยเหลือโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวันให้กับโรงเรียนเก่าของเขา เราให้ทุกคนมีโอกาสในการขอเงินกองทุนจากกองทุนที่เขาเก็บของเขาแล้วเราเติมส่วนหนึ่ง พอเราทำไปสักพัก ความสุขของเขาจะเริ่มเปลี่ยนไป ไม่ใช่การรับอย่างเดียวแล้ว เพราะสุขที่สุดเกิดจากความพอใจที่สุดในสิ่งที่มี ยินดีที่สุดในสิ่งที่ได้ และภูมิใจที่สุดในสิ่งที่เป็น พอใจ ยินดี ภูมิใจ คิดแค่นี้ก็สุขแล้ว"

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

การปลูกฝังทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการให้ ไม่เพียงส่งผลดีกับประโยชน์สุขของสังคมเพียงอย่างเดียว แต่ก็ยังส่งผลต่อวิธีการปฏิบัติต่อลูกค้าของไอสปาอย่างมีนัยสำคัญ เพราะกระบวนการข้างต้นส่งเสริมให้บุคลากรคิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตน บุคลากรของไอสปาจึงมีลักษณะการทำงานที่เรียบร้อย ทำด้วยความตั้งใจในการผลิต เพราะกลัวว่าถ้าทำด้วยความไม่ตั้งใจแล้ว ผู้อื่นอาจได้รับผลกระทบ ต้องตามกลับมาแก้ไขงานที่ทำไว้ แนวคิดเช่นนี้ส่งเสริมความสามัคคีในระดับองค์กร แตกต่างจากการมองเพียงแค่หน่วยงานของตนเท่านั้น นอกจากนี้ บุคลากรของไอสปายังมีทัศนคติที่ดูแลลูกค้าด้วยความรักซึ่งอยู่ในระดับที่ทำให้มองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรอบเป็นเหมือนกับครอบครัว มองเพื่อนร่วมงานเหมือนพี่น้อง และลูกค้าเหมือนคุณพ่อและคุณแม่ ทำให้เมื่อมีการขาย ก็จะสื่อสารด้วยความซื่อสัตย์เกี่ยวกับตัวสินค้า ไม่โฆษณาเกินจริง ทั้งยังทำให้การติดตั้งสินค้าและการบริการหลังการขายมีประสิทธิภาพเหมือนดูแลคนในบ้านของตนเอง คุณวัชรมงคล เล่าว่า

“อีกสิ่งหนึ่งคือความรัก คือต้องทำให้เค้ารู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน พนักงานก็เหมือนพี่น้อง ดังนั้นนโยบายก็จะเอาเปรียบเขาไม่ได้นะ เพราะน้องเรา ถ้าลูกเขามีปัญหา พ่อแม่เขามีปัญหา เราพอจะช่วยอะไรเขาได้บ้าง ในทางตะวันตกบอกว่าต้องดูแลลูกค้าเพราะเขาเอาเงินมาให้ แต่ของเราเปรียบลูกค้าเหมือนผู้มีพระคุณเหมือนพ่อแม่ ถ้าเราทำอะไรสักชิ้นหนึ่ง ต้องดีที่สุด เพราะให้เขาแล้ว ต้องทำดีส่งมอบดี พอลูกค้าใช้แล้วมีความสุข ลูกค้าก็จะมา Re-order เราเอง อันนี้เป็น CRM (Customer Relationship Management) ที่ดีที่สุด พอกระจายลงไปในวัฒนธรรมองค์กร เวลาเขาผลิตอะไร เวลาไปติดตั้งสินค้า มันก็จะดีที่สุด เหมือนดูแลพ่อแม่ตัวเอง ทำให้เห็นเขาเป็นคนในครอบครัว”

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร์
ประธานกรรมการบริหาร
บริษัท บาธรูม ดีไซน์ ไอ-สปา จำกัด

ผลลัพธ์ของความยั่งยืน (Sustainability Performance)

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ: วัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนของไอสปาส่งเสริมให้เกิดความขยันหมั่นเพียรในกลุ่มบุคลากรในทุกระดับชั้นเป็นปกติ อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจในความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง เกิดเป็นสินค้านวัตกรรมที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทำให้แม้ในช่วงเวลาวิกฤตนโยบายการพึ่งพาตนเองด้วยการให้คุณค่ากับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ทำให้บุคลากรของไอสปาไม่เกิดความกังวลว่าจะโดนปลด แต่กลับช่วยกันทำงานด้วยความตั้งใจมากยิ่งขึ้นเพื่อช่วยเหลือให้เกิดเป็นประโยชน์สุขแก่องค์กรโดยรวม อีกทั้งการพึ่งพาตนเองและการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปของธุรกิจบนพื้นฐานของการสร้างสมดุลระหว่างคนกับองค์กร ทำให้ไอสปามีหนี้สินจำกัดจึงไม่ได้รับผลกระทบเหมือนองค์กรอื่นที่มีภาระหนี้สินจำนวนมาก ส่งผลเป็นความสามารถในการฟื้นตัวที่ดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การมีธรรมาภิบาลส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า ทำให้เกิดเป็นการตลาดแบบปากต่อปาก จนไอสปาเป็นหนึ่งในตัวเลือกแรก ๆ เมื่อเลือกผลิตภัณฑ์

ผลกระทบด้านสังคม: วัฒนธรรมองค์กรของไอสปาส่งผลให้บุคลากรมีจิตสาธารณะ เกิดเป็นแรงกระตุ้นและความปรารถนาด้วยตนเองในการทำประโยชน์ให้ผู้อื่น จะเห็นได้ว่าในช่วงวิกฤต บุคลากรของไอสปามาทำงานตลอดตามปกติด้วยความพยายามที่จะทำงานเพื่อดูแลสุขภาวะของผู้อื่นในสังคม เป็นการทำงานเองโดยปกติ ส่งผลให้เกิดผลกระทบด้านสังคมที่มีประสิทธิภาพสูงต่างจากกิจกรรมทั่วไปที่ทำตามคำสั่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเห็นได้ว่า บุคลากรของไอสปาได้นำเอาวัสดุคงคลังอย่างตู้อาบน้ำมาพัฒนาเป็นตู้พ่นน้ำยาฆ่าเชื้อโควิด-๑๙ เพื่อแจกหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรท้องถิ่นสถานีตำรวจ และโรงเรียน นอกจากนี้ จากการที่ไอสปามีนโยบายในการดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วยความจริงใจ ไม่เอาเปรียบบุคลากร เป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยรวมของสังคมให้มีงานที่ดี และยังร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) เพื่อหักเงินเดือนของบุคลากรเพื่อคืนเงินกู้ยืม เปิดโอกาสให้นักศึกษารุ่นใหม่ได้เรียนหนังสือ

ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม: บุคลากรของไอสปามีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บุคลากรมีการคิดค้นนวัตกรรมสินค้าและกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้มีค่ามากที่สุด ในเรื่องของน้ำ บุคลากรของไอสปานำไส้กรองซึ่งเป็นเศษวัสดุเหลือใช้จากการผลิตสินค้าภายในโรงงานมาประยุกต์เป็นที่กรองน้ำ ซึ่งมีหน้าที่กรองน้ำจากการทดสอบน้ำวน และดูดน้ำจากการทดลองขึ้นไปเก็บบนแท็งก์น้ำเพื่อใช้ใหม่ เป็นการเพิ่มอายุการใช้งานของน้ำ จาก ๑ สัปดาห์ เป็นมากกว่า ๑๒ สัปดาห์ อีกทั้งเมื่อหมดอายุการใช้งานของน้ำดังกล่าวแล้ว น้ำดังกล่าวก็ยังถูกนำไปใช้พ่นบนหลังคาโรงงาน เพื่อทำให้โรงงานเกิดความเย็น ลดการใช้ไฟฟ้าได้อีกด้วย นอกจากนี้ บุคลากรทุกคนยังมีนโยบายร่วมกันเองโดยไม่เกี่ยวกับนโยบายของผู้บริหาร ช่วยกันประหยัดพลังงานไฟฟ้าด้วยการปิดเครื่องปรับอากาศก่อนเวลาเลิกงานหรือในช่วงพักเที่ยงอย่างจริงใจบนพื้นฐานของการร่วมกันประหยัดพลังงาน

ผลกระทบด้านวัฒนธรรม: แม้ว่าสินค้าส่วนใหญ่ของไอสปามีลักษณะเป็นสากล ไอสปาก็ยังมีนโยบายในการสนับสนุนความยั่งยืนของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ด้วยการจัดซื้อวัตถุดิบจากบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนมาก มีการนำนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการของไอสปา ยกตัวอย่างเช่น ไอสปามีความร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงหากำไร องค์กรธุรกิจและองค์กรท้องถิ่นต่าง ๆ ในการช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น จึงเป็นการสืบสานวัฒนธรรมและยังได้ช่วยชาวบ้านอีกด้วย ทำให้ในช่วงวิกฤตที่ผ่านมา ไอสปายังได้รับความเชื่อมั่นสูงจากกลุ่มคู่ค้า สร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเองภายในประเทศ ซึ่งส่งผลให้ไอสปาไม่ประสบปัญหาการขาดวัตถุดิบเหมือนองค์กรทั่วไป นอกจากนี้ การลงทุนในการสืบสานศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นของไอสปา ยังมีส่วนในการสร้างความโดดเด่นในด้านการออกแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จนได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นการสร้างความแตกต่างสำคัญที่ทำให้เกิดเป็นอำนาจในการแข่งขันกับองค์กรอื่นในระดับโลกแทนการแข่งขันกันด้านราคาอีกด้วย

กรณีศึกษาการสื่อสารและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ ๔
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

ประวัติและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด หรือแปลนทอยส์ เป็นบริษัทผู้ออกแบบและผลิตของเล่นขนาดกลาง ก่อตั้งโดย คุณวิฑูรย์ วิระพรสวรรค์ กับเพื่อนจากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ รวมแล้ว ๗ ท่าน ด้วยความหวังที่จะทำให้สังคมดีขึ้นด้วยการพัฒนาเด็กให้มีพัฒนาการที่ดีตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๒๔ ตลอดเวลาที่ผ่านมาแปลนทอยส์ได้ขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ แปลนทอยส์มีความมุ่งมั่นในการทำเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน ส่งผลให้กระบวนการออกแบบสินค้าและการผลิตทั้งหมดมีความละเอียดอ่อน ช่วยผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียน้อยตลอดกระบวนการ ด้วยเหตุนี้แปลนทอยส์จึงเป็นบริษัทแรกของโลกที่แปรรูปไม้ยางพาราเป็นของเล่นตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๒๙ ด้วยความตั้งใจที่จะช่วยลดปัญหาการเผาต้นยางพาราที่หมดอายุการกรีดยางซึ่งสร้างมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการพัฒนาสินค้าที่สามารถนำไม้ยางพารากลับมาใช้ใหม่ได้ แปลนทอยส์มีหลักการบริหารจัดการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนส่งผลให้แปลนทอยส์ได้รับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ทั้งลูกค้าและบุคลากร นอกจากนี้ แปลนทอยส์ยังมีส่วนช่วยในการสร้างงานให้กับคนท้องถิ่นนับตั้งแต่ที่ได้มีการก่อตั้งเป็นจำนวนหลายพันชีวิต การเจริญเติบโตด้วยความพอประมาณอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามความถนัดและเชี่ยวชาญ ในขณะที่ขยายกำลังการผลิตอย่างมีมาตรฐานด้วยหลักของเหตุผล ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการพึ่งพาตนเององค์ประกอบหลักของภูมิคุ้มกันได้อย่างดีเยี่ยม ในปัจจุบัน แปลนทอยส์ได้ขยายขอบเขตการประกอบกิจการด้วยการประยุกต์นวัตกรรมมาใช้ในรูปแบบธุรกิจการให้บริการ เป็นการกระจายความเสี่ยงของกิจการ ให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม (Statement)

คำแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

“เป็นองค์กรธุรกิจเพื่อช่วยเด็กให้พัฒนาผ่านการเล่น และขับเคลื่อนด้วยระบบคุณค่า มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม” คือคำแถลงวิสัยทัศน์ของแปลนทอยส์ ซึ่งมีการพัฒนาขึ้นมาจากเจตจำนงของผู้ก่อตั้ง (คุณวิฑูรย์ วิระพรสวรรค์) ที่ต้องการเห็นเด็กมีพัฒนาการที่ดี เพื่อให้เป็นเด็กที่มีคุณภาพ ทำให้โลกดีขึ้น เพราะว่าย้อนกลับไปเมื่อกว่า ๕๐ ปีที่แล้ว สังคมทั่วไปในประเทศไทยตอนนั้นประสบปัญหาทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม คุณวิฑูรย์กับเพื่อนจึงมีความคิดที่จะพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นผ่านการพัฒนาเด็กให้มีคุณภาพมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพช่วยโลกให้น่าอยู่ขึ้น ดังนั้น เมื่อพิจารณากระบวนการเรียนรู้ของเด็กแล้วจึงเกิดแนวคิดการเรียนรู้ผ่านการเล่นภายใต้สโลแกน “Play and Learn in Harmony with Nature” ใน พ.ศ. ๒๕๒๔ “Green Toys Green Company” ใน พ.ศ. ๒๕๓๓ “Better Kids Better World” ใน พ.ศ. ๒๕๔๓ และ “Sustainable Play” ในปัจจุบัน คำแถลงวิสัยทัศน์และสโลแกนที่ช่วยในการสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่สร้างมโนภาพที่ชัดเจนให้บุคลากรทุกคนภายในองค์กรทุกคนได้เห็นเป้าหมายของแปลนทอยส์ไปในแบบเดียวกัน ซึ่งช่วยให้กระบวนการทำงานที่มีลักษณะการทำงานแตกต่างกันภายในองค์กรให้ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี มุ่งมั่นสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งคือการออกแบบสินค้าที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่จะช่วยเด็กพัฒนาผ่านการเล่นและยังต้องเป็นสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

คำแถลงค่านิยม (Values Statement)

“มีคุณค่า ไม่เอาเปรียบ ไม่เบียดเบียน” คือหลักการทำงานหรือค่านิยมที่บุคลากรควรยึดถือร่วมกัน มีลักษณะที่กระชับและบ่งชี้ถึงความคาดหวังขององค์กรได้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่สามัคคีกัน และมุ่งมั่นในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร มีรายละเอียด ๓ ส่วน ดังต่อไปนี้

มีคุณค่า: หลักการทำงานของแปลนทอยส์มีความสอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจและคุณธรรม ซึ่งแสดงออกถึงการเป็นองค์กรเพื่อช่วยเด็กให้มีพัฒนาการผ่านการเล่น ค่านิยมนี้สื่อความหมายถึงบุคลากรว่าในทุกการปฏิบัติจะต้องเป็นเรื่องที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและลูกค้าได้ ดังนั้น ในการออกแบบสินค้าก็ต้องคำนึงเสมอว่าสิ่งที่ออกแบบต้องไม่เพียงแค่ดูสวยแต่ต้องสามารถสร้างพัฒนาการที่ดีให้กับเด็กได้ การออกแบบขั้นสูงนี้สอดคล้องกับเงื่อนไขในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือ การใช้ความรู้ในการออกแบบและคุณธรรมในการออกให้เป็นมิตรต่อเด็ก การพัฒนาสินค้าอย่างมีคุณค่านี้ทำให้เด็กมีพัฒนาการที่ดีขึ้นผ่านการเล่นของเล่นที่มีการออกแบบมาอย่างดี ทำให้ลูกค้า (ผู้ปกครอง) ประทับใจและกลับมาซื้อใหม่และเป็นลูกค้าประจำ

ไม่เอาเปรียบ: หลักการไม่เอาเปรียบของแปลนทอยส์สอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรด้วยระบบคุณค่าที่มีความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นที่ตั้ง จะเห็นได้ว่าค่านิยมไม่เอาเปรียบนี้สอดคล้องกับหลักการความพอประมาณและมีเหตุผล เพราะการไม่เอาเปรียบนี้ครอบคลุมไปถึงการไม่เอาเปรียบตนเองให้อยู่ในสภาวะเสี่ยงที่จะทำให้เกิดปัญหาทางสุขภาพได้ แต่ตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณและความมีเหตุผล ไม่เอาเปรียบบุคลากรคือ ไม่กดขี่ ข่มเหง หรือรังแกบุคลากร ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนก็ควรเป็นธรรมตามเนื้องานที่บุคลากรมีส่วนช่วย ไม่เอาเปรียบสังคมคือ มีความพอประมาณในกำไรที่ตนได้รับอย่างมีเหตุผล ไม่โลภมากจนทำให้บุคลากรและสังคมใดที่แปลนทอยส์ไปเกี่ยวข้องได้รับความเดือดร้อน แต่ควรจะทำให้เขามีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ไม่เบียดเบียน: หลักการไม่เบียดเบียนมีความสอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่าตั้งแต่นโยบายจนไปถึงระดับปฏิบัติการของแปลนทอยส์ ทั้งการออกแบบและการผลิตล้วนแต่เป็นการปฏิบัติที่เป็นมิตรและไม่เบียดเบียนสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้สินค้าและบริการของแปลนทอยส์มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การรักษาสิ่งแวดล้อมด้วยการผลิตอย่างพอประมาณและมีเหตุผลนี้เองที่สร้างภูมิคุ้มกันที่ยั่งยืนให้กับแปลนทอยส์ เพราะเป็นการทำให้ชาวบ้านที่อยู่โดยรอบมีความปลอดภัย อีกทั้งยังเป็นการรักษาไว้ซึ่งแหล่งวัตถุดิบในการผลิตที่สำคัญไว้ด้วย ดังนั้นแปลนทอยส์จะไม่ออกแบบสินค้าหรือกระบวนการผลิตที่จะไปมีส่วนทำให้เกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น แต่ต้องเป็นการช่วยทำให้สิ่งแวดล้อมดีขึ้น เช่น การเลือกใช้ไม้ยางพาราจากต้นยางพาราที่หมดอายุการให้น้ำยางแล้ว (Recycled Rubber Wood) เพื่อลดการเผาทำลายต้นยางที่หมดอายุแล้วนั่นเอง

การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร (Organizational Hierarchy)

ถึงแม้แปลนทอยส์จะเป็นองค์กรที่มีสำนักงานกระจายอยู่ในหลายพื้นที่ แปลนทอยส์ก็มีการออกโครงสร้างองค์กรให้สั้นเพื่อประโยชน์ในการสื่อสารและการตัดสินใจ โดยออกแบบให้กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ แปลนทอยส์จับกลุ่มของคนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกันตามชนิดของสินค้าเพื่อให้บุคลากรเข้าใจลูกค้าของตนได้มีประสิทธิภาพ แปลนทอยส์จึงมีนโยบายการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านการสร้างผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ขึ้นมาในแต่ละกลุ่มบุคลากรเพื่อให้เกิดการนำวิสัยทัศน์และค่านิยมไปประยุกต์ในการทำงาน แปลนทอยส์ยังใช้ระบบพี่เลี้ยง เพื่อดูแลและอบรมบุคลากรใหม่ให้เข้าใจเป้าหมายและหลักการตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้ แปลนทอยส์มีการตรวจสอบประสิทธิภาพในการสื่อสารจากผลงานของแต่ละกลุ่มย่อยโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบด้วยตนเอง ในกรณีนี้ คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์ อธิบายว่า

"ถ้าเราอยากให้พนักงานพูดมากขึ้น เราก็ไปเอาหัวโจกในแต่ละกลุ่มอะไรต่าง ๆ มาคุย เพื่อสร้าง Change Agent ขึ้นมา เราพยายามพัฒนา เพื่อให้เขาสามารถไปนำทีมย่อยของเขาเองได้ ตอนนี้ก็เห็นผลค่อนข้างดี เวลาเรารับพนักงานใหม่ เราก็จะมีระบบ Buddy ที่จะคอยดูแลกันในช่วง ๓ เดือนแรก ถ้าเป็นระดับ Management เอง ผมจะเข้าไป Involve ค่อนข้างเยอะ"

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

โครงสร้างการทำงานแบบกลุ่มของแปลนทอยส์ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโอกาสอย่างดียิ่งในการแสดงศักยภาพของตนเองออกมา เป็นกระบวนการในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมจากความคิดสร้างสรรค์และการทำงานที่รวดเร็ว โดยปกติแล้ว โครงสร้างการทำงานแบบกลุ่มลักษณะนี้มักถูก

ต่อต้านโดยวิธีการบริหารงานแบบเก่าที่เป็นแบบกึ่งราชการ เนื่องจากระบบนี้จำเป็นต้องอาศัยความเชื่อใจสูง เนื่องจากเป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทั่วไป ซึ่งการจัดการโครงสร้างในลักษณะกลุ่มนี้อาจส่งผลให้ผู้บริหารสูญเสียการควบคุมผลลัพธ์ของการปฏิบัติการ ดังนั้น การที่แปลนทอยส์สามารถบริหารโครงสร้างในลักษณะนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นได้ว่าผู้บริหารและบุคลากรของแปลนทอยส์มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน จนเกิดเป็นความเชื่อใจระหว่างกัน เกิดเป็นภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมองค์กร ทำให้แต่ละกลุ่มสามารถพัฒนานวัตกรรมด้วยความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของตนได้ ภายใต้กรอบแนวคิดพื้นฐานเดียวกันซึ่งสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร

การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Act as a Role Model)

แปลนทอยส์ให้ความสำคัญกับการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่าง เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหรือผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรเห็นว่าการกระทำของหัวหน้าและผู้บริหารเป็นไปตามคำชี้แนะที่แถลงไปก่อนหน้า เมื่อเป็นเช่นนี้ บุคลากรก็จะทำตามโดยปราศจากข้อสงสัยว่า วิสัยทัศน์และค่านิยมเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ดีและควรปฏิบัติตามจริงหรือไม่ ถ้าหากผู้บริหารปฏิบัติตนไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ตนแถลงแล้ว บุคลากรก็จะมองว่านโยบายมีความย้อนแย้ง ทำให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายที่แถลงไม่เต็มที่ เพราะไม่มั่นใจว่าสิ่งที่ปฏิบัติจะถูกใจผู้บริหารจริงหรือไม่ คุณอำไพ คำอู๊ด หัวหน้าแผนกงานสีและพิมพ์ ซึ่งทำงานกับแปลนทอยส์มาเกือบ ๓๐ ปี ให้สัมภาษณ์ไว้กับสำนักพิมพ์ a day เกี่ยวกับคุณวิฑูรย์ไว้ดังนี้ “แต่ปีหน้าก็จะเกษียณแล้ว นี่เกษียณก่อนพี่วิฑูรย์อีก แกยังไม่ยอมเกษียณ ยังทำงานอยู่เลย ถ้าให้พูดถึงแก เราว่าแกเป็นผู้ใหญ่ที่มีความอดทนและมีความมานะสูง อายุขนาดนี้แล้วแต่สมองแกไม่เคยอยู่นิ่งไง แกชอบทำโน่นทำนี่ สมองแกคิดจะทำหลายอย่าง แกดูแลพนักงานดี เพราะถ้าแกปล่อยมือก็กลัวว่าถ้าโรงงานเป็นอะไรไป มันไม่ใช่แค่แกคนเดียว กี่ครอบครัวล่ะ แกคิดไปไกลถึงคนที่อยู่ทางบ้าน ไม่ใช่แค่คนที่ทำงานอย่างเดียว แกมองไปถึงครอบครัวของคนที่เดือดร้อน แกก็เลยยังทำอยู่ตรงนี้”

ในเรื่องของของการสร้างคุณค่าในการออกแบบสินค้า หลายครั้งที่หากบุคลากรของแปลนทอยส์ออกแบบสินค้าได้ไม่ตรงกับค่านิยม คือออกแบบสินค้าเพื่อให้เกิดความสวยงามเพียงอย่างเดียว แต่สินค้าดังกล่าวไม่สามารถสร้างพัฒนาการที่ดีให้กับเด็กได้ ผู้บริหารก็จะไม่อนุมัติ แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่เร่งรีบ ลูกค้ารอสินค้าก็ตาม ทั้งนี้ก็เพื่อแสดงให้เห็นว่าการออกแบบนั้นจะต้องมีความถูกต้องและตรงกับแนวคิดของแปลนทอยส์เท่านั้น คุณโกสินทร์ ย้ำว่า

“ผมกำลังพยายามดำเนินการเรื่องพวกนี้เข้าไปใน Day-to-Day Operation คือ ถ้าคุณไม่ทำแบบนี้มา ผมก็จะปฏิเสธ ถึงแม้ว่าบางเรื่องจะเร่งมาก ลูกค้าจะรออยู่ แต่ผมก็จะบอกให้เขากลับไปคิดก่อน ลูกค้ารอได้ ต้องบีบจนเกิดเป็นปัญหาจริง ให้เขาเรียนรู้ว่าทำแบบนี้ไม่ได้นะ”

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

แปลนทอยส์มีนโยบายสำคัญในการทำงานที่ห้ามบุคลากรไม่ให้พูดคำว่าไม่ได้ แต่จะกระตุ้นให้บุคลากรหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ โดยเชื่อว่าทุกอย่างล้วนมีทางออกเสมอ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานถึงแม้จะเป็นผู้บริหารระดับสูง เมื่อต้องนำเสนอแนวทางการทำงานต่อกรรมการบริษัทก็ต้องมาพร้อมกับวิธีการแก้ไขปัญหา คือไม่สามารถใช้คำว่าเป็นไปไม่ได้เช่นกัน เพื่อแสดงให้บุคลากรทั่วไปเห็นว่าค่านิยมดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทำได้จริงในการทำงานและจำเป็นต้องทำ คุณโกสินทร์ อธิบายว่า

“ผมคิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ Role Model เราก็ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างให้เขาเห็น อย่างเช่น เวลาพี่วิฑูรย์ (วิระพรสวรรค์) มา ถ้าผมจะเข้าไปหา ผมก็ต้องทำสิ่งเดียวแบบเดียวกับที่ผมขอให้เด็ก ๆ ทำ เวลาทำงาน เราชอบบอกว่าอะไรก็ไม่ได้ไว้ก่อน แต่เราบอกว่าที่นี่เราไม่พูดคำว่า ‘ไม่ได้’ ใครก็หาเหตุผลได้ว่าทำไมไม่ได้ ต้องพูดว่า ‘ได้’ ถ้าพี่หาคนมาให้อีก ๑๐ คน เราอยากฟังแบบนี้”

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

การสื่อสารผ่านผู้นำ (Repeat from Leaders)

บุคลากรของแปลนทอยส์ที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานในกรุงเทพฯ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นคนสัมภาษณ์เองทั้งหมด โดยผู้บริหารจะใช้เวลาในการอธิบายเนื้อหาและวิธีการทำงานของแปลนทอยส์เพื่อสำรวจว่าผู้สมัครเหล่านั้นมีเป้าหมายหรือลักษณะนิสัยที่ตรงกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของแปลนทอยส์หรือไม่ การที่ผู้บริหารอธิบายให้ผู้สมัครฟังตั้งแต่ต้นนั้น เป็นการสื่อสารผ่านผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความจริงจังกับการปฏิบัติตามค่านิยมเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร ข้อมูลที่ถูกสื่อสารเหล่านี้ ผู้สมัครมีโอกาสที่จะจดจำได้เป็นอย่างดีคล้ายกับการสื่อสารในช่วงของการปฐมนิเทศในองค์กรขนาดใหญ่ ในกรณีของแปลนทอยส์เนื่องจากองค์กรมีขนาดกลาง ไม่ได้รับบุคลากรใหม่บ่อยครั้ง จึงทำให้การปฐมนิเทศจัดทำได้จำกัด การสื่อสารผ่านผู้นำในระหว่างการสัมภาษณ์จึงเป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ทดแทนกัน คุณโกสินทร์ ย้ำว่า

“ถึงจะต้องเสียเวลาถึงครึ่งวัน ผู้บริหารสูงสุดก็ต้องทำ เพราะว่าการรับคนที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมไม่ตรงกับองค์กรเข้ามา จะยิ่งทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการอบรม เพราะถ้าพนักงานไม่มีค่านิยมร่วมกัน สุดท้ายก็จะลาออกไปเอง บางคนพอเขาเข้ามาแล้วเห็นเราให้ความสำคัญเรื่องนวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม เรื่องขยะ เขาถามว่าทำทำไม ผมบอกว่าไม่ทำไม่ได้ เราอยู่ด้วยกันต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพราะถ้าไม่มีวิสัยทัศน์หรือค่านิยมเดียวกันแล้วอยู่ด้วยกันค่อนข้างยาก”

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

เนื่องจากแปลนทอยส์มีสำนักงานภายในประเทศไทยอยู่หลายที่ในกรุงเทพฯ และจังหวัดตรัง ทำให้ผู้บริหารอาจไม่ได้มีโอกาสในการพบเจอกับบุคลากรที่โรงงานในจังหวัดตรังบ่อยครั้ง ในสมัยก่อน เทคโนโลยีการสื่อสารยังไม่ก้าวหน้ามาก การสื่อสารเดียวที่ทำได้คือการสื่อสารผ่านคนกลางไปที่โรงงาน

ซึ่งอาจทำให้ข้อความขาดหายไป หรือทำให้เกิดความไม่สบายใจกับบุคลากรได้ เพราะข้อความบางอย่างอาจมีลักษณะที่อ่อนไหว จำเป็นต้องให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้แถลงด้วยตนเองจึงจะเหมาะสม คุณธัญธนัตต์ สุ่มประดิษฐ์ หัวหน้าแผนกหน่วยงานประกอบใหญ่ ได้ให้สัมภาษณ์ไว้กับสำนักพิมพ์ a day เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานกับแปลนทอยส์ไว้ดังนี้ “แต่ถ้าพูดกันจริง ๆ อยู่มานานขนาดนี้ก็เคยขยับตัวจะลาออกทีหนึ่ง เพราะมีปัญหากับผู้จัดการ ก็ไปบอกพี่วิฑูรย์ว่าจะขอลาออกนะ มันอิ่มตัวแล้ว มันเหนื่อยกับคน ไม่เหนื่อยงานหรอก แกก็ถามว่ามีปัญหาอะไร อย่าเพิ่งไป อยู่ช่วยกันก่อน วันหนึ่งเรานั่งทำงานอยู่ แกเดินมาหาเรา มาจับไหล่แล้วถามว่า เป็นไงบ้าง งานเยอะไหม แกรู้ว่าลูกน้องเก็บกด เครียด เลยมาคุยมาเกลี้ยกล่อม ถามเราว่าย้ายแผนกไหม ย้ายไปอยู่สาทรไหม เราก็บอกว่าไม่ย้าย เราอยู่ประกอบมานาน อยู่สอนงานลูกน้องดีกว่า เราก็อยู่มาจนถึงตอนนี้”

ในปัจจุบันผู้บริหารสูงสุดใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกลที่ทันสมัย ทำให้ผู้นำสูงสุดสามารถจัดการประชุมบุคลากรทั้งองค์กรได้เหมือนการจัดทำ Town Hall ในห้องโถงขนาดใหญ่ที่บุคลากรกับผู้บริหารได้พบกัน การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารดังกล่าวช่วยให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรมากขึ้นและยังทำให้บุคลากรมีความเข้าใจว่าสิ่งที่ตนปฏิบัติมีส่วนช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างไร บุคลากรจึงมีความมั่นใจในการทำงานเพิ่มขึ้น คุณโกสินทร์ กล่าวว่า

“ในช่วงโควิด ทุกวันจันทร์ เราจะมีคล้าย ๆ Town Hall ครับ ทุกคนก็จะประชุมร่วมกันผ่านระบบทางออนไลน์ เพราะสิ่งที่เราค่อนข้างให้ความสนใจตอนนั้นคือ Communication เราพยายามให้เกิด Over Communication เพราะเราคิดว่าสื่อสารไปเยอะดีกว่าสื่อสารไม่พอแล้วคนทำงานไม่ได้”

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Keep the Organizational Culture)

แปลนทอยส์มีกระบวนการในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรผ่านการคัดเลือกบุคลากรด้วยค่านิยม ถึงแม้ผู้บริหารสูงสุดจะไม่ได้ลงมาสัมภาษณ์บุคลากรที่เป็นบุคลากรรายวัน แต่ก็ได้พยายามเน้นย้ำกับผู้จัดการให้รับคนที่มีนิสัยใกล้เคียงกัน เพราะการปล่อยให้คนที่มีค่านิยมไม่ตรงกับองค์กรเข้ามา ก็จะกลายเป็นภาระทำให้บุคลากรคนอื่นไขว้เขวออกจากทิศทางหลักขององค์กรได้ ที่แปลนทอยส์ บุคลากรทุกระดับล้วนได้รับโอกาสในการเติบโตและสร้างความมั่นคงให้องค์กร การรับสมัครบุคลากรด้วยค่านิยมตามที่กล่าวไว้ข้างต้น จะทำให้บุคลากรที่รับเข้ามาอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานานและเติบโตไปกับองค์กร เนื่องจากได้ผ่านการฝึกฝนในตำแหน่งหน้าที่ของตนและได้รับการอบรมจากภายนอก คุณธัญธนัตต์ สุ่มประดิษฐ์ หัวหน้าแผนกหน่วยงานประกอบใหญ่ กล่าวในการให้สัมภาษณ์ในสำนักพิมพ์ a day ว่า “แต่อยู่ที่นี่มาได้ ๓๗ ปีก็ไม่ใช่เล่น ๆ แล้วแหละ ไม่ใช่ว่าทนอยู่นะ เราอยู่เพราะเห็นการพัฒนาอะไรเรื่อย ๆ เมื่อก่อนเราเป็นแค่พนักงาน ทำทุกหน้าที่ พอเริ่มเป็นหัวหน้างาน เริ่มมีลูกน้อง มีทีมงาน มีเครื่องจักร เริ่มต้องสอนงาน จนมาเป็นหัวหน้าแผนกประกอบใหญ่ เรารู้ว่าที่นี่จะพัฒนาไปต่อได้อีก แล้วเราก็ได้เรียนรู้การทำงานที่นี่เยอะ พี่วิฑูรย์จะส่งคนงานระดับหัวหน้าไปอบรมทุกปี”

ในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เป็นเรื่องสำคัญมากที่บุคลากรแต่ละคนจะต้องถูกตรวจสอบอย่างถี่ถ้วน คุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารที่แปลนทอยส์ นอกจากจะต้องแสดงให้ได้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตรงตามหน้าที่แล้ว ยังต้องแสดงให้เห็นถึงคุณธรรมในการบริหารจัดการ เพราะถ้าหากบุคลากรดังกล่าวไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงระดับของการคงไว้ซึ่งค่านิยมร่วมที่สูงพอ ก็จะถูกพิจารณาว่ายังไม่มีคุณสมบัติในการขึ้นเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารได้ จนกว่าจะแสดงให้เห็นว่ามีมุมมองและพฤติกรรมตามวิสัยทัศน์และค่านิยมแบบที่แปลนทอยส์คาดหวัง คุณโกสินทร์ มีความเห็นในส่วนนี้ว่า

“เราพยายามนำค่านิยมมาเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งว่าคุณมีความเชื่อในสิ่งเหล่านี้หรือไม่ ถ้าเขาไม่มี เราก็คงไม่ไปลดระดับเขา แต่เขาก็จะไม่ถูกเลื่อนตำแหน่ง เพราะถ้าคุณไม่ได้แสดงออกถึงค่านิยมร่วมหรือพิสูจน์ได้ว่าถ้าขึ้นต่อไปแล้วฉันจะทำให้คนภายใต้ฉันดีไปด้วย ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะขึ้นไปในตำแหน่งที่สูงกว่านี้”

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

นอกจากนี้ แปลนทอยส์ยังไม่มีนโยบายในการปรับลดบุคลากรเพื่อลดต้นทุนแม้ในยามวิกฤต เนื่องจากเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งมากพอ บุคลากรก็จะแสดงออกถึงความร่วมมือในการช่วยเหลือองค์กรในการฝ่าฟันให้ผ่านวิกฤตไปด้วยกัน ผ่านความสามัคคีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละทีมและระหว่างทีม นโยบายการดูแลบุคลากรของแปลนทอยส์ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรกับองค์กรอย่างมาก ซึ่งส่งผลเป็นความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ คุณโกสินทร์ แจกแจงให้ฟังว่า

“ตอนนี้เรามีคนที่อยู่มาเกิน ๑๐ ปี มากกว่า ๒๐๐ คน ตั้งแต่โควิดมาเราไม่ได้ปลดใครออกเลย พอทุกคนเขารู้สึกมั่นคง เขาก็จะยิ่งทำงานหนักขึ้น สามัคคีขึ้น”

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

ในทำนองเดียวกัน แปลนทอยส์ได้พัฒนาสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของบุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่ การพัฒนาระบบสวัสดิการของแปลนทอยส์แตกต่างไปจากองค์กรในระบบทุนนิยมทั่วไปที่มองสวัสดิการเป็นค่าใช้จ่ายแต่ต้องทำ เพราะองค์กรอื่นทำต่อกันมา ในทางกลับกันแปลนทอยส์แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ในการสร้างสรรค์กิจกรรม

สวัสดิการต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรอย่างไร และสวัสดิการดังกล่าวมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น การตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ของแปลนทอยส์เกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรที่ต้องการช่วยบุคลากรให้มีความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน แตกต่างจากองค์กรทั่วไปที่สหกรณ์มักถูกริเริ่มและจัดตั้งโดยสหภาพแรงงาน นอกจากนี้ สหกรณ์ที่แปลนทอยส์ในปัจจุบันสามารถช่วยบุคลากรให้มีความรู้ในการบริหารจัดการการเงินส่วนบุคคลของตนเอง ช่วยให้มีรายได้มากขึ้นจากการได้รับประโยชน์ต่อเพิ่มจากการปันผลของสหกรณ์ ทำให้ลูกหลานได้เรียนหนังสือ ทำให้เกิดการยกระดับในครอบครัวต่อไป นโยบายในการจัดตั้งสหกรณ์นี้จึงเป็นนโยบายที่ช่วยให้บุคลากรรู้จักการแบ่งปันเพื่อสร้างความสุขอย่างยั่งยืน เพราะเงินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการบริหาร สหกรณ์ก็จะนำเงินผลประโยชน์ดังกล่าวให้กู้ยืมแก่ผู้ที่เดือดร้อน ทำให้บุคลากรหลีกเลี่ยงการกู้หนี้นอกระบบซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรไม่มาทำงานเพราะต้องหลบหนีเจ้าหนี้ การพัฒนาสหกรณ์ของแปลนทอยส์จึงเป็นการสร้างประโยชน์สุขแก่บุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืนที่เกิดจากการทำความเข้าใจคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญจากความจริงใจ คุณโกสินทร์ เล่าถึงการพัฒนาสหกรณ์ไว้ดังนี้

“ช่วงหนึ่งเราเจอว่าลูกน้องไม่มีความสุข เราก็ทำการวิเคราะห์แบบเชิงลึก แล้วเจอว่าคนงานของเราเป็นหนี้นอกระบบเยอะ พอเป็นหนี้เยอะก็ไม่กล้ามาทำงาน เพราะพอมาทำงานก็กลัวเจอเจ้าหนี้มาทวงหนี้อยู่หน้าโรงงาน สุดท้ายมันกระทบกับการทำงาน คือลามากขึ้น กลุ่มผู้บริหารก็คุยกันเพื่อที่จะช่วยเขา เราคุยกันว่าตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์ร้านค้าขึ้นดีกว่า เราเห็นว่าเขาเริ่มบริหารจัดการเงินกันดีขึ้น ตอนนี้ในกองทุนก็น่าจะมีอยู่ ๕๐ - ๖๐ ล้าน ได้แล้ว”

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม (Shared Events)

แปลนทอยส์มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรผ่านกิจกรรมจำนวนมากเพื่อทำให้เกิดเป็นอัตลักษณ์องค์กรที่เมื่อคนนอกมองเข้ามาแล้วรู้ว่าบุคลากรเหล่านี้เป็นคนของแปลนทอยส์ โดยการรับรู้ผ่านการแต่งตัว การทำงาน และการใช้ชีวิต แปลนทอยส์มีความพยายามในการสร้างความภาคภูมิใจและความเป็นหนึ่งเดียวกันผ่านเสื้อผ้าที่บุคลากรใส่ ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรรับรู้ได้ถึงค่านิยมการสร้างคุณค่า เพราะต่อเมื่อบุคลากรมีความเชื่ออย่างเด่นชัดว่าองค์กรแปลนทอยส์นั้นเป็นองค์กรยั่งยืนที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เป็นองค์กรที่ไม่เอาเปรียบสังคม และเป็นองค์กรที่ไม่เบียดเบียนสิ่งแวดล้อม เมื่อนั้นบุคลากรก็จะใส่เสื้อที่มีสัญลักษณ์ของแปลนทอยส์อย่างภาคภูมิใจว่าเขาเป็นหนึ่งในคนดี ซึ่งส่งผลกลับมาที่ทัศนคติในการทำงานที่ช่วยให้รู้สึกอยากจะทำในสิ่งที่ทำให้ตนมีความรู้สึกภาคภูมิใจ คุณโกสินทร์ ย้ำถึงเรื่องความภาคภูมิใจในการทำงานว่า

“เราคิดว่าเวลาพนักงานมาทำงานกับเรา เราอยากให้เขาภูมิใจ ตอนนี้เราเปลี่ยนเสื้อจากเสื้อโปโลที่มีตราอยู่เล็ก ๆ เป็นตัวใหญ่ ๆ กลางหน้าอกว่า PlanToys เราพยายามเปลี่ยนให้คนมีความภูมิใจ เราพยายามสื่อสารว่า การใส่เสื้อของแปลนทอยส์มันมีความหมายบางอย่าง แล้วถ้าคุณเป็นคนรักโลก ต้องถือถุงผ้าออกไปนะ ต้องถือแก้วน้ำออกไปนะ พนักงานก็จะมีปิ่นโตออกไปซื้อข้าวมากิน ตรงนี้เองก็เป็นค่านิยมที่เราพยายามที่จะปลูกฝังลงไปให้เขารักธรรมชาติ”

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

นอกเหนือไปจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว แปลนทอยส์ยังตอกย้ำค่านิยมผ่านการสนับสนุนให้เกิดการแยกขยะและลดการบริโภคอย่างเกินพอดี ผ่านการสอนให้อนุรักษ์และนำทรัพยากรกลับมาใช้ผ่านการทำงานและการใช้ชีวิตทั่วไป ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจที่เริ่มจากภาพเล็กของตนเองสู่ภาพใหญ่ของ

องค์กรว่า ทำไมองค์กรถึงมีนโยบายในการสร้างสินค้าที่มีคุณค่าสูงสุดจากทรัพยากรที่จำกัด การสร้างค่านิยมเล็ก ๆ ดังกล่าวส่งผลทำให้เกิดวิธีคิดใหม่ในเรื่องการใช้ทรัพยากรในการผลิตสินค้า จะเห็นได้ว่า เศษขี้เลื่อยที่ตามปกติแล้วมักถูกมองว่าเป็นขยะจากกระบวนการผลิต แต่ที่แปลนทอยส์เศษขี้เลื่อยดังกล่าวจะถูกรวบรวมและนำไปแปรรูปเป็นวัสดุหลักในการผลิตสินค้าอีกหลายชนิด คุณโกสินทร์ กล่าวเกี่ยวกับประเด็นนี้ว่า

"อย่างเช่นเรื่องปัญหาการแยกขยะ ผมคิดว่าเวลาเรามีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทุกคนก็จะเห็นความสำคัญที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมและตนเอง ซึ่งทำให้เกิดเป็นความมุ่งมั่นในการทำอย่างต่อเนื่อง ตอนนี้เราทำได้จนกระทั่งว่าทุกคนเวลาซื้อแกงซื้ออะไรมา มีการล้างถุงพลาสติก ทุกคนแยกขยะ"

คุณโกสินทร์ วิระพรสวรรค์
กรรมการผู้บริหาร
บริษัท แปลนครีเอชั่นส์ จำกัด

ผลลัพธ์ของความยั่งยืน (Sustainability Performance)

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ: แม้ว่าวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโควิด-๑๙ ได้ส่งผลให้เกิดการปิดเมืองในหลายประเทศทั่วโลก และส่งผลให้การขายของเล่นผ่านหน้าร้านมียอดขายลดลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แปลนทอยส์กลับมีรายได้สูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบในช่วงเดียวกันกับปีก่อนหน้า ทั้งนี้ก็เพราะว่าผู้บริหารแปลนทอยส์มองการณ์ไกล และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ การเพิ่มขึ้นของยอดขายเกิดขึ้นจากการขายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Amazon และ Target จากประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้เมื่อมีการปิดหน้าร้านต่าง ๆ ผู้บริโภคจึงหันมาซื้อของผ่านออนไลน์มากขึ้นในระยะสั้นอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีการเพิ่มช่องทางรายได้จากธุรกิจการให้บริการที่หลากหลาย เช่น การบริการออกแบบสนามเด็กเล่น และอุปกรณ์การเล่นเพื่อสร้างพัฒนาการให้แก่เด็ก เป็นต้น นอกจากเศรษฐกิจขององค์กรเองแล้ว แปลนทอยส์ยังให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นและบุคลากร ผ่านการสร้างรายได้ให้กับวิสาหกิจท้องถิ่นในจังหวัดตรังด้วยการซื้อวัตถุดิบในการผลิตจากชุมชนบริเวณรอบโรงงาน

ผลกระทบด้านสังคม: แปลนทอยส์มีการพัฒนาสังคมอย่างต่อเนื่องด้วยการจ้างงานบุคลากรที่หลากหลายในพื้นที่จังหวัดตรังที่โรงงานตั้งอยู่ บุคลากรที่เข้ามาทำงานร่วมกับแปลนทอยส์จะได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การเพิ่มมูลค่าจากทรัพยากรที่จำกัด และทักษะในการบริหารจัดการเงินส่วนบุคคลผ่านสหกรณ์ออมทรัพย์ สินค้าของแปลนทอยส์ยังช่วยสร้างพัฒนาการที่ดีให้กับเด็กผ่านการเล่น ทำให้เด็กได้มีพัฒนาการในการเรียนรู้ที่รวดเร็ว และยังทำให้ผู้ปกครองมีกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกับลูกผ่านโครงการต่าง ๆ ที่แปลนทอยส์เป็นผู้จัด เช่น โครงการ Mom Made และ Forest of Play นอกจากนี้ เมื่อเกิดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในหลายประเทศเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย ทำให้ประชากรเด็กเล็กน้อยลงแปลนทอยส์ได้เริ่มวางแผนในการสร้างสายผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมเพื่อผู้สูงอายุด้วย

ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม: แปลนทอยส์ลดก๊าซเรือนกระจกที่มีต้นกำเนิดจากการเผาต้นยางพาราหมดอายุได้ถึง ๔๐,๐๐๐ ตันต่อปี จากการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องของแปลนทอยส์ ซึ่งยังส่งผลเชิงบวกต่อภาพลักษณ์และผลประกอบการด้วย เป็นการส่งผ่านภาพจำของคุณภาพ ความปลอดภัย และการจัดการเศษวัสดุต่าง ๆ ที่ทำให้สามารถนำกลับมาแปรรูปเป็นสินค้าและพลังงานจากชีวมวลได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ แปลนทอยส์ยังเผยวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการแปรรูปเศษวัสดุให้แก่องค์กรพันธมิตรต่าง ๆ ทำให้เกิดการออกแบบสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมที่มีประโยชน์ เช่น การร่วมมือกับบริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน) เพื่อออกแบบอุปกรณ์สนามเด็กเล่นจากเศษวัสดุเหลือใช้จากการก่อสร้าง เป็นต้น

ผลกระทบด้านวัฒนธรรม: แปลนทอยส์มีนโยบายส่งเสริมให้ออกแบบสินค้าและบริการ ที่ผสมภูมิปัญญาท้องถิ่นและเพิ่มมิติของศิลปะความเป็นไทยเข้าไปในตัวสินค้าผ่านวัสดุต่าง ๆ เช่น การใช้สิ่งแปรรูปจากยางใช้เป็นหนังกลอง หรือการนำผ้ามัดย้อมมาใช้แทนผ้าฝ้ายทั่วไป แปลนทอยส์ยังมีความร่วมมือกับชุมชนกลุ่มทอผ้าต่าง ๆ เพื่อนำสินค้าท้องถิ่น เช่น ผ้ากระจูดและเตยปาหนันมาใช้ในการออกแบบสินค้า โดยแปลนทอยส์จะนำสินค้าดังกล่าวส่งออกไปยังต่างประเทศ เพื่อแสดงให้ลูกค้าทั่วโลกเข้าใจเสน่ห์เฉพาะตัวของวัฒนธรรมไทย นโยบายของแปลนทอยส์นี้ ไม่เพียงช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของแปลนทอสย์มีลักษณะพิเศษที่ช่วยให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกแล้ว ยังเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับประชาชนชาวไทยที่สินค้าเชิงวัฒนธรรมของไทยจะได้รับการยอมรับในระดับสากล

กรณีศึกษาการสื่อสารและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ ๕
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี

ประวัติและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี (SCG) เป็นบริษัทที่ก่อตั้งตามพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๖ ใน พ.ศ. ๒๔๕๖ นับเป็นเวลามากกว่า ๑๐๗ ปี เพื่อผลิตปูนซีเมนต์ซึ่งเป็นวัสดุก่อสร้างที่สำคัญในการพัฒนาประเทศในขณะนั้น ในปัจจุบัน เอสซีจีได้ขยายกิจการไปในธุรกิจต่าง ๆ นอกจากปูนซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เช่น เคมิคอลส์และแพคเกจจิ้ง เพื่อผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครบวงจร และเป็นการกระจายความเสี่ยงด้วยการกระจายรายได้ เพื่อให้เกิดความมั่นคง สมดุล ยั่งยืน ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้การที่เอสซีจีเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรมากกว่า ๕๑,๐๐๐ คน เอสซีจีจึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ เอสซีจีจึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้สอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของเอสซีจี เพื่อให้การจัดการวัฒนธรรมองค์กรสำเร็จ เอสซีจีบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านการสร้างความร่วมมือกับบุคลากรในทุกระดับชั้น ทำให้บุคลากรในทุกระดับเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรได้ การจัดการวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพของเอสซีจี ทำให้บุคลากรมีความสามัคคีในการทำงานอย่างผู้รู้จริง มีคุณธรรมในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความภาคภูมิใจและความภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้คู่ค้า ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในส่วนต่าง ๆ ให้ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกับเอสซีจีเพื่อสร้างความยั่งยืนด้านต่าง ๆ

การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม (Statement)

คำแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

“เอสซีจีจะเป็นผู้นำตลาดภูมิภาคอาเซียน ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า บริการ และโซลูชั่นที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน สร้างความเจริญก้าวหน้าในทุกสังคมและชุมชนที่เข้าไปดำเนินงานภายใต้คำมั่นสัญญา ‘Passion for Better’” คือคำแถลงวิสัยทัศน์ของเอสซีจี ที่เอสซีจี วิสัยทัศน์มิใช่เพียงแค่ประโยคที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการโฆษณาทั่วไป แต่บริษัทมีความจริงจังในการทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วยความมุ่งมั่นตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านระบบทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กระบวนการเหล่านี้เริ่มขึ้นตั้งแต่การคัดเลือกผู้สมัคร เอสซีจีไม่เพียงเลือกผู้สมัครที่มีทักษะตรงกับที่องค์กรต้องการเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้ จากนั้นองค์กรก็จะคอยวางแผนและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรตามให้สูงกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรมเสมอ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพและผลตอบแทน กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเอสซีจีจึงมีความสำคัญมากในระดับยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อสร้างความมั่นคงของชีวิตให้กับบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรมีความมั่นคง ก็จะสามารถสร้างสมดุลความรู้และคุณธรรมของตนได้ ไม่เกิดความโลภ มีธรรมาภิบาลในการบริหารที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนำมาสู่ความยั่งยืนขององค์กรที่แท้จริง โดยจะเห็นได้จากเนื้อหาที่เกี่ยวกับการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทที่ระบุว่า “สร้างความเจริญก้าวหน้าในทุกสังคมและชุมชนที่เอสซีจีเข้าไปดำเนินธุรกิจ” แสดงให้เห็นถึงการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน

คำแถลงค่านิยม (Values Statement)

“ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม” คือคำแถลงค่านิยมของเอสซีจี ซึ่งได้รับการสื่อสารในรูปแบบของอุดมการณ์หรือปรัชญา ต้นกำเนิดของถ้อยแถลงค่านิยมของเอสซีจี อุดมการณ์ ๔ เกิดจากการรวบรวมหลักการทำงานและออกแบบโดย คุณบุญมา วงศ์สวรรค์ และคุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา กรรมการบริษัทเอสซีจี ในขณะนั้น เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนต่าง ๆ ของบริษัทในเครือยึดถือ ทั้งนี้ก็เพราะเมื่อองค์กรมีขนาดที่ใหญ่ขึ้น การบริหารจัดการมีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้การขับเคลื่อนบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ จึงเกิดเป็นแนวคิดการจัดการด้วยวัฒนธรรมองค์กร ในช่วงเริ่มต้น อุดมการณ์ ๔ ได้รับการผลักดันโดย คุณจรัส ชูโต กรรมการผู้จัดการใหญ่ในขณะนั้น เพื่อให้อุดมการณ์ ๔ เป็นถ้อยแถลงค่านิยมที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ โดยเมื่อพิจารณาเชิงลึกแล้วจะเห็นได้ว่า เอสซีจีมีค่านิยมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทุกประการ

ตั้งมั่นในความเป็นธรรม: หลักการนี้สอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรม การตั้งมั่นในความเป็นธรรมนี้ก็เพื่อให้บุคลากรตระหนักรู้อยู่เสมอว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานด้วยความซื่อสัตย์และการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอก การตั้งมั่นในความเป็นธรรมอย่างชัดเจนลักษณะนี้ มุ่งเน้นให้บุคลากรรักษาไว้ซึ่งการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ: หลักของการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศสอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ความเป็นเลิศ หมายความถึงความมุ่งมั่นในการทำในสิ่งที่ดีกว่าเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในสิ่งที่กำลังปฏิบัติภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด จะเห็นได้ว่า เอสซีจีมุ่งมั่นในการส่งเสริมให้บุคลากรประมาณตนอยู่ตลอดเวลาว่าทรัพยากรต่าง ๆ มีอยู่จำกัด จึงควรเสริมความรู้ให้กับตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดตามหลักการของเหตุผลอย่างต่อเนื่อง

เชื่อมั่นในคุณค่าของคน: หลักการในส่วนนี้สอดคล้องกับค่านิยมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรตั้งมาเป็นระยะเวลานาน บุคลากรย่อมมีช่วงอายุที่หลากหลายมากขึ้น ค่านิยมดังกล่าวมีความตั้งใจเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรภายในองค์กรว่า บุคลากรทุกคนล้วนผ่านการคัดเลือกมาอย่างดีและเป็นหน้าที่ของรุ่นพี่ในการช่วยกันพัฒนาบุคลากร เพราะบุคลากรคือสินทรัพย์ขององค์กรที่ควรได้รับการพัฒนาและดูแลเป็นอย่างดี ดังนั้น รุ่นพี่จึงมีหน้าที่ในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ รวมไปถึงการพัฒนาผู้นำจากภายในองค์กร การกระจายตัวของความรู้สู่บุคลากรในวงกว้างมีส่วนช่วยป้องกันความเสี่ยงจากการเกษียณหรือการลาออกของบุคลากรที่อาจทำให้ความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรดังกล่าวสูญหายไป

ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม: หลักการทำงานนี้สอดคล้องกับค่านิยมที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อม สำหรับเอสซีจีแล้วองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาไปพร้อมกัน จึงจะเกิดความสมดุลที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร เพราะเมื่อสิ่งแวดล้อมอุดมสมบูรณ์ย่อมส่งผลให้สังคมได้รับประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วย และเมื่อสังคมดีขึ้น ก็จะส่งเสริมให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น สนับสนุนให้เกิดการก่อสร้างซึ่งเป็นการสนับสนุนธุรกิจของเอสซีจีไปในทางเดียวกัน นอกจากนี้ เอสซีจีมีความพยายามเป็นอย่างยิ่งที่จะประพฤติตนเป็นพลเมืองดีในทุกชุมชนที่เอสซีจีเข้าไปเกี่ยวข้อง แนวคิดเช่นนี้ได้รับการสนับสนุนผ่านเงื่อนไขคุณธรรมที่มุ่งเน้นการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร (Organizational Hierarchy)

จากการที่เอสซีจีเป็นบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งประกอบกิจการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้โครงสร้างขององค์กรมีการออกแบบอย่างเป็นระบบในรูปแบบลำดับชั้น เพราะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก จึงทำให้การสื่อสารส่วนใหญ่จำเป็นที่จะต้องทำตามลำดับชั้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับชั้นสามารถปรับข้อความหรือวิธีการสื่อสารตามลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในนโยบายที่มุ่งเน้นการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ซึ่งทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดประโยชน์สุขกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เอาเปรียบบุคลากรและลูกค้าเพื่อกำไรสูงสุดระยะสั้น คุณยุทธนา เจียมตระการ กล่าวถึงการตอกย้ำค่านิยมในการทำงานไว้ดังนี้

"แผนธุรกิจไม่ว่าจะเป็นแผนอะไรก็ตามจะมีคนเข้ามาเกี่ยวข้อง กรรมการก็จะบอกว่าเรื่องคนเป็นสิ่งที่เราต้องเน้น เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น เราจะดูแลหรือพัฒนาคนเราอย่างไร ระดับกรรมการก็ส่งต่อให้ฝ่ายจัดการถ่ายทอดลงมา ต่อด้วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการบริษัท มันก็จะเป็นการบอกต่อลงมาในแต่ละระดับนะครับ ผมเชื่อว่านี่เป็นกุญแจสำคัญอันแรก"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

เนื่องจากในปัจจุบันเอสซีจีรับบุคลากรจากภายนอกเข้ามาเพื่อเป็นผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำงานในหน้าที่ซึ่งบุคลากรในปัจจุบันไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอ เช่น เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และวิทยาการหุ่นยนต์ โดยปกติ การรับผู้บริหารระดับสูงลักษณะนี้อาจทำให้เกิดความเสี่ยงในการสื่อสารตามลำดับชั้นเพราะผู้บริหารใหม่ยังไม่เข้าใจหลักการในการตัดสินใจภายในเอสซีจีเป็นอย่างดี เอสซีจีจึงออกแบบลักษณะการทำงานให้ผู้บริหารดังกล่าวได้ตระหนักรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจีผ่านการประชุมและการตัดสินใจในการทำงานปกติ ทำให้บุคลากรระดับสูงที่เข้ามาใหม่ปรับตัวเข้ากับเอสซีจีได้ไม่ยาก

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจียังมีอิทธิพลเป็นอย่างมากกับบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ต้องทำงานโดยตรงร่วมกับลูกค้า คู่ค้า และชุมชน ผู้บังคับบัญชามักเน้นย้ำกับบุคลากรถึงการทำงานที่สอดคล้องกับอุดมการณ์สี่ในช่วงต้นของการประชุมก่อนที่บุคลากรจะออกไปพบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ก็เพราะเอสซีจีเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นตัวแทนขององค์กร การกระทำของบุคลากรย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร ในทางกลับกัน ถ้าหากบุคลากรมีลักษณะการทำงานและการตัดสินใจสอดคล้องกับค่านิยมในลักษณะเดียวกัน เมื่อบุคลากรเดิมก้าวหน้าไปอยู่ในส่วนอื่นแล้ว บุคลากรใหม่ก็สามารถต่อยอดความสัมพันธ์งานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร้รอยต่อ เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นในคุณธรรมของบุคลากรเอสซีจี ในส่วนนี้ คุณยุทธนา กล่าวว่า

"การบอกต่อกันลงมา ตั้งแต่ระดับบนสุดจนกระทั่งถึงวิธีการในการตัดสินใจ เพราะต้องเรียนว่าถ้าเราพูดถึงวิธีการตัดสินใจ จริง ๆ บอร์ดไม่มีทางรู้เลยถ้าเราตัดสินใจไปคนละทางกับที่เราพูด เช่น ในเรื่องการดีลธุรกิจกับลูกค้า เราคำนึงถึงเรื่องของบรรษัทภิบาล เรื่องความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย ซึ่งก็มีอยู่ในอุดมการณ์ของเราอยู่แล้ว เอาง่าย ๆ เวลาเราซื้อของเรามักจะบอกให้ขายของถูก แต่เราไม่ใช่ เราคำนึงถึงเรื่องของ Partnership ในเรื่องของการดูแลตั้งแต่ลูกค้าคู่ธุรกิจดูแลในเรื่องของการส่งต่อ คือเราจะมองคนที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าของเราว่าเราจะช่วยเขายกระดับได้อย่างไร"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Act as a Role Model)

เอสซีจีมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรผ่านการทำตัวเป็นแบบอย่างด้วยโครงการแม่แบบ ผู้นำองค์กร ซึ่งสนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรระดับหัวหน้าปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมให้เป็นแบบอย่างให้บุคลากรใต้บังคับบัญชานับถือและทำตาม โดยเฉพาะกับบุคลากรที่เข้าใหม่ ซึ่งอาจสับสนเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติตนในเอสซีจี บุคลากรใหม่มักสังเกตพฤติกรรมของคนรอบข้าง โดยเฉพาะหัวหน้างานเกี่ยวกับการทำงานและการตัดสินใจ เพื่อปรับตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งถ้าหากหัวหน้างานมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามได้ถูกต้องตามกัน ดังนั้น การกระทำของหัวหน้าจึงมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมของบุคลากรใต้บังคับบัญชา

เอสซีจียังได้ออกแบบระบบการติดตามคุณภาพของการสื่อสารผ่านระบบพี่สอนน้อง (Coaching) หรือการจัดให้บุคลากรแต่ละคนมีพี่เลี้ยงที่จะคอยควบคุมดูแลคุณภาพของการสื่อสาร ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างถูกต้อง เอสซีจีมีการพัฒนาและใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถทำงานภายในองค์กรให้ได้คุณภาพสูงตามความคาดหวังของผู้บริหารและลูกค้า การแนะนำและช่วยเหลือนี้เป็นการแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างเกี่ยวกับอุดมการณ์ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ทำให้เมื่อบุคลากรที่ได้รับการช่วยเหลือเติบโตเป็นหัวหน้าก็จะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป คุณยุทธนา กล่าวในตอนนี้ว่า

“ผมให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ผ่านวิธีการทำงาน ผมให้น้ำหนักเยอะที่สุดเลยคือการทำตัวเป็นตัวอย่าง แล้วก็สอนงานผ่าน Coaching and Feedback เราก็มี Platform ที่เป็น Performance Based System ปกติที่อื่นจะบอกแค่ว่าผ่านหรือไม่ผ่าน แต่ที่เอสซีจี เราพยายามให้มีช่องไว้เพื่อ Coaching and Feedback การทำ Dialogue เพื่อทำการพัฒนามากกว่า”

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

นอกจากการแสดงออกผ่านการทำงานปกติ เอสซีจียังให้ความสำคัญกับการสร้างความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชุมชนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเอสซีจีด้วย โดยทั่วไป การทำธุรกิจในประเทศที่เคยมีประวัติศาสตร์เกี่ยวกับการได้รับการเอาเปรียบโดยองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศและประเทศมหาอำนาจในช่วงล่าอาณานิคม เช่น เวียดนาม ลาว และกัมพูชา องค์กรระหว่างประเทศมักประสบปัญหาในการสร้างความเชื่อมั่นกับคนท้องถิ่น ทำให้คนท้องถิ่นอาจประท้วงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การยื่นเรื่องกับหน่วยงานภาครัฐ การหลีกเลี่ยงการซื้อสินค้า และการไม่เข้าร่วมงานด้วย ในทางกลับกัน เอสซีจีได้รับความเชื่อมั่นจากคนท้องถิ่นในทุกพื้นที่ เนื่องจากเอสซีจีมียุทธศาสตร์และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแลชุมชน พื้นที่ที่เอสซีจีประกอบการมักได้รับการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งส่งผลให้ชุมชนต่าง ๆ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น คุณยุทธนา ได้กล่าวถึงการดำเนินการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความจริงใจในทุกพื้นที่ที่เอสซีจีมีธุรกิจอยู่ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

“เวลาเราไปช่วยต้องแสดงถึงความจริงใจ เราพูดว่าเราอยากเป็นสมาชิกที่ดี ดังนั้น สิ่งที่เราแสดงออกคืออะไร สิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำต้องไปในแนวทางเดียวกัน พอทำเสร็จคนก็จะเชื่อมั่นว่าเอสซีจีมาช่วยเขาจริง ไม่ใช่มาฉกฉวยผลประโยชน์ระยะสั้น วันหนึ่งคนกลุ่มนี้จะช่วยเหลือเรากลับโดยเฉพาะในช่วงวิกฤต”

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

เอสซีจีมีกระบวนการในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจีสู่คนท้องถิ่นผ่านพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งไปประจำอยู่ในพื้นที่หรือประเทศเหล่านั้น เนื่องจากเอสซีจีเล็งเห็นว่าการประพฤติตนเป็นตัวอย่างเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรได้ดีเป็นอันดับต้น ๆ เพราะการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างช่วยข้ามขีดจำกัดเกี่ยวกับภาษาไปได้

"เวลาเราพูดคำว่า Open หรือเราพูดคำว่า Challenge หรือเราพูดคำว่า ตั้งมั่นในความเป็นธรรม เราจะต้องแปลงไปเป็นพฤติกรรม ทีนี้พฤติกรรมบางอย่างประยุกต์ได้เลย บางอย่างประยุกต์ยาก ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจที่ไปอยู่ในต่างประเทศ หน้าที่ของเขาคือต้องไปดัดแปลงให้เป็นบริบทที่เหมาะสมกับความเป็นท้องถิ่นตรงนั้น เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องไปแปลเอาเอง แปลงเป็นพฤติกรรม แล้วส่งต่อ"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

อย่างไรก็ตาม ความยุ่งยากที่องค์กรระหว่างประเทศมักเจอเหมือนกันคือปัญหาเรื่องการควบคุมและกำกับดูแลองค์กรลูกในต่างประเทศเนื่องจากอยู่ไกลหูไกลตาผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงต่าง ๆ จากการที่บุคลากรเหล่านี้ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ถือเป็นตัวแทนของเอสซีจี จึงเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างมากที่จะมีกระบวนการบางอย่างในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อองค์กรในภาพรวม ด้วยการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีการแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบเอสซีจี คุณยุทธนา กล่าวถึงการกำกับดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเหล่านี้ว่า

"เรามี GRC (Governance Risk Compliance) ที่เข้าไปร่วมประเมินในแง่ความเสี่ยงและเอาความเสี่ยงนั้นมาใช้ว่า ถ้าเราปฏิบัติพฤติกรรมเหล่านี้แล้วความเสี่ยงควรจะลดลง เช่น ความเสี่ยงในเรื่องของแบรนด์ความเสี่ยงในเรื่องของ License to Operate ความเสี่ยงในเรื่องของการดูแลสิ่งแวดล้อม เราเอา Framework ของ Risk Framework มาจับ แล้วจาก Risk Framework ก็จะบอกว่าเขาปฏิบัติตัวได้ดีมากน้อยแค่ไหน"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

การสื่อสารผ่านผู้นำ (Repeat from Leaders)

ผู้บริหารมีบทบาทและความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร นอกจากการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างอยู่เสมอแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ในการตอกย้ำวัฒนธรรมองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงความตั้งใจอย่างจริงจังของผู้บริหารในการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ที่เอสซีจีผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าในหลายครั้งกรรมการผู้จัดการใหญ่อาจไม่ได้เป็นผู้ทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครด้วยตนเอง แต่จะมีการลงมาให้กำลังใจหรือให้นโยบายกับกรรมการสัมภาษณ์ เพื่อตอกย้ำให้เห็นถึงความจริงจังของผู้บริหารที่ต้องการบุคลากรที่มีค่านิยมร่วมกับองค์กร กระบวนการนี้เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน จนกลายเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมของเอสซีจีและเป็นหน้าที่สำคัญของกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่จะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่เข้ามาใหม่และบุคลากรที่กำลังจะปรับระดับ ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของ คุณกิติ มาดิลกโกวิท อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง ในหนังสือ ๑๐๐ ปี SCG ที่ว่า "องค์กรที่ดีเราก็ต้องมี CEO ที่ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคน ต้องให้ความสำคัญกับกรรมการสัมภาษณ์ โดย CEO อาจจะไม่มีเวลามาสัมภาษณ์เอง แต่ควรมาให้กำลังใจกับกรรมการที่สัมภาษณ์" กระบวนการเหล่านี้ยังถูกปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดย คุณยุทธนา อธิบายไว้ดังนี้

"เรามีการถ่ายทอดลงไปให้กับพนักงานที่ดูแลเรื่อง Recruit ให้เขาเข้าใจว่าเราต้องการพนักงานแบบนี้หรือไม่ สำหรับพนักงานที่เข้าใหม่ เอสซีจีจะมีโครงการปฐมนิเทศที่เราเรียกว่า SCG Ready Together ซึ่งในวันปิดโครงการ จะมี Session ที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ลงไปพูดคุยถึงวิสัยทัศน์และทิศทางของธุรกิจรวมถึงตอบคำถามต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

ในระหว่างการปฏิบัติงานปกติ เอสซีจีจัดให้มีคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการควบคุมการทำงานขององค์กรให้เป็นไปตามค่านิยมร่วมที่ได้รับการออกแบบไว้ เช่น คณะกรรมการจรรยาบรรณ คณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืน และคณะกรรมการบุคคล โดยผู้แทนจากฝ่ายจัดการนั่งเป็นประธาน โดยคณะกรรมการเหล่านี้มีหน้าที่ในการตรวจสอบการทำงานของบุคลากรให้มีความเที่ยงตรงตามจรรยาบรรณที่เอสซีจีได้วางรากฐานไว้ มีการเผยแพรในหนังสือจรรยาบรรณเอสซีจีให้กับบุคลากรทั่วไปและผู้บริหารทุกระดับได้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องของเอสซีจี

ในปัจจุบัน เอสซีจีเพิ่มวิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านการเรียนการสอนและการเผยแพรในสื่อรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสื่อสารด้วยวิดีโอผ่านสื่อสังคงออนไลน์ การทำระบบ e-Learning และการสื่อสารด้วยเสียงผ่านช่อง Podcast เป็นต้น โดยช่องทางต่าง ๆ ก็จะมีผู้บริหารระดับสูงของเอสซีจีเป็นผู้สื่อสารด้วยตนเอง การสื่อสารเช่นนี้ช่วยกระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ผู้ฟังยังสามารถทำความเข้าใจกับข้อความได้หลายครั้งเพื่อให้มั่นใจว่าได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีจึงเป็นการยกระดับการสื่อสารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ในส่วนนี้ คุณยุทธนา กล่าวว่า

“ปัจจุบันมีการใช้เรื่องของ Technology มากขึ้น เป็น Virtual มากขึ้น เราเรียกว่าเป็น Blended Learning ปกติเราจะมี Learning Ratio ๗๐ (เรียนจากประสบการณ์) ๒๐ (เรียนจากหัวหน้างาน) ๑๐ (เรียนจากห้องเรียน) แต่ตอนนี้ Blended Learning ของเราอยู่ที่ประมาณ ๓๐% แล้วของหลักสูตร เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเขาสำเร็จไหม ก็คือเขาสามารถทำ Task ที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพหรือไม่ ช่วงหลังเราใช้คลิปเยอะมาก ๆ เป็นอะไรที่มันสั้น ๆ ง่าย ๆ มากขึ้น เข้าถึงได้ง่าย เปิดฟัง เปิดดู”

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Keep the Organizational Culture)

ในการรักษาและดูแลวัฒนธรรมองค์กร เอสซีจีได้ให้ความสำคัญกับการรับสมัครบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งบุคลากร และการหลีกเลี่ยงการปลดบุคลากรออกทีละมาก ๆ เอสซีจีให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาและตรวจสอบการมีอยู่ของค่านิยมร่วมอยู่เสมอ

หนึ่งในขั้นตอนการรับสมัคร นอกจากการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้น เอสซีจีได้ทำการจัดสัมมนาขึ้นเพื่อคัดเลือกคนในแต่ละปี โดยที่ในงานสัมมนาจะเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้แสดงถึงทักษะความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ ส่วนการสัมภาษณ์เพื่อรับสมัครงานจะเกิดขึ้นในวันถัดมา เพื่อพิจารณาเชิงลึกว่าผู้สมัครแต่ละคนมีค่านิยมร่วมเดียวกับองค์กรหรือไม่ ทั้งนี้ก็เพราะว่าเอสซีจีมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งมาก ถ้าหากบุคลากรคนไหนมีค่านิยมที่ไม่ตรงกับวัฒนธรรมองค์กรก็จะรู้สึกได้ว่าตนไม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและลาออกในที่สุด ทำให้เอสซีจีสูญเสียทรัพยากรในการรับสมัครและอาจทำให้ขาดโอกาสในการรับผู้สมัครที่มีค่านิยมเดียวกับเอสซีจีด้วย คุณกิติ มาดิลกโกวิท อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง ชี้ให้เห็นความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากรระหว่างการให้สัมภาษณ์ในหนังสือ ๑๐๐ ปี SCG ว่า “เวลามีคนที่ฉลาดมากเข้ามาสมัคร แต่เขามีค่านิยมไม่ตรงกับองค์กร... ต่อให้เขาผ่านช่วงทดลองงานมาได้ คนที่ไม่มีค่านิยมร่วมเหล่านั้น มักจะไม่มีอนาคตที่ไกลนักในบริษัท”

นอกจากนี้ เอสซีจียังมีการคัดเลือกบุคลากรจากโครงการฝึกงานที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้รับการฝึกอบรมวิธีการทำงานกับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ กระบวนการนี้เปิดโอกาสให้เอสซีจีได้ตรวจสอบความสามารถและค่านิยมของนักศึกษา เป็นการเปิดให้นักศึกษาได้ตรวจสอบตนเองด้วยอีกว่าจะสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำงานกับเอสซีจีระยะยาว จะเห็นได้ว่า โครงการฝึกงานนี้ไม่เพียงเป็นการฝึกอบรมทักษะในการทำงานทั่วไป แต่ยังเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการศึกษาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรกับผู้สมัคร ส่งผลให้เกิดการปรับทัศนคติและวิธีการทำงานล่วงหน้า เป็นการช่วยการลดอัตราการลาออกในอนาคตได้อีกด้วย คุณยุทธนา ให้ข้อมูลในส่วนนี้ไว้ว่า

"เรามีโครงการ SCG Excellent Internship เราอยากให้เขา (นักศึกษาฝึกงาน) เห็นว่าในโลกธุรกิจจริง เขาต้องมีทักษะอะไร เขาต้องมี Mindset อะไร เขาไม่จำเป็นต้องเลือกเอสซีจีแต่เราอยากให้เขาเห็นความเป็นจริง แล้วอย่างน้อยเขาก็ยังมีเวลาช่วงปีสุดท้าย ในการไปวางแผนการเรียน อันนี้คือความคาดหวังแรก อีกอย่างหนึ่งคือช่วงเวลาที่เขาอยู่กับเรา เราก็จะได้เห็นเขามากขึ้น เปรียบเทียบกับสัมภาษณ์ทั่วไป ๓๐ นาที ๔๕ นาที เราใช้เวลาอยู่กับเขาดีกว่า เราได้มีโอกาสตรวจดูภาวะผู้นำหรือทัศนคติของเขานานขึ้นว่าเขาใช่คนเอสซีจีหรือไม่"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

ในส่วนของการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร เอสซีจีมีคณะกรรมการบุคคล (Management Development Committee) ที่ดูแลเรื่องการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในสายงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารในแต่ละแผนกมีโอกาสวางแผนผู้สืบทอด (Succession Plan) ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการองค์กร และยังมีโครงการอบรมการเตรียมพร้อมในการเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของเอสซีจี ผ่านโครงการ Talent Management และ Business Concept Development เป็นต้น

สำหรับการคัดเลือกบุคลากรเพื่อมารับช่วงต่อนั้น นอกจากจะต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว ยังจะต้องมีการคัดเลือกผู้รับช่วงต่อจากค่านิยมร่วมจากการประเมินแบบรอบด้าน เช่น การประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งหากบุคคลรอบข้างมีข้อกังขาในแง่ของการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมแล้ว ก็อาจเป็นเหตุให้ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้ เอสซีจีให้ความสำคัญกับการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารในอนาคต ทั้งนี้ก็เพราะว่าการคัดเลือกผู้บริหารมีความสำคัญต่อเนื่องถึงกระบวนการอื่น เช่น การทำตนเป็นตัวอย่างและการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรผู้ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งจำเป็นต้องแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมที่ชัดเจน ในประเด็นนี้ คุณยุทธนา อธิบายไว้ว่า

"การเลือกผู้บริหารสำคัญมาก เราต้องเลือกคนที่มีนิสัยเหมือนกัน ทัศนคติแบบเดียวกันขึ้นมาเป็นหัวหน้า ถ้าเขามีทัศนคติไม่สอดคล้องกับปรัชญาของเราแล้วการทำงานจะไม่ราบรื่น เกิดความแตกแยกได้ สำคัญคือต้องให้คนที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกลายเป็นคนส่วนใหญ่ คนกลุ่มนี้จะสะท้อนวิธีทำงานแบบที่เป็นคนเอสซีจี เราคิดว่า พอคนส่วนใหญ่มีวิธีคิดคล้าย ๆ กันอยู่ มันจะเกิดการส่งต่อนั้นหมายความว่าถ้าผู้บริหารเข้าใจ Passion for Better เราจะได้นวัตกรรมที่ดีจำนวนมากที่สร้างคุณค่าให้เข้ากับสังคมและลูกค้า"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

จากการที่เอสซีจีมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ทำให้เอสซีจีเลือกที่จะหลีกเลี่ยงการปลดบุคลากรออกแม้ในช่วงวิกฤต แตกต่างจากองค์กรทั่วไปที่มักปลดบุคลากรเมื่อเกิดวิกฤต แนวทางของเอสซีจี นอกจากจะไม่ทำให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังเหลืออยู่แล้ว ยังทำให้สามารถรักษาวัฒนธรรมไว้ได้ เพราะบุคลากรที่มีหน้าที่สื่อสารยังคงอยู่ เกิดเป็นความต่อเนื่องของประสบการณ์และค่านิยมร่วม โดยช่วงโควิด-๑๙ ที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า ตรงข้ามกับองค์กรทั่วไปของฝั่งทุนนิยมที่เลือกปลดบุคลากรอย่างรวดเร็วเมื่อเกิดวิกฤต เอสซีจีมีความพยายามในการทำให้เกิดขวัญและกำลังใจด้วยการเร่งการลงทุนในเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกท่านยังสามารถทำงานได้ต่อเนื่องผ่านระบบ Cloud

สำหรับการลงทุนในต่างประเทศ คุณยุทธนา ย้ำด้วยความจริงจังถึงค่านิยมร่วม ว่าถึงแม้รูปแบบและบริบทของการสื่อสารอาจมีความแตกต่างกันไปบ้างในแต่ละประเทศที่ไปลงทุน แต่ค่านิยมร่วมแห่งองค์กรคือสิ่งที่เอสซีจีไม่มีการผ่อนปรนและทุกคนที่เป็นบุคลากรของเอสซีจี จำเป็นจะต้องยึดถือหลักการในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ก็เพราะว่าการผ่อนปรนอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างถาวรได้ จึงเป็นความเสี่ยงที่จำเป็นต้องได้รับการบริหารตั้งแต่ต้นด้วยความจริงจัง

"เราใช้กระบวนการที่ใกล้เคียงกัน แต่มีบริบทที่แตกต่างกันนิดหนึ่ง คือเวลาเราลงทุนในต่างประเทศ สิ่งที่เราให้ความสำคัญมากคือ บริบทของท้องถิ่นในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน ทำให้เราอาจจะมีการบริหารงานที่ไม่เหมือนกันได้ในต่างประเทศ อาจจะมีแบรนด์ที่แตกต่างกัน แต่เรื่องของวิสัยทัศน์และค่านิยมคือสิ่งที่เราไม่มีการประนีประนอม ทุกสำนักงานต้องสามารถสะท้อนความเป็นคนของเอสซีจีออกมาเหมือนกัน"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

นอกจากนี้เอสซีจียังมีกลยุทธ์การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารให้เป็นคนท้องถิ่นในโรงงานที่อยู่ต่างประเทศ ในกระบวนการสืบทอด เอสซีจีจะทำการพัฒนาและประเมินจนกระทั่งบุคลากรท้องถิ่นดังกล่าวแสดงให้เห็นอย่างเป็นประจักษ์ว่ามีวัฒนธรรมองค์กรแบบเอสซีจี ก็จะมอบหมายตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของโรงงานให้บุคลากรท้องถิ่นเป็นผู้ดูแลและสืบสานวัฒนธรรมแบบเอสซีจีต่อไป ความสำเร็จนี้เกิดขึ้นแล้วในโรงงานของเอสซีจีในประเทศเวียดนามและประเทศกัมพูชา คุณยุทธนา ยกตัวอย่างให้เห็นดังนี้

"เราพยายามอยากจะให้พนักงานท้องถิ่นมาเป็นผู้สืบทอดแทนกลุ่มคนไทยที่เข้าไปจัดตั้งในช่วงแรก ความท้าทายของการทำแบบนี้คือเรื่องของเวลาและต้องเข้าใจบริบทของประเทศ แล้วใช้เวลาในการตกลงกันในเรื่องของการพัฒนาพฤติกรรมที่เราต้องการให้เขาเป็น"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม (Shared Events)

เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน บุคลากรจำเป็นจะต้องมีบางสิ่งบางอย่างที่ยึดถือหรือปฏิบัติร่วมกัน เอสซีจีมีการพัฒนาการสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมร่วมเชิงประวัติศาสตร์ สิ่งที่ทุกคนพบเห็นในที่ทำงาน หรือภาษาที่ใช้ร่วมกัน

เอสซีจียังให้ความสำคัญกับการออกแบบอาคารต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร โดยจะเห็นได้จากการออกแบบอาคารเอสซีจี ๑๐๐ ปี เพื่อเป็นต้นแบบการสื่อสารความยั่งยืนแห่งอนาคตด้วยแนวคิดการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมด้วยนวัตกรรม จากการประหยัดพลังงานด้วยเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย การเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และวัสดุก่อสร้างที่สามารถรีไซเคิลได้ ทั้งยังมีการผสมประวัติศาสตร์ของเอสซีจี เช่น การประดับพระบรมฉายาลักษณ์ของ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่บริเวณทางเข้าอาคารเพื่อตอกย้ำถึงปณิธานในการทำงานเพื่อพัฒนาประเทศ

นอกจากจะมีการรวบรวมประวัติศาสตร์ของบริษัทอย่างเป็นระบบแล้ว เอสซีจียังให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์โบราณสถานที่เป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ของบริษัทไว้อีกด้วย การเก็บรักษาโบราณสถานที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทไว้อยู่ภายในพื้นที่ตั้ง นอกจากจะทำให้สวยงามก็ยังเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรรำลึกถึงประวัติศาสตร์ความเป็นมาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งประวัติศาสตร์เหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดเป็นเรื่องเล่าที่ฟังแล้วเพลิดเพลิน ทว่าแฝงไปด้วยความเป็นมาของวัฒนธรรมองค์กร และความสำคัญของค่านิยมที่ทำให้เกิดเป็นความสำเร็จในปัจจุบัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องแบบเอสซีจีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างประโยชน์สุขต่อประเทศชาติ

ถึงแม้การสวมเครื่องแบบขององค์กรและการใช้ภาษาร่วมกันจะเป็นกิจกรรมร่วมที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร แต่กิจกรรมร่วมดังกล่าวก็ควรได้รับการปรับปรุงให้เป็นไปตามยุคสมัย เนื่องจากกิจกรรมร่วมที่เป็นการยึดติดมากไป อาจทำให้องค์กรขาดการเติบโต เพราะกิจกรรมร่วมปิดกั้นการคิด

บางอย่างก็เป็นได้ ในอดีต บุคลากรส่วนใหญ่กลัวที่จะต้องแสดงความคิดเห็นจนปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ คุณกานต์ ตระกูลฮุน อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ (พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๕๘) มีการเปลี่ยนกิจกรรมร่วมเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มตั้งแต่การยกเลิกสิ่งเดิม ๆ ที่เคยทำมาเป็นเวลานานจนเกิดความล้าสมัย เช่น เปลี่ยนการใส่ชุดซาฟารีมาเป็นการใส่เสื้อโปโลที่มีการออกแบบที่หลากหลายมากขึ้น เหมือนกับชุดที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ในส่วนของภาษาก็ให้เปลี่ยนจากการเรียกหัวหน้าและผู้บริหารว่า "นายช่าง" เป็นคำว่า "พี่" เพื่อให้เกิดความรู้สึกสบายใจที่จะออกความคิดเห็น และมีความมั่นใจในการแสดงออกจนนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

ในปัจจุบัน ด้วยความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี วิสัยทัศน์ของเอสซีจีจึงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง เพื่อกำหนดทิศทางให้มีความทันสมัยตลอดเวลา โดยมีการใช้ Tagline อย่าง "Passion for Better" ต่อจากวิสัยทัศน์และค่านิยมเดิม เพื่อเป็นการให้คำมั่นสัญญากับลูกค้าในทำนองเดียวกันนี้ก็เพื่อยกระดับการทำงานของบุคลากรในเอสซีจีให้มีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการเข้าใกล้และตอบสนองคุณค่าที่แท้จริงของลูกค้าได้

"เวลาเราจะสื่อสารอะไรก็ตาม เราจะปิดท้ายด้วยคำว่า Passion for Better ในศัพท์การตลาดเขาจะเรียกว่า Tagline คือเป็น คำมั่นสัญญา (Brand Promise) ผ่าน ๔ Experience Principles อันได้แก่ ๑) Customer Centric ๒) Solution First ๓) Advancing Communities และ ๔) Leading the Way ซึ่งบางคนอาจจะมองว่ายาวไป เราเลยใช้คำว่า Passion for Better เพื่อทำให้จำง่ายขึ้น เพราะเราตั้งใจอยากจะให้เขาฉุกคิดถึงเรื่องพวกนี้ตลอด เวลาตัดสินใจทำงาน"

คุณยุทธนา เจียมตระการ
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่-การบริหารกลาง เอสซีจี

ผลลัพธ์ของความยั่งยืน (Sustainability Performance)

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ: เอสซีจีมีความสามารถทางด้านเศรษฐกิจในระดับสูงต่อเนื่องกันมาเป็นเวลาหลายปี โดยเอสซีจีมีสัดส่วนรายได้ที่เกิดขึ้นนวัตกรรมและสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง (High Value-Added Product & Services) สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นหนึ่งในสามของรายได้ทั้งหมด นอกจากนี้เอสซีจียังมีการเตรียมพร้อมในการจัดทำแผนในการรับมือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก ด้วยการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม ส่งผลให้ปัจจุบันบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี รู้สึกได้ถึงความปลอดภัยและมั่นคงในหน้าที่การงาน ทำให้แม้ในช่วงวิกฤตโควิด-๑๙ บุคลากรของเอสซีจีร่วมแรงร่วมใจทำงานจนสามารถรักษากำไรและการเติบโตสูงอยู่ที่ ๓๔,๑๔๓,๘๗๐,๐๐๐ ล้านบาท โดยส่วนหนึ่งก็ปรากฏว่าเป็นผลมาจากการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความจริงใจ ไม่เอารัดเอาเปรียบมาโดยตลอด จึงทำให้องค์กรยังได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าและคู่ค้า

ผลกระทบด้านสังคม: เอสซีจีมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวบ้านในชุมชนให้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง แนวคิดการพัฒนาสังคมของเอสซีจีคือการทำให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็งที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยโครงการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างฝายชะลอน้ำหรือการสร้างฝายในใจคน ซึ่งก็คือการถ่ายถอดวัฒนธรรมและค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมจากเอสซีจีสู่ชาวบ้าน เพื่อให้มีการอนุรักษ์น้ำและป่า และยังแสดงให้เห็นอีกว่าชาวบ้านจะสามารถหาเลี้ยงชีพได้อย่างไรจากป่าที่สมบูรณ์ เอสซีจียังให้ความสำคัญกับชุมชนและบริษัทขนาดเล็กด้วยการดูแลแบบพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเอสซีจีจะให้ความช่วยเหลือและพัฒนาร่วมกันให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ เอสซีจียังได้นำนวัตกรรม ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญต่าง ๆ มาประยุกต์เพื่อช่วยเหลือสังคม ทั้งในและนอกประเทศ เช่น การบริจาคห้องตรวจความดันลบ เครื่องมือทางการแพทย์ แก่โรงพยาบาลมากกว่า ๑๐๐ โรงพยาบาลในประเทศไทย รวมไปถึงการประสานงานกับเครือข่ายสถานทูตเพื่อช่วยเหลือสังคมในประเทศที่เอสซีจีเข้าไปลงทุน

ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม: เอสซีจีมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องผ่านโครงการการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาแหล่งน้ำถือเป็นภารกิจสำคัญของเอสซีจี เนื่องจากเอสซีจีเล็งเห็นไปในแนวทางเดียวกันกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงว่าน้ำมีความเกี่ยวข้องกับการบริโภคและการเพาะปลูก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการดำรงชีวิต เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของชาวบ้านด้วยการอยู่ร่วมกับป่า ทำให้ชาวบ้านสร้างระบบในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมด้วยพลังของชุมชน เพื่อสนับสนุนให้ชุมชนลุกขึ้นมาแก้ภัยแล้งด้วยตนเอง รวมไปถึงการผลักดันความร่วมมือกับมูลนิธิอุทกพัฒน์ สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำ และสยามคูโบต้า เพื่อทำโครงการเอสซีจีร้อยใจ ๑๐๘ ชุมชน รอดภัยแล้ง ในการดูแลฝายชะลอน้ำเพื่อการพัฒนาป่าไม้ของชาวบ้านและยังช่วยลดการเกิดไฟป่า จากปีละมากกว่า ๒๒๖ ครั้งต่อปี ลงมาเป็นเลขหลักหน่วยต่อปีติดต่อกันเป็นเวลามากกว่า ๑๕ ปี ทำให้จำนวนนกป่าจาก ๕๗ ชนิด เพิ่มขึ้นมาถึง ๑๗๑ ชนิด ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๒ เป็นต้นมา

ผลกระทบด้านวัฒนธรรม: จากปัญหาการทิ้งพื้นที่อันเป็นถิ่นกำเนิดและย้ายถิ่นฐานเข้ามาอยู่ในเมืองกันมากขึ้น ทำให้คนรุ่นใหม่จำนวนมากขาดความผูกพันกับท้องถิ่นและขาดความต่อเนื่องของการสืบสานภูมิปัญญาชาวบ้าน ผลต่อเนื่องจากการสร้างฝายชะลอน้ำและพัฒนาผืนป่าบริเวณโดยรอบโรงงานเอสซีจีที่ลำปางช่วยทำให้หมู่บ้านได้รับประโยชน์ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นครัวเรือนละกว่า ๓๐,๐๐๐ บาทต่อเดือน ส่งผลให้ลูกหลานที่เคยต้องเข้าไปทำงานในกรุงเทพฯ กลับมาช่วยทำเกษตรยั่งยืนที่พื้นที่ของตนเอง นอกจากนี้ โครงการต้นกล้าชุมชนเป็นโครงการที่ทางเอสซีจีมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นกำลังสำคัญในการกลับไปดูแลและพัฒนาท้องถิ่น โดยมีมูลนิธิเอสซีจีคอยสนับสนุนพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในท้องถิ่นของตนเองในด้านทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การพัฒนาคนรุ่นใหม่ของเอสซีจีด้วยการพัฒนาให้มีความรู้และทัศนคติในการทำงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแบบเอสซีจีจะส่งผลให้เกิดผลกระทบด้านวัฒนธรรมอย่างสูง นำไปสู่การสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมต่อไป

ThaiBev

กรณีศึกษาการสื่อสารและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ ๖
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

ประวัติและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) หรือไทยเบฟ เป็นผู้นำตลาดเครื่องดื่มครบวงจรในภูมิภาคอาเซียน ก่อตั้งขึ้นใน พ.ศ. ๒๕๔๖ จากการรวมตัวกันของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และบริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกันจำนวน ๕๘ บริษัท เพื่อผนึกกำลังการผลิตและการจัดจำหน่าย สร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมเครื่องดื่มของประเทศไทย ในปัจจุบัน กลุ่มบริษัทของไทยเบฟประกอบไปด้วย บริษัทย่อยและบริษัทร่วมกว่า ๒๒๐ บริษัท และได้ขยายธุรกิจจากอุตสาหกรรมเครื่องดื่มเข้าสู่ ๔ สายธุรกิจหลัก ได้แก่ สุรา เบียร์ เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและพัฒนาการผลิตและให้บริการอย่างครบวงจร ซึ่งถือเป็นการกระจายความเสี่ยงด้วยการกระจายรายได้เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว นอกจากนี้ ไทยเบฟยังยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาและสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดความมั่นคง สมดุลยั่งยืนต่อองค์กรและสังคมที่ไทยเบฟเข้าไปเกี่ยวข้อง ดังนั้น ไทยเบฟจึงมีนโยบายที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรในทุกระดับมีพฤติกรรมการทำงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้และคุณธรรม สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทำให้เกิดเป็นความสามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรและสร้างประโยชน์คืนสู่สังคม จึงจะเห็นได้ว่า ไทยเบฟมีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าของตนเองอย่างสม่ำเสมอและพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นจากการทำงานของไทยเบฟ

การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม (Statement)

คำแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

"กลุ่มบริษัทไทยเบฟคือผู้นำธุรกิจเครื่องดื่มครบวงจรในภูมิภาคอาเซียนที่มั่นคงและยั่งยืน (Stable & Sustainable ASEAN Leader)" คือวิสัยทัศน์ของบริษัทไทยเบฟ เพื่อแถลงให้บุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ถึงเป้าหมายสูงสุดที่ไทยเบฟมุ่งมั่นทำให้บรรลุผล จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์นี้มีลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มีความกระชับและชัดเจน ผู้รับสารสามารถนำองค์ประกอบของวิสัยทัศน์มาประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างรวดเร็วเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นการตอกย้ำให้บุคลากรตระหนักรู้ถึงรากฐานความเป็นมาขององค์กรในฐานะที่เป็นบริษัทของคนไทยที่ได้สร้างประโยชน์และภาพลักษณ์อันดีงามให้กับประเทศไทยและยังสะท้อนให้เห็นถึงปณิธานของผู้ก่อตั้งที่ต้องการให้องค์กรของคนไทยสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในเวทีโลก ประโยคที่ว่า "มั่นคงและยั่งยืน" สื่อให้เห็นถึงความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้เกิดประโยชน์สุขกับสังคม ดังนั้น คำแถลงวิสัยทัศน์ของไทยเบฟจึงเป็นรากฐานสำคัญของการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งคือการสร้างประโยชน์สุขคืนกลับสังคม กลุ่มไทยเบฟมีความเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง พร้อมที่จะต่อยอดความสำเร็จจาก Vision ๒๐๒๐ ด้วย วิสัยทัศน์ PASSION ๒๐๒๕ สะท้อนถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทที่จะนำพากลุ่มไทยเบฟข้ามผ่านวิกฤตด้วยก้าวที่แข็งแกร่ง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ PASSION ๒๐๒๕ ด้วย ๓ กลยุทธ์หลัก ได้แก่ Build (สรรค์สร้างความสามารถ) คือ การสร้างขีดความสามารถและโอกาสธุรกิจใหม่ ๆ ด้วยการต่อยอดจากพื้นฐานธุรกิจที่มีอยู่ Strengthen (เสริมแกร่งความเป็นหนึ่ง) คือการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจหลัก เพื่อรักษาและก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มครบวงจรในภูมิภาคอาเซียน Unlock (สุดพลังศักยภาพไทยเบฟ) คือการนำทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงทรัพยากรบุคคลของไทยเบฟที่มีอยู่มาพัฒนาศักยภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำแถลงค่านิยม (Values Statement)

“สร้างสรรค์และแบ่งปันคุณค่าจากการเติบโต (Creating and Sharing the Value of Growth)” คือคำแถลงค่านิยมที่ครอบคลุมและสื่อให้เห็นค่านิยมของไทยเบฟที่สื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมในอุดมคติ เพื่อแบ่งปันประโยชน์อย่างสูงสุดให้กับสังคมด้วยความภาคภูมิใจผ่านการดำเนินโครงการใน ๕ มิติหลัก คือ ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ด้านกีฬา ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาชุมชนและสังคม นอกจากนี้ ไทยเบฟเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยคนหลายเชื้อชาติ ค่านิยมดังกล่าวจึงถูกใช้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานเป็นหนึ่งเดียวในการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยการสื่อสารค่านิยมดังกล่าวว่า “ThaiBev Global Values” ซึ่งประกอบไปด้วย 3C ได้แก่ Collaboration (ร่วมกันผสานพลัง) Creating Values (สร้างสรรค์คุณค่า) และ Caring for Stakeholders (เอาใจใส่ต่อผู้เกี่ยวข้อง) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Collaboration (ร่วมกันผสานพลัง): ค่านิยมดังกล่าวสอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรมและประโยชน์ส่วนรวม เนื่องจากไทยเบฟมีการดำเนินธุรกิจจำนวนมากในหลายประเทศ เพื่อให้สามารถดึงนำศักยภาพสูงสุดของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความเชื่อใจและความสามัคคีระหว่างบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้น ดังนั้น ไทยเบฟจึงให้ความสำคัญกับกับความซื่อสัตย์และคิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างร่มเย็นและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Creating Values (สร้างสรรค์คุณค่า): ค่านิยมดังกล่าวสอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บุคลากรของไทยเบฟจำเป็นที่จะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งมั่นที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ บุคลากรของไทยเบฟในทุกระดับจึงถูกคาดหวังให้รับฟัง สนับสนุน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและแบ่งปันคุณค่าคืนให้กับสังคม จนเกิดประโยชน์สุขกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งห่วงโซ่คุณค่าอีกด้วย

Caring for Stakeholders (เอาใจใส่ต่อผู้เกี่ยวข้อง): ค่านิยมดังกล่าวสอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อม เพื่อทำให้มั่นใจว่าไทยเบฟและสังคมจะสามารถเจริญเติบโตไปพร้อมกันได้อย่างยั่งยืน การเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเข้าใจต่อทุกมุมมองของทุกฝ่ายด้วยความตั้งใจดีจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพราะนอกจากการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อมจะส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กรแล้ว ยังเป็นเหมือนการขอใบอนุญาตดำเนินการในพื้นที่ต่าง ๆ จากชุมชนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น บุคลากรในทุกระดับของไทยเบฟจึงมีหน้าที่สำคัญที่จะช่วยทำให้มั่นใจว่ากิจกรรมการและการดำเนินงานตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานของไทยเบฟ จะต้องไม่สร้างผลกระทบที่เป็นผลเสียต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ต้องสนับสนุนให้เกิดสมดุลประโยชน์กับทุกคนเพื่อความยั่งยืนที่มั่นคง

การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร (Organizational Hierarchy)

บุคลากรส่วนใหญ่ของไทยเบฟได้รับอิทธิพลทางความคิดในการทำงานเพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนมาจากผู้ก่อตั้งและผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอผ่านการสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในพฤติกรรมการทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่ท่านประธานกรรมการ คุณเจริญ สิริวัฒนภักดี และรองประธานกรรมการ คุณหญิงวรรณา สิริวัฒนภักดี ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มบริษัทไทยเบฟ ที่ได้ตอกย้ำให้ผู้บริหารระดับสูงฟังสม่ำเสมอในที่ประชุมกรรมการจนเป็นปรัชญาที่ผู้บริหารระดับสูงใช้สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจความคาดหวังขององค์กร จนเกิดเป็นวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมทั้งองค์กร “ถ้าเราทุ่มเท ทำงานด้วยกัน อะไรก็สำเร็จได้” เป็นคำกล่าวของท่านประธานกรรมการ คุณเจริญ สิริวัฒนภักดี ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยม ร่วมกันผสานพลัง (Collaboration) “คนไทยให้กันได้” คำกล่าวของท่านรองประธานกรรมการ คุณหญิงวรรณา สิริวัฒนภักดี ที่สอดคล้องกับค่านิยม เอาใจใส่ต่อผู้เกี่ยวข้อง (Caring for Stakeholders) จนไปถึง “แรงบันดาลใจจากทุกคน เพื่อชุมชนที่ยั่งยืน” คำกล่าวของท่านกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี ที่สอดคล้องกับค่านิยมการสร้างสรรค์คุณค่า (Creating Values) ซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์และแบ่งปันคุณค่าจากการเติบโต (Creating and Sharing the Value of Growth) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการที่ไทยเบฟเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ มีการจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็นกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะการทำงานและรูปแบบการเติบโตที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ไทยเบฟจึงมีนโยบายในการมอบหมายผู้บริหารในแต่ละกลุ่มธุรกิจให้สื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมของไทยเบฟ ออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติและพฤติกรรมในอุดมคติที่สอดคล้องกับลักษณะการทำงานของแต่ละส่วนงาน โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในต่างประเทศ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมใหญ่ระดับกลุ่มธุรกิจในแต่ละไตรมาส เพื่อบอกเล่าเป้าหมายและทิศทางที่จะร่วมมือกันขับเคลื่อนงานให้บรรลุผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ไทยเบฟกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลเพื่อดำเนินการสร้างความยั่งยืน ผ่านการจัดตั้งคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนงานที่เกี่ยวข้องตามวิสัยทัศน์ ThaiBev PASSION ๒๐๒๕ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการความเชี่ยวชาญของสำนักต่าง ๆ และส่งเสริมให้หน่วยงานเกิดการรวมพลังกันข้ามกลุ่มธุรกิจภายใต้ไทยเบฟ เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในห่วงโซ่คุณค่า การทำงานในลักษณะนี้เป็นการสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กรโดยมีตัวแทนผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สื่อสารและกำกับดูแลการขับเคลื่อนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับค่านิยมที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการมีหน้าที่นำแนวทางที่ถูกต้องไปสื่อสารต่อกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการทำงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ในส่วนนี้ คุณประวิช สุขุม เล่าให้ฟังว่า

“ท่านประธาน คุณเจริญ สิริวัฒนภักดี ได้มีการเน้นย้ำเสมอว่า ‘ถ้าพวกเราทุกคนเทใจรวมกันเป็นหนึ่ง อะไรก็สำเร็จได้’ ทำให้เรานำเอาปณิธานนี้มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานมาโดยตลอด เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดผลลัพธ์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ยกตัวอย่างคือ เราได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน Corporate Affairs เพื่อที่จะร่วมกัน ‘สร้างสรรค์ และแบ่งปันคุณค่าจากการเติบโต’ ด้วยการขับเคลื่อนการทำงานเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคมไทยโดยรวมในทุกมิติ โดยที่เราจะเน้นใน ๕ มิติ หลักคือ การศึกษา สาธารณสุข กีฬา ศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาชุมชน เรามีพนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ทั่วประเทศ ในเรื่องการทำงาน คุณฐาปน ท่านได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า สิ่งที่สำคัญก็คือ ‘พวกเราต้องร่วมไม้ร่วมมือ ต้องรวมพลังสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันว่าถ้าทุก ๆ คนทำหน้าที่ของตัวเองอย่างดีที่สุดแล้ว เราก็ยังมีพลังที่จะสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับสังคมโดยรวม’ ซึ่งเรายึดถือปฏิบัติมาโดยตลอดในการทำงาน”

คุณประวิช สุขุม
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดสายบริหารทั่วไป
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Act as a Role Model)

ผู้บริหารในแต่ละระดับของไทยเบฟมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของไทยเบฟเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรได้ดูเป็นแบบอย่างอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความสม่ำเสมอของพฤติกรรมและการตัดสินใจภายในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์และการจัดการความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไทยเบฟได้กำหนดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหาร (Executive Workshop) และมอบหมายผู้บริหารระดับสูงให้เป็นตัวแทนแบบอย่างค่านิยม เพื่อให้ผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและแสดงออกอย่างสม่ำเสมอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็น ซึ่ง คุณประวิช สุขุม เล่าถึงหลักคิด หลักการทำงานของ คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี ให้ฟังว่า

“การเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่นด้วย นอกจากการบริหารธุรกิจแล้ว คุณฐาปน ก็ยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมสร้างประโยชน์ให้สังคมและชุมชน โดยได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการร่วมพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างอาชีพให้ชุมชน ส่งเสริมด้านสาธารณสุข ด้านการศึกษา กีฬา เยาวชน การรักษาศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น รวมถึงการทำนุบำรุงศาสนา โดยคุณฐาปน ยังได้มีโอกาสเป็นไวยาวัจกร วัดพระเชตุพนฯ เรียกว่า คุณฐาปน นั้นเป็นผู้นำรุ่นใหม่ไฟแรงที่ให้ความใส่ใจทั้งในเรื่องธุรกิจ และการทำประโยชน์ให้กับสังคมส่วนรวม โดยยึดหลักการดำเนินชีวิตมาจาก คุณเจริญ และคุณหญิงวรรณา สิริวัฒนภักดี ที่สอนให้ใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย ซึ่ง คุณฐาปน ได้นำมาปรับใช้ในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้มีความสมดุลกันได้เป็นอย่างดี”

คุณประวิช สุขุม
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดสายบริหารทั่วไป
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

สำหรับบุคลากรที่ไม่ได้อยู่สำนักงานใหญ่ อาจไม่ได้เห็นพฤติกรรมของผู้บริหารด้วยตนเอง ก็จะมีการถ่ายทอดด้วยการสร้างต้นแบบพฤติกรรมผ่านการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในแต่ละสำนัก เพื่อให้บุคลากรได้เห็นพฤติกรรมตามค่านิยมที่สอดคล้องกับการทำงานในบทบาทที่แตกต่างกันออกไป ทำให้บุคลากรเกิดการตอกย้ำถึงพฤติกรรมในอุดมคติระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบ ไทยเบฟได้ริเริ่มโครงการขอบคุณ (Thank You) ซึ่งเป็นโครงการที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถให้คะแนนซึ่งกันและกันได้ เมื่อพบเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยม กิจกรรมนี้ยังทำให้บุคลากรได้สัมผัสถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการประพฤติตามค่านิยมอย่างเป็นรูปธรรม คะแนนดังกล่าวจะถูกเก็บสะสมอยู่ในแอปพลิเคชัน Beverest Life โดยในแต่ละช่วงเวลา กิจกรรมดังกล่าวส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีโอกาสในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในวงกว้าง โดยใช้โอกาสนี้เพื่อแสดงออกถึงความชื่นชมยกย่อง ให้กำลังใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร

เนื่องจากไทยเบฟเป็นองค์กรธุรกิจครอบครัว พฤติกรรมที่ปฏิบัติโดยสมาชิกครอบครัวผู้ก่อตั้งจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะไม่ได้เป็นโครงการที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการก็ตาม โดยพฤติกรรมเหล่านี้อาจไม่ได้เป็นพฤติกรรมที่สะท้อนโดยตรงถึงค่านิยมของไทยเบฟ แต่ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมในอุดมคติที่บุคลากรนำมาเป็นแบบอย่างโดยธรรมชาติไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม ตั้งแต่พฤติกรรมของรุ่นก่อตั้งอย่าง คุณเจริญ สิริวัฒนภักดี ประธานกรรมการและผู้ก่อตั้งเครือไทยเบฟ ที่เป็นแบบอย่างของการมีวิสัยทัศน์ ถ่อมตัว และการทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร คุณหญิงวรรณา สิริวัฒนภักดี รองประธานกรรมการและผู้ก่อตั้งเครือไทยเบฟ ซึ่งเป็นแบบอย่างของความโอบอ้อมอารีและการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สืบมาจนถึงรุ่นที่สอง คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี ในฐานะกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ยังคงสืบสานปรัชญาการทำงานของรุ่นก่อตั้งและต่อยอดไทยเบฟให้เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน

"คุณฐาปน เป็นทั้งผู้มีความสามารถในด้านธุรกิจ และท่านยังเพียบพร้อมด้วย 'ใจ คิด ทำ' ซึ่งหมายถึงเรื่องการทำงานด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์ ทำงานด้วยความตั้งใจอย่างไม่ลดละ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น เพื่อสร้างประโยชน์สุขกับทุกคนและสังคมโดยรวม นอกจากนี้ ท่านก็ยังเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ เพื่อสาธารณกุศลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในนามของไทยเบฟและมูลนิธิสิริวัฒนภักดี เพื่อที่จะช่วยเหลือและแบ่งปันสิ่งดี ๆ กลับคืนสู่สังคมและประเทศชาติ รวมไปถึงคนรอบข้างได้อย่างน่าชื่นชมเป็นอย่างยิ่ง"

คุณประวิช สุขุม
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดสายบริหารทั่วไป
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

การสื่อสารผ่านผู้นำ (Repeat from Leaders)

ไทยเบฟให้ความสำคัญกับการสื่อสารจากผู้นำระดับสูงเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมจากท่านกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายและพฤติกรรมในอุดมคติที่องค์กรมุ่งมั่นจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ กิจกรรมดังกล่าวส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรในทุกระดับชั้น ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจัดขึ้นในแต่ละช่วงของปีแตกต่างกันออกไป เช่น ThaiBev Group Conference Annual Townhall และ Management Town Hall เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวยังรวมไปถึงการบอกเล่าความคืบหน้าทางธุรกิจ ความสำเร็จ ความท้าทายทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบถึงสถานการณ์ขององค์กรและความร่วมมือที่องค์กรมุ่งหวังให้บุคลากรช่วยกันผลักดันเป้าหมายให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ รวมถึงอีกหนึ่งกิจกรรมที่บุคลากรของกลุ่มไทยเบฟต่างรอคอยคือกิจกรรม "We are Family" หรืองานปีใหม่ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปีเป็นต้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะได้รับเกียรติจาก คุณเจริญ คุณหญิงวรรณา และคุณฐาปน สิริวัฒนภักดี ผู้บริหารสูงสุดของไทยเบฟ ในการกล่าวขอบคุณบุคลากรที่เป็นพลังสำคัญให้องค์กรประสบความสำเร็จ คุณประวิช อธิบายว่า

"การดำเนินงานภายใต้การนำของ คุณฐาปน ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสร้างผลลัพธ์และความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนอย่างมากมาย และยังส่งผลให้ไทยเบฟได้รับการคัดเลือกให้เป็นสมาชิกในกลุ่มดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (The Dow Jones Sustainability Indices - DJSI) โดยจัดลำดับให้เป็นสมาชิกของ DJSI Emerging Markets Index กลุ่มดัชนีตลาดเกิดใหม่เป็นปีที่ ๕ และประเภทกลุ่มดัชนีโลก (World Index) เป็นปีที่ ๔ โดยล่าสุดได้รับการจัดให้เป็นอันดับ ๑ Industry Leader ในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องดื่มต่อเนื่องเป็นปีที่ ๓ ไทยเบฟนับเป็นบริษัทแรกในประเภทอุตสาหกรรมเครื่องดื่มของอาเซียนที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็น World Leader ซึ่งได้สร้างความภาคภูมิใจให้กับคนไทยที่

บริษัทของคนไทยได้ขึ้นเป็นผู้นำในเวทีระดับโลก ซึ่งตรงนี้ก็เป็นอีกหนึ่งพลังใจที่สำคัญสำหรับกลุ่มไทยเบฟในการก้าวไปสู่ก้าวที่แกร่งกว่าเดิม กับการเป็นผู้นำธุรกิจเครื่องดื่มครบวงจรในภูมิภาคอาเซียนอย่างมั่นคงและยั่งยืน Stable & Sustainable ASEAN Leader ภายใต้ PASSION ๒๐๒๕ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ความทุ่มเท ตั้งใจของบุคลากรทุกคนในกลุ่มไทยเบฟ”

คุณประวิช สุขุม
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดสายบริหารทั่วไป
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ ไทยเบฟยังมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ตามยุคสมัย เพื่อสื่อสารให้บุคลากรที่อยู่ในแต่ละพื้นที่ในแต่ละประเทศ ได้เข้าถึงสารของผู้บริหารได้โดยสะดวก ทำให้เกิดการตระหนักรู้และกระตุ้นความเข้าใจ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร ด้วยการเผยแพร่วิดีโอสัมภาษณ์ผู้นำระดับสูงผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook และ YouTube ส่งผลให้บุคลากรของไทยเบฟมีค่าความผูกพันกับองค์กร (Engagement Score) ในระดับสูง ซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อมั่นในองค์กรและผู้นำว่า นโยบายที่ตนได้รับมาปฏิบัตินั้นมีที่มาที่ไปและเหตุผลในการตัดสินใจอย่างไร ทำให้บุคลากรในแต่ละภูมิภาคยึดหลักการทำงานไปทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนของตน ซึ่งลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมและสิ่งแวดล้อมไปจำนวนมาก ในส่วนนี้ คุณประวิช เล่าให้ฟังว่า

“อย่างในช่วงสถานการณ์โควิด-๑๙ ซึ่งถือเป็นสถานการณ์ที่ย้อนกลับไปก็คงไม่มีใครคาดถึงว่า จะสร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับโลกได้ขนาดนี้ คุณฐาปน ยังสามารถนำพาไทยเบฟให้ก้าวข้ามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและกลับมายืนหยัดด้วยความแข็งแกร่งมากขึ้นกว่าเดิม ท่านได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการพิเศษในสถานการณ์โควิด-๑๙ หรือ ThaiBev Situation Room ซึ่งเป็นศูนย์ติดตามข้อมูลข่าวสาร และการแพร่ระบาดอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิด

ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) และให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับบุคลากร ทำให้เราสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ดีมาก นอกจากนี้ท่านยังได้ให้นโยบายไว้อย่างชัดเจนที่จะให้การดูแลพนักงานทุกคนเป็นอย่างดี ทำให้พนักงานทุกคนมีขวัญกำลังใจ และทำให้องค์กรของเราสามารถที่จะปรับตัวและกลับมาอยู่ในภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว”

คุณประวิช สุขุม
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดสายบริหารทั่วไป
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงนี้ ไม่จำกัดเพียงแค่บุคลากรที่อยู่กับองค์กรอยู่แล้ว แต่รวมไปถึงเยาวชนในระดับมหาวิทยาลัย ผ่านโครงการ Beta Young Entrepreneur มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และยังร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและภาครัฐ ก่อตั้งเมืองนวัตกรรมแห่งสยาม (Siam Innovation District) และจัดทำโครงการศูนย์กลางนวัตกรรมแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU Innovation Hub) เพื่อสร้างพื้นที่และหลักสูตรที่พัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ รวมทั้งสนับสนุนธุรกิจสตาร์ทอัพให้มีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นตัวอย่างโครงการที่ คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ริเริ่มและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผู้ประกอบการที่มีคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในอนาคต ผ่านการปลูกฝังปรัชญาการทำงานของ คุณเจริญ สิริวัฒนภักดี ประธานกรรมการ ซึ่งเป็นต้นแบบผู้นำที่มีวิสัยทัศน์อันปราชญ์เปรื่อง และค่านิยมอันทรงพลังของกลุ่มไทยเบฟ

การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Keep the Organizational Culture)

ไทยเบฟให้ความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังพิจารณาควบคู่กับทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมกลุ่มไทยเบฟ (ThaiBev Global Values) จึงได้กำหนดข้อคำถามไว้ตั้งแต่ขั้นตอนการกรอกใบสมัคร และกำหนดตัวชี้วัดไว้ในแบบประเมินทัศนคติระหว่างการสัมภาษณ์ผู้สมัครทุกตำแหน่งงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดได้นำไปประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างเหมาะสม ก่อนที่ผู้สมัครจะได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานต่อไป อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การคัดกรองพฤติกรรมของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไทยเบฟมีแนวคิดที่จะบอกเล่าลักษณะการทำงานและวิสัยทัศน์องค์กรแก่นักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและวัฒนธรรมการทำงานภายในกลุ่มไทยเบฟ เพื่อประกอบการตัดสินใจเข้าร่วมทำงานกับไทยเบฟ ผ่านกิจกรรม ThaiBev Group Career Journey in ASEAN ที่จัดขึ้นในแต่ละปี โดยมี ดร. เอกพล ณ สงขลา รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้บริหารสูงสุดกลุ่มทรัพยากรบุคคล มาให้การบรรยายเกี่ยวกับโอกาสการทำงาน วิสัยทัศน์ และค่านิยมในกลุ่มบริษัทภายใต้ไทยเบฟ รวมไปถึงลักษณะสำคัญที่ไทยเบฟมองหาจากกลุ่มนิสิต นักศึกษา ในส่วนนี้ คุณประวิช เล่าให้ฟังว่า

“ทุก ๆ ปี ไทยเบฟจะร่วมกับ C ASEAN จัดกิจกรรมเปิดบ้านสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อรองรับการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจไทยเบฟทั้งในและต่างประเทศ เราเรียกกิจกรรมนี้ว่า Open House: ThaiBev Group Career Journey in ASEAN เพื่อบอกเล่าให้เขาได้เห็นถึง ‘โอกาส..ไร้ขีดจำกัด’ ซึ่งหมายถึง โอกาสการทำงานที่ไม่ได้จำกัดเฉพาะงานที่เขาสมัครเข้ามา แต่เวลาเขาอยู่ไปเรื่อย ๆ ก็จะมีโอกาสใหม่ ๆ ให้เขาได้ทำอยู่ตลอดเวลา อาจจะเป็นคนละสายงานเลยก็ได้ ตรงนี้เราได้รับการตอบรับและความสนใจเป็นอย่างดีจากนักศึกษาทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาหรือกำลังศึกษาอยู่ ภายในงานนี้ เราก็จะ

เชิญชวนผู้บริหาร และพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ ของกลุ่มธุรกิจไทยเบฟ มาร่วมกันแชร์ประสบการณ์และโอกาสการทำงานในไทยเบฟ รวมถึงให้คำแนะนำ และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับลักษณะงาน ดังนั้นผมว่าตรงนี้มันสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและการเตรียมความพร้อมในอนาคต เป็นการตอกย้ำให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรของไทยเบฟตลอดมาซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้เราประสบความสำเร็จจนถึงทุกวันนี้”

คุณประวิช สุขุม
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดสายบริหารทั่วไป
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานกลุ่มไทยเบฟทุกคนยึดถือและดำเนินรอยตามวิสัยทัศน์และค่านิยมกลุ่มไทยเบฟ (ThaiBev Global Values) จึงถูกนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยกลุ่มไทยเบฟกำหนดให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนตั้งเป้าหมายการทำงานในแต่ละปีด้วยตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ย่อยของหน่วยงานและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนรวมไปถึงผู้บริหารสามารถร่วมกันขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กรได้สำเร็จ ขณะเดียวกันไทยเบฟได้บรรจุการประเมินพฤติกรรมของพนักงานรายบุคคลที่แสดงออกซึ่งค่านิยมกลุ่มไทยเบฟ (ThaiBev Global Values) ไว้เป็นส่วนหนึ่งในแบบประเมินการปฏิบัติงานรายบุคคลผ่านแอปพลิเคชัน Beverest Life ซึ่งเป็นระบบปฏิบัติการสารสนเทศด้านการพัฒนาบุคลากร ที่ทำให้สามารถประเมินบุคลากรได้แบบ ๓๖๐ องศา โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกถึงพฤติกรรมในอุดมคติตามค่านิยม เพื่อให้ทราบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอนาคต การประเมินดังกล่าวจะถูกพิจารณาควบคู่กับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายการทำงาน มีผลสืบเนื่องไปถึงการพิจารณาความเหมาะสมในการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession) และการเติบโตในตำแหน่งงานตามสายอาชีพของพนักงานในอนาคตด้วย

แม้ในช่วงสถานการณ์โควิด-๑๙ คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี ให้ความสำคัญกับการพัฒนา และดูแลบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ความสุขและความก้าวหน้าของพนักงานเป็นแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน เพื่อเสริมสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งจากภายใน ไทยเบฟมอบโอกาสให้พนักงานได้ก้าวหน้าในสายอาชีพ และได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการอบรมและพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ คุณฐาปน ยังมีความห่วงใยต่อสุขภาพของพนักงานพร้อมทั้งครอบครัวและเครือข่าย ได้กำหนดมาตรการป้องกันและดูแลทุกคนเพื่อรับมือ และบรรเทาผลกระทบของการแพร่ระบาด โดยได้จัดตั้งศูนย์บริการพนักงานช่วงวิกฤตโควิด-๑๙ (Covid-19 Relief Center) เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูล และประสานงานให้ความช่วยเหลือบุคลากร ครอบครัวบุคลากร และเครือข่ายของไทยเบฟอย่างใกล้ชิด ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ผสานพลังเพื่อฝ่าฟันวิกฤตไปด้วยกัน นอกจากนี้ ไทยเบฟได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนลักษณะงานภายในกลุ่ม (Rotation) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ด้วยการจัดให้ผู้บังคับบัญชาสอบถามความฝันและแผนชีวิตในอนาคตของบุคลากรและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเจริญเติบโตอยู่ตลอดเวลา เป็นส่วนหนึ่งของการตอกย้ำแนวคิด โอกาสไร้ขีดจำกัด (Limitless Opportunities) ของไทยเบฟ คุณประวิช อธิบายไว้ว่า

“คุณฐาปน จะบอกเสมอเลยว่า ‘ใจ คิด ทำ’ คือจะทำอะไรต้องทำด้วยใจ ถ้าทำออกมาจากใจแล้ว เราก็จะคิดแต่เรื่องดี ๆ เสร็จแล้วก็ทำให้มันสำเร็จ ที่ไทยเบฟเราจะพยายามถามบุคลากรของเราตลอดเลยนะครับ ถ้าอย่างเป็นทางการ ก็จะเป็นการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคล Individual Development Plan เราจะมานั่งคุยกันทีละคนเลย หัวหน้ามีหน้าที่ออกแบบการเจริญและการพัฒนาตัวเองร่วมกับน้อง ๆ ทีละคนว่าเขาอยากเติบโตไปทางไหน แล้วไทยเบฟจะช่วยในส่วนไหนได้บ้าง บางคนอาจจะต้องการเพิ่มแค่ทักษะบางอย่าง เราก็มีระบบการเรียน e-learning มีการอบรมพนักงาน หรือบางคนต้องการไปเรียนต่อ เราก็สนับสนุน

ทุนการศึกษาและช่วยให้สามารถเข้าสถานศึกษาที่เป็นเครือข่ายของเราทั้งในและต่างประเทศ บางคนอยากลองงานที่แปลกใหม่ในต่างประเทศ เขาก็สามารถลงชื่อในโครงการเปลี่ยนโยกย้ายงาน ทั้งในสายงานเดิม หรือข้ามสายงาน หรือแม้แต่ข้ามกลุ่มธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น พนักงานของเราสามารถเติบโตได้ ๓ แนว แนวตรง แนวราบ และแนวทแยง เราพยายามเข้าใจเส้นทางในอนาคตของเขา ว่าตอนเขาอายุ ๔๐ เขาจะอยู่ตำแหน่งไหน จะมีเงินพอใช้ไหม คิดว่าจะมีลูกกี่คน เราต้องเอาใจใส่เขาแล้วก็ต้องดูแลไปถึงครอบครัวเขาด้วย”

คุณประวิช สุขุม
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดสายบริหารทั่วไป
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม (Shared Events)

ไทยเบฟมีการจัดกิจกรรมร่วมต่าง ๆ เพื่อตอกย้ำวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเข้าใจบริบทและยุทธศาสตร์ของการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร ไทยเบฟได้ริเริ่มกิจกรรม Way of Work หรือโครงการ WOW Awards เป็นประจำในแต่ละปี เพื่อให้บุคลากรนำเสนอแนวทางการปรับปรุงการงานให้มีประสิทธิภาพด้วยความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยยกระดับไทยเบฟให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นกรรมการพิจารณา ในปัจจุบัน โครงการดังกล่าวได้รับความนิยมและมีบุคลากรเข้าร่วมมากกว่า ๕๐๐ คน จากทั้งในและต่างประเทศ มีโครงการที่ผ่านการพิจารณากว่า ๘๐ ผลงาน โครงการ WOW Awards ยังเป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์ในการผลักดันต้นแบบพฤติกรรมการทำงานของไทยเบฟที่เรียกว่า ThaiBev Way of Work ซึ่งเป็นชุดพฤติกรรมที่ถอดมาจากค่านิยม และถูกใช้เพื่อพัฒนาการทำงานในองค์กรครบทั้ง ๓ ด้าน ตั้งแต่การผสานพลังเป็นทีมเพื่อพัฒนาผลงานให้ออกมาสมบูรณ์แบบ การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เกิดคุณค่าสูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด และการเอาใจใส่ถึงประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องผ่านโจทย์ของโครงการที่ต้องสร้างสมดุลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณประวิช เล่าให้ฟังว่า

“คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและดูแลบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น เราจะต้องให้ความสำคัญกับความสุข และความก้าวหน้าของพนักงาน เราอยากจะเห็นน้องพนักงานอยู่กับเราแล้วก็เติบโตภายในองค์กรได้ ให้เขาสามารถดูแลครอบครัวของเขาได้ด้วย ดังนั้น เราจะมอบหมายผู้บริหารแต่ละหน่วยงานว่าจะต้องช่วยให้พนักงานสามารถวางแผนเส้นทางชีวิต และสายอาชีพในอนาคตของตัวเอง โดยให้ทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งจัดการอบรมและพัฒนาศักยภาพพนักงาน เราเรียกว่า Career Based

People Development ซึ่งเราคิดว่าจุดนี้เป็นอาวุธที่สำคัญมากเพื่อรับมือกับยุค Disruption เราจึงต้องพยายามพัฒนาโปรไฟล์ของบุคลากร ให้สอดคล้องกับโลกอนาคต พร้อมสร้าง DNA ร่วมกัน ภายใต้ ThaiBev Global Values หรือค่านิยมกลุ่มไทยเบฟที่จะสะท้อนถึงคุณลักษณะร่วมของชาวไทยเบฟทั่วโลก ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในฐานะผู้นำที่มั่นคงและยั่งยืนของอาเซียน”

คุณประวิช สุขุม
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดสายบริหารทั่วไป
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

ไทยเบฟมีนโยบายในการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ ไปจนถึงการบริหารจัดการบรรจุภัณฑ์หลังการบริโภค ด้วยการคำนึงถึงการดำเนินการที่สอดคล้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืนตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และในฐานะที่เป็นบริษัทผู้นำธุรกิจเครื่องดื่มครบวงจรในภูมิภาคอาเซียน จึงตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวกับแหล่งน้ำ และเพื่อเป็นการตอกย้ำค่านิยมเกี่ยวกับการอนุรักษ์น้ำและทรัพยากรธรรมชาติไปจนถึงกระบวนการผลิตที่คำนึงถึงความพอเพียง และได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การบริหารจัดการกระบวนการผลิต การประเมินความยั่งยืนของน้ำผ่านเทคโนโลยีดาวเทียมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์การไหลเวียนของน้ำ (Water Flow) ซึ่งทำให้สามารถควบคุมคุณภาพของแหล่งน้ำที่นำมาใช้ และนำข้อมูลไปแบ่งปันให้แก่ชุมชนรอบโรงงาน อันเป็นการต่อยอดไปสู่การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำร่วมกันกับชุมชน

ไทยเบฟได้ก่อตั้งพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้แห่งใหม่ของกลุ่มไทยเบฟภายใต้แนวคิด Water of Life ซึ่งได้รวบรวมประวัติศาสตร์เครื่องดื่มที่เกิดขึ้นมาบนโลก ประวัติศาสตร์การเจริญเติบโตของกลุ่มธุรกิจตั้งแต่สุราแม่โขงรวมไปถึงการแสดงให้เห็นห่วงโซ่อุปทานทุกขั้นตอน ซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นที่มักแสดงให้เห็นเพียงกระบวนการผลิตของโรงงาน ศูนย์การเรียนรู้แห่งนี้แสดงให้

เห็นถึงแหล่งที่มาของวัตถุดิบตั้งต้น เช่น แหล่งน้ำที่บริสุทธิ์และความเกี่ยวข้องของแหล่งวัตถุดิบดังกล่าวต่อความมั่นคงทางชีวภาพอื่นด้วย ศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์หลักในการปลูกฝังค่านิยมการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม บุคลากรที่เข้ามาใหม่จะได้รับโอกาสในการเยี่ยมชมศูนย์การเรียนรู้ในระหว่างการปฐมนิเทศ ศูนย์การเรียนรู้ยังเปิดให้กลุ่มนักเรียนและนักศึกษาทั่วไปในเครือข่ายของไทยเบฟได้เข้ามาศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจกระบวนการอันได้มาซึ่งเครื่องดื่มและความสำคัญของชุมชนและป่าต้นน้ำต่อวิถีชีวิตของทุกคน ตามปรัชญาของ คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่ได้กล่าวไว้ว่า "แรงบันดาลใจจากทุกคน เพื่อชุมชนที่ยั่งยืน"

นอกจากนี้ ไทยเบฟยังใช้โครงการพัฒนาชุมชนเพื่อเป็นการตอกย้ำให้บุคลากรได้สัมผัสถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการประพฤติและมีหลักการตัดสินใจสอดคล้องตามแนวทางกับค่านิยมของไทยเบฟ โดยไทยเบฟจะเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอโครงการพัฒนาชุมชนบ้านเกิดของตนเองเข้ามาเพื่อพิจารณาในคณะกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน เมื่อโครงการได้รับการอนุมัติ ไทยเบฟจะช่วยบุคลากรให้เข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นต่าง ๆ ตั้งแต่เงินทุนตั้งต้น กำลังคน และการประสานงานกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานสำเร็จ จะเห็นได้ว่า ไทยเบฟมีการสอดแทรกข้อคิดเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานพัฒนาอย่างยั่งยืนที่บ้านเกิดของบุคลากรอย่างครบถ้วน ตั้งแต่การผสานพลังจากบุคลากรด้วยกัน การสร้างสรรค์คุณค่าร่วมกับชุมชนท้องถิ่น และการเอาใจใส่ต่อผู้เกี่ยวข้องที่เป็นบ้านเกิดของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับไทยเบฟ ในส่วนนี้ คุณประวิช เล่าให้ฟังว่า

"ขอยกตัวอย่างถึงเมื่อครั้งตอนเกิดเหตุการณ์ดินถล่มที่หมู่บ้านห้วยขาบ อำเภอบ่อเกลือ จังหวัดน่าน หมู่บ้านหายไปทั้งหมู่บ้านเลย ๖๐ ครัวเรือน คนเกือบ ๒๔๘ คน คือปกติคนในหมู่บ้านเป็นคนเชื่อผี เขาก็จะดูแลป่าอยู่แล้ว แต่ที่เป็นแบบนี้เพราะมีคนนอกพื้นที่ไปถางป่ารอบหมู่บ้านรอบภูเขาที่เขาอยู่ เลยทำให้พอมีพายุ ป่าที่เขามีอุ้มน้ำไว้ได้ แต่ด้านล่างส่วนป่าที่โดนถางน้ำผ่านไปได้ รับน้ำหนักน้ำในป่าข้างบนไม่ไหว ก็เลยถล่มลงมาจนบ้านพังหมดเลย พอคุณฐาปนทราบเรื่อง ก็เลยสั่งให้เราไปช่วย เราก็วางแผนไปช่วยเขากันแบบ Holistic เลย เราประสานงานจากทุกภาคส่วน แล้วก็ขออาสาในออฟฟิศไปช่วย เราไปสำรวจพื้นที่เพื่อประสานกับกระทรวงมหาดไทย กองทัพบก การไฟฟ้า และการประปา เราเข้าไปพัฒนาเขาจนตอนนี้เขาดีกว่าเดิม เพราะเราเริ่มด้วยการฟังเขาก่อนว่าลักษณะวิถีชีวิตและปัญหาจริง ๆ ของเขาเป็นอย่างไร แต่ละพื้นที่ไม่เหมือนกัน เราต้องเข้าใจเขา เราเลยสรุปได้รูปแบบบ้านประยุกต์ที่มาจากบ้านของชาวลัวะซึ่งเกิดจากการหารือร่วมกันระหว่างชาวบ้านกับผู้ออกแบบ เสร็จแล้วเราก็คิดถึงคำสอนของ คุณฐาปน ว่าเวลาเราเข้าไปช่วยแล้ว เราไม่อยู่ เขาต้องอยู่ได้ด้วย เราเลยมีการประสานกับกองทัพบก โดยกองทัพภาคที่ ๓ ที่ได้กรุณามอบหมายให้ทหารช่างมาร่วมดำเนินการก่อสร้างบ้าน และได้มีการจ้างงานชาวบ้านเพื่อร่วมก่อสร้างบ้าน พร้อมทั้งยังเป็นการสอนทักษะด้านงานช่างให้กับชาวบ้านในพื้นที่ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถพัฒนาต่อยอดเป็นอาชีพได้ในอนาคต ตรงนี้จะช่วยสอนน้องกลุ่มที่ไปช่วยงานเกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณค่าที่คำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วทำให้เขาเข้าใจความสำคัญของป่ากับน้ำ ทำให้เขารักธรรมชาติ กลับมาที่บริษัท เขาก็จะมีประสบการณ์ เพราะเห็นของจริง เวลาจะตัดสินใจใช้ทรัพยากรจากที่ไหน เขาก็จะระมัดระวัง ไม่ให้ไปสร้างผลกระทบกับคนอื่นด้วย"

คุณประวิช สุขุม
ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดสายบริหารทั่วไป
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)

ผลลัพธ์ของความยั่งยืน (Sustainability Performance)

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ: การบริหารวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพของไทยเบฟ ส่งผลให้บุคลากรในแผนกต่าง ๆ ทำงานด้วยความมุ่งมั่นตามกลยุทธ์เพื่อตอบสนองเป้าหมายเดียวกันตามวิสัยทัศน์ ส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทำให้สามารถปลดปล่อยศักยภาพสูงสุดของบุคลากรออกมาได้เต็มที่จนเกิดเป็นการทุ่มเทที่จะพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองโจทย์การเป็นผู้นำองค์กรต้นแบบแห่งความยั่งยืน หนึ่งในกลยุทธ์ของไทยเบฟที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนคือ การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าที่สร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบจากคู่ค้าขนาดเล็กเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจภายในประเทศ การผลิตสินค้าตามมาตรฐานความยั่งยืนที่ช่วยลดการใช้ทรัพยากร การกระจายสินค้าอย่างเป็นระบบที่ช่วยลดการใช้พลังงานเชื้อเพลิง การตลาดที่มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้า และการบริหารบรรจุภัณฑ์ให้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เป็นต้น

ผลกระทบด้านสังคม: บุคลากรของไทยเบฟส่งต่อค่านิยมที่ดีให้กับชุมชนเพื่อสร้างสังคมที่ยั่งยืนผ่านการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรและส่งเสริมการพึ่งพาตนเอง ทำให้ชุมชนสามารถดึงศักยภาพสูงสุดจากทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ไทยเบฟมีนโยบายในการยกระดับสังคมผ่านโครงการต่าง ๆ และยังรวมถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างเศรษฐกิจชุมชนทั่วประเทศให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ผ่านการสร้างเครือข่ายชุมชนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิต ตลอดจนเพิ่มพื้นที่ป่าและแหล่งน้ำ เพื่อทำให้เกษตรกรไทยสามารถสืบสานอาชีพและวิถีชีวิตดั้งเดิมของตนเองได้อย่างยั่งยืน และในฐานะองค์กรผู้นำด้านความยั่งยืน ภายใต้โครงการไทยเบฟรวมใจต้านภัยหนาว จึงได้จัดทำ “ผ้าห่ม” จากเส้นใยขวดพลาสติกบรรจุเครื่องดื่มมากถึง ๗,๖๐๐,๐๐๐ ขวด ที่นำมาผลิตเป็นผ้าห่มเพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ประสบภัยหนาวได้ถึง ๕๐๐,๐๐๐ ผืน ในปีที่ผ่านมา

ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม: บุคลากรของไทยเบฟได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดการพลังงานและน้ำตลอดจนของเสียจากบรรจุภัณฑ์ ผ่านการพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าคาร์บอนต่ำเพื่อลดปริมาณปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับสูงกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม ตลอดจนการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มคุณค่าทางสิ่งแวดล้อมตลอดห่วงโซ่อุปทานและวงจรผลิตภัณฑ์ เช่น การนำเทคโนโลยีดาวเทียมมาใช้เพื่อวิเคราะห์ความพอเพียงคุณภาพและทิศทางการไหลของน้ำ ไทยเบฟยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบรรจุภัณฑ์ตั้งแต่การออกแบบโดยการลดปริมาณการใช้ทรัพยากรการออกแบบและเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมผ่านการใช้เม็ดพลาสติกรีไซเคิล (rPET) และการนำวัสดุบรรจุภัณฑ์หลังการบริโภคกลับคืนสู่กระบวนการผลิตเพื่อลดปริมาณของเสีย โดยในปีที่ผ่านมาไทยเบฟมีการเก็บกลับขวดแก้วเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ ๑,๒๘๐ ล้านใบ เศษแก้วเพื่อนำกลับมาผลิตเป็นขวดใหม่ ๑๒๐,๖๕๗ ตัน และวัสดุบรรจุภัณฑ์อื่น ๆ อีก ๕๐,๐๐๐ ตัน

ผลกระทบด้านวัฒนธรรม: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของไทยเบฟภายใต้แนวคิด “นำความเป็นไทยไปสู่สากล” ด้วยการสนับสนุน สืบสาน และต่อยอดวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เกิดมูลค่ากับไทยเบฟและชุมชน ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ทำให้คนรุ่นใหม่เกิดความภาคภูมิใจและสนับสนุนงานที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นของตนเองต่อไปอย่างยั่งยืน เช่น โครงการผ้าขาวม้าท้องถิ่น หัตถศิลป์ไทย เป็นโครงการที่ผลักดันทายาทผ้าขาวม้าไทยให้สร้างสรรค์นวัตกรรมและแปรรูปสินค้าจากผ้าขาวม้าทอมือจนสามารถนำไปจัดแสดงและจำหน่ายในระดับสากล และไทยเบฟยังเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากต้นทุนทางศิลปวัฒนธรรม พร้อมไปกับการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยไปสู่สายตานักท่องเที่ยวทั่วโลก ด้วยการเป็นผู้ริเริ่มและสนับสนุนโครงการ Bangkok Art Biennale ที่ส่งผลให้กรุงเทพฯ กลายเป็นเมืองศูนย์กลางแห่งศิลปะร่วมสมัยระดับโลก ที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้กับประเทศได้ประมาณ ๔,๐๐๐ ล้านบาทต่อปี

สรุปท้ายบทที่ ๔

กรณีศึกษาแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเกิดขึ้นจากการบริหารการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน โดยผู้บริหารแต่ละระดับมีส่วนสำคัญในการผลักดันวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมในตัวบุคลากรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงการขับเคลื่อนยุทธ์ศาสตร์และกลยุทธ์องค์กรให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรเพื่อให้บุคลากรเข้าใจความคาดหวังและแนวทางปฏิบัติที่พึงกระทำในการส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนต่อองค์กร ในลักษณะเดียวกันนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาความเชื่อมั่นที่บุคลากรมีให้กับองค์กรว่า สิ่งที่องค์กรสื่อสารเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง เพราะถ้าหากผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ตนสื่อสาร บุคลากรอาจรู้สึกได้ถึงความย้อนแย้งในการบริหารและขาดความเชื่อมั่นในที่สุด ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความแตกแยกไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนที่ดีต้องสร้างบรรยากาศของความเข้าอกเข้าใจภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรเข้าใจการทำงานของบุคลากรในส่วนงานอื่นและส่งเสริมการให้รางวัลผ่านการชื่นชมเมื่อบุคลากรแสดงถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมแทนการลงโทษ เมื่อบุคลากรมีวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนที่แข็งแกร่งแล้ว บุคลากรจะทำการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนระหว่างกันโดยไม่รู้ตัว จนเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการทำงานปกติ กรณีศึกษาแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสื่อสารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ๖ กลุ่ม ดังต่อไปนี้

องค์กรยั่งยืนพัฒนาคำแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement) เพื่อใช้แถลงเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรและมีเนื้อหาความยั่งยืนเพื่อตอกย้ำเป้าประสงค์ความยั่งยืนขององค์กรด้วย นอกจากนี้ องค์กรยั่งยืนมักพัฒนาคำแถลงค่านิยม (Values Statement) เพื่อใช้แถลงความคาดหวังและพฤติกรรมในอุดมคติของบุคลากรที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

องค์กรยั่งยืนมีการสื่อสารตามลำดับชั้น (Organizational Hierarchy) ต่างกันตามขนาดและลักษณะขององค์กร ในองค์กรขนาดเล็ก การสื่อสารตามลำดับชั้นมักสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่หัวหน้าทีมปฏิบัติผู้ปฏิบัติโดยตรงเนื่องจากมีลำดับชั้นที่จำกัด ในองค์กรขนาดกลาง เนื่องจากองค์กรมีการแยกแผนกการทำงานอย่างชัดเจนและมีผู้บริหารที่ดูแต่ละแผนกต่างกันออกไป ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารผู้บริหารฝ่ายให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถแปลความหมายของวิสัยทัศน์และค่านิยม เป็นพฤติกรรมเชิงปฏิบัติการและสื่อสารภายในฝ่าย ในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากองค์กรมีการแบ่งลักษณะการทำงานที่มีความซับซ้อนกว่าองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง องค์กรจึงเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับชั้นสามารถปรับข้อความหรือลักษณะของการสื่อสารตามบริบทเฉพาะตัวของหน่วยงาน ในบางครั้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาวิสัยทัศน์และค่านิยมบางส่วนตามสมควร ทั้งนี้ องค์กรมักระบุอย่างชัดเจนว่าเนื้อหาใดสามารถเปลี่ยนหรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

องค์กรยั่งยืนมีการสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Act as a Role Model) โดยมีระบบในการควบคุมและแนะนำบุคลากรภายในองค์กรให้มีแนวคิดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยม การสื่อสารในลักษณะนี้มีลักษณะคล้ายกันในองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เนื่องจากไม่จำเป็นต้องมีระบบที่ซับซ้อน ในการสื่อสารนี้ผู้บริหารแต่ละระดับมีหน้าที่ในการแสดงให้บุคลากรอื่นเห็นถึงหลักการคิดและปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยม ในบางครั้ง ผู้บริหารอาจอธิบายให้บุคลากรฟังถึงเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจเพื่อให้บุคลากรเข้าใจว่าหลักการคิดและปฏิบัติที่ถูกต้อง ซึ่งองค์กรอาจจัดอบรมผู้บริหารเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่พึงแสดงออกและความคาดหวังขององค์กรต่อพฤติกรรมดังกล่าว นอกจากนี้ เมื่อมีบุคลากรใหม่เข้ามา องค์กรควรมอบหมายบุคลากรที่อยู่มาก่อนให้เป็นพี่เลี้ยงนอกเหนือจากหัวหน้างานตามปกติ มีหน้าที่ในการแนะนำและชี้ให้เห็นความสอดคล้องกันของพฤติกรรมผู้บริหารกับค่านิยม ซึ่งจะทำให้บุคลากรใหม่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ลดอัตราการตกออกและสามารถทำงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร

องค์กรยั่งยืนมีการสื่อสารผ่านผู้นำระดับสูง (Repeat from Leaders) โดยผู้บริหารสูงมีหน้าที่ในการสื่อสารกับบุคลากรแต่ละระดับชั้นในกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร ในองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง การสื่อสารจากผู้นำสามารถทำได้ง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อยสามารถเรียกประชุมได้บ่อยครั้ง ทำให้มีโอกาสเจอผู้บริหารระดับสูงบ่อย ผู้บริหารสูงสุดอาจตอกย้ำวิสัยทัศน์และค่านิยมในที่ประชุมหรือยกตัวอย่างพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่เกิดขึ้นจริงใช้เป็นกรณีศึกษาในที่ประชุมให้บุคลากรได้ชื่นชมและปฏิบัติตาม ในองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงอาจใช้เวทีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่หรือการประชุมประจำปี เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยมและความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องสื่อสารในลักษณะที่ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจถึงหลักการและเหตุผลของวิสัยทัศน์ที่องค์กรมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ และควรมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในกลยุทธ์ดังกล่าวด้วย เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าองค์กรเอาใจใส่และรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ทำให้บุคลากรเกิดการขับเคลื่อนด้วยตนเอง ทั้งในเรื่องการทำงานและการเรียนรู้เพื่อเสริมทักษะ การสื่อสารผ่านผู้นำระดับสูงมีอิทธิพลต่อความคิดของบุคลากรมากและทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่ถูกสื่อสารโดยผู้บริหารระดับสูง ในกรณีที่องค์กรมีที่ตั้งหลายแห่ง ผู้บริหารอาจใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกลในช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมทางไกลและการบันทึกวิดีโอเผยแพร่ทางสื่อสังคมออนไลน์ให้บุคลากรเห็นทั่วกันได้ เป็นต้น

การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Keep the Organizational Culture) องค์กรยั่งยืนดำเนินนโยบายผ่านกระบวนการรับสมัคร การเลื่อนตำแหน่งผู้นำ การวางแผนผู้สืบทอด และการหลีกเลี่ยงการปลดบุคลากร องค์กรยั่งยืนในทุกขนาดมีนโยบายการรับคนท้องถิ่นที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร ในการสัมภาษณ์รับสมัครบุคลากร องค์กรอาจใช้คำถามเกี่ยวกับค่าวิสัยทัศน์และค่านิยม เพื่อประเมินฐานทัศนคติ วิสัยทัศน์และค่านิยมของผู้สมัครว่ามีความสอดคล้องกับองค์กรอยู่ในระดับใด อย่างไรก็ตาม แม้บุคลากรบางกลุ่มอาจ

มีวิสัยทัศน์และค่านิยมไม่สอดคล้องกับองค์กร แต่สามารถผ่านการรับสมัครเข้ามาได้ โดยมากแล้วบุคลากรดังกล่าวจะลาออกไปเอง เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ สำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ อาจมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเพื่อจัดโครงการรับนักศึกษาฝึกงาน (Internship) หรือโครงการเปิดบ้าน (Open House) ให้องค์กรสำรวจทัศนคติและพฤติกรรมของผู้สมัครว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้หรือไม่ เนื่องจากกิจกรรมในลักษณะนี้มีเวลาให้องค์กรได้พิจารณาผู้สมัครนานกว่าการพิจารณาในระหว่างสัมภาษณ์ที่มีระยะเวลาจำกัด ในส่วนของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารควรคำนึงถึงการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมของผู้ที่มีโอกาสขึ้นเป็นผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมในอนาคต ในทำนองเดียวกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อเนื่อง ผู้บริหารควรมีการวางแผนสืบทอดและการพัฒนาผู้มีโอกาสสืบทอดให้แสดงออกถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมจนเป็นที่ประจักษ์กับบุคลากรโดยทั่วไปก่อนการสืบทอดตำแหน่ง องค์กรอาจใช้เงื่อนไขพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละระดับของผู้บริหาร และจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารเพื่อสร้างพฤติกรรมในอุดมคติก่อนการเลื่อนตำแหน่งด้วย นอกจากนี้ องค์กรยั่งยืนควรหลีกเลี่ยงการปลดบุคลากรออกจำนวนมากแม้ในเวลาวิกฤต เพราะวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่ติดกับบุคลากร ดังนั้น การปลดบุคลากรออกจึงเป็นการทำลายวัฒนธรรมองค์กรแบบถาวร องค์กรที่ปลดบุคลากรออกจำนวนมากในช่วงเวลาวิกฤตจึงส่งผลให้องค์กรขาดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้องค์กรดังกล่าวใช้เวลาในการกลับสู่ภาวะปกติช้ากว่าองค์กรที่ไม่ปลดบุคลากร

องค์กรยั่งยืนมีการสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม (Shared Events) ผ่านกิจกรรมร่วมที่มีลักษณะหลากหลายแตกต่างกัน กิจกรรมเหล่านี้มักครอบคลุมการสื่อสารประวัติศาสตร์องค์กรและการปลูกฝังความเชื่อบางอย่างขององค์กรซึ่งกระทำจนเป็นกิจวัตร ในองค์กรขนาดเล็กอาจทำกิจกรรมที่ใช้งบประมาณจำกัดแต่เน้นการให้คุณค่าทางใจ เช่น การตอกย้ำวิสัยทัศน์และค่านิยมระหว่าง

การประชุมประจำสัปดาห์ การสร้างตำนานที่ทำให้เกิดการเล่าต่อ ๆ กันเกี่ยวกับประวัติศาสตร์องค์กร สิ่งศักดิ์สิทธิ์ และการทำป้ายหรือสัญลักษณ์เพื่อติดตามจุดต่าง ๆ ที่บุคลากรสามารถสังเกตเห็นได้ เช่น ผนังในสถานที่ทำงาน เครื่องแบบ ป้ายหน้าสำนักงาน และนามบัตรของบุคลากร เป็นต้น เพื่อตอกย้ำบุคลากรถึงพฤติกรรมที่ควรกระทำในแต่ละโอกาส ในองค์กรขนาดกลาง องค์กรอาจจัดกองทุนการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแบ่งปันและการคิดถึงประโยชน์สุขของผู้อื่น องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรช่วยกันออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนและเลือกสถานที่พัฒนา ซึ่งอาจเป็นบริเวณโดยรอบโรงงาน สำนักงาน หรือท้องถิ่นของบุคลากรเอง เพื่อทำให้บุคลากรมีโอกาสในการสร้างความผูกพันที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรควรจัดให้มีคณะกรรมการและสำนักความยั่งยืนที่รับผิดชอบกิจกรรมร่วมเกี่ยวกับความยั่งยืน ครอบคลุมงานหลากหลาย เช่น การสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า การพัฒนาอย่างยั่งยืน และการกำกับดูแลจรรยาบรรณองค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรจัดทำระเบียบและคู่มือแนวทางปฏิบัติของบุคลากรต่อองค์กรและคู่ค้า รวมไปถึงกรณีศึกษาเกี่ยวกับหลักการตัดสินใจที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเผยแพร่ให้กับบุคลากรในแต่ละปี

กรณีศึกษาแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนส่งผลต่อพฤติกรรมและความมุ่งมั่นของบุคลากรในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ บุคลากรที่มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกับองค์กรจะแสดงออกถึงการคิดถึงประโยชน์ของผู้อื่นและปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาประโยชน์สุขแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงให้เห็นพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประเทศ ซึ่งสร้างความสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ในทางกลับกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรอ่อนแอ บุคลากรจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มองประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง ทำให้องค์กรเกิดความอ่อนแอ ไม่มีเสถียรภาพ เนื่องจากบุคลากรขาดความสามัคคีในการตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

บทที่ ๕
เครื่องมือผู้บริหารและแนวทางการศึกษาในอนาคต

บทที่ ๕
เครื่องมือผู้บริหารและแนวทางการศึกษาในอนาคต

จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์จากกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง ในขั้นตอนของการเตรียมวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้เขียนสามารถออกแบบเครื่องมือที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปประยุกต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจำนวน ๔ เครื่องมือด้วยกันคือ (๑) เครื่องมือประเมินวิสัยทัศน์ยั่งยืน (๒) เครื่องมือการออกแบบค่านิยมยั่งยืน (๓) เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (๔) เครื่องมือการออกแบบการสื่อสารและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน อย่างไรก็ตาม เครื่องมือต่อไปนี้เป็นเพียงเครื่องมือที่ได้รับการออกแบบมาจากข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการประกอบการทำกลยุทธ์ เครื่องมือดังกล่าวจึงไม่สามารถสะท้อนค่าออกมาในเชิงสถิติเพื่อการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรได้

๕.๑ เครื่องมือประเมินวิสัยทัศน์ยั่งยืน

เครื่องมือประเมินวิสัยทัศน์ยั่งยืน ตามตารางที่ ๒ เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้บริหารในการประเมินวิสัยทัศน์ขององค์กรตนเองว่ามีเนื้อหาและลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎีวิสัยทัศน์ยั่งยืนมากหรือน้อยในมิติใดบ้าง เป็นเครื่องมือที่ควรใช้หลังจากผู้รับผิดชอบออกแบบวิสัยทัศน์ได้ออกแบบวิสัยทัศน์ขององค์กรตนตามเป้าหมายเฉพาะขององค์กรเรียบร้อยแล้ว ในการใช้เครื่องมือผู้บริหารจะระบุวิสัยทัศน์องค์กรของตนในช่อง A และทำการประเมินทั้งหมด ๗ มิติ ซึ่งประกอบไปด้วย เนื้อหาของวิสัยทัศน์จำนวน ๑ มิติ และลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มีคุณภาพอีก ๖ มิติ ในการประเมิน ผู้ประเมินจะทำการพิจารณาวิสัยทัศน์ในช่อง A สลับกันกับการประเมินตามความเห็นของตนในมิติต่าง ๆ โดยให้ประเมินเป็นระดับของความคิดเห็นว่า สำหรับผู้ประเมินแล้ววิสัยทัศน์ข้างต้นผู้ประเมินเห็นว่าวิสัยทัศน์มีเนื้อหาและลักษณะตามทฤษฎีเพียงใด โดยที่ “มากที่สุด” หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กรมีเนื้อหาหรือลักษณะที่ตรงกับทฤษฎีไม่มีผิดเพี้ยน “มาก” หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กรมีเนื้อหาหรือลักษณะตรงกับทฤษฎีแต่อาจผิดไปบ้างเล็กน้อย “ปานกลาง” หมายถึง วิสัยทัศน์มีเนื้อหาหรือลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎีอยู่บ้าง ในขณะที่ “น้อย” หมายถึง วิสัยทัศน์มีลักษณะหรือเนื้อหาไม่ตรงกับทฤษฎี และ “น้อยที่สุด” หมายถึง ผู้ประเมินไม่พบความเชื่อมโยงของมิติดังกล่าวในเนื้อหาหรือลักษณะของวิสัยทัศน์แต่อย่างใด การประเมินนี้จะสะท้อนให้ผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นถึงคุณภาพวิสัยทัศน์องค์กรของตน และมิติที่ยังควรจะต้องปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับวิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์ยั่งยืน	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
เนื้อหาวิสัยทัศน์มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
วิสัยทัศน์มีความกระชับ ประมาณ ๑๑-๒๒ คำ					
วิสัยทัศน์มีความชัดเจน ตรงไปตรงมา ไม่คลุมเครือ					
วิสัยทัศน์มีความครอบคลุม สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					
วิสัยทัศน์มีความท้าทาย สนับสนุนให้เกิดความมุ่งมั่น					
วิสัยทัศน์มุ่งสู่อนาคต ทำให้เห็นภาพการเจริญเติบโตไปข้างหน้า					
วิสัยทัศน์มีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างบ่อยครั้ง					
วิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจ ในการทำประโยชน์แก่ส่วนรวม					

ตารางที่ ๒: เครื่องมือประเมินวิสัยทัศน์ยั่งยืน

๕.๒ เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืน

เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืน ตามตารางที่ ๓ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบค่านิยมยั่งยืนที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร และประเมินความสามารถในการประยุกต์เชิงกลยุทธ์เบื้องต้นได้ในระดับหนึ่ง ผู้บริหารเริ่มต้นออกแบบค่านิยมยั่งยืนจากการประชุมร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ค่านิยมที่เห็นว่าองค์กรควรมีจำนวนหนึ่ง จากนั้นจึงเริ่มขั้นตอนที่ ๑ โดยให้ผู้บริหารระบุค่านิยมดังกล่าวลงบนเส้นประตามลำดับจนครบ ในขั้นที่ ๒ ให้เขียนคำชี้แจงว่าค่านิยมดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ส่วนใด ด้วยการเขียนวิสัยทัศน์ส่วนดังกล่าวลงในช่อง ควรมีเครื่องหมาย “....” ครอบวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วยเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นการยกมาตามตัวอักษร ในขั้นที่ ๓ ให้เขียนชี้แจงในรายละเอียดว่าค่านิยมดังกล่าวเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างไร ในขั้นที่ ๔ ให้อธิบายตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการประยุกต์ค่านิยมดังกล่าวในการปฏิบัติงานจริง ในขั้นตอนที่ ๕ ให้ระบุผลกระทบความยั่งยืนที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ค่านิยมนั้น ๆ ว่าทำให้เกิดผลกระทบในด้านใดบ้าง (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม) โดยระบุได้มากกว่า ๑ ข้อ เมื่อประเมินครบทุกข้อแล้ว ให้เลือกค่านิยมจำนวนหนึ่งที่เห็นว่า เมื่อรวมกันแล้วจะส่งเสริมให้บุคลากรสามารถยึดถือเป็นหลักการในการบรรลุเป้าหมายองค์กร ถึงแม้จะไม่เคยมีการศึกษาเกี่ยวกับจำนวนของค่านิยม จากประสบการณ์พบว่าค่านิยมที่ดีควรมีความครอบคลุมและกระชับ โดยชุดของค่านิยมที่ดีอาจอยู่ในช่วง ๓ - ๕ ค่านิยม

ค่านิยมยั่งยืน	ส่วนของวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียดความเกี่ยวข้อง	การประยุกต์ใช้เชิงกลยุทธ์	ผลลัพธ์ยั่งยืนที่คาดว่าจะได้รับ
....				
....				
....				
....				
....				

ตารางที่ ๓: เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืน

๕.๓ เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามตารางที่ ๔ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินค่านิยมองค์กร สืบเนื่องจากเครื่องมือก่อนหน้าว่ามีลักษณะตรงตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น ๒ มิติด้วยกัน ทั้งแบบหลักการทรงงาน และแบบ ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข ในขั้นที่ ๑ ให้ผู้บริหารคัดลอกค่านิยมองค์กรที่ได้มาจากเครื่องมือก่อนหน้าลงไปตามเส้นประ ขั้นที่ ๒ ผู้บริหารจะทำการประเมินค่านิยมแต่ละข้อ เริ่มจากการสำรวจว่าค่านิยมที่คัดเลือกมามีความสอดคล้องกับหมวดค่านิยมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงข้อใด (ค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรม ค่านิยมเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนรวม ค่านิยมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ค่านิยมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม) ขั้นที่ ๓ ให้ผู้บริหารยกตัวอย่างเหตุการณ์มาสักเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นจริง และเป็นเหตุการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจอย่างถี่ถ้วน แล้วลองประยุกต์ค่านิยมข้างต้นประกอบการตัดสินใจเพื่อพิจารณาว่าค่านิยมดังกล่าวช่วยสนับสนุนมิติในการตัดสินใจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประกอบไปด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน ความรู้ และคุณธรรม ทั้งนี้ค่านิยมแต่ละข้อไม่จำเป็นต้องตอบได้ครบทุกมิติของปรัชญา แต่เมื่อรวมค่านิยมกันทั้งหมดแล้วจำเป็นจะต้องตอบโจทย์ปรัชญาครบทุกมิติจึงจะถือได้ว่าค่านิยมดังกล่าวมีความสามารถในการประยุกต์ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ต้องเป็นเช่นนี้ก็เพราะว่ามิติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นล้วนแล้วแต่มีความสำคัญในการทำงานให้เกิดความรอบคอบ ถ้าขาดไปซึ่งมิติใดมิติหนึ่งแล้ว ก็อาจจะทำให้เกิดเป็นปัญหาที่สร้างผลกระทบในอนาคตได้ แต่ถ้าองค์กรทดสอบด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรแล้วพบว่าค่านิยมเหล่านี้สามารถประยุกต์ได้จริงในทุกสถานการณ์ ย่อมหมายความว่าเป็นค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์กร

ค่านิยมองค์กร

ความสามารถในการประยุกต์ใช้ค่านิยมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หมวดของค่านิยมยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง	พอประมาณ	มีเหตุผล	มีภูมิคุ้มกัน	ความรู้	คุณธรรม
....					
....					
....					
....					
....					

ตารางที่ ๔: เครื่องมือประเมินค่านิยมยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๕.๔ เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

เครื่องมือการออกแบบการสื่อสารและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนตามตารางที่ ๕ เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารให้ออกแบบการสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมได้ในระดับนโยบาย ทั้งนี้ก็เพราะว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสื่อสาร โดยที่มักให้ความสำคัญกับการสื่อสารผ่านสื่อสังคมมากจนเกินไป จนทำให้เกิดการละเลยการสื่อสารกระแสหลัก ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วยังมีความสำคัญอยู่มากในการสื่อสารและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เครื่องมือนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน แบ่งออกเป็นมิติต่าง ๆ ดังนี้ ขั้นที่ ๑ เริ่มตั้งแต่วิสัยทัศน์และค่านิยม การระบุวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพื่อให้ผู้บริหารได้ตรวจสอบอยู่ตลอดเวลาในช่วงการออกแบบว่าการออกแบบดังกล่าวมีการสื่อสารอย่างครบถ้วนแล้วหรือไม่ ขั้นที่ ๒ เริ่มทำการลงรายการในช่องต่าง ๆ ว่าจะทำการสื่อสารค่านิยมแต่ละข้อได้อย่างไรบ้างตามแบบของ SHARKS ซึ่งประกอบไปด้วย S - Statement (การสื่อสารผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์และค่านิยม) H - Organizational Hierarchy (การสื่อสารผ่านลำดับชั้นขององค์กร) A - Act as a Role Model (การสื่อสารผ่านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง) R - Repeat from Leaders (การสื่อสารผ่านผู้นำ) K - Keep the Organizational Culture (การรักษาวัฒนธรรมองค์กร) และ S - Shared Events (การสื่อสารผ่านกิจกรรมร่วม) อย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักให้เพียงนโยบายภาพรวมของการสื่อสารเท่านั้น จึงทำให้เกิดการสื่อสารค่านิยมแค่เฉพาะบางตัวเป็นพิเศษ ในขณะที่บางค่านิยมสำคัญอาจขาดการสื่อสาร จึงเป็นเหตุผลในการที่เครื่องมือถูกออกแบบมาเป็นตาราง เพื่อให้ผู้บริหารได้เห็นภาพรวมว่าได้มีการสื่อสารครบในทุกช่องทางแล้วหรือไม่ ทั้งหมดก็เพื่อให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในอุดมคติตามที่ได้รับการออกแบบไว้ เพราะถ้าหากละเลยค่านิยมใดค่านิยมหนึ่งไป ก็อาจทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องทำให้แน่ใจว่าวิสัยทัศน์และค่านิยมยั่งยืนขององค์กรได้รับการสื่อสารอย่างครบถ้วน

วิสัยทัศน์ยั่งยืน						
ค่านิยมยั่งยืน	สื่อสารผ่านคำแถลง	สื่อสารผ่านลำดับขั้น	ทำตัวเป็นแบบอย่าง	สื่อสารจากผู้นำ	รักษาวัฒนธรรม	สร้างคุณค่าร่วม
....						
....						
....						
....						
....						

ตารางที่ ๕: เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน

๕.๕ แนวทางในการศึกษาในอนาคต

การศึกษาที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืนจากมุมมองของการบริหารเพียงอย่างเดียว เพื่อสร้างเป็นทฤษฎีทางการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนที่มีความสมบูรณ์ การศึกษาในอนาคตอาจทำการศึกษาการรับรู้ของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละระดับชั้นว่า เครื่องมือการสื่อสารเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมใดมีอิทธิพลต่อบุคลากรในระดับชั้นต่าง ๆ หรือบุคลากรที่มีพื้นเพที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการประยุกต์ที่หลากหลาย การศึกษาในอนาคตควรพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย ไม่ใช่เพียงแค่องค์กรธุรกิจ แต่รวมไปถึงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร องค์กรรัฐวิสาหกิจ องค์กรราชการ ฯลฯ เพื่อทดสอบผลลัพธ์ของการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ

การศึกษาในอนาคตอาจต่อยอดงานศึกษานี้ด้วยทฤษฎีจากสาขาอื่น เช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารจากสาขานิเทศศาสตร์ ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคลากรจากสาขาจิตวิทยา และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงงานจากสาขาเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น รวมไปถึง การริเริ่มวิจัยร่วมระหว่างสาขาวิชา ทั้งการวิจัยสหวิทยาการ (Interdisciplinary Research) หรือการวิจัยพหุวิทยาการ (Multidisciplinary Research) ซึ่งจะช่วยทำให้การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในอนาคตได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลและเปรียบเทียบผลวิจัยที่ได้รับซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดคำตอบจากการวิจัยหลายแง่มุมที่ก่อเกิดเป็นทฤษฎีเชิงบูรณาการ ทั้งนี้ก็เพราะปัญหาของการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นปัญหาที่ซับซ้อน จึงต้องอาศัยศาสตร์ที่หลากหลายในการแก้ไข

นอกจากนี้ การศึกษาในอนาคตยังอาจคำนึงถึงการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อทดสอบความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบที่อยู่ในวัฒนธรรมองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางองค์ประกอบด้วยกันเอง (Reciprocal Relationship) ความเชื่อมโยงของการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นวัฒนธรรมองค์กรกับผลลัพธ์

ความสำเร็จเกี่ยวกับความยั่งยืนในระยะสั้นและแบบที่ต้องอาศัยระยะเวลา (Longitudinal Study) การศึกษาเชิงปริมาณในอนาคตอาจพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อวัดความยั่งยืนแห่งองค์กรในแต่ละมิติเพื่อจัดทำเป็นดัชนี (Index) สำหรับให้องค์กรต่าง ๆ ได้ประเมินขีดความสามารถของตนรวมไปถึงผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติได้ถูกตรงและเหมาะสม โดยเฉพาะในมิติของความสมดุล มิติของความมั่นคง มิติของความยั่งยืน และผลกระทบทางวัฒนธรรม เป็นต้น

อนึ่ง เมื่อมีผู้ศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจำนวนมาก ทำให้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงถูกปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงจากความหมายต้นฉบับไปอย่างมาก ทำให้เกิดความสับสนในการจำกัดความคำสำคัญและการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การศึกษาอื่นที่ทำโดยไม่ผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพระราชกรณียกิจหรือไม่ผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการยอมรับ อาจเขียนและอธิบายปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงขึ้นจากความเข้าใจส่วนตัว และยังปรากฏการศึกษาที่ทำโดยไม่มีระเบียบวิจัยที่ถูกต้อง การศึกษาในอนาคตจึงควรมีความระมัดระวังในการหาข้อมูลเพื่ออธิบายปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การศึกษาส่วนใหญ่ที่ใช้ข้อมูลทุติยภูมิเป็นหลักอาจทำให้เกิดบทสรุปที่คลาดเคลื่อนและการวิเคราะห์ที่ยิ่งถอยห่างออกไปจากความจริงต้นฉบับอยู่มากจะเห็นได้ว่า หลายครั้ง ผู้ศึกษาในอนาคตควรคำนึงถึงบริบทของการประยุกต์อย่างระมัดระวังและให้คำนึงถึงหลักภูมิสังคมเป็นสำคัญ ดังนั้น ในกรณีที่ใช้ข้อมูลทุติยภูมิในการศึกษาเพียงอย่างเดียว ก็ควรแสดงให้เห็นถึงการศึกษาข้อมูลจากแหล่งต้นฉบับที่มีความน่าเชื่อถือสูงที่สุดเท่าที่จะหาได้ เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาจค้นหาจากหอจดหมายเหตุหรือจากหนังสือที่รวบรวมพระราชดำรัสจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งยังสามารถสอบถามข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรืออยู่ในเหตุการณ์ เพื่อทำการศึกษาบริบทในการพระราชทานพระบรมราโชวาทหรือพระราชดำรัสดังกล่าวให้กระจ่างชัด เพื่อประเมินความเหมาะสมและถูกต้องของข้อมูล

ในท้ายที่สุดนี้ การศึกษาในอนาคตควรมีส่วนร่วมในการเผยแพร่งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่ระดับนานาชาติเพื่อเป็นประโยชน์ในการยกระดับปรัชญาอันทรงคุณค่านี้ต่อไปอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพราะว่าปัญหาในการศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับนานาชาติคือการขาดรากฐานทางทฤษฎี การค้นหาข้อมูลเชิงทฤษฎีที่ได้รับการตีพิมพ์แล้วในระดับนานาชาติเพื่อนำมาสนับสนุนปรัชญาจะช่วยให้เกิดการยอมรับได้อย่างแพร่หลายมากขึ้น ถึงแม้ว่าการเขียนงานศึกษาในระดับชาติจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารปรัชญาภายในประเทศก็ตาม แต่ถ้าหากปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้มีการนำไปทดสอบและตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติแล้ว ก็จะมิได้เป็นการยกระดับให้ทฤษฎีเป็นที่ยอมรับในวงกว้างต่อนักวิชาการต่างชาติโดยทั่วไป ผู้ศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงควรมุ่งเน้นการตีพิมพ์เรื่องการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับนานาชาติควบคู่ไปกับการเผยแพร่ในระดับชาติ ทั้งนี้ก็เพราะความยั่งยืนของประเทศไทยไม่ได้ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติภายในประเทศเพียงอย่างเดียว แต่ประเทศต่าง ๆ ยังคงมีความเชื่อมโยงกันอย่างที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ยกตัวอย่างเช่น พื้นที่ในภาคอีสานของไทย ยังจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรน้ำจากแม่น้ำโขงซึ่งมีต้นทางอยู่ในประเทศจีน ดังนั้น ถึงแม้ประเทศไทยจะมีความยั่งยืน แต่หากประเทศจีนไม่คิดถึงประโยชน์สุขของประเทศอื่น วางนโยบายที่ไม่ยั่งยืนด้วยการขวางทรัพยากรน้ำเพื่อประโยชน์ของตนแล้ว ประเทศไทยก็จะได้รับผลกระทบไปด้วย การตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติจึงไม่เพียงเป็นการยกระดับปรัชญาเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นการเผยแพร่ให้สังคมโลกเข้าใจทิศทางของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลกลับมาสู่ประเทศไทยด้วยเช่นกัน

สรุปท้ายบทที่ ๕

บทที่ ๕ นำเสนอเครื่องมือต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนในองค์กรของตนเองได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติในการทำงานทุกระดับชั้น ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเมื่อบุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืนเป็นฐานความคิดแล้วนั้น ก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลความยั่งยืนและแรงผลักดันให้มีการกระจายแนวคิดอันดีตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอันจะนำมาซึ่งประโยชน์สุขแก่ตนเอง องค์กร และประเทศชาติ นอกจากนี้ บทนี้ยังนำเสนอบทสรุปของเนื้อหาและทิศทางการทำการศึกษาในอนาคต เพื่อให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อนักวิจัยที่จะทำการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและวัฒนธรรมองค์กรยั่งยืน ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างผลกระทบความยั่งยืนเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องในภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาล ในการตอบสนองเป้าหมายความยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อประโยชน์สุข อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมต่อไป

บรรณานุกรมไทย

กัลยาณี เสนาสุ และบงกช เจนจรัสสกุล. (๒๕๖๑). โครงการการบริหารราชการบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา. (๒๕๕๗). ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง...สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. (พิมพ์ครั้งที่ ๑๒). กรุงเทพฯ: พิมพ์สิริพัฒนา.

บำเพ็ญ ไชยรักษ์ (๒๕๕๖). เมฆปริศนา: ประวัติศาสตร์บอกเล่าเรื่องเหมืองแร่ในเมืองไทย. ศูนย์ประสานงานการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลกระทบด้านสุขภาพ. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.

ปกรณ์ วิชยานนท์. (๒๕๔๓). การปฏิรูประบบการเงินในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

ภูมิพิชญ์ ยาสิทธิ์. (๒๕๖๐). ถอดบทเรียนวิกฤตต้มยำกุ้งผ่านเศรษฐกิจประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน. สำนักวิชาการ กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง. (๒๕๕๒). ปลูกป่าแก้จน ปลูกคนเพื่อปลูกป่า. มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์. กรุงเทพฯ: ทวีวัฒน์การพิมพ์.

สุขสรรค์ กันตะบุตร. (๒๕๖๑). การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงาน กปร. (๒๕๖๒). หลักการทรงงาน ค้นจาก: http://www.rdpb.go.th/th/King/หลักการทรงงาน-c24

อดิศร หมวกพิมาย. (๒๕๕๙). นโยบายเปลี่ยนสนามรบให้เป็นสนามการค้า. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

อภิชัย พันธเสน. (๒๕๔๖). สังเคราะห์องค์ความรู้เศรษฐกิจพอเพียง. (พิมพ์ครั้งที่ ๓). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อภิชัย พันธเสน. (๒๕๖๐). เศรษฐกิจพอเพียง: พระอัจฉริยภาพและพระกรุณาธิคุณของในหลวงรัชกาลที่ ๙. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.

อีคอนนิวส์. (๒๕๓๘). เปิดอก ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เลขาฯ สภาพัฒน์ฯ ผ่าแนวคิดแผนฯ 8. อีคอนนิวส์. ๒๐ - ๒๖ กุมภาพันธ์. ๑๕ - ๒๐.

อุ่นเรือน เล็กน้อย. (๒๕๖๐). เศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ วิถีสู่ความยั่งยืนจากคำสอนของพ่อ. วารสารสิ่งแวดล้อม. ๒๑(๒), ๑๓ - ๒๖.

บรรณานุกรมต่างประเทศ

Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. Organization & Environment, 29(1), 74-96.

Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. European Journal of Marketing, 46(7/8), 1048-1063.

Aggerholm, H. K., Andersen, M. A., Asmuß, B., & Thomsen, C. (2009). Management conversations in Danish companies: Communicating corporate values and strategies. Corporate Communications, 14(3), 264-279.

Allison, J. (2019). Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. International Journal of Organizational Analysis, 27(3), 666-689.

Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. Management Decision, 46(3), 433-448.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). Organizational learning. Reading, MA: Addison-Wesley.

Avery, G. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Avery, G., & Bergsteiner, H. (2010). Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.

Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. Strategy & Leadership, 39(3), 5-15.

Balmer, J. M., Mukherjee, A., Greyser, S. A., & Jenster, P. (2006). Corporate marketing. European Journal of Marketing, 40(7), 730-741.

Barro, F. (2009). Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. International Journal of Operations & Production Management, 29(6), 591-611.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. Journal of Applied Psychology, 83(1), 43.

Baumgartner, R. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. Sustainable Development, 17(2), 102-113.

Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21(5), 258-271.

Beckmann, M., Hielscher, S., & Pies, I. (2014). Commitment strategies for sustainability: How business firms can transform tradeoffs into win–win outcomes. Business Strategy and the Environment, 23(1), 18-37.

Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). Organizational change for corporate sustainability. Abingdon, UK: Routledge.

Berry, L. L. (1999). Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success. New York, UK: Simon and Schuster.

Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. (2014). Vision and values. In Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Research in Organizational Behavior, 36, 199-224.

Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. Management Communication Quarterly, 25(3), 383-414.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. Business ethics: A European review, 16(1), 19-33.

Cornelissen, J., Haslam, S., & Balmer, J. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity:Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. British Journal of Management, 18, 1-16.

Corrales, J., & Penfold-Becerra, M. (2011). Dragon in the tropics: Hugo Chávez and the political economy of revolution in Venezuela. Brookings Institution Press.

Daft, R. L. (2014). The leadership experiences. Boston, US: Cengage Learning.

Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. The Leadership Quarterly, 12(2), 197-217.

Doocy, S., Ververs, M. T., Spiegel, P., & Beyrer, C. (2019). The food security and nutrition crisis in Venezuela. Social Science & Medicine, 226, 63-68.

Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Area. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology; Dunnette, M. Rand McNally: Chicago, US.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. Cambridge, UK: National Bureau of Economic Research.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(1), 42.

Ekpe, E. O., Eneh, S. I., & Inyang, B. J. (2015). Leveraging organizational performance through effective mission statement. International Business Research, 8(9), 135.

Elkington, J. (1997). The triple bottom line sustainabilitys Accountants. In M. Russo Environmental management: Readings and cases. London, UK: SAGE

Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. Journal of Cleaner Production, 113, 822-834.

Enqvist, J. P., & Ziervogel, G. (2019). Water governance and justice in Cape Town: An overview. Wiley Interdisciplinary Reviews: Water, 6(4), e1354.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. San Francisco, US: Berrett-Koehler Publishers.

Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. Corporate communications: An international journal, 10(4), 341-350.

Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. Journal of Business Ethics, 114(3), 393-408.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. London: Wiedenfeld and Nicholson.

Glauber, J., Laborde, D., Martin, W., & Vos, R. (2020). COVID-19: Trade restrictions are worst possible response to safeguard food security. 27, 2020.

Global Sustainability Standards Board. (2020). GRI Universal Standards: GRI 101, GRI 102, and GRI 103. Retrieved from: https://www.globalreporting.org/standards/media/2605/universal-exposure-draft.pdf.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 286-316.

Holbeche, L. (2015). The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business. London, UK: Kogan Page Publishers.

Hood, J. N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. Journal of Business Ethics, 43(4), 263-273.

Jahansoozi, J. (2006). Relationships, transparency, and evaluation: The implications for public relations. Public relations: Critical debates and contemporary practice, 61-91.

Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. Asia Pacific Journal of Management, 31(2), 599-620.

Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. Journal of nursing management, 14(3), 188-194.

Kantabutra, S. (2019). Achieving Corporate Sustainability: Toward a Practical Theory. Sustainability, 11(15), 4155.

Kantabutra, S. (2020). Toward an Organizational Theory of Sustainability Vision. Sustainability, 12(3), 1125.

Kantabutra, S., & Avery, G. (2006). Follower effects in the visionary leadership process. Journal of Business & Economics Research (JBER), 4(5).

Kantabutra, S., & Thepha-Aphiraks, T. (2016). Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank. International Journal of Business Innovation and Research, 11(2), 253-273.

Kantamara, P., & Saratun, M. (2017). An analysis of CEO visions in Thailand. International Journal of Business Innovation and Research, 12(1), 23-40.

Ketprapakorn, N. (2019). Toward an Asian corporate sustainability model: An integrative review. Journal of Cleaner Production, 239, 117995.

Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. Sustainability, 11(9), 2629.

Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019b). Sustainable Social Enterprise Model: Relationships and Consequences. Sustainability, 11(14), 3772.

Kiesnere, A. L., Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1607-1626.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). The leadership challenge. Hoboken, US: John Wiley & Sons.

Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. Journal of World Business, 45(4), 357-366.

Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. Journal of Business Research, 94, 320-334.

Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership. Journal of Social Issues, 74(3), 500-528.

Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders’ communications: Motivating language at a higher level. International Journal of Business Communication, 52(1), 97-121.

Millington, N., & Scheba, S. (2020). Day Zero and The Infrastructures of Climate Change: Water Governance, Inequality, and Infrastructural Politics in Cape Town's Water Crisis. International Journal of Urban and Regional Research.

Mueller, M., Dos Santos, V. G., & Seuring, S. (2009). The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance. Journal of Business Ethics, 89(4), 509-523.

Nanus, B. (1992). Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco, US: Jossey-Bass.

Orr, K., & Bennett, M. (2017). Relational leadership, storytelling, and narratives: Practices of local government chief executives. Public Administration Review, 77(4), 515-527.

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, US: Addison-Wesley.

Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). In search of excellence. New York, US: Harper & Row.

Quinn, L., & Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. Corporate Governance: International Journal of Business in Society, 9(1), 21-38.

Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. Academy of Management Review, 36(1), 102-126.

Reardon, T., Bellemare, M. F., & Zilberman, D. (2020). How COVID-19 may disrupt food supply chains in developing countries. IFPRI book chapters, 78-80.

Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. The Leadership Quarterly, 16(4), 547-568.

Russell, S., & McIntosh, M. (2011). Changing organizational culture for sustainability. In N.M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), The handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, US: SAGE.

S&P Dow Jones Indices. (2020). S&P Dow Jones Indices: A Division of S&P Global. Zürich, Switzerland: S&P Global.

Schmidt, C. (2020). Why risk management frameworks fail to prevent wrongdoing. The Learning Organization. 27(2), 133-145.

Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: a review of literature. IUP journal of operations management, 8(2), 51.

Soderstrom, S. B., & Weber, K. (2020). Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. Administrative Science Quarterly, 65(1), 226-271.

Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. The Leadership Quarterly, 21(3), 457-468.

Strauss, A.L., & Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.

Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go?. Business Ethics: A European Review, 9(1), 31-41.

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs.

Urbany, J. E. (2005). Inspiration and cynicism in values statements. Journal of Business Ethics, 62(2), 169-182.

Vitell, S. J., & Festervand, T. A. (1987). Business ethics: Conflicts, practices and beliefs of industrial executives. Journal of Business Ethics, 6(2), 111-122.

Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). "Somebody I Look Up To:": Ethical Role Models in Organizations. Organizational Dynamics, 34(4), 313-330.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. Academy of Management Review, 14(4), 490-495.

Willard, B. (2009). The sustainability champion's guidebook: How to transform your company. London, UK: New Society Publishers.

Wood, E., & Somerville, I. (2016). Public relations and corporate identity. In the public relations handbook (pp. 144-171). New York, US: Routledge.

Wright, S. M., & Carrese, J. A. (2002). Excellence in role modelling: insight and perspectives from the pros. CMAJ, 167(6), 638-643.

WWF. (2020). Living Planet Report 2020 - Bending the curve of biodiversity loss. Almond, R.E.A., Grooten M. and Petersen, T. (Eds). WWF, Gland, Switzerland.

Yao, Q., Zeng, S., Sheng, S., & Gong, S. (2021). Green innovation and brand equity: moderating effects of industrial institutions. Asia Pacific Journal of Management, 38(2), 573-602.

Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. Human Resource Management, 43(4), 367-380.

ดรรชนีค้นคำ

๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข ๕๓, ๕๕, ๓๑๓
กรณีศึกษา ๔๙, ๕๑, ๑๐๔, ๑๐๙, ๑๑๐, ๑๒๕, ๑๖๙, ๑๗๕, ๑๗๗, ๑๘๔, ๑๘๘, ๒๐๔, ๒๒๔, ๒๔๒, ๒๖๐, ๒๘๐, ๓๐๒, ๓๐๔, ๓๐๖, ๓๐๘
การบริโภคอย่างเกินพอดี ๓๖, ๓๙, ๔๗, ๔๙, ๕๒, ๒๕๕
คู่มือจริยธรรม ๑๒๖
จริยธรรม ๓๓, ๓๔, ๖๗, ๗๘, ๘๑, ๙๒, ๑๐๑, ๑๒๕ – ๑๒๗, ๑๔๗, ๑๗๔, ๒๗๒, ๒๙๑
จิตอาสา ๗๒ – ๗๔, ๒๓๕ – ๒๓๗
ฐานทัศนคติ ๙๔, ๑๐๐, ๑๘๘, ๑๘๙, ๑๙๗, ๑๙๘, ๒๓๑, ๓๐๔
ทฤษฎีฐานทรัพยากร ๕๙, ๑๓๗
ทฤษฎีวิสัยทัศน์ยั่งยืน ๑๐๖, ๑๑๖, ๓๐๙
ทุนนิยม ๒๘, ๓๐, ๓๔, ๓๗, ๔๑, ๔๗, ๗๕, ๗๗ – ๘๑, ๙๔, ๙๘, ๑๓๕, ๑๓๗, ๑๔๓, ๑๕๑, ๑๙๖, ๒๐๔, ๒๐๕, ๒๒๕, ๒๕๓, ๒๗๓
แนวคิดไตรกำไรสุทธิ ๔๐, ๔๑, ๔๓, ๔๕, ๔๖, ๙๑ - ๙๔
บรรษัทภิบาล ๙๑, ๑๐๐, ๒๖๕
ประโยชน์สุข ๒๘, ๓๙, ๔๙, ๕๗, ๗๒ – ๗๔, ๗๖, ๗๙, ๘๓ – ๘๕, ๘๗, ๘๘, ๑๐๑, ๑๐๘, ๑๓๕, ๑๓๖, ๑๕๒, ๑๘๘ – ๑๙๐, ๑๙๓, ๑๙๘, ๑๙๙, ๒๒๕, ๒๒๖, ๒๓๘, ๒๓๙, ๒๕๔, ๒๖๔, ๒๗๕, ๒๘๑, ๒๘๒, ๒๘๘, ๓๐๖, ๓๑๙, ๓๒๐
พอประมาณ ๓๙, ๕๕, ๕๖, ๕๙, ๖๑, ๖๓, ๗๖, ๘๗, ๘๙, ๑๒๓, ๑๒๘, ๑๓๗, ๑๔๐, ๑๕๑, ๒๐๔, ๒๐๗, ๒๔๒, ๒๔๔, ๒๔๕, ๓๑๓
เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ๔๕, ๑๐๑, ๑๖๓
ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ๑๖๔, ๑๖๘
ภาวะผู้นำที่เป็นพิษ ๑๖๘
ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ๑๐๖
ภูมิคุ้มกัน ๒๘, ๓๓, ๓๕, ๕๕, ๕๖, ๖๓, ๗๔ – ๗๖, ๘๒, ๘๔ – ๘๙, ๑๒๘, ๑๓๔, ๑๔๐, ๑๙๐, ๒๐๔, ๒๐๖, ๒๒๖, ๒๔๒, ๒๔๕, ๓๑๓
ภูมิปัญญาท้องถิ่น ๘๐, ๘๑, ๑๔๔, ๒๐๒, ๒๕๘, ๒๗๘
ภูมิสังคม ๓๐, ๖๘, ๖๙, ๗๕, ๘๑, ๘๒, ๘๙, ๙๑, ๙๒, ๑๒๔, ๑๓๐ – ๑๓๒, ๑๓๙, ๑๔๖, ๑๔๘, ๑๕๐, ๑๕๑, ๑๙๗, ๒๐๒, ๓๑๘
มาตรฐานความยั่งยืน ๔๓, ๑๐๐, ๓๐๐
มีเหตุผล ๕๕, ๕๖, ๖๑, ๖๓, ๖๘, ๘๗, ๑๒๘, ๑๔๐, ๒๐๔, ๒๐๖, ๒๐๗, ๒๔๔, ๒๔๕, ๓๑๓
วัฒนธรรมท้องถิ่น ๘๘, ๑๑๓, ๑๒๘, ๑๓๘, ๒๐๖, ๒๒๒, ๒๔๐, ๓๐๑
วิกฤตโควิด-๑๙ ๓๔, ๓๕, ๖๘, ๗๔, ๑๗๕, ๑๙๘, ๒๒๑, ๒๓๓, ๒๓๙, ๒๕๗, ๒๗๓, ๒๗๗, ๒๙๐, ๒๙๔
วิกฤตต้มยำกุ้ง ๓๒, ๓๓, ๗๖, ๘๙, ๒๐๔
วิกฤตเศรษฐกิจ ๓๑, ๓๓, ๕๐
เศรษฐกิจหมุนเวียน ๓๕, ๔๑, ๔๒, ๒๖๑
หลักการทรงงาน ๑๒๓, ๑๒๔, ๑๒๖, ๑๓๓, ๑๓๗, ๑๔๐, ๑๔๔ – ๑๔๗, ๒๒๙, ๒๓๑, ๒๓๖, ๓๑๓
ห่วงโซ่คุณค่า ๘๗, ๒๖๕, ๒๘๐, ๒๘๒, ๒๘๕, ๒๙๗, ๓๐๐, ๓๐๖

Act as a Role Model ๑๙๓, ๒๑๐, ๒๒๙, ๒๔๘, ๒๖๖, ๒๘๖, ๓๐๓, ๓๑๕
Agile ๑๔๑
BCG Economy ๓๕
Branding ๙๑, ๑๒๗
Business Continuity ๖๓, ๑๔๐, ๒๙๑
Change Agent ๒๒๗, ๒๔๖, ๒๘๗
Circular Economy ๓๕, ๔๑
Coaching ๒๖๖
Code of Conduct ๑๒๖
Communication ๑๐๕, ๒๕๑
Competitive Advantage ๔๖, ๑๔๐
Coopetition ๒๐๕
Corporate Governance ๙๑, ๑๐๐
Corporate Social Responsibility ๙๒
Cost Benefit Analysis ๗๘
Customer Centric ๑๔๑, ๒๗๖
Eco-innovation ๑๔๗
Employee Loyalty ๑๒๗
Employee Retention ๑๒๗
Employer Branding ๑๒๗
Enacted Values ๑๒๑
Espoused Values ๑๒๑
Feasibility Study ๖๑
Global Reporting Initiative ๔๔
Green Washing ๙๒
Innovation ๑๒๕, ๑๔๑, ๒๙๑
ISO ๔๓, ๔๔, ๑๒๗
Kaizen ๑๔๑
Keep the Organizational Culture ๑๙๗, ๒๑๖, ๒๓๓, ๒๕๒, ๒๗๑, ๒๙๒, ๓๐๔, ๓๑๕
Key Performance Indicator ๑๗๔
Knowledge Management ๖๕, ๒๓๖
License to Operate ๑๐๙, ๒๖๘
Local Economy ๓๕
Morning Talk ๒๐๘
Newly Industrialized Country ๓๑
Organic Leadership ๑๖๔
Organizational Climate ๑๒๗
Organizational Hierarchy ๑๙๑, ๒๐๘, ๒๒๗, ๒๔๖, ๒๖๔, ๒๘๔, ๓๐๓, ๓๑๕
Performance Based System ๒๖๖
Repeat from Leaders ๑๙๕, ๒๑๓, ๒๓๑, ๒๕๐, ๒๖๙, ๒๘๙, ๓๐๔, ๓๑๕
Resilience ๑๔๑
Resource-Based View ๕๙, ๑๓๗
Reward System ๒๑๒
Risk Management ๖๓, ๙๑
Self-assessment ๕๙
Shared Events ๑๙๙, ๒๑๙, ๒๓๖, ๒๕๕, ๒๗๕, ๒๙๖, ๓๐๕, ๓๑๕
Stakeholder Engagement ๑๐๐
Vision Statement ๑๘๙, ๒๐๕, ๒๒๕, ๒๔๓, ๒๖๑, ๒๘๑, ๓๐๒
Values Statement ๑๙๐, ๒๐๖, ๒๒๖, ๒๔๔, ๒๖๒, ๒๘๒, ๓๐๒
Storytelling ๑๒๙, ๑๗๖
Supply Chain Management ๙๑
Sustainability Performance ๒๐๑, ๒๒๑, ๒๓๙, ๒๕๗, ๒๗๗, ๓๐๐
Sustainability Report ๔๓
Total Quality Management ๖๑
UNSDGs ๔๕
Value Chain ๘๗, ๒๙๗
Vision Communication ๑๐๕
Vision Development ๑๐๕
Vision Implementation ๑๐๕