

ตัวแบบการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรตามโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

The Administrative Model Supporting Agricultural Development in Accordance with the Royal Initiative Project

องอาจ เดชอิทธิธินและ ประนต นันทิยะกุล

บทคัดย่อ

บทความนี้รายงานการศึกษา ตัวแบบในการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเกษตร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด 7 คน, กลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการหมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้า/กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในโครงการ 10 คน นายอำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา 1 คน และนักวิชาการ 2 คน ร่วมทำการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับชาวบ้านในหมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้า ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า ได้ใช้หลักการ “เสาหลักแห่งความยั่งยืน” สามประการ ซึ่งเป็นไปตามแนวพระราชดำริ ประกอบด้วย อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตนเอง ดิน น้ำ ป่า คงอยู่ และนำแนวคิดบริหารจัดการ POSDCoRB มาใช้ในการสร้างตัวแบบการบริหารจัดการ การพัฒนาการเกษตรตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของหมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้า ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด, ความสามารถและการมองเห็นไกลของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด และสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคมและทางด้านกฎหมาย (2) ปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย การใช้หลักยุทธศาสตร์ตามกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ในการมีส่วนร่วมของสมาชิกหมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้า ในการตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติงาน การร่วมรับผลประโยชน์ และการร่วมกันประเมินผล ตัวแบบการบริหารจัดการประกอบด้วย การกำหนด ในการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การวางระบบ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดสรรบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดการด้านการเงิน และการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ เอกชน ภาคองค์กรสาธารณกุศลและภาคประชาสังคม

คำสำคัญ : ตัวแบบการบริหารจัดการ, การพัฒนาการเกษตร, โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

Abstract

This qualitative study proposes the administrative model supporting agricultural development in accordance with The Royal Initiative Project. In-depth interviews with key informants consisting of seven senior executives of the company, two Ban Nong Wa village committee members and two academic personnel. The data from the in-depth interviews was analyzed using content analysis. The study showed that 3 usages of the concept "Pillar of Sustainability" were implemented, namely stable food source, self-reliant society, soil, water and forest preservation. The administrative concept of POSDCoRB by Gulick and Urwick in building an administrative model for supporting agricultural development in accordance with The Royal Initiative Project is also implemented. Two factors influencing the success of the Ban Nong Wa village operation namely (1) key factors of sufficient economy philosophy including: vision, mission, and policy of The Charoen Pokphand Group, competence and vision of the chief executive of The Charoen Pokphand Group, and external environment involving politics, the economy, society, and laws; (2) fundamental factors consisting of the participation of the Ban Nong Wa village residents in deciding, operating, sharing benefits, and evaluating; the administrative model that composes of strategic formulation planning, organization structuring, system implementing, organizational culture building, human resource employment, directing, coordinating, financial reporting and management, and support from government organizations, private organizations, charitable organizations and social organizations.

Keywords: administrative model, agricultural development, the Royal Initiative Project

ความนำ

บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (2556) เป็นบริษัทที่ดำเนินการด้านธุรกิจที่หลากหลาย และได้ดำเนินการกิจการจนถึงปัจจุบันมานานกว่า 93 ปี เริ่มต้นตั้งแต่เป็นธุรกิจเล็ก ๆ ในนามของร้านเจียไต๋ ซึ่งจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ผักและปุย และได้ขยายธุรกิจเป็นอาหารสัตว์และอาหารมนุษย์ในเวลาต่อมา จนในปัจจุบันได้ขยายเป็นกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ เป็นบริษัท ชี้นำของไทยที่ดำเนินธุรกิจหลากหลายในลักษณะที่เรียกว่า Conglomerate มีการลงทุนใน 16 ประเทศทั่วโลก มีบริษัทในเครือประมาณ 250 บริษัท โดยมีการดำเนินธุรกิจใน 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ (1) ธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร ซึ่งมีบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือ ซีพีเอฟ เป็นบริษัทหลัก (2) ธุรกิจการตลาดและการจัดจำหน่าย โดยมีบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทหลัก (3)

ธุรกิจโทรคมนาคม มีบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทหลัก

บริษัทฯ มีนโยบายและหลักการในการดำเนินธุรกิจ จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกัน 3 ประการ (Three benefits to sustainability) ตามแนวพระราชดำริ คือ เพื่อประโยชน์ต่อประเทศชาติ เพื่อประโยชน์ต่อประชาชน และเพื่อประโยชน์ต่อบริษัท

จากหลักการเบื้องต้นบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ได้สนองตอบต่อพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโดยตรง โดยมีโครงการจำนวนมากในการสนองพระราชดำริ ซึ่งโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้ในรูปแบบต่าง ๆ นั้น นับเป็นการบริหารงานพัฒนาเพื่อความมั่นคงอย่างยั่งยืนแห่งชาติโดยตรง แต่ในการสร้างความต่อเนื่องของโครงการ

ต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นจะต้องกระตุ้นให้มีส่วนร่วมจากภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคชุมชนด้วย ซึ่งบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ก็มีนโยบายในการสนองพระราชดำริมาโดยตลอด เช่นกรณีของ หมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้า ที่ได้นำแนวพระราชดำริด้านการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตร มาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหากได้มีการศึกษาอย่างจริงจัง จะสามารถสร้างตัวแบบที่ทำให้วิสาหกิจเอกชนต่าง ๆ หันมาให้การสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริได้อย่างกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและนำเสนอตัวแบบการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตร ตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตร ตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด
2. เพื่อศึกษานโยบายและการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) โดยการสนับสนุนของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการพัฒนาการเกษตร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดตัวแบบการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตร ตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
4. เพื่อเสนอตัวแบบในการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ตามแนวพระราชดำริ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาการเกษตรตามหลักการ เสาหลักแห่งความยั่งยืน ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด

การพัฒนาการเกษตร หมายถึง การพัฒนาการเกษตรตามนโยบายของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ตามนโยบาย 3 ประโยชน์ คือ

1. ประโยชน์ต่อประเทศชาติ
2. ประโยชน์ต่อประชาชน
3. ประโยชน์ต่อบริษัท

การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR หรือ Corporate Social Responsibility) หมายถึง การดำเนินงานหรือกิจกรรมด้านสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรต่าง ๆ จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งสร้างประโยชน์แก่สังคมโดยตรง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรชุมชนมีการเติบโตร่วมกันไปอย่างยั่งยืน อันเป็นรากฐานการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมซึ่งจะนำไปสู่การมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ หมายถึง โครงการที่เกิดขึ้นจากพระดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ซึ่งเป็นตัวอย่างการพัฒนาที่ประชาชนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพอย่างยั่งยืน

ตัวแบบการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ หมายถึง แบบอย่างของการบริหารจัดการที่สนับสนุนโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ “เสาหลักแห่งความยั่งยืน” ไว้เป็น สาม ประการ ซึ่งเป็นไปตามแนวพระราชดำริโดยตรง เสาหลักแห่งความยั่งยืน ประกอบด้วย

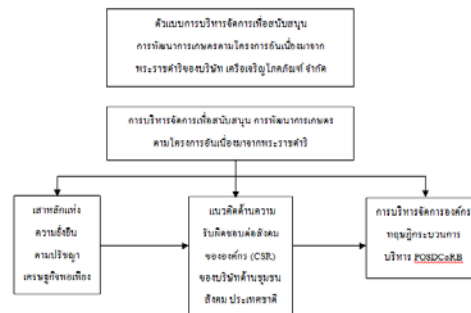
อาหารมั่นคง

สังคมพึ่งตน ดิน น้ำ ป่า คงอยู่ (เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน, 2556) แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ของบริษัทด้านชุมชน สังคม ประเทศชาติ ได้นำงานวิจัยของ นิสากร โลกสุทธิ (2551) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท สิงห์ คอร์เปอเรชั่น จำกัด พบว่า การปรับภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยการเชื่อมโยงคุณสมบัติต่าง ๆ ขององค์กรใน

ระบบความจำของผู้บริโภค ใน 4 มิติ ได้แก่ คุณสมบัติ
คุณประโยชน์ หรือทัศนคติที่มีต่อสินค้าและบริการ
(Product Attributes, Benefits, or Attitudes) พนักงาน
และการสร้างความสัมพันธ์ (People and Relationship)
คุณค่าและโปรแกรมขององค์กร (Values and Programs)
และความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate Credibility)
ทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCoRB ของ กุลิก และ
เออร์วิค Gulick, H. & Urwick, F. (1937) ภาระหน้าที่ที่
สำคัญของนักบริหารไว้ 7 ประการ คือ การวางแผน
(planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดบุคลากร
ปฏิบัติงาน (staffing) การอำนวยการ (directing) การ
ประสานงาน (coordinating) การรายงาน (reporting)
การงบประมาณ (budgeting) ประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่
สำคัญที่สุดของการบริหารและเพื่อให้การบริหาร งานใน
ทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ
ตามความเหมาะสมและความจำเป็น หรือความถนัดของ
คนงาน โดยแบ่งหน่วยงานออกตามกระบวนการ
วัตถุประสงค์ ลูกค้ำและพื้นที่ โดยทุกหน่วยงานจะต้อง
จัดรูปแบบองค์การเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด มีสายการ
บังคับบัญชาที่ถ้อยหลั่นกันมา

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์การบริหาร
จัดการเพื่อสนับสนุน การพัฒนาการเกษตร
ตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สามารถนำมา
สร้างกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเชื่อมโยงข้อมูลจาก
วรรณกรรมที่ให้แนวคิด ทฤษฎี สนับสนุนแนวคิด
งานวิจัยดังนี้



ภาพ1 กรอบแนวคิดการวิจัยตัวแบบการบริหารจัดการ
เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรตามโครงการ
อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บ
ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้ (1) เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) สร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลจาก
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเกษตร โดยใช้แบบ
สัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก มีการสังเกตแบบ
มีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับชาวบ้านใน
หมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้า (3) คัดกรอง และจัดกลุ่ม
ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และการทบทวน
วรรณกรรม (4) วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และสรุปผล
ตามที่ได้นำเสนอในขั้นตอนการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพครั้ง
นี้ประกอบด้วย นักวิชาการ 2 คน ผู้บริหารระดับสูงของ
บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน
การพัฒนาการเกษตร 7 คน ผู้เข้าร่วมโครงการหมู่บ้าน
เกษตรกรรมหนองหว้า/ผู้ปฏิบัติงานในโครงการ 10 คน
นายอำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสัมภาษณ์
เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (structured in-depth-interview) โดย
สร้างประเด็นการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมสภาวะการวิจัย
ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามแนวคิด ของของ

David Silverman (2005) Doing Qualitative Research (2005,p.105) ได้แก่การเริ่มคำสัมภาษณ์ด้วย What เรื่องที่วิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยแต่ละข้อนั้นคืออะไร แล้วตามด้วยคำถาม Why ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น แล้วตามด้วย How คืออย่างไรจึงจะได้ หรือถึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ข้อนั้น ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ข้อมูลภาคสนามที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม มาถอดความ พร้อมกับการวิเคราะห์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ของ J. Lofland (Lofland,1971 pp. 14-15) 5 ประการได้แก่ (1) การกระทำ (act) การกระทำที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาของการทำวิจัย (2) กิจกรรม (activities) กิจกรรมในการมีส่วนร่วมในการวิจัย (3) ความหมาย (meaning) การอธิบายหรือการสื่อสารที่ผู้ปฏิบัติสื่อสารกับผู้วิจัย (4) ความสัมพันธ์ (relations) การเข้ากันได้หรือขัดแย้งกันของคณะผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย และ (5) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (participation) หมายถึงผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทำกิจกรรมร่วมกันในบริบทที่ใช้เป็นสถานที่วิจัย

2. นำข้อมูลที่จัดหมวดหมู่แล้วมาทำการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการของบริษัท ฯ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาการจัดการ

3. นำผลการวิเคราะห์ตามข้อ 2. มาสังเคราะห์เพื่อหาคำตอบตามขอบเขตด้านเนื้อหาที่กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่การแปลความหมาย

ผลการวิจัย

สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด พบว่า นำแนวพระราชดำริ มาเป็นหลักในการดำเนิน

โครงการต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ให้ประเด็นหลัก 3 ประการ คือ ความเพียงพอ ความมีเหตุผล ความมีภูมิคุ้มกัน บนเงื่อนไขของความรู้คู่คุณธรรม เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทุกระดับ ทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับชุมชน และระดับสังคมโดยส่วนรวม มีการนำทฤษฎีใหม่มาประยุกต์ ใช้ในการปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 3

ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การทำการเกษตรที่มีระบบการผลิตที่สามารถเลี้ยงตนเองในระดับที่ประหยัด และสามารถช่วยเหลือตนเองได้ (2) การรวมพลังของเกษตรกรในรูปกลุ่มหรือร่วมกันดำเนินการในการผลิต การตลาด การเป็นอยู่ สุวีตติการ การศึกษา สังคม และศาสนา โดยได้รับความร่วมมือจากภาครัฐ และเอกชน และ (3) การประสานเพื่อจัดหาทุนและแหล่งเงินมาช่วยในการลงทุนและพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกร โดยได้รับประโยชน์ร่วมกัน

2. นโยบายและการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) โดยการสนับสนุนของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการพัฒนา การเกษตรตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พบว่า ปัจจัยหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ (1) สภาพแวดล้อมทั่วไปเกี่ยวกับ CSR และกิจกรรมการพัฒนาชุมชนเพื่อการเกษตรตามแนวพระราชดำริ ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด และ (2) การวิเคราะห์นโยบายและการบริหารจัดการด้าน CSR โดยการสนับสนุนของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนเพื่อการเกษตรตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ทั้งนี้ ในการดำเนินงานของบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญ 5 ประการประกอบด้วย (1) การดำเนินธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อประโยชน์แก่เกษตรกร (2) การดำเนินธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริโภคที่จะได้บริโภค

ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ปลอดภัย ในราคาที่เป็นธรรม (3) การดำเนินธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อประโยชน์ต่อสังคม (4) การดำเนินธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อประโยชน์ต่อประเทศชาติ (5) การดำเนินธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นไปเพื่อประโยชน์ของ ผู้ถือหุ้น โดยการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดตัวแบบการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตร ตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ปัจจัยหลัก ก็คือปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง นั่นเอง กล่าวคือ การกำหนดเสาหลักสู่ความยั่งยืน ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด เป็นไปตามแนวทางปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ทำให้ทั้งบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด และชุมชน สามารถก้าวพร้อมกันไปได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง ซึ่งยุทธศาสตร์ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด เกิดขึ้นได้ก็เพราะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และแนวความคิดในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน เนื่องจากชุมชนเป็นฐานที่ช่วยเสริมสร้าง ภูมิคุ้มกันให้บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของความมีเหตุผล เป็นที่ยอมรับได้ในสังคม โดยแนวทางในการพัฒนาชุมชนของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ได้คำนึงถึงความพอประมาณที่จะให้ชุมชนค่อย ๆ พัฒนาไปในแต่ละห้วงเวลาอย่างมั่นคงนั่นเอง

4. ตัวแบบในการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ตามแนวพระราชดำริประกอบด้วย 3 องค์ประกอบในกระบวนการหลัก ดังนี้ (1) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (2) ความ สามารถและการมองเห็นไกลของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด และ (3) สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกื้อกูลต่อการดำเนินงาน ทั้ง

ทาง ด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม และทาง ด้านกฎหมาย

การอภิปรายผล

ปัจจัยที่นำมาสู่การสร้างตัวแบบบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ได้ข้อสรุปที่ผู้วิจัยนำมาเป็นข้อเสนอเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1. ผู้นำ และ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Gulick & Urwick, 1937) เกี่ยวกับแนวคิด POSDCoRB ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหารในด้าน (directing) การอำนวยการ ซึ่งเป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (leadership) มนุษยสัมพันธ์ (human relations) การจูงใจ (motivation) และการตัดสินใจ (decision making) เป็น เช่นในกรณีของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด นายธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานกรรมการ เป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำองค์การยุคใหม่ที่เรียกว่าเป็นผู้นำแห่งการปฏิรูปอย่างแท้จริง ความสามารถของประธานบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ที่สร้างความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เพื่อสนองโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

2. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของหมู่บ้าน การมีส่วนร่วมในการบริหารงานพัฒนาของสมาชิกหมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้า สามารถพิจารณาได้ใน 2 มิติ คือ (1) การมีส่วนร่วมในแนวคิด นั่นคือการที่สมาชิกในหมู่บ้านสามารถที่จะเกี่ยวข้องกับผู้มีอำนาจเหนือเกษตรกรได้จากการประสานงานของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด เช่น กลุ่มข้าราชการในท้องถิ่นที่ดูแลในเรื่องการปกครอง การรักษาความสงบ และการจัดสรรสาธารณูปโภคต่าง ๆ (2) การมีส่วนร่วมในแนวระนาบ ก็คือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านและพัฒนาการผลิตในระหว่างสมาชิกของหมู่บ้านด้วยกัน

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำเกษตรกรรมตามเป้าหมายของหมู่บ้านที่ได้กำหนดไว้ หลักการสำคัญที่บริษัทฯ เสริมสร้างความเข้มแข็งในการมีส่วนร่วมของสมาชิกหมู่บ้านในการบริหารงานพัฒนาก็คือ บริษัทฯ สามารถประสานการร่วมมือร่วมใจในการทำงานในลักษณะของการบูรณาการ จัดความสามารถของบริษัทฯ คณะกรรมการหมู่บ้านฯ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และ ตัวเกษตรกร ให้ร่วมมือกันได้อย่างเป็นรูปธรรม การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวมรักถิ่นฐานที่ตนอยู่ เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเป้าหมายสูงสุดก็คือ ประโยชน์สุขของประชาชนในเขตทุกคน (นงพะงา บุญปักษ์ (2553)

3. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในการบริหารจัดการโครงการ บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับแนวคิดของ (Gulick & Urwick, 1937) เกี่ยวกับแนวคิด POSDCoRB ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหารในการบริหารจัดการ องค์การให้เกิดประสิทธิภาพอันเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร

4. สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกื้อกูล การดำเนินโครงการหมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้ามีปัจจัยภายนอกกลุ่มหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของโครงการอันประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านการเมืองการปกครอง การบริหารจัดการหมู่บ้านฯ สอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่น คือ รัฐบาลให้การบูรณาการทรัพยากรเพื่อการพัฒนาจากภาคราชการ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม สามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นและสร้างความร่วมมือกันในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน หรือแม้แต่ลูกค้า ย่อมนำมาซึ่ง การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากกว่า (2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการตลาด จากการวางแผนการตลาดของ

บริษัทฯ ที่สอดคล้องกับความต้องการสินค้าทางด้านการเกษตรของประเทศไทยและต่างประเทศ ทำให้สมาชิกของหมู่บ้านฯ มีรายได้หลักจากการทำการเกษตรบนพื้นฐานความเสี่ยงต่ำ และไม่จำเป็นต้องพะวงกับเรื่องการตลาด

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

วิสาหกิจเอกชน ควรนำผลการวิจัยนี้ ไปประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และนโยบายของวิสาหกิจเอกชน ให้เป็นไปในทิศทางหลักในการดำเนินกิจการ ซึ่งในการวางแผนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร องค์กรจะต้องยึดถือเป็นแม่บท ดังนั้นวิสาหกิจเอกชนที่จะประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับในการเป็นองค์กรที่สนองตอบสังคมอย่างแท้จริง จะต้องยึดถือ หลักการตอบแทนแก่สังคมเป็นแก่นขององค์กร ดังเช่นที่บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ได้กำหนดไว้เป็นนโยบายหลัก ซึ่งทำให้ง่ายต่อการบริหารโครงการต่าง ๆ ในระดับล่างขององค์กร

การสร้างการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายในแผนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ก่อให้เกิดการยอมรับทั้งในกลุ่มเป้าหมาย และในสังคมส่วนรวม อันจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโครงการในอนาคต

การพัฒนาการเกษตรตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งบริษัทฯ นำมาใช้วางแผนในหมู่บ้านเกษตรกรรมหนองหว้า นั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในเรื่องความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน บนเงื่อนไขของความรู้ และคุณธรรม ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม ภาคการบริการ และการบริหารชีวิตของปัจเจกบุคคล

ข้อเสนอแนะในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

เมื่อได้รับนโยบายจากฝ่ายบริหารแล้ว ฝ่ายปฏิบัติต้องนำนโยบายมาศึกษาให้เข้าใจ อย่างถ่องแท้ แล้วจัดทำแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วยแผนระยะสั้น แผนระยะยาว แผนกำลังคน แผนการเงิน แผนยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จ มีการติดตามประเมินผล แผนและการปฏิบัติ เพื่อสรุปและรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

ต่อไป จึงควรศึกษาในกลุ่มกิจการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก หากวิสาหกิจเหล่านั้นหันมากำหนดนโยบายเพื่อสนองตอบ สังคมตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ อย่างพร้อมเพรียงกัน ย่อมจะเกิดพลังในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ซึ่งจะส่งผลต่อการเจริญรุ่งเรืองทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศไทย เพื่อยกฐานะความเป็นอยู่ของประชาชนให้ก้าวสู่ความเป็นชาติที่พัฒนาแล้วในอนาคตต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ ซึ่งมีปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ แตกต่างจากวิสาหกิจเอกชนอื่น ๆ เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น เพื่อให้สามารถต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้ทำการศึกษาไว้แล้ว ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ในการวิจัยครั้ง

เอกสารอ้างอิง

- นางพะงา บุญปักษ์. (2553). *ตัวแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการเขต กรุงเทพมหานคร อย่างยั่งยืน*. คุุณฉินพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจคุุณฉินพนธ์ิต สาขาการจัดการภาครัฐ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นิสากร โลกลุทธิ. (2551). *กลยุทธ์การใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท สิงห์คอร์เปอเรชั่น จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการประชาสัมพันธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด. (2556). *เส้นทางสู่ความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative. Research* (2nd ed.), New York: Sage.
- Urwick, F. L. & Gulick, H. L. (1937). *Paper on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.

