

กระบวนการและรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันระหว่างภาคี
เครือข่าย ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กรณีศึกษา โครงการโรงปูน
รักษ์ชุมชน อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี*

THE PROCESS AND MODEL OF COLLABORATIVE GOVERNANCE
AMONG PARTNERSHIPS CONCERNING CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY: A CASE STUDY OF THE CEMENT PARTNERSHIP
PROJECT, KAENG KHOI DISTRICT, SARABURI PROVINCE

ภาณุวัฒน์ คำใสย

Panuwat Khumsai

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

National Institute of Development Administration, Thailand

E-mail: panuwatk@scg.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันระหว่างภาคีเครือข่ายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กรณีศึกษา โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกรายบุคคลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 34 ราย ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการและรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันระหว่างภาคีเครือข่ายในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน แบ่งออกเป็น 4 ช่วง ช่วงเริ่มต้นความร่วมมือ การสร้างความตระหนักร่วมกันในการรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และการสร้างกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ ช่วงการสร้างความร่วมมือ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับภายในองค์กร และระดับภายนอกองค์กร โครงการ “โรงปูนรักษ์ชุมชน” ภายใต้สมาคมปูนซีเมนต์ไทย (TCMA) ช่วงขยายผลการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผู้ประกอบการ (บริษัท) ทบทวนการทำงานแบบร่วมกันภายใต้โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน/ประชาชน การขยายผลชุมชนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จจากโครงการโรงปูนรักษ์ชุมชนแบบร่วมกัน และหน่วยงานภาครัฐ/ภาคการศึกษา (โรงเรียน) เป็นหน่วยงานสนับสนุนและส่งเสริมผู้ประกอบการ (บริษัท) ในการทำงานแบบร่วมกัน ช่วงแนวทางทำงานแบบร่วมมือ

* Received 14 July 2021; Revised 14 August 2021; Accepted 20 August 2021



กันสู่ความยั่งยืน ผู้ประกอบการ (บริษัท) ตั้งเป้าหมายในการทำงานแบบร่วมมือกันในระดับนโยบายและระดับพื้นที่เพื่อ "การทำเหมืองเชิงอนุรักษ์" ชุมชน/ประชาชน การเข้าสู่ชุมชนแบบเป็นหุ้นส่วนภายใต้แนวคิด "ร่วมกันสร้าง ร่วมกันทำ ร่วมกันพัฒนา" และหน่วยงานภาครัฐ/ภาคการศึกษา (โรงเรียน) เน้นการประสานงานหน่วยงานภาครัฐ และภาคการศึกษาผ่านการออกแบบแผนการเรียนรู้โดยเน้นพัฒนาทักษะ สนับสนุน และส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ของนักเรียนร่วมกัน

คำสำคัญ: ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร, การกำกับดูแลแบบร่วมมือ, โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน, กระบวนการและรูปแบบความร่วมมือ, ภาควิชาความร่วมมือ

Abstract

The objectives of this research article was to study the process and model of collaborative governance among partnerships concerning Corporate Social Responsibility (CSR) of Cement Partnerships Project in Kaeng Khoi District, Saraburi Province using qualitative research methods. Based on the data driven from document analysis and in-depth interviews conducted with purposively selected 34 informants, it was evident that collaborative governance among partnerships concerning Corporate Social Responsibility (CSR) under Cement Partnership Project was divided into four salient periods. The initial period of collaboration was used to raise mutual awareness regarding responsibility for community and society as well as environmentally friendly manufacturing. The second period was the collaboration building period which was consisted of two levels – intra-organizational and inter-organizational collaboration. The Cement Partnership Project under Thai Cement Manufacturers Association (TCMA) was considered as inter-organizational collaboration. The third period was the expansion of the project operation concerning CSR. In this stage, the entrepreneurs (companies) reviewed the collaborative operation under “Cement Partnership Project.” Community/people expanded role model of community successfully operated under the Cement Partnerships Project. While government sector /educational sector (schools) were the supportive agency encouraging entrepreneurs (companies) for working in collaboration. The fourth period was the period of working in collaboration towards sustainability. The entrepreneurs (companies) aimed at working collaboratively at policy and area levels for environmentally conscious mining. Community/people worked



collaboratively towards the shared goals of “build collaboratively, do collaboratively, and develop collaboratively” Furthermore, government sectors/educational sectors (schools) stressed the collaboration between the government sectors and educational sectors through the design of lessons emphasizing skills development and knowledge construction by students themselves.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Collaborative Governance, Cement Partnership Project, Process and Model of Collaborative Governance, Various Associates

บทนำ

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมในโลกปัจจุบัน ล้วนมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วนรวมถึงการออกแบบ โครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556) โดยองค์การที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง รูปแบบให้มีความคล่องตัวในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การให้สอดคล้อง กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) 2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) เพื่อองค์การที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันจะยังคงมีประสิทธิภาพในอนาคต ด้วย องค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รูปแบบ และโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิผลไม่เพียงความเข้มแข็งคงทนหรือปึกหลักไว้ แน่น แต่คือความสามารถในการปรับเปลี่ยนและโอนอ่อนขององค์การให้เข้ากับเงื่อนไขที่ เปลี่ยนแปลงไปด้วย การปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การจึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นมี การบูรณาการทั้งในแนวดิ่งสูง (แนวตั้ง) และแนวนอนที่จะนำไปสู่การปรับตัวและกำหนดแนว ทางการทำงานโดยการแก้ปัญหาาร่วมกันและมีการปฏิสัมพันธ์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556) เฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนวิธีการและความร่วมมือระหว่างองค์การที่จะก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและช่วยให้้องค์การสามารถขับเคลื่อนโดย ปราศจากข้อโต้แย้งจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตามแนวทางของการทำงานร่วมกันขององค์การค่อนข้างมีข้อจำกัด เพราะการ เชื่อมโยงหรือการทำงานร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยรวมที่เกิดจากการ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำงานเพียงลำพัง การพึ่งพาซึ่งกันและกันของระบบย่อยจะไม่



สามารถทำงานได้ หากไม่มีระบบอื่นภายใต้เงื่อนไขของวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ขององค์การ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในการทำงานร่วมกันมักจะมุ่งเน้นไปที่การจัดสรรผลประโยชน์ขององค์การก่อนโดยที่การกำกับดูแลมักจะได้รับความสนใจหลังจากเกิดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแล้ว ดังนั้น การทำงานร่วมกันระหว่างองค์การกระบวนการกำกับดูแลแบบมีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญอย่างเพื่อให้เกิดรูปแบบที่ตอบสนองความต้องการที่อยู่บนหลักการคาดคะเนได้ (Predictability) หลักการพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) และหลักการมีส่วนร่วม (Participation) (ปฐม มณีโรจน์, 2552)

การทำงานร่วมกันจะมีประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญแต่ก็มีอัตราความล้มเหลวสูงในกลุ่มองค์การธุรกิจที่ทำงานร่วมกัน (Lewis, J. D., 1990), (Elmuti, D. & Kathawala, Y., 2001); (Zineldin, M. & Bredenl w, T., 2003) ภายใต้กรอบการดำเนินงานด้าน CSR มักจะสะท้อนให้เห็นถึงการรับผิดชอบขององค์การภาคธุรกิจหรือเอกชนที่รับผิดชอบในการตอบสนองผลกำไรคืนสู่สังคมในรูปแบบต่าง ๆ โดยในทางปฏิบัติมิติของพื้นที่ที่มีได้มีเพียงองค์การภาคธุรกิจหรือเอกชนเท่านั้นมักจะเกิดความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐ และภาคชุมชนในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้การตอบสนองตรงต่อความต้องการของพื้นที่และผลลัพธ์ของนโยบายในการอำนวยความสะดวก สนับสนุน และร่วมกันให้บริการสาธารณะให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากประเด็นดังกล่าวสอดคล้องต่อความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินงานด้าน CSR

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ถูกให้คำจำกัดความออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ผลการดำเนินการทางการเงินและการขับเคลื่อนด้วยคุณธรรม Ghillyer ได้กล่าวว่า CSR ไม่มีคำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลขึ้นอยู่กับแนวทางการปฏิบัตินั้นมีประโยชน์หรือรับผิดชอบต่อศีลธรรม ซึ่งในอดีตการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในการปฏิบัติตามบทบาทของตนเองนั้นคือ “การเพิ่มผลกำไรสูงสุดของผู้ถือหุ้นในการจัดการสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า” (Ghillyer, A., 2008) จากมุมมองนี้ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่มหลักที่ธุรกิจจะต้องรับผิดชอบต่อ โดย Friedman, M. นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้อธิบายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ ซึ่งเกือบ 4 ทศวรรษผ่านมามีการทำกำไรภายในขอบเขตการปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมผ่านการออกแบบมาเพื่อเพิ่มผลกำไรที่ยังอยู่ภายใต้กฎของเกมการแข่งขันทางธุรกิจในการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างและเสรี โดยไม่มีการหลอกลวงหรือฉ้อโกง โดยการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การในประเทศไทย Corporate Social Responsibility หรือ CSR เกิดขึ้นจากข้อเรียกร้องให้องค์การธุรกิจประกอบกิจการด้วยความเอาใจใส่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และ



จรรยาบรรณ (Friedman, M., 2007) ตลอดจนมีธรรมาภิบาลเป็นเครื่องกำกับให้เกิดการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และยุติธรรม โดยพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาจากการดำเนินธุรกิจเพื่อลดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (พฤษภา เครือแสง และมณีนีรัตน์ จันทร์หนิ้ว, 2560)

ดังนั้น การปฏิบัติตามแนวทาง CSR ที่นำไปสู่ความยั่งยืนอาจจะต้องมองความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ มีลักษณะเป็นเชิงระบบ เป็นความรับผิดชอบต่อองค์การที่มีการตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้และมีวิธีการบริหารจัดการและจัดการผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยการตัดสินใจและระบบการบริหารและจัดการจะต้องเกิดจากกรอบแนวคิดที่เริ่มจากการป้องกัน สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาไม่ใช่ว่าการตอบสนองต่อประเด็นปัญหาที่เกิดผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมขององค์การธุรกิจเพียงอย่างเดียว อีกทั้งจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่ช่วยลดผลกระทบและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในปัจจุบันเริ่มเห็นองค์การธุรกิจแต่ละแห่งปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ เปลี่ยนแปลงพันธกิจ สร้างกลยุทธ์ CSR ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การดำเนินธุรกิจที่มีคุณค่าสมด้วยการทำและพัฒนา CSR ไปสู่การ บูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์การ กล่าวคือ องค์การธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรไปพร้อม ๆ กับสร้างเศรษฐกิจที่ดีให้แก่ชุมชนในพื้นที่ที่องค์การธุรกิจเข้าไปตั้งอยู่ ตลอดจนทำให้สังคมโดยรอบมีคุณภาพชีวิตที่ดี และส่งเสริมความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน

มากไปกว่านั้นเริ่มมีองค์การธุรกิจในประเทศไทย เช่น อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ และอุตสาหกรรมเคมีคอล ริเริ่มการปฏิบัติตามแนว CSR แบบร่วมมือกัน กล่าวคือ องค์การธุรกิจให้อุตสาหกรรมร่วมมือกันในการจัดตั้งสมาคมร่วมกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่เพื่อปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในพื้นที่โรงงานของอุตสาหกรรม โดยโครงการ “โรงปูนรักษ์ชุมชน” เป็นความร่วมมือของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ครั้งแรกของไทยในขณะทำงานสิ่งแวดล้อมภายใต้สมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย (TCMA) บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จำกัด และบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นภารกิจหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์สู่อุตสาหกรรมเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมดูแลเอาใจใส่ชุมชนและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยโครงการ “โรงปูนรักษ์ชุมชน” มุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ให้เป็นอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นต้นแบบโรงปูนสีเขียวในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยด้วยการถ่ายทอดความรู้แบ่งปันประสบการณ์ และตรวจสอบดูแลกันเอง เพื่อยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในพื้นที่จังหวัดสระบุรีให้มีมาตรฐานสูงขึ้น พัฒนาให้เป็น Green Manufacturing อย่างแท้จริง นอกเหนือจากการมุ่งมั่นพัฒนาอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์สู่อุตสาหกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว โครงการ “โรงปูนรักษ์ชุมชน” ยังมุ่งมั่นดูแลเอาใจใส่สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของชาวสระบุรีด้วยความจริงใจเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน



ตอบความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ส่งเสริมให้สระบุรีเป็นเมืองน่าอยู่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมควบคู่ไปกับการดูแลสุขภาพชุมชน พร้อมยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน เพื่อให้ชุมชนและอุตสาหกรรมเติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นภารกิจ 3 ด้านคือ ด้านที่ 1 การพัฒนาเยาวชนร่วมกับสภาเด็กและเยาวชนจังหวัดสระบุรีจัดกิจกรรมและอบรมพัฒนาศักยภาพเยาวชนทั้งด้านสิ่งแวดล้อม คุณธรรม กีฬา ฯลฯ ด้านที่ 2 การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ส่งเสริมอาชีพช่างฝีมือและช่างก่อสร้างในพื้นที่ จังหวัดสระบุรีพร้อมเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ในชุมชน และด้านที่ 3 การส่งเสริมสุขภาพของคนในชุมชนเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมชุมชนควบคู่กับการให้ความรู้ด้านสาธารณสุขเชิงป้องกัน ส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อม และสุขภาพเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น (สมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย, 2561) การตระหนักถึงความร่วมมือที่เกิดขึ้นในระดับองค์การของกลุ่มอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการทำงานร่วมกันทั้งในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงาน การพัฒนายุทธศาสตร์เชิงพื้นที่เป็นสำคัญและจำเป็นในการออกแบบกลยุทธ์โดยรวมขององค์การธุรกิจที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน แสดงออกมาในรูปแบบของวัตถุประสงค์ในการดำเนินการร่วมกัน (Istocescu, A, 2005)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจถึงกระบวนการและรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกัน (Collaborative Governance) ระหว่างภาคีต่าง ๆ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กรณีศึกษา โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี โดยมุ่งเน้นการบูรณาการการทำงานร่วมกันขององค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ระหว่างองค์การภาคเอกชน องค์การภาครัฐ องค์การภาคชุมชน และหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่เพื่อการพัฒนาองค์การ สิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการและรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกัน (Collaborative Governance) ระหว่างภาคีเครือข่ายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กรณีศึกษา โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบของคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยเริ่มจากการศึกษาเอกสาร (Document Study) ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (Individual In-depth Interview) ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) โดยนำผลจากการสัมภาษณ์มาตีความ (Interpretation) เพื่อสังเคราะห์กระบวนการทัศนของการทำงานแบบร่วมมือกันระหว่างโครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน ภายใต้สมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย องค์การภาครัฐ และภาคชุมชน ในความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)



กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 34 คน ที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คณะกรรมการโครงการโรงปูนรักษัชชุมชนของสมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ของบริษัทสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย จำนวน 12 คน และกลุ่มที่ 3 ผู้นำชุมชน โรงเรียนหน่วยงานภาครัฐ ส่วนราชการ และสภาอุตสาหกรรมจังหวัดสระบุรี จำนวน 20 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (Participant Observation) แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นวิธีการที่ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมขององค์การภาครัฐ/ภาคเอกชน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ และชุมชนในพื้นที่รับผิดชอบภายใต้โครงการโรงปูนรักษัชชุมชน

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณาข้อคำถามในการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุม เนื้อหาครบถ้วน ข้อคำถามถูกต้องและเหมาะสม ตรงตามโครงสร้างและภาษาที่ใช้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นการพูดคุยกันตามธรรมชาติ (Naturalistic Inquiry)

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การค้นคว้าเอกสารบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารการประชุมเกี่ยวกับรูปแบบ ปัจจัย และปัญหาของการปฏิบัติงานแบบร่วมกันขององค์การในความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR)

ขั้นตอนที่ 2 การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant observation) โดยการแฝงตัวทำงานในโครงการโรงปูนรักษัชชุมชนของสมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานท้องถิ่น หน่วยงานเอกชนอื่น ๆ และชุมชน คอยสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และความเปลี่ยนแปลงในพื้นที่วิจัย โดยมีการจดบันทึกข้อความตามประเด็นการวิจัยและใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายรูปบันทึกภาพกิจกรรมที่ดำเนินงานแบบร่วมกันเพื่อให้ทราบถึงกระบวนการและรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานของโครงการโรงปูนรักษัชชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างแบบปลายเปิด โดยใช้การสัมภาษณ์ตัวต่อตัวร่วมกับการสัมภาษณ์กลุ่ม 3-5 คนร่วมกันตามสถานการณ์และความเหมาะสม

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงอธิบายพรรณนาผ่านการสรุปข้อคิดเห็นและการตีความข้อมูลที่สอดคล้องกันของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอาศัยเทคนิคการเปรียบเทียบเชิงคุณภาพยังมีข้อสมมติเกี่ยวกับ “ภาวะที่ความหลากหลายเชิงสาเหตุและผล” (Causal Heterogeneity) ในการอธิบายผลลัพธ์ข้อค้นพบในการวิจัย



ผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับโครงการโรงปูนรักษ์ชุมชนภายใต้สมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย องค์การภาครัฐ และภาคชุมชน ในการทำงานร่วมกันด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยมุ่งเน้นอธิบายข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ กระบวนการและรูปแบบความร่วมมือระหว่างภาคีต่าง ๆ ในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเฉพาะพื้นที่อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี พบว่า องค์การธุรกิจหรือกลุ่มบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ซึ่งมีพื้นที่โรงงานการผลิตปูนในพื้นที่อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี เป็นกลุ่มองค์กรหลักในการสร้างแรงจูงใจและผลักดันความร่วมมือในการทำงานแบบร่วมมือกันที่มีองค์การภาครัฐ องค์การท้องถิ่น ชุมชน และหน่วยงานอื่นเข้ามาทำงานแบบร่วมมือกัน ผ่านการปรับเปลี่ยนกระบวนการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่มิติใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนผ่านขององค์การ นำเสนอรายละเอียดดังนี้

ช่วงเริ่มต้นความร่วมมือ กลุ่มบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์เกิดความตระหนักร่วมกันในการรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และการสร้างกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยระยะแรกของการประชุมและพูดคุยระหว่างผู้บริหารและคณะกรรมการสมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทยเพื่อให้เกิดกระแสและพลังในการเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเข้มแข็งระหว่างผู้ผลิตปูนซีเมนต์ ในพื้นที่เริ่มต้นจากบริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ จำกัด และบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) สืบเนื่องจาก บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ จำกัด ทบทวนและถอดบทเรียนจากบริษัทในเครือพื้นที่นั้นๆ มาพบตาพูด จึงเชิญชวนและพูดคุยกับบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ในระดับผู้บริหารสนับนโยบายทำงานร่วมกันของบริษัท อันนำไปสู่การเริ่มโครงการ “โรงปูนรักษ์ชุมชน” ภายใต้สมาคมปูนซีเมนต์ไทย (TCMA) จำนวนสมาชิก 7 บริษัท

ช่วงการสร้างความร่วมมือ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับภายในองค์การโครงการ “โรงปูนรักษ์ชุมชน” ภายใต้สมาคมปูนซีเมนต์ไทย (TCMA) ภายใต้การกำกับดูแลการทำงานแบบร่วมมือกันขององค์การผู้ผลิตปูนซีเมนต์ไทย ดังนี้

1.1 การออกแบบโครงสร้าง ได้แก่ รูปแบบการบริหาร คณะกรรมการทำงาน โดยองค์การหลักในการทำงานร่วมกัน คือ บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ จำกัด

1.2 ทรัพยากร ได้แก่ การจัดตั้งบุคลากรทำงานการทำงานร่วมกันงบประมาณในการทำงานร่วมกันแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ งบประมาณที่มาจากงบกลางสมาคมปูนซีเมนต์ไทย (TCMA) และงบประมาณที่มาจากงบบริษัท รวมถึงวัสดุ/อุปกรณ์และเทคโนโลยีในการทำงานร่วมกันเชิงพื้นที่แบ่งปันวัสดุอุปกรณ์ร่วมกันของบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ในพื้นที่แก่งคอย และการจัดการการทำงานแบบร่วมมือกันของโครงการแบ่งออกเป็น 3 Task Force;



Task Force 1: Operation; Task Force 2: CSR; Task Force 3: Communication ภายใต้การทำงานแบบร่วมมือกัน 1) การทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทกับบริษัท ผ่านการแบ่งปันความรู้และเทคโนโลยีระหว่างบริษัทในกลุ่มสมาชิกโดยฝ่ายซ่อมบำรุงและฝ่ายสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย และ 2) การทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทในพื้นที่แก่งคอยกับชุมชนและโรงเรียนในพื้นที่ผ่านการแบ่งปันและช่วยเหลือ/บริการสังคม/ชุมชน และจังหวัดสระบุรีโดยฝ่ายชุมชนสัมพันธ์และฝ่ายซ่อมบำรุง

1.3 เทคนิคและวิธีการในการทำงานแบบร่วมมือกัน การตั้งเป้าหมายของการตอบสนองต่อความต้องการและข้อเรียกร้องจากชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และภาคการศึกษา เน้นการสื่อสารระดับบริษัท ชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ ผ่านการเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ชุมชน โรงเรียน หน่วยงานท้องถิ่นในพื้นที่รับผิดชอบรอบโรงงาน ผู้ผลิตปูนซีเมนต์ อีกทั้งชุมชน ท้องถิ่น และหน่วยงานภาครัฐยังมีบทบาทเป็นผู้ตรวจสอบมาตรฐานโรงงานและการทำเหมืองแร่ร่วมกันด้วย

2. ระดับภายนอกองค์การโครงการ “โรงปูนรักษ์ชุมชน” ภายใต้สมาคมปูนซีเมนต์ไทย (TCMA) ประกอบด้วย ภาคการศึกษา (โรงเรียน) องค์การภาคชุมชน/ประชาชน องค์การภาคเอกชน เช่น สมาคมอุตสาหกรรมจังหวัดสระบุรี และหน่วยงานภาครัฐระดับภูมิภาคและท้องถิ่น เป็นองค์การและหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน สนับสนุนงบประมาณบางส่วนขยายผลและต่อยอดโครงการ “โรงปูนรักษ์ชุมชน” ของโรงงานผลิตปูนซีเมนต์สู่ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ เป็นความสัมพันธ์เชิงราบ (แนวนอน) ไม่มีสายบัญชาการซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการพัฒนาสู่แนวคิด CSR-as-Process ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าร่วม ซึ่งให้ความสำคัญตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (ปัญหาของสังคมและสิ่งแวดล้อม/ความต้องการของชุมชน) การออกแบบกระบวนการ/กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ที่จะได้รับของโครงการโรงปูนรักษ์ชุมชนภายใต้สมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย (TCMA) ที่มุ่งเน้นให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันโดยมีบทบาทที่แตกต่างและเสริมแรงสนับสนุนกันผ่านการเจรจาต่อรองระหว่างคณะกรรมการ คณะทำงานในพื้นที่และภาคีอื่น ๆ ในพื้นที่อำเภอแก่งคอย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่นำไปสู่การขับเคลื่อนแบบองค์รวมในการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้รับมอบหมายหรือบูรณาการในการทำงาน สู่กระบวนการประเมินผลการดำเนินโครงการร่วมกัน

ช่วงขยายผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้ประกอบการ (บริษัท) ทบทวนการทำงานแบบร่วมมือกันของบริษัทภายใต้โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน โดยการเสริมสร้างกระบวนการสร้างทีมงานและหน่วยงานปฏิบัติในระดับพื้นที่รับผิดชอบด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเน้นไปที่การปรับปรุงวิธีการการทำงานที่มีข้อบกพร่องร่วมกันผ่านการประชุมและปรึกษาหารือของบริษัทในพื้นที่



แก่งคอยและหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ อีกทั้งปรับปรุงวิธีการทำงานโครงการจากการให้เงินสนับสนุนชุมชน/ท้องถิ่น/โรงเรียนเปลี่ยนมาเป็นการให้ความรู้และการสร้างองค์ความรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การต่อยอดในการพัฒนาอาชีพและสร้างรายได้ให้กับชุมชน

ชุมชน/ประชาชน การใช้กระบวนการขยายกลุ่มตัวอย่างจากกรณีชุมชนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินโครงการโรงปูนรักษ์ชุมชนแบบร่วมกัน โดยบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้แนะแนวทางผ่านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้ วิธีการทำงาน การทำงานร่วมกัน และการสร้างกระบวนการประเมินผลโครงการที่ออกแบบโดยชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโครงการ

หน่วยงานภาครัฐ/ภาคการศึกษา (โรงเรียน) บริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง สนับสนุน และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ/ภาคการศึกษา (โรงเรียน) มาเป็นเป้าหมายหลักของการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนหนึ่งไม่ได้มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนการทำงานในโครงการต่าง ๆ ของความร่วมมือภายใต้โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชนโดยจะทำหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือกันเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จทั้งในระดับพื้นที่ ระดับเครือข่ายอื่น ๆ ในพื้นที่ใกล้เคียงและระดับภูมิภาค

ช่วงแนวทางการทำงานแบบร่วมมือกันสู่ความยั่งยืน

ผู้ประกอบการ (บริษัท) แนวทางการทำงานแบบร่วมมือกันสู่ความยั่งยืนภายใต้โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน โดยตั้งเป้าหมายในการทำงานแบบร่วมมือกันในระดับนโยบายและระดับพื้นที่เพื่อ "การทำเหมืองเชิงอนุรักษ์" ผ่านการกำหนดมาตรฐานการทำเหมืองร่วมกันระหว่างบริษัท ชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อจะนำไปสู่การต่อยอดการทำเหมืองให้เกิดแหล่งน้ำ และปรับปรุงกระบวนการผลิตในเหมืองและโรงงานด้วยพลังงานสะอาด

ชุมชน/ประชาชน แนวทางการทำงานร่วมมือกันสู่ความยั่งยืนชุมชนได้มีการปรับแผนการเข้าสู่ชุมชนแบบเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) ภายใต้แนวคิด "ร่วมกันสร้าง ร่วมกันทำ ร่วมกันพัฒนา" ที่มุ่งเน้นการสร้างต้นแบบการเรียนรู้ควบคู่กับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการจัดตั้งคณะกรรมการประสานงานและจัดตั้งเครือข่ายการทำงานร่วมกันของชุมชนในการร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมการออกแบบโครงการและกิจกรรม และการประเมินผลการดำเนินโครงการร่วมกันกับภาคีเครือข่าย

หน่วยงานภาครัฐ/ภาคการศึกษา (โรงเรียน) แนวทางการทำงานแบบร่วมมือกันระหว่างกลุ่มผู้ผลิตปูนซีเมนต์ในพื้นที่แก่งคอยสู่ความยั่งยืนเน้นการประสานงานระหว่างบริษัทในพื้นที่กับหน่วยงานภาครัฐ และภาคการศึกษาในพื้นที่ผ่านการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการในการออกแบบแผนการเรียนการสอนวิชาหลักกับโครงการพิเศษ เช่น โครงการพี่สอนน้อง และโครงการประดิษฐ์ของใช้จากขยะที่เน้นพัฒนาทักษะของนักเรียนและเป็นพี่เลี้ยงให้การสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน รวมทั้งการวางแผนงานระหว่าง



ผู้ประกอบการกับโรงเรียนในพื้นที่ และการสนับสนุนทุนการศึกษาเด็กนักเรียนในพื้นที่ ในการกลับมาทำงานในท้องถิ่นหลังจบการศึกษาเพื่อการต่อยอดและเชื่อมโยงโอกาสของ นักเรียนและชุมชนในพื้นที่ได้อย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

ผู้วิจัยจะอภิปรายผลในประเด็น การกำกับดูแลแบบร่วมมือกันในการดำเนินการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และพลวัตของการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันในการดำเนินการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

1. การกำกับดูแลแบบร่วมมือกันในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กระบวนการและรูปแบบในการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันระหว่างกลุ่มผู้ผลิตปูนซีเมนต์และ ภาควิชาต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนการสร้างรากฐานเศรษฐกิจชุมชนโดยรอบโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ในพื้นที่อำเภอ แก่งคอย ในการแลกเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งจะต้องก่อให้เกิด ความสมดุลระหว่างความขัดแย้งกับเป้าหมายของสิ่งแวดล้อมและสังคม (Byggeth, S. & Hochschorner, E., 2006) โดยองค์การธุรกิจมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ นวัตกรรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะอำนาจการหลัก ที่มีศักยภาพของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่เป็นไปได้ (Arevalo, J. A. et al., 2011) เนื่องจากการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการ ตอบสนองต่อชุมชน สังคม องค์การธุรกิจได้ตระหนักถึงแนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ทั้งมิติวิถีชีวิตผู้คนในชุมชน มิติการสร้าง พัฒนา และต่อยอดองค์ความรู้ให้กับเยาวชนในชุมชน มิติการสร้างจิตสำนึกและการตระหนักร่วมกันของทุกภาคีส่งผลให้การดำเนินงานในพื้นที่บรรลุ เป้าหมายในระดับพื้นที่ที่ทุกฝ่ายเข้าใจกันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานที่มี ประสิทธิภาพในการทำงานแบบร่วมมือกันและงานเดี่ยวเฉพาะความรับผิดชอบต่อสังคม (Dougherty, D. & Dunne, D. D., 2011); (Garud, R. & Gehman, J., 2012) แม้ความสัมพันธ์ เกี่ยวกับความยั่งยืนที่เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเป็นความยุ่งเหยิง ในกระบวนการที่ดำเนินอยู่ระหว่างองค์การที่มีส่วนร่วมในของเครือข่ายที่เปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบการทำงานแบบร่วมมือกันขององค์การด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม (Garud, R. & Gehman, J., 2012) แต่ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีต่อองค์การธุรกิจผู้ผลิต ปูนซีเมนต์ในพื้นที่แก่งคอยในการลดภาพของการเป็นคู่แข่งทางธุรกิจสู่ความร่วมมือกันในการ ตั้งเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการของภาคีเครือข่ายได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวม

2. พลวัตของการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านรูปแบบการทำงานแบบร่วมมือกัน



จากข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้เป็นรายละเอียดที่น่าสนใจที่ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่ากระบวนการและรูปแบบในการตอบสนองต่อการคืนกำไรสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานเพียงบริษัทเดียวเป็นการจับมือระหว่างคู่แข่งทางสินค้าและผลิตภัณฑ์รวมถึงภาคีต่าง ๆ ทั้งผู้เสียผลประโยชน์และผู้รับผลประโยชน์เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายในการทำงานแบบร่วมมือกันตอบสนองต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่ง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556) ได้อธิบายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การมี 2 มิติ คือ ความสัมพันธ์แบบมีปฏิสัมพันธ์กันที่มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศหรือทรัพยากร และแบบไม่มีสัมพันธ์กัน กล่าวคือมีลักษณะบางอย่างขององค์การที่เหมือนกันแต่ไม่มีการแลกเปลี่ยน โดยรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันจากข้อค้นพบการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีปฏิสัมพันธ์กันในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล สารสนเทศ และปฏิบัติกิจกรรมภายใต้โครงการด้าน CSR แบบร่วมกันทั้งบริษัท-บริษัท/บริษัท-ชุมชน/บริษัท-หน่วยงานภาครัฐ/องค์การธุรกิจ-หน่วยงานภาครัฐ-ชุมชน แม้จะปฏิเสธไม่ได้ว่าจุดหมายปลายทาง CSR จากรายงานวิจัยชี้ว่า องค์การธุรกิจหรือบริษัทต่าง ๆ ใช้รายงานด้าน CSR เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างชื่อเสียงและสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในเชิงบวกสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Hatch, M. J. & Schultz, M., 1997); (Gioia, D. A. M. et al., 2000); (Aguilera, R. V. et al., 2007); (Wendy, L. T. et al., 2010) แต่เนื่องด้วยสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม สภาพสังคม และเศรษฐกิจทำให้ภาคีต่าง ๆ ตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนและผลักดันสังคมและสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อองค์การธุรกิจเพื่อสร้างความแข็งแกร่งที่เหนือกว่าเพียงเพราะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของภาคส่วนใดภาคส่วนหนึ่งเท่านั้น (Wendy, L. T. et al., 2010) เพราะแรงกดดันรูปแบบใหม่จากสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ให้ความสำคัญและข้อกังวลต่อประเด็นความยั่งยืนในทุกมิติ เช่น ชุมชน สิ่งแวดล้อม สุขภาพ พลังงาน ความเสี่ยงทางการเงินของบริษัท โรคระบาด เป็นต้น ข้อกังวลเหล่านี้ทำให้องค์การธุรกิจในปัจจุบันให้ความสำคัญและสนใจปัจจัยภายนอกเหล่านี้มากขึ้นอย่างจริงจัง จะเห็นถึงพลวัตของการกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมแบบร่วมมือกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ที่จะต้องเกิดการเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นในห่วงโซ่อุปทานจากต้นน้ำสู่ปลายน้ำของกลุ่มผู้ผลิตปูนซีเมนต์และภาคีต่าง ๆ มากขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

กระบวนการและรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกัน (Collaborative governance) ระหว่างภาคีเครือข่ายในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นการสร้างความร่วมมือ ขยายความร่วมมือ



และการวางแผนทางความร่วมมือสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกัน โดยประกอบด้วยช่วงเวลาที่สำคัญ 4 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงเริ่มต้น เป็นช่วงตั้งแต่การเริ่มพูดคุยกันระหว่างผู้ผลิตปูนซีเมนต์บริษัท เอส ซีจี ซีเมนต์ จำกัด และบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) จนกระทั่งตกลงร่วมกัน ดำเนินการและชักชวนบริษัทสมาชิกอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์อื่นเข้าร่วมสำเร็จ 2) ช่วงสร้างความร่วมมือ ในช่วงนี้เป็นช่วงการออกแบบความร่วมมือเพื่อการพิจารณาโครงการและกิจกรรมร่วมกันโดยอาศัยมิติการตัดสินใจของสมาชิกร่วมกัน 3) ช่วงขยายผลการดำเนินงาน เป็นการขยายความร่วมมือกันในการทำงานจากภายในสมาคมสู่หน่วยงานและองค์การ เครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) ช่วงแนวทางสู่ความยั่งยืน เป็นเป้าหมายสูงสุดร่วมกันของสมาคมและภาคีเครือข่ายในการตั้งกรอบแนวทางการดำเนินการด้าน (CSR) สู่ความยั่งยืน ได้แก่ 4.1) ผู้ประกอบการ (บริษัท) 4.2) ชุมชน/ประชาชน และ 4.3) โรงเรียน ซึ่งในความเป็นจริงในแต่ละช่วงสามารถดำเนินการควบคู่กันได้ หรือจะสลับก่อนหลังของการเกิดขึ้นก็ได้ในช่วงเวลานั้น ๆ สะท้อนให้เห็นว่าการกำกับดูแลแบบร่วมมือกัน (Collaborative Governance) เป็นกระบวนการและโครงสร้างของการกำหนดการตัดสินใจ การนำไปปฏิบัติ และการจัดการนโยบายหรือโครงการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของเครือข่ายที่ก้าวข้ามขอบเขตของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อร่วมมือกันดำเนินงานร่วมกันไปสู่การบรรลุเป้าหมายของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทยเป็นการทำงานของรูปแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในประเทศไทยที่องค์การธุรกิจจะร่วมมือกับองค์การภาครัฐ ภาคเอกชนอื่น ๆ ชุมชน และประชาชนที่เน้นผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการร่วมกันเป็นสำคัญ

สรุป/ข้อเสนอแนะ

กระบวนการและรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันระหว่างภาคีเครือข่ายในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กรณีศึกษา โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี แบ่งออกเป็น 4 ช่วง ช่วงเริ่มต้นความร่วมมือ ช่วงการสร้างความร่วมมือ ช่วงขยายผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และช่วงแนวทางทำงานแบบร่วมมือกันสู่ความยั่งยืน กระบวนการและรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันของกลุ่มภาคีเครือข่ายทำให้เกิดการภาพลักษณ์ที่ดีของโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ในพื้นที่อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรีที่เป็นองค์การธุรกิจคู่แข่งที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมในพื้นที่รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานที่เน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกันซึ่งส่งผลต่อการรับรู้และมุมมองที่ดีต่อกลุ่มองค์การธุรกิจที่มุ่งทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมโดยรอบพื้นที่โรงงาน โดยได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือในการกำกับดูแล



แบบร่วมมือกันจากประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อให้ผลลัพธ์ที่บรรลุเป้าหมายร่วมกันของสมาคมปูนซีเมนต์ไทย (TCMA) ภายใต้โครงการโรงปูนรักษ์ชุมชน ข้อเสนอแนะ 1) ควรมีการสร้างกระบวนการที่สื่อความหมายในระดับพื้นที่ ระดับเครือข่ายทั้งในและนอกพื้นที่ให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันเกี่ยวกับ CSR ที่ตรงกัน โดยกำหนดให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของทุกภาคส่วนควรร่วมกันตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย และโครงการตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้ CSR ที่เหมาะสม เกิดการรับรู้ และปฏิบัติที่สอดคล้องกัน ในภาพรวมของประเทศไทย 2) กระบวนการสร้างรูปแบบการกำกับดูแลและห่วงโซ่อุปทานธุรกิจ ภาครัฐ ภาคเอกชนอื่น ๆ และภาคชุมชนควรมุ่งเน้นเป้าหมายของการพัฒนาเชิงพื้นที่ ในการแก้ไขปัญหาของสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจโดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ระเบิดจากข้างใน (Explosion from within) สร้างความเข้มแข็งให้ภาคีให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติ CSR องค์การแบบร่วมมือกันที่มองข้ามมิติด้านการเงินเป็นลำดับแรก แต่สร้างกระบวนการเรียนรู้คุณค่าในตัวเองของภาคีในดำเนินการให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยเน้นการปฏิบัติที่มุ่งเป้าหมายการพัฒนาอย่างแท้จริง 3) การส่งเสริมและสร้างกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลภายในกลุ่มที่ทำงานแบบร่วมมือกันของโครงการด้าน CSR ทั้งในระยะสั้นหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการร่วมกัน ระยะยาวด้วยการประเมินผลภาพรวมของโครงการทั้งหมดที่ร่วมมือกันเพื่อนำข้อมูลและสารสนเทศที่ผ่านขั้นตอนนี้สู่การเปลี่ยนแปลงกรอบการกำกับดูแลแบบร่วมมือกันทั้งในระดับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และ ผลกระทบ (Impact)

เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). ทฤษฎีองค์การ: มุมมองต่างกระบวนทัศน์ Organization theory: multi-paradigm perspectives. สมุทรปราการ: ดี.เค.ปริ้นต์แวลด์.
- ปฐม มณีโรจน์. (2552). ภาษาสาธารณะ: (7) ระบบอภิบาล (Governance). เรียกใช้เมื่อ 29 กันยายน 2562 จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/DrPatom/2009/10/14/entry-1>
- พฤษภา เครือแสง และมณีรัตน์ จันทน์หนู. (2560). มาตรการทางกฎหมายในการส่งเสริมการสร้างธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยใช้หลักเกณฑ์ความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน, 10(2), 72-100.
- สมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย. (2561). รายงานการดำเนินงานปี 2561. เรียกใช้เมื่อ 29 กันยายน 2562 จาก <https://drive.google.com/file/d/1ZPOzL3eTiuFz7YnDqAy3qcSDrFQsXHgf/view>



- Aguilera, R. V. et al. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. 32(3), 836-863.
- Arevalo, J. A. et al. (2011). Introduction to the special issue: Integrating sustainability in business models. *Journal of Management Development*, 30(10), 941-954.
- Byggeth, S. & Hochschorner, E. (2006). Handling trade-offs in ecodesign tools for sustainable product development and procurement. *Journal of Cleaner Production*, 14(15-16), 1420-1430.
- Dougherty, D. & Dunne, D. D. (2011). Organizing ecologies of complex innovation. *Organization Science*, 25(5), 1214-1223.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In I. C. governance. Springer.
- Garud, R. & Gehman, J. (2012). Metatheoretical perspectives on sustainability journeys: Evolutionary, relational and duration. *Research Policy*, 41(6), 980-995.
- Ghillyer, A. (2008). *Business ethics: A real world approach*. NewYok: McGraw-Hill College.
- Gioia, D. A. M. et al. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Istocescu, A. (2005). The Management in the Islamic countries (the second part). *Economia. Seria Management*, 8(1), 75-83.
- Lewis, J. D. (1990). *Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances*. New York: The Free Press.
- Wendy, L. T. et al. (2010). Corporate Social Responsibility Reports: A thematic Analysis Related to Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19-44.
- Zineldin, M., & Bredenl w, T. (2003). Strategic alliance: Synergies and challenges. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 33(5), 449-464.