# บทเรียนเบื้องต้นของการร่วมโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ ระหว่างมหาวิทยาลัยขอนแก่นกับภาคเอกชน

# Primary Lessons Learnt from Corporate Social Responsibility Project Between Khon Kaen University and Private Sector

**พุทธิพงษ์ หงษ์ทอง[1] สุจินต์ สิมารักษ์[2] ดิรก สาระวดี[3] และ วรัญญา พรหมสาขา ณ สกลนคร[4]**

**Puttipong Hongthong[1] Suchint Simarak[2] Dilok Sarawadee[3] and Waranya Prommasakha Na Sakon Nakhon[4]**

[1]นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรเกษตรเชิงระบบ มหาวิทยาลัยขอนแก่น [2]อาจารย์พิเศษประจำหลักสูตรเกษตรเชิงระบบ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
[3]นักวิจัยชำนาญการ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น [4]นักศึกษาปริญญาโท สาขาสังคมวิทยาการพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## บทคัดย่อ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้จัดทำข้อตกลงร่วมมือในการร่วมโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ (Corporate Social Responsibility, CSR) กับบริษัทเอกชน โดยใช้กระบวนการฝึกอบรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research, PAR) เป็นฐานสำหรับกระบวนการในการดำเนินงาน ในการพัฒนาชุมชนเป้าหมายให้เป็นหมู่บ้านต้นแบบ สามารถนำไปขยายผลในพื้นที่อื่นๆ ได้ โดยมุ่งเน้นด้านการพัฒนาบุคลากรของบริษัทเอกชนให้มีบทบาท เป็นวิทยากรกระบวนการและนักพัฒนาชุมชน มีการดำเนินงานในพื้นที่เป้าหมาย 2 หมู่บ้าน ซึ่งมีบริบททางสังคมที่แตกต่างกัน หมู่บ้านที่ 1 เป็นหมู่บ้านแรกที่นักพัฒนาชุมชนเรียนรู้การทำงานร่วมกัน และพบสภาพปัญหาหลากหลายที่สะท้อนมาจากแนวคิดในการทำงานและระบบการทำงาน อันเป็นปัจจัย ที่มาจากทั้งมหาวิทยาลัยและเอกชน โดยสะท้อนให้เห็นปัญหาของนักพัฒนาเกี่ยวกับแนวคิด การขาดทักษะความความรู้ความเข้าใจในงานพัฒนาชุมชน รวมถึงสภาพของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไปรวดเร็ว ซึ่งเป็นการศึกษาชุมชนที่ยังคงรูปแบบการทำงานเดิมของเอกชน กล่าวคือ เน้นการทำงานที่รวดเร็ว ทำงานเพื่อสนองนโยบายองค์กร ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำงานน้อย ส่งผลถึงข้อมูลที่ได้จากการใช้เครื่องมือที่ขาดความสมบูรณ์ และไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ จากสภาพปัญหาในการฝึกอบรมและการทำงานพัฒนาชุมชนของหมู่บ้านแรก จึงได้มีการปรับรูปแบบการทำงานในหมู่บ้านที่ 2 โดยมุ่งเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำงานมากที่สุดเท่าที่ทำได้ บนฐานของเครื่องมือเดิม ซึ่งลักษณะการทำงานดังกล่าวเป็นการวิจัยไทบ้าน เน้นชุมชนเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง ตั้งแต่กระบวนการแรกของการทำงาน เพื่อให้เข้าใจสภาพชุมชน ทั้งที่เป็นสภาพปัญหาและศักยภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาโดยนักพัฒนาชุมชนมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและผู้สนับสนุน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักพัฒนาชุมชนและชาวบ้าน ซึ่งจะนำสู่การพัฒนาโดยมีเอกชนเป็นผู้ให้การดูแล แต่ชุมชนเป็นเจ้าของโครงการและดำเนินการด้วยตนเอง และคาดว่าจะนำมาสู่การพัฒนาชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนในที่สุด

**คำสำคัญ** : โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ / การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

## ABSTRACT

Khon Kaen University signed an agreement on Corporate Social Responsibility (CSR) Project with private company. The Participatory Action Research (PAR) was applied as the operation basis for developing the targeted communities to be the village model by focusing on personnel development in achieving the roles of facilitator and community developer. The targeted communities comprised two villages and found different social context. In the first village, the community developers found various problems in operating concept and system which affected by the factors from both university and company. The problems also reflected in community developers and concept, lack of skills and knowledge in

community development and rapid changes of economic and society. Moreover, the study of community was based on the company's operation pattern focusing on swift operation in responding the organization policy and less in community participation. This leaded to the insufficient and unbeneficial data collected from the uncompleted tool. According to the above problems, the operation pattern was therefore adjusted for the second village. The operation was based on the same tool but put more emphasis on community participation. It named "Thai Baan *Researc*h", which aimed to encourage the communities to be the operator for all process in order that they could perceive their conditions, problems and potential. The community developers became the supporters for the collaborative learning between community developers and villagers. This development project, supervising and monitoring by private company and owning and operating by communities, would finally lead to the sustainable community development.

**Keywords** : Corporate Social Responsibility Project / Participatory Action Research

## บทนำ

ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา กระแสของการทำกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของเอกชน (Corporate Social Responsibility) หรือที่เรียกโดยย่อว่า CSR ขององค์กรเอกชน และรัฐวิสาหกิจ มีความตื่นตัวมากขึ้น ปรากฏให้เห็นทั้งในรูปของการให้รางวัลซีเอสอาร์ประจำปี มีการจัดสัมมนาเกี่ยวกับ CSR (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. 2553) การทำโครงการ CSR สามารถการแบ่งตามลักษณะกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ เป็น 5 ประเภท คือ (1) ซีเอสอาร์นอกกระบวนการ (CSR-after-Process) (2) ซีเอสอาร์ในกระบวนการ (CSR-in-Process) (3) ซีเอสอาร์ทั้งกระบวนการ (CSR-as-Process) (4) ซีเอสอาร์ทั้งวิสาหกิจ (CSR-as-Enterprise) และ (5) ซีเอสอาร์ทั้งธุรกิจ (CSR-as-Business) ซึ่งประเภทการดำเนินงาน CSR ในกระบวนการ (CSR-in-Process) คือแนวทางที่กลุ่มบริษัทมิตรผลใช้ในการทำ CSR โดยมีเป้าประสงค์เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ ลดช่องว่างระหว่างคนจนคนรวย คือ ความไม่เป็นธรรม (ประเวศ วะสี. 2552) กลุ่มบริษัทมิตรผลจึงได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อหาแนวแนวทางการพัฒนาชุมชน ภายใต้โครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน โดยพัฒนาเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนของกลุ่มบริษัทน้ำตาลมิตรผล ให้มีการเรียนรู้ในการทำงานกับชุมชน โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) (ปาริชาติ วิจัยเสถียร และคณะ. 2552) กระตุ้นให้ชุมชนเป็นผู้คิด และริเริ่มโครงการที่มาจากความต้องการของตนเอง มีการบริหารจัดการโดยคนภายในชุมชน ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมในมิติเชิงกระบวนการ (Cohen and Uphoff. 1980) และมีเจ้าหน้าที่ของมิตรผลทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. 2542) ระหว่างการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ได้คัดเลือกหมู่บ้าน เพื่อริเริ่มการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนและจัดทำแผนพัฒนาชุมชนร่วมกับชาวบ้าน โดยมีหมู่บ้านเป้าหมาย 2 หมู่บ้าน คือ หมู่บ้านนาหว้านาคำ ตำบลบ้านเม็ง อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น และหมู่บ้านดงดิบ ตำบลหนองใหญ่ อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นหมู่บ้านที่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการทำงานหมู่บ้านละ 1 ท่าน

เมื่อนักเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนได้ปฏิบัติหน้าในหมู่บ้านเป้าหมายทั้ง 2 หมู่บ้าน พบว่าในแต่ละพื้นที่มีปัญหาและอุปสรรคที่แตกต่างกัน ทั้งที่เป็นปัญหาจากระบบการทำงานของเจ้าหน้าที่ ปัญหาด้านความแตกต่างด้านบริบทชุมชน ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในแต่ละหมู่บ้าน เกิดกระบวนการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ จนสามารถนำมาวิเคราะห์เป็นบทเรียน บทความนี้จึงจัดทำเพื่อเสนอผลบทเรียนจากการทำงานร่วมกันและที่เกิดจากการวิเคราะห์ชุมชนและการยืนยันข้อมูลกับชุมชน เพื่อเป็นแนวทางในการนำใช้ในพื้นที่อื่นๆ

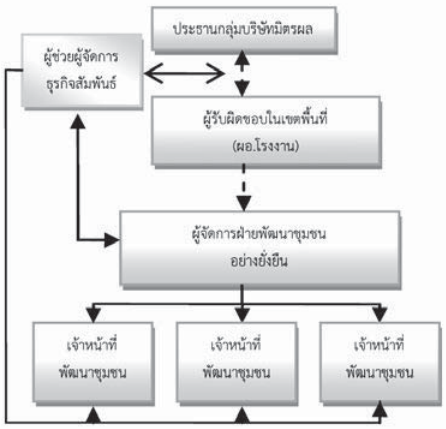
## วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนหลัก มีบทบาทเป็นผู้ช่วยฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของกลุ่มบริษัทมิตรผล และทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่ โดยใช้การสังเกต (Observation) ทั้งที่เป็นการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

(Non-Participant Observation) ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการทำงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล จนถึงขั้นตอนที่พร้อมจัดทำแผนพัฒนาชุมชน นอกจากนี้ยังได้มีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เจ้าหน้าที่ของกลุ่มบริษัทมิตรผลเป็นรายบุคคล เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและวิธีการทำงาน ตลอดจนมุมมองเชิงนโยบายของผู้บริหาร และทัศนคติของทางบริษัทเอกชนที่มีต่อการทำงานด้านพัฒนาชุมชน อันมีผลสืบเนื่องต่อกระบวนการทำงานด้วย

## ผลการศึกษา

ในการศึกษากระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนของกลุ่มบริษัทมิตรผล มุ่งให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งการทำ CSR ในรูปแบบดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นการทำงานค่อนข้างใหม่สำหรับองค์กรธุรกิจอย่างกลุ่มบริษัทมิตรผล โครงสร้างการทำงานจึงแตกต่างไปจากฝ่ายอื่นๆ ขององค์กร ฝ่ายพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของกลุ่มบริษัทมิตรผลโดยตรง แต่เนื่องจากโรงงานน้ำตาลของกลุ่มมิตรผลตั้งอยู่ในหลายพื้นที่ของประเทศไทย ดังนั้นในกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ของมิตรผล นอกจากจะต้องทำงานภายใต้การบังคับบัญชาจากประธานกลุ่มมิตรผลแล้ว ยังต้องรับทำงานที่สังกัดแต่ละโรงงานมอบหมายด้วย ทั้งนี้จากแผนผังโครงสร้างการทำงาน จะเห็นว่าในระบบการทำงานมีเจ้าหน้าที่ซึ่งมีบทบาทในการประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายพัฒนาชุมชนอย่างยืน และมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งงานต่อเจ้าหน้าที่โดยตรง (ดังภาพที่ 1)




**ภาพที่ 1** แผนผังโครงสร้างการทำงานฝ่ายพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มมิตรผลจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำ CSR แต่ก็ยังขาดความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านพัฒนาชุมชนที่สามารถตอบสนองต่อนโยบายการพัฒนาชุมชนอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนได้ จึงร่วมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น จัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของกลุ่มมิตรผลเพื่อให้มีทักษะการทำงานพัฒนาชุมชน โดยใช้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research, PRA) และการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนในหมู่บ้านเป้าหมายเพื่อให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 บทบาทของที่ปรึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีบทบาทเป็นผู้ให้การอบรมแก่เจ้าหน้าที่ของมิตรผล เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านพัฒนาชุมชน ซึ่งเน้นให้ความรู้ทั้งในมิติของการพัฒนา และมิติของชาวบ้าน ใช้หลักการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนแบบเร่งด่วน (Rapid Rural Appraisal, RRA) (สุเกสินี สุภธีระ. 2532) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research, PRA) เป็นแนวทาง เพื่อสามารถนำไปสู่ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนอย่างมีส่วนร่วมได้ ในกระบวนการอบรมดังกล่าวไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาชุมชนเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักพัฒนาชุมชนที่มีศักยภาพเพื่อรับใช้สังคมอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

### ส่วนที่ 2 การเริ่มโครงการ CSR กลุ่มบริษัทมิตรผล

ขั้นตอนแรกทำการคัดเลือกหมู่บ้านเป้าหมาย โดยได้เลือกหมู่บ้านนาหว้านาคำ ตำบลบ้านเม็ง อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น และหมู่บ้านดงดิบ ตำบลหนองใหญ่ อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด โดยแบ่งการทำงานออกเป็น 3 ช่วง ช่วงแรกเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ชุมชน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำความเข้าใจบริบทชุมชน และเลือกวิธีการที่ใช้ในการศึกษาชุมชนอย่างถูกต้องและเหมาะสม ช่วงที่สอง คือการคืนและยืนยันข้อมูลกับชุมชน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและเพิ่มเติมเนื้อหา โดยในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่ต้องเรียนรู้บทบาทของการเป็นวิทยากรกระบวนการที่ดี ช่วงที่สามเป็นขั้นตอนการจัดทำโครงการพัฒนาที่เจ้าหน้าที่ได้ร่วมคิดร่วมทำกับชุมชน โดยที่ชุมชนเป็นเจ้าของโครงการเอง และเจ้าหน้าที่มีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้ประสานงานระหว่าง

กลุ่มมิตรผล ชาวบ้านและภาคีต่างๆ ที่เข้าร่วม ซึ่งในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชาวบ้านและเจ้าหน้าที่มากที่สุด โดยกำหนดการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนไว้ 2 แนวทาง ดังนี้

1) การใช้หลักการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนโดยเก็บข้อมูลพื้นฐาน (Based Line) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย (1) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับครัวเรือน (2) ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ และ (3) ข้อมูลด้านสังคม ซึ่งการศึกษาในส่วนนี้เป็นข้อมูลที่กลุ่มบริษัทมิตรผลต้องการนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดตัวชี้วัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประเมินการทำงานในชุมชนทั้งก่อนและหลังโครงการ ในขณะเดียวกันบริษัทคาดหวังว่าจะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ภายในหน่วยงานของกลุ่มบริษัทมิตรผลด้วย กล่าวได้ว่า แนวทางการศึกษาในส่วนนี้เป็นการดำเนินงานเพื่อสนองนโยบายของกลุ่มบริษัทมิตรผล เป็นการทำงานในมิติของภาคเอกชนที่เจ้าหน้าที่มิอาจมองข้ามไปได้ ขณะเดียวกันมีเวทีการเรียนรู้จากข้อมูลที่ได้กับหน่วยงานในพื้นที่ของกลุ่มบริษัทมิตรผลด้วย

2) การใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทของชุมชน และศึกษาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจของหมู่บ้านเป้าหมาย ในกระบวนการดังกล่าวเป็นการศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ร่วมกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research, PAR) ใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview, SSI) (สุจินต์ สิมารักษ์ และสุเกสินี สุภธีระ. 2530) ตามหลักการของการประเมินสภาพชนบทอย่างเร่งด่วน (RRA) กับตัวแทนของครัวเรือนทั้ง 3 ฐานะ ได้แก่ ฐานะดี ฐานะปานกลาง ฐานะจน ซึ่งทีมที่ปรึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่นต้องการเน้นให้ได้ข้อมูลที่มาจากการมีส่วนร่วมของชุมชนมากที่สุด และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับชาวบ้านในพื้นที่ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความลุ่มลึกมากกว่าการใช้มุมมองจากบุคคลภายนอกชุมชน

**ส่วนที่ 3 การศึกษาและวิเคราะห์ชุมชน**
**หมู่บ้านนาหว้านาคำ**

หมู่บ้านนาหว้านาคำ ตำบลบ้านเม็ง อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น เป็นหมู่บ้านขนาดใหญ่ที่มีการปกครองรวมกัน 2 หมู่บ้าน คือ หมู่บ้านนาหว้า หมู่ที่ 15 และหมู่บ้านนาคำ หมู่ที่ 5 ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพภาคการเกษตร โครงการพัฒนาชุมชนในหมู่บ้านส่วนมากเป็นโครงการที่มาจากนโยบายการพัฒนาของภาครัฐ และมีองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการพัฒนาในหมู่บ้านเป็นหลัก ชาวบ้านมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจการพัฒนาค่อนข้างน้อย ในการดำเนินโครงการมิตรผลพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ได้มีการคัดเลือกหมู่บ้านนาหว้านาคำเป็นพื้นที่แรกสำหรับศึกษาวิเคราะห์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้การศึกษาวิเคราะห์ชุมชนร่วมกันในพื้นที่จริง โดยมุ่งหวังว่าจะสามารถพัฒนาเป็นหมู่บ้านต้นแบบสำหรับการทำ CSR ของกลุ่มบริษัทมิตรผลและเป็นหมู่บ้านที่ ให้บุคคลทั่วไปได้รับรู้และเข้าใจการทำงานของเจ้าหน้าที่ ทำให้ต้องมีการทำงานภายใต้กรอบของระยะเวลาที่จำกัด และมีการดำเนินงานทั้งในส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปพร้อมกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนภายใต้ขอบเขตระยะเวลาที่จำกัด ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณด้วยตนเองไปพร้อมกันได้ จึงเลือกนักศึกษาระดับปริญญาตรี ช่วยในการสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูล แต่เนื่องจากชาวบ้านบางส่วนไม่สะดวกให้ข้อมูลในเวลากลางวัน จึงต้องมีการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาบ่ายจนถึงเวลากลางคืน ทำให้ไม่มีการประชุมเพื่อสรุปปัญหาและอุปสรรคในการทำงานแต่ละวัน อีกทั้งไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้จึงขาดความสมบูรณ์ และสะท้อนให้เห็นปัญหาที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของคำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม รวมถึงความไม่เข้าใจของชาวบ้านเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ ปัญหาดังกล่าวข้างต้นมีผลต่อขั้นตอนการวิเคราะห์ ซึ่งพบว่าข้อมูลไม่มีความเที่ยงตรงโดยเฉพาะประเด็นที่ต้องใช้หน่วยในการวัด และในขั้นตอนการคืนข้อมูลชุมชน ที่ไม่สามารถนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาใช้ในการคืนข้อมูลได้ อนึ่ง เจ้าหน้าที่ได้นำข้อมูลด้านเศรษฐกิจที่ได้จากแบบสอบถามนำเสนอในเวทีคืนข้อมูล ซึ่งพบว่าต้องมีการจัดการข้อมูล โดยใช้แผนภาพและจัดการตัวเลขให้เข้าใจได้ง่ายและใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาเสริม เพื่อเกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น

2) การเก็บข้อมูลด้านความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ เจ้าหน้าที่ได้ใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ทราบเงื่อนไขของการแบ่งเกณฑ์ชาวบ้านทั้งสามฐานะ ได้แก่ ฐานะร่ำรวย ฐานะปานกลาง และฐานะยากจน เป็นการจำแนกชาวบ้าน

ในแต่ละประเภทโดยใช้มิติชาวบ้านเป็นแนวทางหลักในการศึกษา

แต่ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่ามีปัญหาหลายประการที่เกิดจากการวางแผนทำงาน ตั้งแต่การนัดหมายชาวบ้าน โดยที่ฝ่ายมิตรผลเป็นผู้กำหนดวันด้วยตนเอง แต่มิได้คำนึงถึงสภาพชุมชนในขณะนั้น ที่มีการจัดงานเลี้ยงในหมู่บ้าน ทำให้มีผู้เข้าร่วมการประชุมน้อย การแสดงความคิดเห็นส่วนใหญ่จึงเป็นของผู้นำชุมชน ประกอบกับความเข้าใจของชาวบ้านเกี่ยวกับการจัดประชุมนั้นไม่ชัดเจน บรรยากาศในการจัดเวทีจึงไม่เอื้อต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล

อย่างไรก็ตาม ภายหลังเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้น เจ้าหน้าที่ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนพัฒนาร่วมกับชาวบ้านโดยจัดเวทีคืนข้อมูล ให้ชาวบ้านร่วมตรวจสอบความถูกต้องและกระตุ้นให้ชาวบ้านเห็นความสำคัญของข้อมูล เพื่อให้มีส่วนร่วมในการหาแนวทางการแก้ไขปัญหา แต่เนื่องจากพื้นที่ศึกษาแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 2 หมู่บ้าน เจ้าหน้าที่จึงได้แบ่งการจัดเวทีออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อความสะดวกในการคืนข้อมูล

แม้ว่าเป็นการนำเสนอข้อมูลชุดเดียวกัน แต่เนื่องจากผู้เข้าร่วมเวทีการคืนข้อมูลในแต่ละกลุ่มมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้นวิทยากรกระบวนการจึงต้องเลือกใช้เทคนิคและวิธีการคืนข้อมูลที่เหมาะสม โดยเน้นในเรื่องที่น่าสนใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมคิดหาทางออก อันถือเป็นบทบาทหลักของวิทยากรที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนได้ ตัวอย่างเช่น การคืนข้อมูลเกี่ยวกับประวัติหมู่บ้านซึ่งในกลุ่มแรกสามารถให้คำตอบและเพิ่มเติมข้อมูลได้ในทันทีและเสนอให้ทำประวัติหมู่บ้านเป็นสื่อต่างๆ ไว้ในหมู่บ้านเพื่อให้คนรุ่นปัจจุบันและรุ่นหลังเข้าใจที่ไปที่มาของชุมชน ขณะที่กลุ่มหลัง วิทยากรต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคืนข้อมูลโดยแบ่งเวลาในช่วงต่างๆ ของประวัติหมู่บ้าน เปรียบเทียบให้เห็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านนิเวศวิทยา ด้านการเกษตร และด้านแรงงาน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของชุมชนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เน้นให้เห็นความสำคัญของข้อมูลและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน จึงทำให้เกิดการอภิปรายเกี่ยวกับประวัติหมู่บ้าน

**หมู่บ้านดงดิบ**

หมู่บ้านดงดิบ ตำบลหนองใหญ่ อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นหมู่บ้านขนาดกลาง ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพภาคการเกษตร โครงการพัฒนาในชุมชนนอกจากเป็นโครงการที่มาจากนโยบายการพัฒนาของภาครัฐโดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนแล้ว ยังมีสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (*สกว.*) และ กลุ่ม Non-Governmental Organization (NGO) ที่ได้เข้ามาทำโครงการวิจัยในหมู่บ้าน เป็นโครงการวิจัยที่เปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ดังนั้นชาวบ้านโดยเฉพาะกลุ่มผู้นำชุมชนจึงมีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยและมีทักษะในการศึกษาวิเคราะห์ชุมชน

จากประสบการณ์ที่ได้ในการเรียนรู้การศึกษาวิเคราะห์ชุมชนของหมู่บ้านนาหว้านาคำ ซึ่งพบปัญหาในการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการวางแผนทำงานในชุมชน การนัดหมายชาวบ้าน ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องมีการปรับแนวทางการทำงานในหมู่บ้านดงดิบใหม่ เพื่อให้สามารถทำงานพัฒนาชุมชนได้บรรลุตามเป้าหมาย ขั้นแรกของการทำงานพื้นที่ เจ้าหน้าที่ทำการศึกษาศักยภาพของชาวบ้านที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนได้ โดยพบว่ากลุ่มผู้นำชุมชนเคยมีประสบการณ์ทำงานวิจัยอยู่แล้ว ลักษณะการทำงานของหมู่บ้านดงดิบจึงเน้นให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมตั้งแต่การริเริ่มโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดการทำงานแต่ละส่วนดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลบ้านดงดิบได้มีการแก้ไขข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยเฉพาะข้อมูลที่ต้องใช้หน่วยในการวัดและกิจกรรมการปลูกพืช ซึ่งเจ้าหน้าที่ได้ร่วมกับชาวบ้านในการปรับปรุงแบบสอบถาม และวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้หัวหน้าคุ้มเป็นผู้ดำเนินการการเก็บรวบรวมข้อมูลในวันและเวลาที่สะดวกทั้งผู้เก็บข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล โดยเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ในการติดตาม จัดการประชุมเพื่อสรุปบทเรียนในการทำงานและตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเนื้อหา รวมทั้งมีการสะท้อนปัญหาและอุปสรรคจากการทำงานในแต่ละวันเพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน

2) การเก็บข้อมูลด้านความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ เจ้าหน้าพัฒนาชุมชนได้เก็บข้อมูลด้วยตนเองพร้อมกับการเก็บข้อมูลพื้นฐานของหมู่บ้าน แต่มีการปรับรูปแบบการทำงานโดยสร้างเครื่องมือช่วยในการสัมภาษณ์ และหลังเสร็จสิ้นการเก็บข้อมูลในแต่ละวันเจ้าหน้าที่ได้นำประเด็นและข้อสงสัยต่างๆ

จากการศึกษาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจเสนอต่อที่ประชุมสรุป เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Triangulate) ในหลายๆ ด้าน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ได้ทำการสำรวจหมู่บ้าน (Village Walk) อีกครั้ง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แลกเปลี่ยนข้อมูล และความรู้กับชาวบ้านอยู่เสมอ ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากประสบการณ์ทำงานของเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 หมู่บ้าน สะท้อนให้เห็นปัญหาในการทำงานเจ้าหน้าที่ซึ่งโดยส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการที่เจ้าหน้าที่ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากต้องปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด การทำงานของเจ้าหน้าที่ในช่วงแรกจึงขาดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน โดยที่ในทุกขั้นตอนเจ้าหน้าที่ในฐานะคนภายนอกเป็นผู้กำหนดรูปแบบ วัน เวลา การทำงานเอง ทำข้อมูลในแต่ละด้านขาดความครบถ้วน ชาวบ้านให้ข้อมูลน้อย การทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก สะท้อนถึงการขาดความพร้อมในการให้ข้อมูลของชุมชน ดังนั้นในหมู่บ้านที่ 2 จึงได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและประเด็นที่สำคัญ คือเน้นการมีส่วนร่วมของชาวบ้าน โดยให้ชาวบ้านแสดงความคิดเห็น และวางแผนการทำงานตั้งแต่ครั้งแรกที่เจ้าหน้าที่ได้เข้าไปทำงานในชุมชน และไม่ทำงานอย่างเร่งรีบ แต่คำนึงถึงความพร้อมของชาวบ้านเป็นหลัก เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคก็ร่วมกันกับชาวบ้านในการหาทางแก้ไข เป็นการเปิดเวทีให้เจ้าหน้าที่ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ร่วมกับชาวบ้าน ทำให้การทำงานของในหมู่บ้านที่ 2 ดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์และแผนการทำงานที่วางไว้ โดยชาวบ้านมีความไว้วางใจที่จะให้ข้อมูลและทำงานร่วมกัน อันถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานพัฒนาชุมชน (อุทัย ดุลยเกษม. 2536)

## วิจารณ์และสรุปผล

จากบทเรียนการทำ CSR ระยะต้นของกลุ่มบริษัทมิตรผลที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาชุมชนที่เน้นหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน อันถือเป็นการทำ CSR แบบใหม่ของภาคเอกชน ซึ่งบทเรียนต่างๆ ที่พบสะท้อนจากปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วน คือ (1) ปัญหาที่มาจากระบบการบริหารของภาคธุรกิจ ซึ่งนโยบายการทำงานพัฒนาชุมชนของกลุ่มมิตรผลยังมิใช่นโยบายหลักในการดำเนินงาน ทำให้มีโครงสร้างการทำงานและมีระบบการบริหารจัดการที่ไม่ชัดเจน แม้แต่บุคลากรภายในองค์กรเองก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับการทำ CSR ค่อนข้างน้อย ลักษณะของการทำงานส่วนใหญ่ผูกขาดการทำงานโดยมิตรผลแต่ฝ่ายเดียว ไม่มีหน่วยงานและบุคลากรเฉพาะในพื้นที่ ที่สามารถติดต่อสื่อสารกับชุมชนได้อย่างชัดเจนเพื่อพัฒนาชุมชน (2) ปัญหาของเจ้าหน้าที่พบว่านอกจากจะเป็นปัญหาที่เป็นผลสืบเนื่องมากจากการต้องทำงานภายใต้ระยะเวลาการทำงานที่ค่อนข้างจำกัดแล้ว เจ้าหน้าที่ยังขาดความพร้อมในการดำเนินกิจกรรมหลายกิจกรรมในเวลาเดียวกันเพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งควรมีการพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานพัฒนาชุมชนให้มากขึ้น โดยทั้งผู้บริหารขององค์กรและเจ้าหน้าที่ควรเปิดเวทีเพื่อให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีทัศนคติและมุมมองในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (3) การขาดความพร้อมของชุมชนในการให้ร่วมมือ โดยพบว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนค่อนข้างน้อย ดังนั้นในการทำงานร่วมกับชาวบ้านจึงควรคำนึงถึงกับสภาพสังคมและบริบทของชุมชนที่กำลังศึกษาเป็นหลักสำคัญ กล่าวคือในขั้นตอนของกระบวนการศึกษาที่ต้องอาศัยความร่วมมือกับชาวบ้าน ควรเน้นให้คนในชุมชนเป็นผู้กำหนดรูปแบบและทิศทางการทำงานด้วยตนเอง ดังจะเห็นได้จากการทำงานในหมู่บ้านแรกและหมู่บ้านที่สองที่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานพบว่า ชาวบ้านให้ความร่วมมือในการทำงาน และมีส่วนร่วมมากขึ้น มีผลต่อข้อมูลที่ได้และสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในช่วงแรกของการริเริ่มทำงานจะพบปัญหาและอุปสรรคหลายด้าน แต่ทั้งเจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรต่างมีความคาดหวังว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตาม นโยบายที่ตั้งไว้ และมีการขยายพื้นที่ต่อไปในอนาคตให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืนได้สรุปได้ว่าการทำ CSR ของกลุ่มบริษัทมิตรผลไม่ใช่เพียงแค่การจัดกิจกรรมเพื่อให้ผ่านขั้นตอนและกระบวนการการทำ CSR เท่านั้น แต่เป็นองค์กรที่ได้ทำ CSR อย่างความเต็มใจจริงใจ โดยไม่ได้อยู่ภายใต้กฎหมายหรือเงื่อนไขใด ซึ่งถือเป็น CSR ระดับก้าวหน้า (โกศล ดีศีลธรรม. 2554)

ในส่วนของมหาวิทยาลัยได้รับบทเรียนที่สำคัญคือการปรับกระบวนการ กำหนดการและเครื่องมือในการพัฒนา

เจ้าหน้าที่และที่สำคัญการปรับดังกล่าวทำให้เจ้าหน้าที่เข้าใจการพัฒนาและกระบวนการการวิเคราะห์ชุมชนและการคืนข้อมูลนามากขึ้นและสามารถทำงานในขั้นตอนทำแผนต่อไปได้

## เอกสารอ้างอิง

โกศล ดีศีลธรรม. (2554). **รายงานความรับผิดชอบต่อสังคม กฟผ. ประจำปี 2552.** นนทบุรี : นำอักษร การพิมพ์.

ประเวศ วะสี. (2552). **ยา กับความรับผิดชอบต่อสังคม.** กรุงเทพฯ : แผนงานสร้างกลไกเฝ้าระวังและพัฒนาระบบยา (กพย.) คณะเภสัชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปาริชาติ วิจัยเสถียร และคณะ. (2552). **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.** กรุงเทพฯ : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.). Cohen and Uphoff. (1980). “Participation’s Place in Rural Development : Seeking Clarify Through Specificity,” **World Development.**

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). **การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.** ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

สุเกสินี สุภธีระ. (2532). **สัมมนาฟาร์มครั้งที่ 2.** เอกสารเสนองาน SUAN-Lao Seminar on Rural Resource Analysis วันที่ 1-14 ธันวาคม 2532 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

สุจินต์ สิมารักษ์ และ สุเกสินี สุภธีระ (บรรณาธิการ). (2530). **คู่มือการประเมินสภาวะชนบทอย่างเร่งด่วน (Rapid rural appraisal manual).** ขอนแก่น : โครงการวิจัยระบบการทำฟาร์ม มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อุทัย ดุลยเกษม (บรรณาธิการ). (2536). **คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา.** ขอนแก่น : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. (2542). **Facilitator กับการเพิ่มประสิทธิภาพของทีม.** กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.