

# ปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลกระทบ จากการ ดำเนินโครงการเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้แนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่น ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด<sup>1</sup>

บุษยากร ตีระพุดติกุลชัย<sup>2</sup>

รักษนก สมศักดิ์<sup>3</sup>

อัจฉราภรณ์ วรรณมะกอก<sup>4</sup>

## บทคัดย่อ

บทความเรื่อง “ปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลกระทบ จากการดำเนินโครงการเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้แนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่นของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด” เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่องการสังเคราะห์ชุดความรู้การดำเนินโครงการเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยใช้การวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR) ชับเคลื่อนฯ เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาว่าด้วยปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลกระทบ จากการดำเนินโครงการเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้การวิจัยเพื่อท้องถิ่น ชับเคลื่อนฯ ทำการศึกษากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 18 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการจัดเวทีคืนข้อมูล

\* วันที่รับบทความ 27 พฤษภาคม 2563; วันที่แก้ไขบทความ 14 สิงหาคม 2563; วันที่ตอบรับบทความ 20 กันยายน 2563

<sup>1</sup> บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย การสังเคราะห์ชุดความรู้การดำเนินโครงการเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยใช้การวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR) ชับเคลื่อนฯ ได้รับสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ในปี 2561

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์สาขาวิชานิติศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

<sup>3</sup> อาจารย์ ดร. ประจักษ์สาขาวิชานิติศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

<sup>4</sup> อาจารย์ ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ CSR ที่ใช้แนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่นของปูลำปางมี 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ โครงสร้างองค์กร คน ระบบ และกลไก และบริบทแวดล้อม

2. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ CSR ที่ใช้แนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่นประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ บทบาทพี่เลี้ยง บทบาทชาวบ้าน วิธีการทำงาน และเครื่องมือการทำงาน

3. ผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการ CSR ที่ใช้แนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่น มี 3 ระดับ ได้แก่ ผลลัพธ์ระดับบุคคล ผลลัพธ์ระดับชุมชน และผลลัพธ์ระดับนโยบายขององค์กร

4. ผลกระทบของการดำเนินโครงการ CSR ที่ใช้แนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่น จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ผลกระทบต่อตัวคน ผลกระทบต่อชุมชน ผลกระทบต่อองค์กรปูลำปาง และผลกระทบต่อสังคม

ความสำเร็จในการขับเคลื่อนโครงการเกิดจากการนำทุนของทุกฝ่ายที่มีอยู่มาบูรณาการร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทุนเศรษฐกิจ ทุนสังคม ทุนวัฒนธรรม หรือ ทุนสัญลักษณ์ โดยองค์กรธุรกิจมีวิสัยทัศน์เรื่องการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมที่มุ่งเป้าไปสู่ความยั่งยืน จึงมีการกำหนดเป็นนโยบายและนำไปสู่การวางแผนและลงมือปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการนำแนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่นมาปรับใช้ในการดำเนินงานด้าน CSR ส่งผลให้โครงการ CSR ที่ดำเนินการสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทำให้คนในชุมชนทำงานบนฐานข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนได้จริง

**คำสำคัญ:** การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม การวิจัยเพื่อท้องถิ่น

# Factors, Process, Outcomes, and Impacts of SCG (Lampang)'s CSR Project Operation Driven under Community-Based Research Project Concept

Busayagorn Teeraputtigunchai<sup>5</sup>

Rugchanok Somsak<sup>6</sup>

Atcharabhorn Wanmakok<sup>7</sup>

## Abstract

The research article entitled “Factors, Process, Outcomes, and Impacts of SCG (Lampang)'s CSR Project Operation Driven by Community-Based Research Concept” was a part of the research project entitled *Knowledge Synthesizing on Corporate Social Responsibility Projects Driven by Community-Based Research*. The paper analyzed the factors, process, outcomes, and impacts of CSR project operation driven by community-based research (CBR) concepts.

The methodology applied to the research was a participatory action research method while 18 key informants from different sectors were studied. The data were collected via document analysis, in-depth interviews, focus group conducting, workshops, and information restoring stage conducting.

---

<sup>5</sup> Assistant Professor, Faculty of Management Science, Phetchabun Rajabhat University

<sup>6</sup> Lecturer, Faculty of Management Science, Phetchabun Rajabhat University

<sup>7</sup> Lecturer, Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University

The crucial research results were as follows:

1. There were 4 crucial factors involving CSR project operation driven by CBR concept. Those factors were (1) organization structure, (2) manpower, (3) systems and mechanisms, and (4) context.

2. The process involving CSR project operation driven by CBR concept consisted of 4 factors. Those factors were (1) coaches' roles, (2) villagers' roles, (3) working methods, and (4) working tools.

3. The outcomes of CSR project operation driven by the CBR concept could be divided into 3 levels which were; individual level, communal level, and organizational policy level.

4. The outcomes of CSR project operation driven by CBR concept could be divided into 3 types which were: individual outcome, communal outcome, organizational outcome, and social outcome.

The success of the project drive was the result of the capital integration by all sectors involved. SCG (Lampang) as a business sector had a clear vision on corporate social responsibility aiming at sustainability. Therefore, the company set a CSR policy followed by systematic and continuous plans and performances. The application of community-based research concepts to CSR projects resulted in a participatory learning process which allowed the stakeholders in communities to work on database to solve the communities' problems.

**Keywords:** corporate social responsibility (CSR), community-based research (CBR)

## บทนำ

บทความวิจัย “ปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลกระทบ จาก การดำเนินโครงการ CSR โดยใช้แนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่นของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด” เป็นงานเขียนที่สังเคราะห์จากโครงการวิจัย การสังเคราะห์ชุดความรู้การดำเนินโครงการเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยใช้การวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR) ขับเคลื่อน กรณีศึกษา: ความร่วมมือระหว่าง สกว. ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นและบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด โดยบทความนี้มุ่งนำเสนอผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 2 บางส่วน ได้แก่ การสังเคราะห์ปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์และผลกระทบของการดำเนินโครงการเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยใช้การวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR) ขับเคลื่อน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการศึกษาของโครงการวิจัยในภาพรวมมีทั้งสิ้น 3 ข้อ ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาบริบทและพัฒนาการของการดำเนินโครงการฯ ข้อที่ 2 ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว และข้อที่ 3 เพื่อสร้างต้นแบบคู่มือการดำเนินโครงการฯ เหตุที่ในบทความนี้มุ่งนำเสนอผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เนื่องจากผลการศึกษาของโครงการมีประเด็นเนื้อหาจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องเลือกผลการศึกษาเพียงบางส่วนมานำเสนอในบทความวิจัยนี้

ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานร่วมกัน เมื่อก้าวถึงโครงการเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) ที่ประยุกต์ใช้แนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR-Community Based Research) ในการดำเนินงาน ในบทความนี้จะเรียกโครงการเหล่านี้สั้นๆ ว่า “โครงการ CSRXCBR”

โครงการ CSRXCBR ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด หรือ “ปูนลำปาง” เกิดขึ้นภายใต้ความร่วมมือระหว่างปูนลำปางกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย หรือ สกว. (ปัจจุบันคือ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม-สกสว.) มีที่มาจากความต้องการของปูนลำปางที่ต้องการพัฒนางานด้าน CSR ขององค์กร ให้สามารถสร้างประโยชน์ที่ยั่งยืนให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้จริง ทั้งนี้ จากจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งโรงปูนที่ ตำบลบ้านสา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง ในปี 2537 ปูนลำปางก็ได้ดำเนินงานด้าน

การสร้างควมรับผิดชอบต่อสังคมหรืองาน CSR มาอย่างต่อเนื่อง

ในระยะแรก โครงการหรือกิจกรรมโดยมากยังเป็นกิจกรรมเชิงสงเคราะห์ เช่น การบริจาค การมอบทุนการศึกษา การร่วมงานบุญประเพณีกับชุมชน และการทำกิจกรรมพิเศษที่เป็นกิจกรรมเดี่ยว จนกระทั่งในปี 2546 SCG ซึ่งเป็นองค์กรแม่มีโครงการ “SCG รักษ์น้ำเพื่ออนาคต” ดังนั้น ตั้งแต่ปี 2546-2549 ปูนลำปางจึงให้พนักงานร่วมสร้างฝายกับชุมชนใกล้เคียง แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็คือ แม้จะได้จำนวนฝายบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด แต่สิ่งที่ขาดไปก็คือ “ความรู้สึกร่วมกันและเป็นเจ้าของฝาย” ของชุมชน สังเกตง่ายๆ จากเวลาฝายพังชุมชนจะแจ้งให้ปูนลำปางไปซ่อม แทนที่จะซ่อมเอง ซึ่งสะท้อนว่า วิธีทำงานของปูนลำปางที่ผ่านมายังขาดตัวแปรสำคัญเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมนั่นเอง

ด้วยเหตุดังกล่าว บุคลากรของปูนลำปางจึงพยายามหาแนวทางต่างๆ เพื่อแก้ปัญหา จนกระทั่งต้นปี 2550 ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบและปฏิบัติการกิจด้านการสร้างฝายได้มีโอกาสรู้จักกับนายชาญ อุทธิยะ พี่เลี้ยงวิจัยเพื่อท้องถิ่น (พี่เลี้ยง CBR) ของ สกว. และ ร.ต.ชัย วงศ์ตระกูล นักวิจัยเพื่อท้องถิ่น (นักวิจัย CBR) จากบ้านสามขา ทีมงานปูนลำปางจึงเรียนรู้แนวคิด CBR และวิธีทำงานร่วมกับชุมชนภายใต้แนวคิดนี้ เพราะได้รู้ว่าแนวคิด CBR ให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยบุคลากรของปูนลำปางเข้าไปศึกษาและสังเกตการณ์การทำเวทีชุมชน ทำยี่สิบที่สุดก็ได้นำแนวคิด CBR ไปปรับใช้กับการทำฝายร่วมกับชุมชนโดยเน้นการสร้างฝายแบบมีส่วนร่วม ชักชวนให้ชุมชนร่วมวางแผนการทำงาน ออกแบบกิจกรรม ตลอดจนจนร่วมกันประเมินผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมทำให้ชุมชนเห็นความสำคัญและเกิดความเป็นเจ้าของชุมชนหลายแห่งออกกฎและแนวทางในการดูแลฝาย ตลอดจนจนขยายผลไปสู่การดูแลสิ่งแวดล้อมด้านอื่นๆ ด้วยเหตุนี้ นับจากปี 2550 เป็นต้นมา การทำฝายของปูนลำปางจึงเป็นการทำงานภายใต้แนวคิดพื้นฐานของการวิจัยเพื่อท้องถิ่น หรือ CBR ซึ่งมีคาถา 5 ข้อ นั่นคือ “โจทย์ต้องมาจากชุมชน ชุมชนต้องมีส่วนร่วม ต้องทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง กิจกรรมที่ทำมีที่มาจากข้อมูล และหลักการที่นำมาใช้ต้องสามารถปฏิบัติได้จริง” และยังคงทยอยตกกลายเป็น

ความร่วมมืออย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมระหว่างปูนลำปางและ สกว. โดยการทำ MOU ร่วมกัน และเชิญพี่เลี้ยง CBR ของ สกว. เข้าไปเป็นที่เลี้ยงให้กับบุคลากรของปูนลำปาง เพื่อให้มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่น และมีทักษะในการเป็นที่เลี้ยงสนับสนุนให้ชุมชนทำงานวิจัย CBR โดยทั้งสององค์กรสนับสนุนทุนวิจัยร่วมกัน จนชุมชนหลายแห่งได้เข้ามาเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาของตนเองด้วยวิจัย CBR ก่อให้เกิดมิติใหม่ของการทำงานด้าน CSR ที่องค์กรธุรกิจสนับสนุนให้ชุมชนได้ทำงานวิจัยแบบชาวบ้าน โดยองค์กรธุรกิจเป็นที่เลี้ยงให้กับชุมชน นอกจากการทำวิจัย CBR ยังมีโครงการรูปแบบอื่นๆ ที่ได้ประยุกต์ใช้แนวคิด CBR ในการทำงานด้วย ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้จะเรียกโครงการเหล่านี้โดยรวมว่า “โครงการ CSRXCBR” ซึ่งสรุปได้ว่าโครงการ CSRXCBR ที่พบมีทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ **รูปแบบที่ 1 โครงการ CSR แบบวิจัยเพื่อท้องถิ่นเต็มรูป** เป็นโครงการ CSR ในรูปงานวิจัย เป้าหมายหลักเพื่อพัฒนาคน (ได้คนที่เก่งขึ้น ดีขึ้น) ทำขั้นตอนการวิจัยเพื่อท้องถิ่นทั้ง 7 ขั้นตอน งบประมาณต้องมีผลลัพธ์เป็นรายงานการวิจัย เหมาะสำหรับการทำโครงการ CSR ที่ต้องการผลกระทบ (impact) สูง เห็นความเปลี่ยนแปลงในตัวคนเข้าร่วมที่ชัดเจน และมีเวลาในการทำโครงการอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป **รูปแบบที่ 2 โครงการ CSR ที่ใช้กระบวนการวิจัยเพื่อท้องถิ่น** เป็นโครงการ CSR ที่มีเป้าหมายทั้งพัฒนาคนและพัฒนางาน ยึดแนวคิดพื้นฐานการวิจัยเพื่อท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ต้องมีการถอดบทเรียนและคืนข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้อง แต่ไม่มีเล่มรายงานการวิจัย **รูปแบบที่ 3 โครงการ CSR ที่ใช้เครื่องมือวิจัยเพื่อท้องถิ่น** เป็นโครงการ CSR ที่มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อพัฒนางานหรือแก้ปัญหา (ได้ชิ้นงาน) ใช้เครื่องมือการวิจัยเพื่อท้องถิ่นคือเวทีชุมชน เป็นกลไกสร้างการมีส่วนร่วม แต่การมีส่วนร่วมไม่เข้มข้นเท่ากับโครงการ CSR แบบวิจัยเพื่อท้องถิ่นเต็มรูปและโครงการ CSR ที่ใช้กระบวนการวิจัยเพื่อท้องถิ่น ไม่มีเล่มรายงานการวิจัย เหมาะสำหรับการทำโครงการ CSR ที่มีเวลาน้อย ไม่เน้นผลกระทบ (impact) สูง มีเป้าหมายหลักคือผลผลิตที่เป็นชิ้นงานหรือวัตถุ

จากข้อมูลข้างต้น จึงน่าสนใจที่จะศึกษาว่า ปรากฏการณ์ความร่วมมือระหว่างปูนลำปางและ สกว. ในการพัฒนาโครงการ CSRXCBR ทั้ง 3 รูปแบบ นี้ มีปัจจัยใดเข้ามาเกี่ยวข้อง มีกระบวนการอย่างไร และก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบอย่างไรต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

## การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้ระบุไว้จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดที่สำคัญ 3 แนวคิดในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย (1) แนวคิดเรื่องการรับผิดชอบต่อสังคม (2) แนวคิดเรื่องการวิจัยเพื่อท้องถิ่น และ (3) แนวคิดเรื่องทุนตามทัศนะของปีแอร์ บูร์ดีเยอ (Pierre Bourdieu) ทั้งนี้ ทั้ง 3 แนวคิดมีความสัมพันธ์กับการศึกษาดังนี้คือ แนวคิดเรื่องการรับผิดชอบต่อสังคมนั้นนับเป็นแนวคิดแกนกลางของการดำเนินงานของปูนลำปางที่เชื่อมโยงกับชุมชนมาตั้งแต่ต้น เพราะความตระหนักว่าการสร้างการยอมรับจากชุมชนที่อยู่รายรอบโรงปูนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ และเมื่อพบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมานั้นยังไม่บรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน ก็ได้้นำแนวคิดเรื่อง การวิจัยเพื่อท้องถิ่นมาบูรณาการในหลักคิดเพื่อออกแบบโครงการและกิจกรรมที่ ทำร่วมกับชุมชน นอกจากนี้ ข้อมูลจากการศึกษายังพบว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้น นั้น มิได้เป็นผลสืบเนื่องจากสองแนวคิดข้างต้นเพียงลำพัง แต่ยังสามารถนำ แนวคิดเรื่องทุนมาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อีกด้วย

### 1. แนวคิดเรื่องการรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility-CSR) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจโดยคำนึงถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลักจริยธรรม เดวิสและบลอมสตอร์ม (Davis and Blomstorm, 1975 อ้างถึงใน สายทิพย์ โสรรัตน์, 2551: 11) ระบุว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นสิ่งที่เรียกร้องให้ผู้มีอำนาจขององค์กรธุรกิจลงมือ ดำเนินการในการป้องกัน และยกระดับสวัสดิการทางสังคมโดยรวม ไปพร้อมกับ คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร ส่วนองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน



หรือ International Organization for Standardization (ISO) ระบุว่า CSR เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจสนองตอบต่อสังคมในประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งการให้ประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคม และยังเป็นเรื่องบทบาทขององค์กรธุรกิจในสังคมและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ โดยต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องในการทำกิจกรรมต่างๆ สามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ มิติทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (กฤษณ์ท แสนทวี, 2553: 13)

คอตเลอร์และลี (Kotler and Lee, 2005: 22-48) ได้จำแนกกิจกรรมด้าน CSR ออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ (1) **การสร้างความตระหนักต่อประเด็นสังคม** โดยการจัดหาเงินทุน วัสดุสิ่งของ หรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อขยายการรับรู้ (awareness) ต่อประเด็นปัญหา สนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วม การเพิ่มอาสาสมัครเพื่อเข้าร่วมกิจกรรม (2) **การตลาดเชื่อมโยงประเด็นสังคม** โดยอุดหนุนหรือมอบรายได้ส่วนหนึ่งจากการขายหรือผลกำไรจากการขาย เพื่อช่วยเหลือหรือมีส่วนร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาสังคม ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าวได้ (3) **การตลาดมุ่งแก้ปัญหาทางสังคม** เป็นการสนับสนุนการพัฒนาหรือการรณรงค์เพื่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (behavioral change) เช่น การเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้ถุงพลาสติก (4) **การบริจาคเพื่อการกุศล** โดยเน้นการช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรง ในรูปของการบริจาคเงิน วัสดุสิ่งของ หรือการเอื้อเฟื้อด้านสถานที่ โดยมากเป็นไปตามกระแสความต้องการจากภายนอก (5) **อาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน** คือการสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงานตลอดจนคู่ค้า ร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานเพื่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาสังคมที่องค์กรให้ความสนใจ และ (6) **การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม** เป็นการดำเนินธุรกิจและกำหนดนโยบายทั้งในเชิงป้องกันและร่วมกันแก้ไขเยียวยาปัญหาทางสังคมโดยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อยกระดับสุขภาวะของชุมชนและดูแลสิ่งแวดล้อม

คอตเลอร์และลี (Kotler and Lee, 2009: 294) ยังได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรม CSR ประเภทที่ 7 คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหมาะสมกับกำลังซื้อของคนในระดับฐานราก โดยใช้กระบวนการทางธุรกิจในการผลิตและกระจายสินค้าหรือบริการสู่ผู้บริโภคที่อยู่ระดับฐานรากของพีระมิดเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค จึงนับว่า เป็นประเภทกิจกรรม CSR ล้ำสุดที่นักวิชาการทั้งคู่ได้นำเสนอแนวคิดเอาไว้

เราสามารถแบ่งระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจออกเป็นระดับต่างๆ ได้ ดังที่ คาร์รอลและบุชฮอลต์ซ (Carrol and Buchholtz, 2006 อ้างถึงใน กฤษณ์ท แสนทวิ, 2553: 12) ได้ใช้แผนภาพพีระมิด 4 ชั้นในการอธิบาย โดยระบุว่า หากความรับผิดชอบต่อสังคมชั้นล่างสุดไม่ได้รับการปฏิบัติ ก็จะทำให้ไม่สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในชั้นที่เหนือขึ้นมาได้ ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ 4 ระดับชั้นประกอบไปด้วย

**ขั้นที่ 1 (ระดับล่างสุด)** ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ (economic responsibility) เป็นพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะธุรกิจมีบทบาทในการทำธุรกิจเพื่อแสวงหากำไร แต่จะต้องเป็นการแสวงหากำไรที่ดำเนินอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ในระบบการแข่งขันเสรี

**ขั้นที่ 2** ความรับผิดชอบต่อตามกฎหมาย (legal responsibility) ธุรกิจมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรู้และปฏิบัติตามกฎหมาย หากทำผิดหรือละเลยก็ต้องยอมรับกฎ กติกา การลงโทษ ตามข้อกำหนด

**ขั้นที่ 3** ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (ethical responsibility) เป็นสำนึกของธุรกิจที่จะพิจารณาและปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เหมาะสม และยุติธรรมต่อสังคม รวมถึงการหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ของธุรกิจที่จะเป็นการทำร้ายสังคมหรือชุมชน องค์กรมีการนำจริยธรรมทางธุรกิจไปพิจารณาร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร

**ขั้นที่ 4** ความรับผิดชอบต่อด้านมนุษยธรรม (philanthropic responsibility) เป็นสำนึกของธุรกิจที่มีต่อมนุษยชาติ เคารพในสิทธิมนุษยชน โดยองค์กรมีการอุทิศทรัพยากรขององค์กรให้แก่ชุมชนหรือสังคมเพื่อปรับปรุงและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คน

## 2. แนวคิดเรื่องการวิจัยเพื่อท้องถิ่น

กาญจนา แก้วเทพ (2552: 1-54) ระบุว่า การวิจัยเพื่อท้องถิ่น (community-based research-CBR) เป็นการนำกระบวนการวิจัยมาให้ชาวบ้านได้ประยุกต์ใช้ ดังนั้นจึงมีการผ่อนปรนขั้นตอนบางอย่างที่เป็นเปลือกและกระพ้อออกไป จึงอาจกล่าวได้ว่า การวิจัยเพื่อท้องถิ่น หรือ CBR คือ ส่วนผสมระหว่างงานวิจัยวิชาการ งานพัฒนา และวิถีชาวบ้าน ทั้งนี้จะพบว่า จะต้องมีการแทนที่บางอย่าง เช่น ใช้การจัดการความรู้ เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แทนที่การทบทวนวรรณกรรม แต่ยังคงยึดกุมแก่นด้านงานพัฒนา คือ การนำเอาความรู้ไปปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับวิถีชาวบ้าน โดยทุกองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องนำไปใช้ได้จริง

วิธีวิทยาของการวิจัยเพื่อท้องถิ่นประกอบด้วยการใช้เหตุผลทบทวนไตร่ตรองสิ่งที่เป็นประเด็นปัญหา การจัดการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการใช้เหตุผลไตร่ตรองข้อมูลที่เก็บได้ การวิจัยเพื่อท้องถิ่นมี**คุณลักษณะ**สำคัญคือ (1) เป้าหมาย เพื่อสร้างสรรค์ปัญญา พัฒนาท้องถิ่น (2) คนทำวิจัยคือชาวบ้าน (3) เน้นกระบวนการติดตั้งวิธีคิดให้นักวิจัย ซึ่งในประเด็นนี้ กาญจนาระบุว่า “ชาวบ้านไม่จำเป็นต้องเข้าใจงานวิจัยมาก่อน แต่หลังวิจัยเสร็จ ชาวบ้านต้องเข้าใจว่าแก่นแท้ของการวิจัยคืออะไร” (4) การออกแบบโครงสร้างและกลไกเพื่อหนุนช่วยโหนดหรือพี่เลี้ยง ตลอดจนศูนย์ประสานงานการวิจัยเพื่อท้องถิ่น กลไกของการวิจัยเพื่อท้องถิ่นนั้นมีจุดเด่นตรงที่มีกรอบบทบาทหน้าที่ แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่นเวลาลงมือปฏิบัติ และบทบาทของพี่เลี้ยงยังต้องมีพลวัตไปตามกระบวนการวิจัยด้วย (5) มีการกระจายความรู้ไปสู่ส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย (6) มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ มีการบูรณาการสูงระหว่างความรู้เดิมและความรู้ใหม่ (7) ใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อเติมเต็มฐานความรู้ให้นักวิจัย (8) เน้นการใช้ประโยชน์ได้จริง โดยต้องมีข้อเสนอที่นำไปสู่การทดลองปฏิบัติ และพิสูจน์ และ (9) ตลอดเส้นทางของการวิจัยต้องเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ทั้งนี้ วิธีวิทยาของ CBR มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหานักวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาโจทย์วิจัย ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบงานวิจัย ขั้นตอนที่ 4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ขั้นตอนที่ 5 การจัดการกับข้อมูล ขั้นตอนที่ 6 การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และขั้นตอนที่ 7 การสรุปและถอดบทเรียน

### 3. แนวคิดเรื่องทุนตามทัศนะของปีแอร์ บูร์ดิเยอ

ปีแอร์ บูร์ดิเยอ (Pierre Bourdieu) นักสังคมวิทยาชาวฝรั่งเศส ได้เสนอแนวคิดทางสังคมในการพิจารณาเรื่องทุนจากมิติทางเศรษฐกิจไปสู่มิติทางสังคมวัฒนธรรม (Bourdieu, 1986: 241-258 อ้างถึงใน บุษยากร ตีระพฤติกุลชัย, 2553: 62-68) ในมุมมองของบูร์ดิเยอ ทุนอาจมีรูปลักษณะต่างๆ ได้หลายแบบ มีคุณลักษณะสำคัญคือต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสม และมีศักยภาพในการสร้างผลประโยชน์ให้แก่ผู้ครอบครอง รวมถึงสามารถผลิตซ้ำตัวมันเองในรูปแบบเดิมหรือรูปแบบอื่นๆ ได้ บูร์ดิเยอแบ่งทุนออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ **ทุนเศรษฐกิจ** คือ รายได้ สินทรัพย์ ที่ดิน หรือสิ่งอื่นๆ ที่แปรสภาพเป็นเงินได้โดยตรง **ทุนวัฒนธรรม** คือ ทุนวัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในตัวคน เช่น รสนิยม ท่วงท่าลักษณะทางกาย ทุนวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุสิ่งของ และทุนวัฒนธรรมที่เป็นสถาบัน เช่น สถาบันทางการศึกษา **ทุนสังคม** คือเครือข่ายต่างๆ ของปัจเจกที่เอื้อศักยภาพในการเข้าถึงทรัพยากรและการสนับสนุนที่ต้องการ และ**ทุนสัญลักษณ์** ซึ่งหมายถึงทรัพยากรใดๆ ก็ตามที่ส่งผลให้ปัจเจกมีพื้นฐานด้านเกียรติยศชื่อเสียง

### วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยประกอบด้วย (1) พี่เลี้ยงวิจัยเพื่อท้องถิ่นของ สกว. จำนวน 3 คน (2) บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน CSR ปูนลำปาง 10 คน (3) กลุ่มผู้บริหารของปูนลำปางทั้งในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 3 คน (4) กลุ่มบุคลากรที่ทำงาน/เคยทำงานในฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นของ สกว. 2 คน และ (5) กลุ่มคนในชุมชนที่มีการขับเคลื่อนโครงการวิจัยเพื่อท้องถิ่น และขับเคลื่อนโครงการเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมของปูนลำปาง ที่ใช้แนวคิดการวิจัย

เพื่อท้องถิ่นเป็นเครื่องมือ ได้แก่ ตัวแทนชุมชนบ้านสามขา อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ตัวแทนชุมชนบ้านสบสัน อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง ตัวแทนชุมชนบ้านแป้นใต้ บ้านสาสบหก และบ้านสาแพะ อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การอบรมเชิงปฏิบัติการ การถอดบทเรียนหลังการทำกิจกรรม การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดเวทีคืนข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้มีวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยวิธีการดังต่อไปนี้

**1. การเก็บข้อมูลแบบสหวิธี** ประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เอกสาร การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ และการจัดเวทีคืนข้อมูล ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและเป็นข้อมูลในหลายมิติที่เกี่ยวข้องกับประเด็นศึกษา

**2. ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation)** จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่

**2.1 แหล่งบุคคล** ตรวจสอบข้อมูลจากพี่เลี้ยงวิจัยเพื่อท้องถิ่น ทีมงานปุนลำปาง คนในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ และบุคลากรระดับผู้บริหารของปุนลำปาง

**2.2 แหล่งเอกสาร** ตรวจสอบข้อมูลจากเอกสารรายงานการวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของปุนลำปาง และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR) ของ สกว.

**2.3 แหล่งสถานที่** ตรวจสอบข้อมูลด้วยการลงพื้นที่ชุมชนต่างๆ ที่มีการดำเนินโครงการ CSR ที่ใช้แนวคิดการวิจัยเพื่อท้องถิ่นเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน

**3. การจัดเวทีคืนข้อมูล** กิจกรรมนี้มีความสำคัญในการเปิดพื้นที่การสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียกับประเด็นวิจัยได้มีโอกาสรับฟังผลการศึกษาและ

ข้อค้นพบจากการวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยและผลการศึกษา นับเป็นเครื่องมือให้ผู้ที่เป็นเจ้าของข้อมูลหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นศึกษา ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และให้ข้อมูลป้อนกลับโดยตรงกับคณะผู้วิจัย ซึ่งผลลัพธ์จากการจัดเวทีคืนข้อมูลนั้น นอกจากจะทำให้คณะผู้วิจัยและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้ร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องของผลการศึกษาร่วมกันแล้ว ยังเป็นโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันตรวจสอบ (ร่าง) คู่มือการดำเนินโครงการฯ ซึ่งเป็นผลผลิตอีกส่วนหนึ่งของการศึกษา เพื่อให้คู่มือดังกล่าวมีความสมบูรณ์มากที่สุดต่อการนำไปขยายผลโดยหน่วยงานที่ขับเคลื่อน CSR ของภาคธุรกิจอื่นๆ และยังทำให้คณะผู้วิจัยได้ทราบถึงพลวัตล่าสุดของการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR ที่ดำเนินการพร้อมกันทั้งตำบล ซึ่งข้อมูลป้อนกลับดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการยืนยันความถูกต้องของผลการศึกษา

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาเกี่ยวกับ (1) ปัจจัย (2) กระบวนการ (3) ผลลัพธ์ และ (4) ผลกระทบจากการดำเนินโครงการ CSRXCBR มีข้อค้นพบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ CSRXCBR ของปูนลำปางมีทั้งสิ้น 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์กร (2) คน (3) ระบบ และกลไก และ (4) บริบทแวดล้อม มีสาระสำคัญดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กร บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด แบ่งส่วนงานหลักเป็น 7 ส่วน ประกอบด้วย (1) ส่วนผลิต (2) ส่วนซ่อมบำรุง (3) ส่วนเหมือง (4) ส่วนส่งเสริมการผลิต (5) ส่วนการบุคคล และ (6) ส่วนพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งงานชุมชนสัมพันธ์และอนุรักษ์ธรรมชาติซึ่งขับเคลื่อนโครงการ CSR อยู่ในโครงสร้างส่วนที่ 6 โดยโครงสร้างของงานชุมชนสัมพันธ์และอนุรักษ์ธรรมชาติยังแบ่งฝ่ายงานของตนออกเป็น (1) งานชุมชนสัมพันธ์ (2) งานอนุรักษ์ธรรมชาติ และ (3) งานเผยแพร่

1.2 คน คนที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR ประกอบด้วยบุคลากรหลักจากภาคีหลัก 3 ฝ่ายที่ร่วมมือกันขับเคลื่อน นั่นคือ (1)

บุคลากรที่มีปณิธานจากงานชุมชนสัมพันธ์และอนุรักษ์ธรรมชาติ (2) พี่เลี้ยงวิจัยเพื่อท้องถิ่นของ สกว. (3) แกนนำและชาวบ้านในชุมชน และ (4) คนกลุ่มอื่นๆ ได้แก่ บุคลากรจากฝ่ายงานอื่นๆ ของปณิธานและเอสซีจี บุคลากรจากหน่วยงานภายนอกที่หนุนเสริม และบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกที่เข้าร่วมเรียนรู้การทำโครงการ

**1.3 ระบบและกลไก** ระบบและกลไกในการทำโครงการ CSRXCBR ประกอบด้วยระบบและกลไกย่อย 3 ระบบ คือ (1) ระบบและกลไกในการสรรหาและคัดเลือกทีมงาน (2) ระบบและกลไกในการสร้างคน-สร้างทีม และ (3) ระบบและกลไกในการทำโครงการ CSRXCBR โดยแต่ละประเด็นมีสาระสำคัญ ดังนี้

**1.3.1 ระบบและกลไกในการสรรหาและคัดเลือกทีมงาน** แบ่งเป็น (1) เกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกทีมงาน และ (2) ขั้นตอนและกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทีมงาน

**1.3.1.1 เกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกทีมงาน** จะพิจารณาในด้าน (1) การศึกษา-ความรู้ (2) ประสบการณ์ (3) ทักษะและความคิดริเริ่ม (4) ทักษะการทำงาน (5) บุคลิกภาพ และ (6) ความรับผิดชอบ

**1.3.1.2 ขั้นตอนและกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทีมงาน** ประกอบด้วย (1) แหล่งที่สรรหา มีทั้งการสรรหาจากภายในและภายนอก การสรรหาจากภายในหมายถึงการสมัครของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่ต้องการทำงานในภารกิจใหม่ หรือหัวหน้างานเป็นผู้คัดเลือกภายใต้ความสมัครใจของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก การสรรหาจากภายนอกคือ การรับสมัครงานผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาเป็นพนักงาน และ (2) กระบวนการคัดเลือกบุคลากร เป็นไปตามกลไกพื้นฐานขององค์กร นับตั้งแต่การสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การคัดเลือก การตรวจสอบสุขภาพ การทดลองงาน และการบรรจุเป็นพนักงาน

**1.3.2 ระบบและกลไกในการสร้างคน-สร้างทีม** แบ่งเป็น (1) องค์ประกอบของกระบวนการสร้างคน-สร้างทีม และ (2) ขั้นตอนและกระบวนการในการสร้างคน-สร้างทีม

### 1.3.2.1 องค์ประกอบของกระบวนการสร้างคน-สร้าง

**ทีม** ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารปูนลำปาง (2) พนักงานระดับหัวหน้างาน (3) พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน และ (4) ขั้นตอนและกระบวนการในการสร้างคน-สร้างทีม องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันดังนี้คือ ผู้บริหารปูนลำปางกำหนดนโยบายและกำกับติดตามการทำงาน พนักงานระดับหัวหน้างานมีบทบาทนำในการถอดนโยบายออกเป็นเป้าหมายและแผนการทำงาน ผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลการทำงานของทีมเพื่อการพัฒนา พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนกิจกรรม รายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ส่วนขั้นตอนและกระบวนการในการสร้างคน-สร้างทีม นั้น นับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ในการทำงานจากพนักงานรุ่นพี่ไปสู่รุ่นน้องและการสร้างระบบทีมเวิร์คที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งได้สรุปข้อมูลสำคัญของการสร้างคน-สร้างทีมไว้ในหัวข้อที่ 1.3.2.2

### 1.3.2.2 กระบวนการในการสร้างคน-สร้างทีม ประกอบด้วย

(1) ขั้นตอนและกระบวนการในการถ่ายโอนความรู้จากพนักงานรุ่นพี่สู่พนักงานรุ่นใหม่ และ (2) ขั้นตอนและกระบวนการสร้างทีม

ขั้นตอนและกระบวนการในการถ่ายโอนความรู้จากพนักงานรุ่นพี่สู่พนักงานรุ่นใหม่ ใช้เทคนิคการเรียนรู้จากการสังเกตแล้วค่อยทดลองลงมือทำ โดยไต่ระดับการเรียนรู้จากขั้นตอนง่ายไปสู่ขั้นตอนที่ยากและซับซ้อนขึ้นตามลำดับ โดยมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้หลายรูปแบบ ทั้งการสังเกตการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการเรียนรู้แบบมีพี่เลี้ยง

สำหรับขั้นตอนและกระบวนการสร้างทีมนั้นจะประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) **การฟอร์มทีม** ประกอบด้วย การประกอบทีมที่มีพนักงานหลายคนเข้าร่วม โดยหัวหน้าทีมชี้แจงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ เป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน (2) **การเรียนรู้เพื่อปรับตัวของสมาชิก** เป็นขั้นตอนที่สมาชิกเรียนรู้เพื่อปรับตัวเข้ากับภารกิจ ผ่านการฝึก



อบรมโดยพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการลงพื้นที่จริงเพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้พื้นที่ และเรียนรู้อุปนิสัยใจคอของเพื่อนสมาชิก (3) การสร้างบรรทัดฐานของการเป็นทีม ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องการสร้างวินัยและความเสียสละ โดยหัวหน้าทีมปฏิบัติตนให้เห็นเป็นแบบอย่างผนวกกับการสร้างบรรยากาศการสื่อสารเรียนรู้ที่เปิดพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนและมีความเป็นกันเอง (4) การลงมือปฏิบัติภารกิจ คือ การลงมือปฏิบัติงานตามโครงการในพื้นที่ชุมชนต่างๆ และ (5) การเกิดทีมงาน เมื่อผ่านกระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1-4 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็คือ การเกิดทีมงานที่มีความเข้าใจภายในทีมและสามารถประสานการทำงานร่วมกันและการทำงานร่วมกับชุมชนได้เป็นอย่างดีนั่นเอง

### 1.3.3 ระบบและกลไกในการทำโครงการ CSRXCBR แบ่งเป็น

(1) องค์ประกอบการทำโครงการ CSRXCBR และ (2) ขั้นตอนและกระบวนการในการทำโครงการ CSRXCBR ช่วงต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ แต่ละหัวข้อมีสาระสำคัญดังนี้

#### 1.3.3.1 องค์ประกอบการทำโครงการ CSRXCBR

ประกอบด้วย (1) ทีมปูลำปาง (2) ตัวแทนชุมชนที่เป็นแกนนำขับเคลื่อน (3) พี่เลี้ยงวิจัยเพื่อท้องถิ่นหรือพี่เลี้ยง CBR ของ สกว. (ในกรณีของการทำโครงการ CSR แบบวิจัยเพื่อท้องถิ่นเต็มรูป) (4) ชุมชนโดยรวม (5) บุคลากรจากหน่วยงานภายนอกที่เข้ามาหนุนเสริมการดำเนินงาน และ (6) ขั้นตอนและกระบวนการการทำโครงการ CSRXCBR (รายละเอียดสรุปไว้ในหัวข้อ 1.3.1.2)

#### 1.3.1.2 ขั้นตอนและกระบวนการในการทำโครงการ CSRXCBR แบ่งเป็นขั้นตอนและกระบวนการช่วงต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ขั้นตอนและกระบวนการทำโครงการ CSRXCBR ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ

รูปแบบโครงการ CSRXCBR	ช่วงต้นน้ำ	ช่วงกลางน้ำ	ช่วงปลายน้ำ
CSR ที่ใช้เครื่องมือวิจัยท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พี่เลี้ยงหาพื้นที่ทำโครงการ</li> <li>- จัดเวทีประชุมหารือร่วมกับชุมชนเพื่อร่วมกันออกแบบและวางแผนดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พี่เลี้ยงนัดหมายชุมชนร่วมกันวางแผนดำเนินกิจกรรม เทรียมวัสดุอุปกรณ์</li> <li>- พี่เลี้ยงและชุมชนร่วมกันดำเนินกิจกรรมตามแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พี่เลี้ยงกับชุมชนร่วมกันสรุปผลการดำเนินงาน</li> <li>- พี่เลี้ยงร่วมกับชุมชนในการถอดสรุปบทเรียน</li> </ul>
CSR ที่ใช้กระบวนการวิจัยท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทีมพี่เลี้ยงร่วมกับชุมชนวิเคราะห์ปัญหาในชุมชน</li> <li>- จัดเวทีประชุมชี้แจง หาแนวร่วมและขอมติผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พี่เลี้ยงร่วมกับชุมชนลงพื้นที่เลือกพื้นที่ ร่วมออกแบบเครื่องมือและเรียนรู้การใช้เครื่องมือ นัดหมายเวลาดำเนินงาน</li> <li>- ลงพื้นที่ทำงานพร้อมเก็บข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พี่เลี้ยงร่วมกับชุมชนสรุปข้อมูลคืนข้อมูลที่ได้ให้ชุมชน</li> <li>- เปิดโอกาสให้ชุมชนสะท้อนความคิดเห็นในสิ่งที่เกิดขึ้นหลังทำโครงการ</li> </ul>
CSR แบบวิจัยท้องถิ่นเต็มรูป	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พี่เลี้ยงสำรวจ/หานักวิจัยชุมชนที่สนใจนำ CBR ไปแก้ปัญหา</li> <li>- จัดเวทีร่วมพัฒนาโจทย์วิจัยกับชุมชนขอมติที่ประชุม</li> <li>- ร่วมกับชุมชนยกร่างข้อเสนอวิจัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พี่เลี้ยงลงพื้นที่สร้างความเข้าใจกับชุมชน</li> <li>- พี่เลี้ยงพัฒนาศักยภาพนักวิจัยชุมชน</li> <li>- ร่วมกับชุมชนเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พี่เลี้ยงฝึกให้ทีมนักวิจัยชุมชนนำเสนอผลงานวิจัย</li> <li>- พี่เลี้ยงร่วมกับชุมชนสรุปข้อมูลคืนข้อมูลที่ได้ให้ชุมชน</li> <li>- ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>- พี่เลี้ยงและนักวิจัยเขียนสรุปเล่มรายงาน</li> </ul>

**1.4 บริบทแวดล้อม** บริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำโครงการ CSRXCBR มีทั้งหมด 3 ข้อ คือ (1) บริบทของปูนลำปาง (2) บริบทของพื้นที่ และ (3) บริบทของการทำงานร่วมกันระหว่างทีมปูนลำปางและพี่เลี้ยง CBR

**1.4.1 บริบทแวดล้อมของปูนลำปาง** บริบทแวดล้อมของปูนลำปางมี 2 ข้อ คือ (1) วัฒนธรรมองค์กร และ (2) วิสัยทัศน์และนโยบายองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน CSR

วัฒนธรรมองค์กรของเอสซีจีและปูนลำปางคือ (1) วัฒนธรรมด้านจริยธรรม คือ อุดมการณ์ 4 ของเครือเอสซีจี คือ “ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม” และหลักการ 4 ของปูนลำปาง คือ “การสร้างงาน สร้างความเจริญ รักษาสิ่งแวดล้อม และเป็นพลเมืองดีของลำปาง” (2) วัฒนธรรมการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยปูนลำปางมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เรียกว่า C-Cement เป็นหลักสูตรที่จัดอบรมให้กับพนักงานทุกคน โดยตัวหลักสูตรมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และ (3) วัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้อง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะของปูนลำปาง

วิสัยทัศน์และนโยบายองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน CSR เครือซีเมนต์ไทย (เอสซีจี) ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ว่า เอสซีจีจะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่นำร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างของบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเอสซีจีได้กำหนดกรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของเอสซีจี โดยอ้างอิงจากแนวทางการดำเนินการในระดับสากล ครอบคลุมด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องกันในทุกธุรกิจ และได้แต่งตั้งคณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืนเอสซีจี ตั้งแต่ปี 2538

**1.4.2 บริบทของพื้นที่** ชุมชนที่ร่วมขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR ของปูนลำปาง เป็นชุมชนที่อยู่รายรอบโรงงาน หรือเป็นชุมชนที่มีส่วนได้เสียซึ่งโดยมากเป็นชุมชนชนบท มีความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ คนในชุมชนมีความ

ใกล้ชิดกันสูง คนส่วนใหญ่มีอาชีพหลักคือ อาชีพเกษตรกรรมและรับจ้างภายใน และภายนอกชุมชน

**1.4.3 บริบทของการทำงานร่วมกันระหว่างทีมปูนลำปางและ พี่เลี้ยงวิจัยเพื่อท้องถิ่นของ สกว.** เป็นการทำงานร่วมกันภายใต้ความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร โดยเริ่มต้นจากการที่พนักงานปูนลำปางเข้าไปทำความรู้จักคุ้นเคย เริ่มสังเกตการณ์กระบวนการทำวิจัยเพื่อท้องถิ่น เริ่มเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการร่วมกันลงพื้นที่ชุมชน และขยับไปสู่การร่วมมือที่เป็นทางการระหว่างองค์กรภายใต้การทำข้อตกลงความร่วมมือในที่สุด

**2. กระบวนการ** กระบวนการในการดำเนินโครงการ CSRXCBR ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ (1) บทบาทพี่เลี้ยง (2) บทบาทชาวบ้าน (3) วิธีการทำงาน และ (4) เครื่องมือการทำงาน โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

**2.1 บทบาทพี่เลี้ยง** พี่เลี้ยงแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ พี่เลี้ยงทีมปูนลำปาง และพี่เลี้ยงวิจัยเพื่อท้องถิ่น หรือพี่เลี้ยง CBR ของ สกว.

**2.1.1 พี่เลี้ยงทีมปูนลำปาง** มีบทบาทหลัก 6 ด้าน ได้แก่ (1) บทบาทด้านงานวิจัย โดยการแสวงหาความรู้ด้านการวิจัยเพื่อสร้างความเข้าใจ และพัฒนาโจทย์วิจัยร่วมกับชุมชน (2) บทบาทด้านงานพัฒนา โดยการแสวงหาพื้นที่และประเด็นเพื่อการพัฒนา (3) บทบาทด้านการเรียนรู้ พี่เลี้ยงต้องเพิ่มเติมความรู้ให้กับตนเองและทีมของตนตามประเด็นที่ชุมชนต้องการขับเคลื่อน (4) บทบาทด้านการสร้างกระบวนการเรียนรู้ พี่เลี้ยงต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับชาวบ้านผ่านการทำกิจกรรม CSRXCBR (5) บทบาทด้านการประสานงาน โดยประสานงานกับทุกภาคส่วนเพื่อผลักดันให้โครงการประสบความสำเร็จ และ (6) บทบาทด้านการขยายผล-การประชาสัมพันธ์ เมื่อโครงการเกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน ทีมพี่เลี้ยงยังมีบทบาทในการนำเสนอผลความสำเร็จไปสู่คนกลุ่มอื่นๆ ที่สามารถใช้ประโยชน์จากความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้

**2.1.2 พี่เลี้ยงวิจัยเพื่อท้องถิ่นหรือพี่เลี้ยง CBR** มีบทบาทหลัก 7 ด้าน ได้แก่ (1) บทบาทด้านงานวิจัย พี่เลี้ยง CBR ต้องแสวงหาความรู้ด้านการวิจัยเพื่อให้สามารถชี้แนะชุมชนในการทำวิจัยได้ (2) บทบาทด้านงานพัฒนา

เช่นเดียวกันกับทีมปูนล่ำปาง พี่เลี้ยง CBR มีบทบาทในการแสวงหาพื้นที่และชุมชน และหาประเด็นที่เป็นจุดร่วมในการพัฒนา (3) บทบาทด้านการสร้างกระบวนการเรียนรู้ พี่เลี้ยง CBR ต้องหาแนวทางในการกระตุ้นให้คนที่เข้าร่วมโครงการเกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ลงมือทำ (4) บทบาทด้านการประสานงาน พี่เลี้ยง CBR ต้องประสานงานกับทีมปูนล่ำปางและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน (5) บทบาทด้านการขยายผล-การประชาสัมพันธ์ เมื่อการดำเนินงานประสบความสำเร็จ พี่เลี้ยง CBR มีบทบาทในการชักชวนให้คนกลุ่มอื่นๆ ในชุมชนเข้ามาร่วมเรียนรู้ ตลอดจนประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าหรือความสำเร็จของโครงการไปสู่ชุมชนอื่นๆ เพื่อให้เกิดการขยายผล (6) บทบาทด้านการเป็นพี่เลี้ยงให้กับพี่เลี้ยงทีมปูนล่ำปาง เนื่องจากพี่เลี้ยง CBR มีประสบการณ์การหนุนเสริมชุมชนในการทำวิจัยเพื่อท้องถิ่นมาก่อน จึงมีบทบาทในการเสนอแนะแนวทางและเทคนิคต่างๆ ในการเป็นพี่เลี้ยงชุมชนให้กับทีมปูนล่ำปาง และ (7) บทบาทด้านการเป็นผู้เรียนรู้ เมื่อมีโครงการใหม่ๆ เกิดขึ้น พี่เลี้ยง CBR ก็จะต้องมีการเติมเต็มองค์ความรู้ของตนเกี่ยวกับประเด็นใหม่ๆ ที่ต้องขับเคลื่อน และสามารถนำองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นไปแลกเปลี่ยนกับชาวบ้านในพื้นที่อื่นๆ เพื่อการขยายผลต่อไปในอนาคต

**2.2 บทบาทชาวบ้าน** บทบาทหลักของชาวบ้านในการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR มีทั้งหมด 3 ด้าน คือ (1) บทบาทด้านการเรียนรู้ ชาวบ้านที่เข้าร่วมโครงการจะเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ในประเด็นใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาชุมชน (2) บทบาทด้านงานพัฒนา ชาวบ้านที่เข้าร่วมโครงการจะมีบทบาทในการตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมโครงการเมื่อเข้าร่วมแล้วจะร่วมวางแผนและดำเนินงานเพื่อการพัฒนาหรือการแก้ปัญหาของชุมชน และ (3) บทบาทด้านการสื่อสาร ชาวบ้านที่เข้าร่วมมีบทบาทด้านการสื่อสารหลายด้าน นับตั้งแต่การสร้างความเข้าใจกับคนในชุมชน การแลกเปลี่ยน-แบ่งปันประสบการณ์ การชี้แจง-ชักชวนให้คนเข้าร่วมดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์เผยแพร่องค์ความรู้จากการดำเนินงานไปสู่คนกลุ่มอื่นๆ ทั้งในและนอกชุมชน

## 2.3 วิธีการทำงาน จากการศึกษาพบว่าวิธีการทำงานเกี่ยวข้องกับ

(1) หลักการทำงานร่วมกับชุมชน และ (2) วิธีการทำงานร่วมกับชุมชน มีสาระสำคัญคือ

2.3.1 หลักการทำงานร่วมกับชุมชน มีหลักการสำคัญ 6 ข้อ คือ (1) **ชุมชนเป็นศูนย์กลาง** การทำงานต้องยึดความต้องการและปัญหาของชุมชนเป็นที่ตั้ง (2) **ชาวบ้านสมัครใจ** การเข้าร่วมโครงการต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของชาวบ้าน ภายหลังจากที่ได้เข้าร่วมเวทีสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับโครงการ (3) **ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม** คือการหาวิธีการและการออกแบบกิจกรรมในโครงการที่เปิดโอกาสให้คนทุกกลุ่มในชุมชน สามารถแสดงบทบาทพร้อมได้อย่างหลากหลาย เพื่อให้สร้างสำนึกของการเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน (4) **ความสัมพันธ์เสมอภาค** หมายถึงในการทำงานร่วมกันนั้น คนของชุมชนและคนขององค์กรธุรกิจจะมีความสัมพันธ์ที่เสมอภาค สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนในการทำงานร่วมกันได้อย่างเปิดอก (5) **ทำงานบนข้อมูล** การออกแบบและดำเนินกิจกรรมจะต้องมาจากการศึกษาหาข้อมูลร่วมกัน และนำข้อมูลมาจัดระบบเพื่อให้ข้อมูลมีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และ (6) **ส่งเสริมการเรียนรู้** การทำงานเน้นเป้าหมายเรื่องการยกระดับการเรียนรู้ของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรม ให้ได้ฝึกคิดวิเคราะห์และฝึกแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์

2.3.2 วิธีการทำงานร่วมกับชุมชน ทีมปูนลำปางมีวิธีการทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อพัฒนาและดำเนินการโครงการ CSRXCBR ทั้ง 3 รูปแบบในภาพรวมดังนี้

2.3.2.1 **ช่วงต้นน้ำ** ทีมปูนลำปางศึกษาข้อมูลและค้นหาชุมชนและชาวบ้านที่มีแววและมีความสนใจเข้าร่วมทำโครงการ ชุมชนที่เคยร่วมงานกับองค์กร ชุมชนที่ประสบปัญหา ชุมชนที่มีความตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง ทำความรู้จักคุ้นเคยกับชุมชน

2.3.2.2 **ช่วงกลางน้ำ** ร่วมกับชุมชนทำกิจกรรมตามแผนงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยมุ่งเน้นการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

### 2.3.2.3 ช่วงปลายน้ำ ร่วมกับชุมชนสรุปผลลัพธ์

จากการดำเนินโครงการ ตลอดจนประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน

ทั้งนี้ ทีมปูลำปางยังมีวิธีการในการลงพื้นที่เพื่อทำงานร่วมกับชุมชนที่น่าสนใจที่สามารถสรุปได้คือ (1) ยึดหลักความจริงใจในการเข้าชุมชน (2) ฝึกเป็นคนช่างสังเกตและจดบันทึก เพื่อเก็บรายละเอียดเกี่ยวกับชุมชนและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้มากที่สุด (3) ให้คนที่รู้จักกับชุมชนเป็นผู้เข้าไปประสานงานในเบื้องต้นเพื่อสร้างความไว้วางใจและการยอมรับ (4) ใช้คำเรียกขานเพื่อสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย เช่น คำแทนตัวคนในชุมชนว่า “พ่อแม่พี่น้อง” เป็นต้น (5) ใช้หลัก “ปรับทุกข์-ผูกมิตร” ซึ่งหมายถึงการพูดคุยถามไถ่สารทุกข์สุกดิบเพื่อสร้างความคุ้นเคย (6) การให้ผู้นำชุมชนดำเนินเวทีในบางกรณี โดยทีมปูลำปางเป็นผู้คอยเสริมหรือเติมเต็มข้อมูล เป็นการแบ่งบทบาทในการทำงานให้เกิดความสมดุล (7) การใช้ท่าทีและภาษาพูด ภาษากายด้วยความระมัดระวัง (8) รู้กาลเทศะ รู้ว่าในชุมชนมีวัฒนธรรมประเพณีเฉพาะถิ่นอะไรบ้าง และคนนอกควรวางตนอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ (9) หลีกเลี่ยงอบายมุขและของมีนเมาเพื่อให้คนในชุมชนยอมรับและเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน (10) พากשב้านลงพื้นที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจากการเรียนรู้และลงมือทำด้วยกัน และ (11) การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ เช่น การแจกเมล็ดพันธุ์ผัก การแจกปฏิทินดาราร เพื่อให้เกิดแรงจูงใจเข้าร่วมเวทีในครั้งแรก เป็นต้น

**2.4 เครื่องมือการทำงาน** กิจกรรมและเครื่องมือการทำงานที่ทีมปูลำปางและชุมชนใช้ในการทำงาน CSRXCBR สามารถจำแนกได้เป็น “กิจกรรม” และ “เครื่องมือ” การทำงาน CSRXCBR ที่ปูลำปางใช้ โดยจะแบ่งเป็น (1) กิจกรรมหลัก และ (2) กิจกรรมย่อยและเครื่องมือ

**2.4.1 กิจกรรมหลัก** หมายถึงกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ทีมปูลำปางใช้ในการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR โดยกิจกรรมหลักเหล่านี้จะมีการใช้ “กิจกรรมย่อย” และ “เครื่องมือ” ต่างๆ ตามความเหมาะสมและเป้าหมายที่ต้องการ โดยกิจกรรมหลักที่พบนั้นมี 4 ประเภทคือ (1) การจัดเวที

รูปแบบต่างๆ อาทิ เวทีย่อยแบบไม่เป็นทางการ เวทีแกนนำชุมชน เวทีระดับชุมชน เวทีค้นหาโจทย์หรือประเด็นปัญหา เวทีออกแบบกิจกรรมและเครื่องมือ เวทีระดับตำบล (2) การพัฒนาศักยภาพทีมงาน การพัฒนาศักยภาพทีมงาน เป็นสิ่งที่ทีมปูลำปางให้ความสำคัญ โดยจะมีการค้นหาช่องว่างที่ชุมชนหรือนักวิจัยต้องการเติมเต็มศักยภาพ แล้วใช้วิธีการจัดอบรมเพิ่มเติมความรู้และทักษะเชิงประเด็น ตลอดจนจัดการศึกษาดูงานองค์กรเจ้าของความรู้หรือพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จ (3) การแก้ไขปัญหาหนี้ เนื่องจากประเด็นเรื่อง “หนี้” เป็นประเด็นที่มีความสำคัญกับทุกชุมชนในพื้นที่ขับเคลื่อน กิจกรรมหลักในงาน CSRXCBR จึงประกอบด้วยการทำฝ่ายชะลอน้ำ และการแก้ปัญหาเรื่องน้ำในรูปแบบอื่นๆ เช่น การทำสระพวง และ (4) การให้ทุนที่มีปัญญา กิจกรรมที่อยู่ในกลุ่มนี้คือ การสร้างกองทุนที่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและรัดกุม และให้คนในชุมชนได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการบริหารจัดการกองทุนดังกล่าว เพื่อนำผลประโยชน์จากกองทุนไปทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาของชุมชนตนเอง

**2.4.2 กิจกรรมย่อยและเครื่องมือ** หมายถึงกิจกรรมและเครื่องมือที่เป็นองค์ประกอบย่อยซึ่งหนุนเสริมกิจกรรมหลัก เพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลชุมชน ความคิดเห็น ตลอดจนสรุปกระบวนการทำโครงการ CSRXCBR ได้ด้วย กิจกรรมย่อยและเครื่องมือที่ทีมปูลำปางใช้ย่อยมี 8 ประเภท ได้แก่ (1) กิจกรรมนันทนาการเพื่อสร้างความผ่อนคลาย เป็นเครื่องมือละลายพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโครงการ (2) กิจกรรมระดมความคิดเห็น วิธีการที่ปูลำปางใช้มีหลากหลาย อาทิ การใช้บัตรคำ การพูดคุยกลุ่มเล็ก การทำสุนทรียะสนทนา (3) การเก็บข้อมูลแบบมีส่วนร่วม วิธีการที่ปูลำปางใช้ประกอบด้วย การทำเส้นทางประวัติศาสตร์ชุมชน การทำปฏิทินชุมชน การเก็บข้อมูลดิน น้ำ ป่า เศรษฐกิจ เป็นต้น (4) การถอดบทเรียนหลังทำกิจกรรม หรือ after action review (AAR) เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้มุ่งประเมินเฉพาะความสำเร็จของการทำกิจกรรมแต่ละครั้ง แต่ยังมุ่งประเมินความรู้สึกและความพึงพอใจของผู้ดำเนินงานด้วย (5) การกำหนดบทบาทการทำงาน เป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการฝึกการทำงานอย่างเป็นระบบและเรียนรู้การทำหน้าที่ใหม่ๆ ที่ตนไม่เคยทำมาก่อน



(6) การวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน สามารถใช้วิธีการได้อย่างหลากหลาย อาทิ การจัดหมวดหมู่ของข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลเป็นรายเดือนหรือรายปี และการประมวลสรุปข้อมูล (7) การคืนข้อมูล เป็นกิจกรรมที่นำผลการดำเนินงานและสิ่งที่คุณเข้าร่วมได้เรียนรู้ ตลอดจนการทบทวนกระบวนการที่ได้ทำมาสรุปแลกเปลี่ยนกับชุมชนทั้งหมด ซึ่งบางกลุ่มก็มีวิธีการคืนข้อมูลให้กับชุมชนที่หลากหลาย อาทิ การจัดเป็นคาราวานกิจกรรม การใช้สื่อนำเสนอข้อมูล (8) การสรุปการเรียนรู้/การถอดบทเรียนการทำงานหลังการจัดเวที เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นทุกครั้งหลังการจัดเวทีรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ทีมงานแกนนำไปร่วมกันทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปปรับใช้ในการจัดเวทีครั้งต่อไป

**3. ผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการ CSRXCBR** หลังดำเนินโครงการมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 3 ระดับ ได้แก่ (1) ผลลัพธ์ระดับบุคคล (2) ผลลัพธ์ระดับชุมชน และ (3) ผลลัพธ์ระดับนโยบายขององค์กร ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

**3.1 ผลลัพธ์ระดับบุคคล** คนที่เข้าร่วมโครงการมีทักษะในการทำงานกลุ่ม หรือการทำโครงการร่วมกันอย่างมีระบบ เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจบนฐานข้อมูล และการเรียนรู้จากการทดลองลงมือทำเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

**3.2 ผลลัพธ์ระดับชุมชน** เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชน กล่าวคือ ชุมชนที่มีการดำเนินโครงการ CSRXCBR นั้น คนในชุมชนจะมีความตื่นตัว และให้ความร่วมมือในการดูแลสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกของทรัพยากรธรรมชาติ เช่น การฟื้นฟูของแหล่งน้ำและป่าไม้ ของป่า และพืชพรรณธรรมชาติ ทำให้คนในชุมชนมีโอกาสสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากการบริหารทรัพยากรชุมชนเหล่านี้ ในขณะเดียวกัน เมื่อทำโครงการร่วมกัน ก็ส่งผลให้คนในชุมชนมีการรวมตัวกันมากขึ้น มีการหารือพูดคุยหรือประชุมร่วมกันเพื่อดำเนินกิจกรรม ทำให้ความสัมพันธ์ทางสังคมดีขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

**3.3 ผลลัพธ์ระดับนโยบายขององค์กร** การทำโครงการ CSRXCBR ทำให้องค์กรมีการกำหนดนโยบายด้าน CSR ที่มุ่งเป้าหมายด้านการพัฒนาที่

ยั่งยืน และยังนำไปสู่โครงการและกิจกรรมเพื่อตอบสนองนโยบายงานด้าน CSR ในองค์กรหลักอย่างเอสซีจีตลอดจนองค์กรอื่นๆ ในเครือ

**4. ผลกระทบจากการทำโครงการ CSRXCBR** จำแนกเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับ (1) ตัวคน (2) ชุมชน (3) องค์กรปูนลำปาง และ (4) สังคม สรุปได้ดังนี้

**4.1 ผลกระทบที่เกิดกับตัวคน** การทำโครงการ CSRXCBR ส่งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก คือ (1) ชาวบ้านในชุมชน และ (2) บุคลากรที่มปูนลำปาง โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นก็คือ

**4.1.1 ชาวบ้านในชุมชน** การขยายผลแนวคิดและกระบวนการ CSRXCBR ก่อให้เกิดผลดีต่อคนที่เข้าร่วมเรียนรู้และทำกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการขยายผล ทำให้เพิ่มจำนวนคนในชุมชนที่เปลี่ยนแปลงทั้งวิถีคิดและพฤติกรรมกรดำเนินชีวิตด้านต่างๆ

**4.1.2 บุคลากรที่มปูนลำปาง** ผลกระทบจากการดำเนินโครงการ CSRXCBR ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มปูนลำปางมี 3 ด้านหลัก คือ (1) **การพัฒนาด้านความรู้** ทั้งความรู้เชิงประเด็น ความรู้เรื่องการวิจัยเพื่อท้องถิ่น และความรู้ด้านงานพัฒนา (2) **การพัฒนาด้านทักษะ** โดยเฉพาะทักษะการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมกับชุมชน และ (3) **การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ** คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันระหว่างองค์กรกับชุมชน ความเข้มแข็งของชุมชนส่งผลให้องค์กรธุรกิจเข้มแข็งขึ้นด้วยเช่นกัน

**4.2 ผลกระทบที่เกิดกับชุมชน** ผลกระทบจากการดำเนินโครงการ CSRXCBR ที่เกิดขึ้นกับชุมชนปรากฏในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อมคือ ได้เพิ่มจำนวนชุมชนที่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลทรัพยากรของตน เกิดกิจกรรมขยายผลเพื่อจัดการสิ่งแวดล้อม อาทิ การจัดการขยะ การฟื้นฟูแหล่งน้ำและป่าต้นน้ำด้านเศรษฐกิจ มีการเพิ่มจำนวนชุมชนที่มีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจมากขึ้นจากการต่อยอดโครงการ CSRXCBR ไปสู่กิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่นๆ อาทิ กิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การทำวิสาหกิจชุมชน และด้านสังคมและจิตสาธารณะ

มีการเพิ่มจำนวนชุมชนที่คนรวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เพิ่มจำนวนคนในชุมชนที่มีจิตสาธารณะ

**4.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับภาคธุรกิจ** การนำแนวคิด CBR มาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการสร้างฝายชะลอน้ำของปูลำปาง ทำให้กิจกรรมดังกล่าวกลายเป็นกิจกรรม CSR ที่โดดเด่นของเอสซีจี ตามหลักการ “สร้างฝายในใจคน” จนถึงปัจจุบันได้สร้างฝายไปแล้วกว่า 62,000 ฝาย และเอสซีจีได้ขยายเครือข่ายการดูแลอนุรักษ์ภายใต้โครงการดังกล่าวไปยังชุมชนต่างๆ ทั่วประเทศ อาทิ เชียงใหม่ ขอนแก่น สระบุรี ปทุมธานี ราชบุรี ระยอง นครศรีธรรมราช กาญจนบุรี

ในปี 2560 ปูลำปางยังคงรักษามาตรฐานการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประเภทการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม

**4.4 ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสังคม** ผลกระทบจากการเข้าร่วมในโครงการ CSRXCBR ทำให้สังคมมีคนที่มีความจิตสำนึกต่อส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น เพิ่มคนเก่งและคนดีที่พร้อมจะทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงชุมชน โดยมีกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการลงมือปฏิบัติ และนำกลับมาทบทวนหรือทดลองทำซ้ำเพื่อแก้ไขปัญหา

## อภิปรายผลการวิจัย

**1. ความสำเร็จของโครงการ CSRXCBR เกิดจากการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างองค์กรธุรกิจ สกว. และชุมชน ซึ่งส่งผลให้ทุนของทุกฝ่ายเพิ่มสูงขึ้น**

การเชื่อมโยงระหว่างองค์กรธุรกิจอย่างปูลำปาง สกว. และชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR ประสบความสำเร็จ และนอกจากการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรแล้ว ภายในองค์กรแต่ละองค์กรก็ต้องมีการเชื่อมโยงภายในระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ดีด้วย

ปัจจัยเงื่อนไขสำคัญในส่วนของปูนลำปางก็คือ องค์กรมีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ด้านงาน CSR ที่มุ่งตอบโจทย์เรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายดังกล่าว ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเชิงนโยบายก็น้อมรับและเป็นกลไกผลักดันแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติรูปธรรมที่เห็นชัดเจนในกรณีนี้คือ การยกระดับการทำงานด้าน CSR โดยการปรับโครงสร้างองค์กร จัดตั้งงานชุมชนสัมพันธ์และอนุรักษ์ธรรมชาติและ การมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนทำให้คนทำงานมี Career Path และมีขวัญและกำลังใจที่ดี

แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร แต่แนวนโยบายด้านงาน CSR ของเอสซีจีและปูนลำปางก็มีความต่อเนื่องและชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนในการกำหนดแนวทางพัฒนาคนพัฒนางาน และสามารถวางแผนการดำเนินงานแบบมุ่งเป้าได้ ไม่ใช้การทำงานแบบกิจวัตร

นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถสร้างความเข้าใจต่อภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม ให้กับพนักงานทุกคนตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ของตนที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าว และยังสนับสนุนให้พนักงานทุกฝ่ายได้มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับชุมชนผ่านโครงการ OCOP หรือโครงการ One Cell One Project

แนวทางข้างต้นทำให้การสื่อสารแนวคิดด้านงาน CSR ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกก็มีความชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องขับเคลื่อนงานกับปูนลำปาง และทำให้การทำงานร่วมกันเกิดความชัดเจน เช่น ชุมชนจะรับทราบว่า การทำงานร่วมกับปูนลำปางปูนลำปางยึดหลักเน้นการสร้าง ความเข้มแข็งให้กับชุมชน จึงให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการเรียนรู้และการร่วมทุนกันระหว่างปูนลำปางกับชุมชน หากชุมชนต้องการรับการสนับสนุนจากปูนลำปางก็ต้องพร้อมที่จะเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และลงมือทำโครงการร่วมกัน

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ก็มีฝ่ายงานที่รับผิดชอบการขับเคลื่อนภารกิจด้านงาน CBR ที่ชัดเจน มีประสบการณ์ด้านการสนับสนุนชาวบ้านให้ทำวิจัย CBR ที่ต่อเนื่อง การจับมือทำ MOU ร่วมกับปูนลำปางสะท้อน

ว่า สกว. ต้องการขยายผลแนวคิดการวิจัย CBR ให้มีการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในแวดวงที่กว้างขึ้น ไม่ใช่เฉพาะชุมชน แต่ภาคธุรกิจก็สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานร่วมกับชุมชนได้ และการทำงานร่วมกันระหว่างสององค์กรนี้ บุคลากรของทั้งสองฝ่าย นั่นคือทีมชุมชนสัมพันธ์และอนุรักษ์ธรรมชาติของ ปูนลำปาง และพีเลียงวิจัย CBR ในพื้นที่ของ สกว. ได้ลงมือทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด มีความผูกพันต่อกัน และช่วยเหลือกันมาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ทีมประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR

ชุมชนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าปูนลำปางและ สกว. ข้อมูลจากการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการประสานงานระหว่างชุมชนกับภาคธุรกิจคือ กลุ่มแกนนำของชุมชน ซึ่งเป็นได้ทั้งแกนนำฝ่ายปกครองจากการแต่งตั้งโดยภาครัฐ หรือแกนนำตามธรรมชาติ ซึ่งเป็นผู้ที่ชุมชนยอมรับและเชื่อมั่นภายในชุมชนต้องอาศัยการเชื่อมโยงภายในจากความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ และเพื่อนบ้าน เพื่อสร้างการยอมรับในกลุ่มคนทั้งหมด รวมถึงอาศัยกลยุทธ์ทางคดี ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรมในการดึงคนที่มีจิตสาธารณะและศักยภาพในชุมชนให้เข้าร่วมโครงการให้มากที่สุด เช่น แนวคิดงานหน้าหมู่บ้าน ของหน้าหมู่บ้าน ความกตัญญูตเวทีต่อผู้มีพระคุณ การเคารพและให้เกียรติผู้สูงอายุและผู้อาวุโส เป็นต้น

การเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นขององค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ชุมชนและปูนลำปางสามารถขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR ได้สำเร็จ โดยการเชื่อมโยงจะต้องอาศัยแนวคิดที่สำคัญ อันประกอบไปด้วยแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยทุกฝ่ายมีการลงขันทุนที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะ เป็นทุนเศรษฐกิจ ทุนวัฒนธรรม ทุนสังคม หรือทุนสัญลักษณ์

การขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR ร่วมกัน ผู้เกี่ยวข้องจะนำทุนเหล่านี้ มาลงขันร่วมกันตามต้นทุนที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ โดยทั้ง 3 ภาคส่วนมีทุนที่เหมือนกัน คือ ทุนความรู้ ปูนลำปางมีความรู้เชิงเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ขับเคลื่อน สกว. มีองค์ความรู้เรื่องการวิจัยท้องถิ่นและการสร้างการมีส่วนร่วม ชุมชนมีองค์ความรู้ท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ แม้จะเป็น

ความรู้คนละประเภท แต่เมื่อได้นำมาบูรณาการร่วมกันก็ทำให้เกิดความลงตัว ปูนลำปางเป็นแกนหลักที่สนับสนุนทุนเศรษฐกิจ สกว. มีทุนวัฒนธรรมและทุนสัญลักษณ์ ส่วนชุมชนก็มีทุนวัฒนธรรมและทุนสังคม

การร่วมกันลงขันทุนที่ทุกฝ่ายมีอยู่ถือเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ทุกฝ่ายต้องทำ เพราะการลงขันดังกล่าวเป็นกลไกพื้นฐานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และยังเป็นกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ที่เสมอภาคในการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการทำให้ทุนด้านต่างๆ ของ 3 ฝ่าย ล้วนเพิ่มพูนขึ้น เช่น ปูนลำปางมีทุนสัญลักษณ์ที่เพิ่มขึ้นในฐานะองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำโครงการ CSR ที่สร้างความยั่งยืนให้ชุมชนได้เป็นรูปธรรม และมีทุนสังคมที่เพิ่มขึ้นจากเครือข่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน

สกว. ก็มีทุนวัฒนธรรมคือองค์ความรู้ในการบูรณาการแนวคิด CBR ไปสู่ภาคธุรกิจที่เพิ่มขึ้น และทุนสังคมคือเกิดเครือข่ายเพิ่มมากขึ้น รวมถึงทุนสัญลักษณ์คือการรู้จักและการยอมรับจากชุมชนก็เพิ่มขึ้นด้วย

ส่วนฝ่ายสุดท้ายคือชุมชนนั้น เมื่อทำโครงการสำเร็จ ก็เป็นการเพิ่มทุนทั้ง 4 ประเภทให้กับชุมชนโดยรวม เช่น ความสำเร็จในการดูแลและบริหารจัดการแหล่งน้ำ ทำให้ชุมชนมีทุนเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น องค์ความรู้ที่สกัดได้จากการทำโครงการคือทุนวัฒนธรรมที่เพิ่มขึ้น การมีเครือข่ายจากภายนอกมาร่วมทำงาน และแบ่งปันความรู้คือทุนสังคมที่เพิ่มขึ้น และท้ายที่สุด หลายชุมชนที่ประสบความสำเร็จก็ได้กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ภายนอกสามารถเข้าไปศึกษาดูงานได้ ซึ่งสะท้อนถึงทุนสัญลักษณ์ที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

การร่วมทุนดังกล่าวประสบความสำเร็จเพราะมีที่มาจากฐานแนวคิดเรื่อง การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม ปูนลำปางมีวิสัยทัศน์ว่า องค์กรมีบทบาทหน้าที่ในการร่วมดูแลสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมให้ชุมชนที่โรงงานตั้งอยู่มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน หากองค์กรขาดวิสัยทัศน์เรื่องการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม ย่อมไม่มีการกำหนดเป็นนโยบายที่จะนำไปสู่การลงมือปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และเมื่อได้ลงมือปฏิบัติทางด้าน CSR ไปแล้ว กลับพบช่องว่างเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วม ปูนลำปางก็อุดรอยรั่วดังกล่าวโดยหันมาเรียนรู้และปรับใช้

แนวคิดการวิจัย CBR เข้าไปในกระบวนการงาน ซึ่งแนวคิดหลักของการวิจัย CBR คือ การส่งเสริมให้ชาวบ้านทำงานวิจัยที่สามารถแก้ไขปัญหาปากท้องของตนได้จริง เน้นกระบวนการสร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมผ่านการลงมือทำและถอดบทเรียน ทำให้เกิดการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างภาคธุรกิจกับชุมชน และที่มากกว่านั้นคือ การสร้างสำนึกร่วมในการเป็นเจ้าของพื้นที่ สร้างสายสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างกันที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทำงาน CSR ในรูปแบบกิจกรรมเดี่ยว (Event) ยากที่จะสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นได้ แต่การนำแนวคิดการวิจัย CBR เข้าไปปรับใช้ในกระบวนการงาน CSR กลับสามารถสร้างได้

**2. หัวใจที่สำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) หลักการ-แนวคิด (2) คน และ (3) กิจกรรมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง**

**ปัจจัยด้านหลักการ-แนวคิด** ที่ทีมปูนลำปางใช้เพื่อขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR สามารถจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือ **อุดมการณ์ในการทำงานที่ยึดหลัก “ไม่คิดแทนชุมชน ไม่ทำแทนชุมชน ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต้องเป็นของชุมชน”** ส่วนที่สองคือ **แนวคิดและหลักการสำคัญที่ใช้ขับเคลื่อนโครงการซึ่งเป็นหลักการของการวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR) นั่นคือ “ประเด็นที่ขับเคลื่อนต้องมาจากชุมชน เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และลงมือทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง”** ซึ่งจะต้องใช้เป็นหลักเกณฑ์และแนวทางในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผลการทำงานโครงการร่วมกัน

**ปัจจัยด้านคน** ในการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR มีกลุ่มคน 3 กลุ่มหลักที่เกี่ยวข้อง คือ (1) บุคลากรทีมปูนลำปาง (2) พี่เลี้ยง CBR ของ สกว. และ (3) คนในชุมชน

เงื่อนไขสำคัญในตัว “คน” ที่ทำให้โครงการ CSRXCBR ประสบความสำเร็จก็คือ (1) ทุกคนมีความตั้งใจจริงในการร่วมกันทำงาน (2) ทุกคนเรียนรู้

และลงมือทำโครงการอย่างต่อเนื่อง และ (3) ทุกคนทำงาน/โครงการ บนฐาน ความรู้-ข้อมูล

ประเด็นนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พิสซา สมบูรณ์สิน (2553) ที่ ศึกษาเรื่อง กระบวนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคมของ เอสซีจี ที่มีส่วนร่วมของสื่อมวลชน ซึ่งการศึกษาของพิสซาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นสื่อมวลชนได้แสดงทัศนคติเกี่ยวกับกิจกรรมและโครงการ CSR ของเอสซีจีว่า มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ในแง่ที่เอสซีจีได้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริงในการทำงานด้านนี้ มีการกำกับดูแลและติดตามงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี และมีการขยายผลออกไปเรื่อยๆ และบุคลากรของ เอสซีจีก็มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในสิ่งที่ทำ

แม้ว่าการศึกษาของพิสซาเป็นการศึกษาเอสซีจีทั้งองค์กร และดำเนินการ มาแล้วสิบปี ส่วนการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการทำงาน CSR ของปูนลำปาง เป็นการเฉพาะ แต่ความสอดคล้องของข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่า ความต่อเนื่องเชิง นโยบายการทำงานด้าน CSR ของเอสซีจี ซึ่งเป็นองค์กรแม่ส่งผลอย่างชัดเจน ต่อทิศทางและวิธีดำเนินงาน CSR ขององค์กรลูกอย่างปูนลำปาง เพราะ บุคลากรของฝ่ายงาน CSR จะสามารถทำงาน CSR อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำองค์ความรู้ด้านต่างๆ มาใช้ ในการทำงานได้นั้น แสดงว่า องค์กรเองก็ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุน ทรัพยากรด้านต่างๆ และส่งเสริมบุคลากรในทุกๆ ด้าน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ในการทำภารกิจด้าน CSR นั้นเอง

ในขณะเดียวกัน ความสำเร็จในการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR ของ ปูนลำปาง ก็มีผลต่อการกำหนดทิศทางและนโยบายในการทำงาน CSR ของ เอสซีจีด้วยเช่นกัน ดังที่มีข้อมูลปรากฏในรายงานประจำปี 2560 ของเอสซีจีเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของโครงการสร้างสะพาน บ้านสาแพะ ซึ่งเป็นผลงานร่วมกันระหว่าง ทีมปูนลำปางกับชุมชน ซึ่งส่งผลให้มีการผลักดันโครงการและกิจกรรมเพื่อส่งต่อ องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการน้ำในชุมชนอื่นๆ ต่อเนื่องถึงปี 2562 ซึ่งมีการ



จัดทำโครงการเพื่อสร้างฝายทั่วประเทศ และสร้างระบบสระพวงและแก้มลิง โดยมุ่งเป้าไปที่พื้นที่ชุมชนเป้าหมาย 18 จังหวัดที่ประสบปัญหาภัยแล้งซ้ำซาก

**ปัจจัยด้านกิจกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง** เป็นสิ่งสำคัญข้อสุดท้ายที่จะกล่าวถึง เพราะการทำโครงการ CSRXCBR ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีการออกแบบและลงมือทำกิจกรรมลักษณะต่างๆ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของโครงการ รวมทั้งผู้ทำโครงการจะต้องมีทักษะในการวัดความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

ในขณะเดียวกัน ก็จำเป็นต้องกล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR เอาไว้ด้วยเช่นกัน ความยากของการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR ที่ต้องกล่าวถึง คือการร่วมกันค้นหาโจทย์หรือประเด็นปัญหาในการขับเคลื่อน ซึ่งต้องผ่านกระบวนการชวนคิดชวนคุยจนกระทั่งตกผลึกออกมาเป็นประเด็นปัญหาที่ชัดเจน เป็นความต้องการของชุมชน และในขณะเดียวกัน ก็เห็นความเป็นไปได้ของการดำเนินการ ผลการศึกษาพบว่า ในระยะเริ่มต้นของการขับเคลื่อนโครงการ CSRXCBR นั้น มีบางโครงการที่เมื่อเริ่มเดินทางจากประเด็นที่ตั้งไว้ในตอนต้นแล้ว กลับพบว่า ไม่สามารถผลักดันประเด็นดังกล่าวต่อไปได้ คณะทำงานซึ่งก็คือชาวบ้านในชุมชนและทีมพี่เลี้ยง ก็ต้องถอยกลับมาตั้งหลักกันใหม่ เริ่มกำหนดประเด็นกันใหม่ เริ่มคิดเริ่มทำใหม่ แม้จะต้องใช้เวลาเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ไม่ได้นับว่าเป็นความล้มเหลว เพราะหัวใจของการทำโครงการ CSRXCBR คือ การสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมตลอดเส้นทาง สิ่งที่สำคัญมากที่สุดคือ สิ่งที่คุณเข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้ ได้ฝึกคิด ได้ลงมือทำ จนนำไปสู่การตกผลึกทางความคิดด้วยตนเอง ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่มีความสนใจต้องการนำแนวคิด CSRXCBR ไปประยุกต์ใช้ จึงต้องทำความเข้าใจและนำเอาแก่นคิดของโครงการ CSRXCBR เป็นหลักในการทำงาน ทั้งเรื่องการยึดชุมชนเป็นตัวตั้งและการสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยฝึกคนให้คิดและลงมือทำบนฐานข้อมูล

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่า การขับเคลื่อนโครงการ CSR/CBR ที่ปูลำปางดำเนินการนั้นมีถึง 3 รูปแบบ สะท้อนให้เห็นข้อเท็จจริงที่ว่า การนำแนวคิด CBR ไปปรับใช้ในงาน CSR นั้น มีหลายรูปแบบให้เลือกใช้ ทั้งนี้ หน่วยงานที่ต้องการนำไปประยุกต์ใช้จะต้องศึกษาหลักการและแนวคิดสำคัญต่างๆ ของแนวคิด CBR ตลอดจนโครงการ CSR ที่ใช้แนวคิด CBR แล้วนำมาวิเคราะห์คู่ขนานไปกับบริบทของตนเอง เพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายของการทำงาน ทรัพยากรในการทำงาน ความพร้อมของทีมงานและชุมชน รวมถึงธรรมชาติและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อที่จะได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กฤษณ์ท แสหนที (2553), *ความคาดหวังของประชาชนต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ*, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- กาญจนา แก้วเทพ (2552), *8 ปีของงานภาคกลาง/ตะวันตก/ตะวันออก ใน 10 ปี แห่งงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (CBR)*, กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น (เอกสารอัดสำเนา).
- บุษยารัตน์ ตรีระพุดิถกุลชัย (2553), *กระบวนการสื่อสารเพื่อปรับแปลงความหมายในพิธีกรรมงานศพ*, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสชา สมบูรณ์สิน (2553), *กระบวนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ SCG ที่มีส่วนร่วมของสื่อมวลชน*, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วริษา จิตใหญ่ และคณะ (2556), *ฟื้นฟูและอนุรักษ์วิถีการบริโภคอย่างยั่งยืนบ้านแป้นใต้ หมู่ 6 ต.บ้านสา อ.แจ้ห่ม จ.ลำปาง*, กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สายทิพย์ ไสรัตน์ (2551), *หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ*, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

### ภาษาอังกฤษ

- Kotler, P. and Lee, N. (2005), *Corporate Social Responsibility*, USA: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. and Lee, N. (2009), *Up and Out of Poverty*, USA: Wharton School Publishing.