

การสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
ภาคอุตสาหกรรม (มอก. 9999) ในการส่งเสริมคุณธรรม
จริยธรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมระดับปัจเจกบุคคล
Communication for Driving Sufficiency Economy for Industries
(ISO 9999) to Promote Morals and Ethics and Behavior
Change in Individuals

บำเพ็ญ ไมตรีโสภณ

Bampen Maitreesophon

มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด วิทยาเขตเพชรบุรี

Stamford International University Phetchaburi Campus

บทคัดย่อ

แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม หรือ มอก. 9999 มุ่งเน้นให้ภาคอุตสาหกรรมดำเนินกิจการอยู่บนทางสายกลางโดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี โดยมุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตเพื่อให้ใช้ชีวิตอย่างสมดุล มั่นคง ยั่งยืน และมีความสุข โดยที่ความสำเร็จของการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับความร่วมมือจากบุคคลในองค์กรเป็นสำคัญ เริ่มจากที่ทุกคนต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิด ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ที่เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบที่ดีต่อสังคมและสภาพแวดล้อม การสื่อสารเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคล ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น รับฟังข้อแนะนำของกันและกัน มีวินัยการทำงาน สามารถนำความรู้ในที่ทำงานไปใช้ที่บ้าน เพื่อนำสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การสื่อสาร แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม การปรับเปลี่ยน
พฤติกรรมระดับปัจเจกบุคคล

Abstract

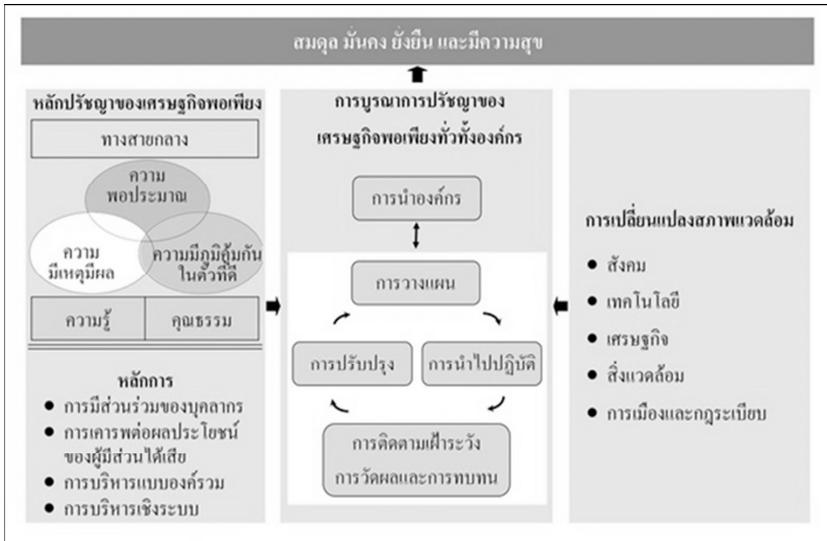
Sufficiency Economy for Industries or ISO9999 encourages all industries to operate their business under the middle path concept by taking into an account of moderation, reasonableness, and good self-immunity. All stakeholders should apply knowledge and integrity as a fundamental step to balance their lives for a stability, sustainability, and happiness. To achieve on leading sufficiency economy into industries, it is necessary to get a good cooperation from all staffs starting from changing their way of thinking and adjusting their working behavior to strengthen morals and ethical responsibility towards social and environment. Communication approach to achieve behavioral change in individuals requires two-way communication process that encourages stakeholders to express their opinions, share ideas, listen to each other's suggestions, and apply work disciplines to their daily life for a sustainable behavior change.

Keywords: Communication, Sufficiency Economy for Industries, Behavior Change in Individuals

ความเป็นมาของมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม

ระบบเศรษฐกิจพอเพียงเกิดขึ้นครั้งแรก เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2517 โดยเริ่มต้นจากพระบรมราโชวาทในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 พระราชทานแก่นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่เน้นความสำคัญในการพัฒนาประเทศแบบสร้างพื้นฐานคือ ความพอมี พอกิน พอใช้ โดยยึดความประหยัด ลดค่าใช้จ่ายทุกด้าน ลดค่าปุ๋ยเพื่อประหยัดต่อการประกอบอาชีพด้วยความถูกต้อง สุจริต ละเลิกแก่งแย่งผลประโยชน์ และแข่งขันทางการค้า ไม่หยุดนิ่งที่จะหาทางใช้ชีวิตหลุดพ้นจากความทุกข์ยากตลอดจนปฏิบัติตนในแนวทางที่ดี ลดละสิ่งชั่วให้หมดสิ้นไป ซึ่งแนวทางปฏิบัติดังกล่าวได้ช่วยแก้ปัญหาในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ที่เป็นผลมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจและการบริหารเศรษฐกิจทั้งภาครัฐและเอกชนที่ผ่านมายังไม่มีความสมดุลไม่สอดคล้องกับพระราชดำรัส ทำให้ธุรกิจหลายประเภทต้องปิดตัวลงเองลงไป แต่การประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ช่วยให้คนไทยได้ใช้ชีวิตอยู่บนพื้นฐานของความพอดี หรือความพอประมาณ ไม่ทำอะไรที่เกินตัว ดำเนินชีวิตอยู่ด้วยความไม่ประมาท ทำให้สามารถปรับตัวรับมือกับวิกฤติต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม กระนั้นหลายคนมักจะคิดว่าเศรษฐกิจพอเพียงเหมาะสำหรับคนในชนบท หรือเกษตรกรที่ประกอบอาชีพทำไร่ไถนาเท่านั้น ไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคนเมือง พนักงานบริษัท หรือผู้ที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมแต่อย่างใด ทว่าเมื่อศึกษาให้ลึกซึ้งจะเห็นว่าหลักการความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น สามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกคน ในทุกระดับหรือทุกสาขาอาชีพ อีกทั้งยังนำไปประยุกต์ใช้กับภาคอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ หรือแม้แต่องค์กรข้ามชาติ โดยการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความพอดี หรือความพอเพียง การมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร พนักงานและผู้เกี่ยวข้องใช้หลักความรู้คู่คุณธรรมทั้งในการประกอบอาชีพการงานและการดำเนินชีวิต สังคมก็จะเป็นสุของค์กรก็มีการเติบโตที่ยั่งยืน

มาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม หรือ มอก. 9999 ถือกำเนิดมาตั้งแต่เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2554 โดยสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ ร่วมกับเลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประชุมหารือร่วมกันในการจัดทำมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม และได้มอบหมายให้สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมดำเนินการในการกำหนดมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ภาคอุตสาหกรรมขึ้น มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2556 และมีการเปิดตัว มอก. 9999 สู่อุตสาหกรรมเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2556 (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2556) ส่วนการกำหนดตัวเลขมาตรฐานอุตสาหกรรมเป็น 9999 เพราะถือเป็นตัวเลขมหามงคล (วงศกร ตระกูลหิรัญผดุง, 2556) เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 9) ต่อมาในปี พ.ศ. 2557 กระทรวงอุตสาหกรรมได้ริเริ่มโครงการส่งเสริมการนำมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม หรือ มอก. 9999 ไปใช้จริงในสถานประกอบการ โดยมีภาคอุตสาหกรรมเข้าร่วมจำนวน 11 ราย ได้แก่ 1) บริษัทกระดาษธนสาร จำกัด 2) บริษัทริเวอร์โปร ฟัลฟ์ เพเพอร์ จำกัด 3) บริษัทซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โรงงานแปรรูปเนื้อไก่ สระบุรี 4) บริษัทซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจอาหารสำเร็จรูป สระบุรี โรงงานไส้กรอก 1-2 5) บริษัทพีทีที แทงค์ เทอมีนัล จำกัด 6) บริษัท รวมเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด สาขามิตรภูเวียง 7) บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน) 8) บริษัท สยามปูนซิเมนต์ขาว (จำกัด) 9) บริษัทสายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด 10) บริษัทยางโอดานี จำกัด และ 11) บริษัทโอดานี เรเดียล จำกัด (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2556) บริษัทต่างๆ เหล่านี้ใช้แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจที่เริ่มจากการสมดุลระหว่างความที่ยึดหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันที่ดี ที่ใช้ความรู้และคุณธรรม ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ ภายใต้กรอบการดำเนินการที่ปรากฏในแผนภาพด้านล่าง



ภาพรวมแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม
ที่มา: สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

โดยหลักการของมาตรฐานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม หรือ มอก. 9999 นั้นไม่ได้ออกแบบมาเพื่อให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือตอบสนองต่อระบอบทุนนิยม (Capitalism) ที่มุ่งเอาชนะคู่แข่ง หรือ มุ่งแต่ผลกำไร แต่เป็นการออกแบบภายใต้หลักการที่คล้ายคลึงกับหลักการของ Michael E. Potter (ชวาธิป จินดาวิจักษ์, บรรยาย, 2559) ที่มุ่งสร้างประโยชน์เพื่อสังคมร่วมกัน (Creating Shared Value) ให้ทุกฝ่ายคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หรือสรุปง่ายๆ ก็คือเป็นกระบวนการทำธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยที่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมหรือกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับสภาพแวดล้อม ซึ่งการนำแนวทางมาตรฐาน มอก. 9999 ไปประยุกต์ใช้ในภาคอุตสาหกรรม เพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรนั้น ต้องอยู่บนหลักการ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) **การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)** ภายใต้หลักการคือการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ปรับเปลี่ยนจากการสั่งการเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ระดมสมองคิดช่วยแก้ปัญหา และมีข้อสรุปร่วมกันเพื่อให้เป็นในลักษณะที่ต่างก็ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย หรือ Win-Win Situation ที่องค์กรและบุคลากรได้ประโยชน์ร่วมกัน ภายใต้หลักการคือบุคลากรทุกระดับเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเต็มที่จะทำให้สามารถใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอีกทั้งการทำให้สถานที่ทำงานเป็นสถานที่ที่มีความสุข เมื่อพนักงานมีความสุข ก็จะตั้งใจทำงาน และทำสิ่งดีๆ เพื่อองค์กรและสังคม ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของการบริหารจัดการของแมคโดนัลด์ประเทศอังกฤษ (McDonald's UK.) ที่ได้รับเลือกว่าเป็นหนึ่งในสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของอังกฤษ (One of the UK's Best Workplaces) มาทุกปีนับตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมา (McDonalds.Uk, 2013: Online) โดยแมคโดนัลด์ประเทศอังกฤษให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร กำหนดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น มีความสนุกสนานและสร้างพลังในการทำงานและสถานที่ทำงาน คล้ายคลึงกับสถานประกอบการในประเทศไทยที่ใช้มอก. 9999 ในด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร เช่น บริษัทธนาคารผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช (น้ำมันพืชกูก) จากเดิมที่ทำงานสัปดาห์ละ 6 วัน หยุด 1 วัน มาเป็นเวลา 40 ปี แต่เมื่อผู้บริหารโรงงานสอบถามพนักงานว่าอยากทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน หยุด 2 วัน หรือไม่ แต่ผลผลิตต้องเท่าเดิม หรือมากขึ้น หากพนักงานคิดหาวิธีการได้จะได้นำเรียนผู้บริหารระดับสูง (ชาวธิป จินดาวิจัษ์, บรรยาย, 2559) พนักงานและฝ่ายบริหารจึงร่วมกันคิดหาวิธีการที่ไม่ต้องมาทำงานในวันหยุด โดยงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกยังคงดำเนินต่อไปได้ ด้วยการนำระบบ IT เข้ามาใช้ เช่น กรณีที่มีสินค้ามาส่งในวันหยุดก็นัดแนะช่วงเวลาส่งของผ่านทางช่องทาง line หรือ email ทำให้ทั้งองค์กรและบุคลากรต่างก็ได้รับประโยชน์ร่วมกัน

2) **การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Respect for Stakeholders Interests)** โดยองค์กรควรพิจารณาเอาใจใส่ในเรื่องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม รวมถึงการพิจารณาถึงผลกระทบ

ผู้มีส่วนได้เสียจากการตัดสินใจขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมถึง ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ลูกหนี้ เจ้าหนี้ คู่แข่งทางการค้า พนักงาน ภาครัฐ ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม คือไม่เพียงแต่ลดผลกระทบเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคิดว่าชุมชนจะได้ประโยชน์อย่างไร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในด้านนี้ได้แก่ บริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด ที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้นโยบาย “ร่วมอยู่ร่วมเจริญ” คือถ้าการดำเนินการสามารถทำให้เป็นเนื้อเดียวกับธุรกิจได้ก็ควรทำ (วรวัฒน์ ศรียุกต์, บรรยาย, 2559) และปรับเปลี่ยนวิธีการทำ CSR หรือการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การไปบริจาคสิ่งของ หรือสร้างสาธารณสถานให้ชุมชน ให้เป็น CSV (Corporate Shared Value) หรือการสร้างประโยชน์แก่สังคมร่วมกันแบบปรัชญาจีนคือไม่ไช่แจกปลาให้ไปประกอบอาหาร แต่เปลี่ยนเป็นการสอนวิธีเลี้ยงปลาและวิธีการจับปลาให้กับชุมชนเพื่อให้มีความรู้และสามารถเลี้ยงตนเองได้ นอกจากนี้ บริษัทน้ำตาลมิตรผลยังมุ่งสร้างภูมิคุ้มกันในธุรกิจ ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการตอบคำถาม เช่น ถ้าการลงทุนในธุรกิจใหม่ล้มเหลว นั้นจะกระทบถึงบริษัทแม่หรือไม่ และนำภูมิคุ้มกันมาปรับใช้ระดับปัจเจกบุคคล (ระดับพนักงานในองค์กร) คือถ้าพลาดไปจะแก้ปัญหอย่างไร และมี bonus bank คือในปีที่มีผลกำไรดีก็จะแบ่งบประมาณส่วนหนึ่งเก็บไว้สำหรับปีที่ผลประกอบการไม่ดี แต่พนักงานในองค์กรก็ยังได้โบนัสหรือการที่กลุ่มน้ำตาลมิตรผลทำการเกษตรแบบมีสัญญา (Contract Farming) ที่สร้างสมดุลและยั่งยืน มีการช่วยเหลือเกษตรกรได้ ชื่อปุ๋ยราคาถูกลงและมีคุณภาพ มีโครงการบริหารและพัฒนาเกษตรกรให้มีความยั่งยืน เช่น หมู่บ้านเพิ่มผลผลิต โครงการพัฒนาธุรกิจไร่อ้อย โครงการทายาทเจ้าแก้วไร่อ้อย โครงการ Iron man โครงการ Mitrophol Modern Farm โดยเป้าหมายการพัฒนาชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้มี 1) ภาวะผู้นำ 2) การมีส่วนร่วม/ มีกลุ่ม 3) มีเครือข่ายกิจกรรม/ การเรียนรู้ และศูนย์เรียนรู้ 4) มีการศึกษา/ เรียนรู้ดีขึ้น ได้นำมาใช้ในการประกอบอาชีพ เช่น หลักสูตรท้องถิ่น โดยมิตรผลร่วมกับผู้นำและคนในชุมชนร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิต คือสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ 1) ปลอดภัยจากมลพิษ 2) ใช้สารเคมีลดลง ไม่มีผลตกค้าง 3) คงความสมบูรณ์ของธรรมชาติ 4) อาหารตามธรรมชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพ (วรวัฒน์ ศรียุกต์, บรรยาย, 2559)

3) **การบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management)** เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผนในอนาคต คือการมองทุกด้านอย่างครบวงจร มีการคิดอย่างเป็นระบบปรับเปลี่ยนจากการพยากรณ์หรือการประเมิน (Forecast) ที่ใช้สมมติฐานคำนวณตัวเลขผลกำไร มาเป็นการมองอนาคตเพื่อกำหนดปัจจุบัน (Foresight) ด้วยการใช้สมมติฐานที่พอเหมาะพอสม โดยเริ่มจากผู้นำ (Leader) จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด คือมีการจินตนาการสิ่งที่จะเกิดในอนาคตที่เป็นคุณภาพ ไม่ใช่เป็นปริมาณเพียงอย่างเดียว เช่นมีการพยากรณ์ว่าอีก 5 ปี จะเกิดอะไร แล้วตั้งอนาคตมาบริหารในปัจจุบันโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรและประโยชน์ของส่วนรวมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เป็นการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่รู้ทันการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง เช่น การที่บริษัทศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน) ได้ริเริ่มโครงการนำ มอก. 9999 นำอุตสาหกรรมไทยสู่ความยั่งยืน ด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สร้างจิตสำนึกและส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่งคั่ง มีคุณธรรม มีความเพียร มีวินัย สามารถพึ่งพาตนเอง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีน้ำใจ มีการแบ่งปัน ซื่อสัตย์สุจริต และส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรและครอบครัว และการเตรียมความพร้อมสำหรับใช้ชีวิตหลังเกษียณ เป็นต้น (บริษัทศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน), 2557: ออนไลน์)

4) **การบริหารเชิงระบบ (Systematic Approach)** คือการสร้างกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน อย่างชัดเจนที่พนักงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถอ่านขั้นตอนวิธีการต่างๆ และสามารถทำตามขั้นตอนเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง เปลี่ยนคำอธิบายแบบนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ หรือวัดได้ มีตัวชี้วัดชัดเจนผ่านกระบวนการ PDCA โดยองค์กรควรทำความเข้าใจและบริหารจัดการกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นระบบ พิจารณาปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ของข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม โดยทุกอย่างนำมาเขียนเป็นขั้นตอนที่ง่ายต่อความเข้าใจ เช่น การทำเกษตรกรรมในสมัยก่อนนั้นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือ Key Success Factor: KSF นั้นขึ้นอยู่กับดินฟ้าอากาศเป็นสำคัญ หากฝนแล้งหรือน้ำท่วมก็กระทบกับการทำการเกษตรโดยตรง และไม่มีทางแก้ปัญหา แต่ปัจจุบันมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการเชิงระบบ มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารจัดการ มีคู่มือ

การดำเนินการ มีขั้นตอนการแก้ปัญหา มีวิธีการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งความเจริญ
ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้เรามีดาวเทียมที่ช่วยพยากรณ์ดินฟ้าอากาศ
จึงสามารถวิเคราะห์ผลต่างๆ ล่วงหน้าได้ มีการควบคุมตัวแปร และพร้อมรับมือกับ
การเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

ภายใต้การบริหารจัดการสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมที่นำแนวทาง
เศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ ที่ยึดหลักทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาข้างต้นคือ หลักการ
มีส่วนร่วมของบุคลากร หลักการเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักการ
บริหารแบบองค์รวม และหลักการบริหารเชิงระบบ โดยให้หลักการทั้ง 4 ด้านนี้เป็นกรอบ
ในการกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ และเป็นกรอบในการบริหารจัดการที่เป็นการทำธุรกิจ
แบบใหม่ที่ไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นการคิดรอบด้าน
ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รักษาผลประโยชน์ให้กับ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นรวมถึง
สภาพแวดล้อม หลัก 4 ประการนี้จะช่วยถ่วงดุลให้องค์กรบริหารจัดการในลักษณะ
ที่เป็นการ “เดินสายกลาง” และ “สร้างความสมดุล” ที่คำนึงถึงผลกระทบที่มีกับทุกฝ่าย
การนำหลักการเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจะทำให้องค์กรมีภูมิคุ้มกันที่ดี มีความ
รอบคอบ คิดใคร่ครวญไตร่ตรองรอบด้าน ทำให้มีเหตุผลที่ดีในการตัดสินใจ สิ่งนี้จะทำให้อ
องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี
และการที่ทุกฝ่ายร่วมกันคิดและตัดสินใจโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก และร่วมแรง
ร่วมใจกันทำงาน จะทำให้องค์กรก็บรรลุสู่เป้าหมายสูงสุด พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ชุมชน และสังคมก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุขเช่นกัน

การนำ มอก. 9999 ไปปรับใช้ทั้งในระดับอุตสาหกรรมและระดับปัจเจกบุคคล
มีประโยชน์ต่อทั้งตัวเองและองค์กร ดังนี้ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม,
2556)

1. สถานประกอบการเกิดความมั่นคงและยั่งยืน จากการรับรู้และเข้าใจการ
เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการบริหารความเสี่ยง สร้างภูมิคุ้มกัน การมี
เหตุผล มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้ และคุณธรรม

2. ชุมชนและสังคม เกิดความไว้วางใจในการใช้ทรัพยากร พลังงาน และน้ำ
อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการลดปริมาณของเสีย ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

3. ผู้บริโภคมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้าและบริการ สามารถ
ป้องกัน หรือลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

4. พนักงานและครอบครัวมีความสุข มีความปลอดภัย และสุขอนามัยที่ดี
เกิดขวัญกำลังใจ และความภาคภูมิใจต่อองค์กร

5. สร้างสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่าง
สมดุล

6. องค์กรรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

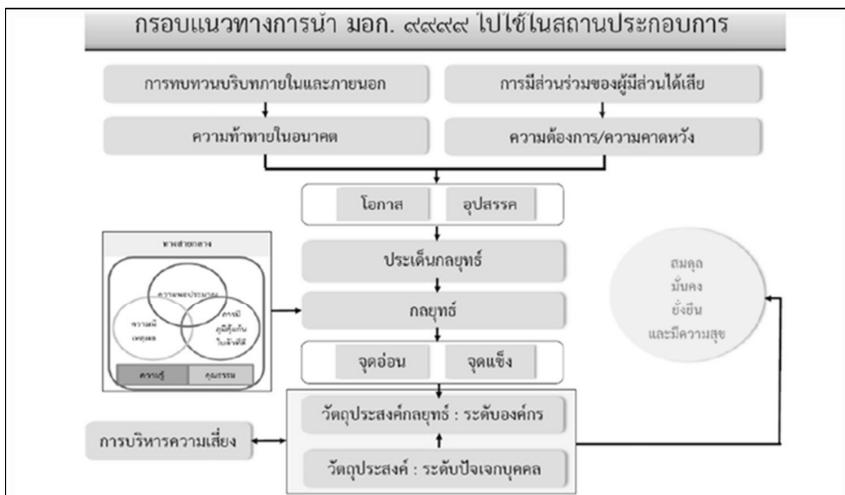
แต่ในอดีตที่ผ่านมา ทุกองค์กรมุ่งแต่หาหนทางในการแสวงหาผลกำไร มีการ
พัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายวิธี ล้วนแล้วแต่เป็นวิธีที่ดี ทำให้บุคลากรเป็นผู้มีทักษะ
มีความรู้ และนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย
มีผลกำไรสูงสุด แต่การพัฒนาต่างๆ เหล่านั้นพนักงานส่วนใหญ่ยังถือว่าเป็นเรื่อง
“ในที่ทำงาน” ขาดการเชื่อมโยงหรือบูรณาการในชีวิตจริง คือเลิกงานแล้วทุกคนก็
กลับสู่วิตประจำวันแบบเดิมๆ ไม่ได้นำความรู้ หรือทักษะที่ได้จากการทำงานมาใช้
ประโยชน์ในชีวิตหรือในครอบครัว ไม่ค่อยมีใครนำวิถีการทำงานที่ดี หรือความรู้ ทักษะ
ที่ได้ฝึกอบรมไปพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตน ยกตัวอย่างเช่น ในทุกองค์กรจะมีการ
รณรงค์เรื่องความประหยัด หรือการใช้ทรัพยากรที่ประโยชน์สูงแต่ประหยัดที่สุด มีการ
ลดความเสียหายของวัสดุดิบให้น้อยที่สุด ซึ่งก็คือการควบคุมต้นทุนของภาค
อุตสาหกรรมที่เรียกว่าง่าย ๆ ว่า FIFO หรือ First in First out คือสินค้าตัวใดหรือวัตถุดิบ
ที่รับเข้ามาก่อนหรือผลิตก่อนก็จะต้องจำหน่ายหรือกระจายออกไปก่อนสินค้าที่มาทีหลัง
ก็เพื่อลดความเสียหายไม่ให้สินค้าหมดอายุหรือด้อยคุณภาพก่อนจะถูกนำไปใช้หรือ
จำหน่าย วิธีการนี้ทำให้ภาคอุตสาหกรรมสามารถควบคุมต้นทุนของตนได้เป็นอย่างดี
แต่แนวปฏิบัติการควบคุมต้นทุนนี้กลับทำได้ดีในที่ทำงานเท่านั้น มีคนนำกลับไปใช้
ที่บ้านน้อยมาก เพราะเราจะยังเห็นคนทั่วไปหรือข้าวของที่เน่าเสียในตู้เย็นออกมาทิ้ง
อยู่บ่อยๆ คราวละมากๆ ถ้าการจัดเรียงผัก ไข่ อาหาร ผลไม้ที่แช่ตู้เย็นด้วยหลักการ FIFO

จะทำให้ทุกครอบครัวประหยัดและลดความเสียหายของข้าวของต่างๆ ได้เป็นอย่างดี แต่เนื่องจากวิถีการทำงานที่ดีเหล่านั้น ไม่ได้มีการนำมาเชื่อมโยงกับชีวิตประจำวันของแต่ละคน การนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมจึงสามารถช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี เพราะทุกคนมีส่วนในการวางแผน และขับเคลื่อนองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล มีการวางเป้าหมายชัดเจน มีการตรวจสอบย้อนกลับ มีพันธะสัญญาร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรจึงเป็นไปได้ด้วยความสมัครใจ เต็มใจ และเข้าใจ ภายใต้การร่วมแรงร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ร่วมกันขับเคลื่อนไปข้างหน้าแบบมุ่งเน้นการเดินทางกลางและสร้างสมดุลในชีวิต สิ่งนี้จะทำให้ทุกคนได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดี ที่ส่งผลถึงความ เป็นอยู่ที่ดี และความสงบสุขของครอบครัวได้เป็นอย่างดี

ในการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม ไปปรับใช้เพื่อก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลขององค์กรนั้นจะต้องเริ่มจากการทบทวนบริบท ภายในและภายนอกองค์กร ความท้าทายในอนาคต การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และนำข้อมูลเหล่านั้นมากำหนด เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ในส่วนพนักงานหรือระดับปัจเจกบุคคลก็ดำเนินการเช่น เดียวกัน มีการทบทวนบริบทต่างๆ และความท้าทายในอนาคตของตนและนำมากำหนด วัตถุประสงค์ของตนให้เป็นไปในทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อองค์กร และพนักงานมีเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การทำงานและชีวิตประจำวัน จึงสามารถถ่วงกันได้เป็นอย่างดี พนักงานนำนิสัยการทำงานที่ดีไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน เช่น การประหยัด ความซื่อสัตย์ การลดละพุ่มเฟิย จึงเป็นการเปลี่ยนแปลง ระดับปัจเจกบุคคลที่ได้ผลดียิ่ง

แต่การนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในภาคอุตสาหกรรม ที่ก่อให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคลนั้น องค์กรจะต้องทำความเข้าใจกับ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างการรับรู้ร่วมกัน และมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้ ทุกฝ่ายเข้าใจและเห็นจุดยืนร่วมกัน ดังตัวอย่างกรอบแนวทางการนำ มอก. 9999 ไปใช้ ในองค์กรของบริษัทศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน) ที่แสดงให้เห็นตามแผนภาพ ที่ทั้งองค์กรและพนักงานต้องวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตน มีการกำหนดวัตถุประสงค์

และทำตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายใต้การเดินสายกลางที่คำนึงถึงความพอประมาณ ความสมดุล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีคือเป็นทั้งผู้มีความรู้และคุณธรรม เพื่อนำสู่ ความสมดุล ความมั่นคง ยั่งยืน และมีความสุข



แผนภาพการนำ มอก. 9999 ไปใช้ในองค์กร เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับ
ปัจเจกบุคคลของบริษัทศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน)
ที่มา <http://www.ssscch.com>

การจะนำความเข้าใจ และแนวปฏิบัติเรื่องแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงใน
ภาคอุตสาหกรรมไปสู่ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้รับรู้และปฏิบัติ
ไปพร้อมๆ กันกับองค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม ทั้งกับ
สถานการณ์และกับผู้รับสารซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันไป เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้า
งานระดับกลาง กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ชุมชนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ซึ่งช่องทาง
และวิธีการสื่อสารที่ดีควรจะเหมาะสมกับคนแต่ละกลุ่มและเอื้ออำนวยให้เกิดการแสดง
ความคิดเห็นหรือป้อนข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารเป็นกระบวนการแบ่งปัน
ความคิด ความรู้สึกนึกคิดและข้อมูลข่าวสารร่วมกับผู้อื่น (Myles Patterson, 2015)

ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ที่ผู้ส่งสารส่งผ่านข้อมูลข่าวสารถึงผู้รับภายใต้วัตถุประสงค์คือบอกกล่าว เชิญชวน หรือคำสั่งเป็นแนวเส้นตรงด้วยช่องทางที่แตกต่างกันไป เช่น การโฆษณาทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือสื่อประเภทอื่นๆ บ้ายประกาศ แผ่นพับ รายการข่าวทางโทรทัศน์และวิทยุ คำสั่งต่างๆ เป็นต้น ที่ผู้รับสารไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลย้อนกลับได้ หรือการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถสลับบทบาทหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ เช่น โทรศัพท์ วิทยุ หรือโทรทัศน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ชมได้ติดต่อเข้าไปพูดคุย การจัดประชุม สัมมนา การจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม การเสวนา การสัมภาษณ์ การสนทนาผ่าน Line Application เป็นต้น

บางครั้งผู้ส่งสารอาจเข้าใจผิดคิดว่า การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมแสดงความคิดเห็นนั้นถือเป็นการสื่อสารสองทางแล้ว แต่บังเอิญไม่มีผู้ใดแสดงความคิดเห็น จึงทำให้เกิดข้อสรุปว่าการสื่อสารที่ส่งออกไปนั้นทุกฝ่ายรับทราบ เข้าใจ และเห็นด้วย แต่แท้จริงแล้วการที่ไม่มีผู้ใดแสดงความคิดเห็นนั้น ไม่ใช่การสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ส่งสารจะต้องเปิดโอกาส หรือ จัดช่องทางให้ผู้รับสาร หรือสร้างบรรยากาศให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ได้มีโอกาสสนทนา เพื่อแสดงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือแสดงความคิดเห็นหลากหลายช่องทาง ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปพร้อมกัน ซึ่งการสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในภาคอุตสาหกรรมให้ได้ผลดีนั้น ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิภาพ ที่จัดบรรยากาศให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในฐานะส่วนหนึ่งขององค์กร มีภาวะดมสมองและร่วมกันหาทางด้วยความเต็มใจ

รูปแบบการสื่อสารในการดำเนินธุรกิจและการขับเคลื่อนแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม

การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) นั้นเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจในโลกปัจจุบัน (Susan Fenner, 2016: online) เพราะจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือชุมชนสามารถสื่อสารกัน ได้ตลอดเวลา การสื่อสารแบบสองทางที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคล จึงมิใช่เป็นเพียงกระบวนการสื่อสารที่ผลัดกันรับ ผลัดกันส่งสารแต่เพียงอย่างเดียว แต่การสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพสำหรับโลกธุรกิจในปัจจุบันนั้น ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องร่วมกันพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีปฏิสัมพันธ์ในทางที่ดี และเต็มใจให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสม และมีการปรับตัวไปพร้อมกัน (Laura Lancu, 2014: online) การสื่อสารสองทางจึงจะบรรลุเป้าหมาย และองค์กรก็จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รูปแบบการสื่อสารในการดำเนินธุรกิจในยุคนี้จึงไม่ใช่แค่การส่งสารหรือการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง (Sending Good Message) แต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องครอบคลุมถึงการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีการสลับบทบาทหน้าที่ให้ฝ่ายผู้รับสารเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสาร มีการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือข้อเสนอแนะ (Feedback) โดยองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมีการสนทนาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Have a Conversation with Stakeholders) เพื่อได้รับทราบความต้องการของแต่ละฝ่ายและทำการปรับตัวไปพร้อมกัน โดยเฉพาะองค์กรใหญ่ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก และมีหลายสาขา ยิ่งจำเป็นต้องใช้การสื่อสารสองทางในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ตามสถานที่ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา (Susan Fenner, 2016: online) แต่การได้ข้อมูลย้อนกลับหรือการมีโอกาสดำเนินสนทนากับผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้รับสารเพื่อได้รับทราบความคิดเห็นนั้นก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายเสียทีเดียว แต่ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นไปไม่ได้เอาเสียเลย (Laura Lancu, 2014: online)

การสื่อสารเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Change Communication)

ในการสื่อสารเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในแต่ละครั้งหรือแต่ละเรื่องควรมีการระดมสมองเพื่อร่วมกันหาข้อสรุปว่า เราต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อะไรคือความท้าทายและบริบทของความท้าทาย ใครเป็นผู้ได้รับผลกระทบแห่งความท้าทาย พฤติกรรมใดบ้างที่นำไปสู่ความท้าทาย ใคร หรือสิ่งใดที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นบ้าง และประการสุดท้าย ใครหรือสิ่งใดที่เราจะร่วมเป็นพันธมิตรเพื่อเอาชนะความท้าทายเหล่านั้นได้ การระดมสมองคิดหาวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สามารถใช้แผนภูมิหรือแผนภาพแบบต่างๆ เข้ามาช่วยเพื่อให้ทุกคนได้เห็นภาพที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเห็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นขั้นเป็นตอน เริ่มจากตรงไหน หรือสิ่งใด และนำไปสู่สิ่งใด เป็นต้น การระดมสมองเพื่อค้นหาหนทางในการพัฒนาหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจะเหมาะกับการทำงานเป็นกลุ่มที่พนักงานแต่ละฝ่ายได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เป็นการสร้างความรักความสามัคคี สร้างบรรยากาศที่ดี ทำให้เกิดความสนุกสนานในการทำงาน และการใช้แผนภูมิหรือแผนภาพมาใช้จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจและจดจำง่าย และเห็นภาพเดียวกัน โดยเมื่อได้คำตอบเหล่านั้น การสื่อสารเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคล ก็จะเป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้น

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคล

(Behavior Change in Individuals)

เมื่อทุกฝ่ายเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและมีแนวทางในการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคลแล้ว ก็ถึงเวลาที่จะต้องลงมือทำงานในหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดไปพร้อมกับการพัฒนาตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืน แต่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคลหรือปัจเจกชนนั้นอาจจะใช้วิธีการที่แตกต่างกันไป หรืออาจประสบผลสำเร็จในระยะเวลาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะปัจเจกบุคคล (Individual) นั้นมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไป เป็นลักษณะเฉพาะตัว ที่แตกต่างกันทั้งลักษณะหน้าตา นิสัยใจคอ ความรู้สึกนึกคิด การกระทำ พฤติกรรมการดำเนินชีวิต

และการแสดงออกทางความรู้สึกที่แตกต่างกัน เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงในระดับ
ปัจเจกบุคคลจึงหมายถึงบุคคลที่มีลักษณะอุปนิสัยใจคอ ความคิดที่แตกต่างกัน
แต่มีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดี การสื่อสารเพื่อการปรับ
เปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคลจึงจำเป็นต้องใช้ช่องทางและวิธีการที่หลากหลาย
เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน เช่น การสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูง
ที่อยู่คนละสาขาอาจใช้วิธีการประชุมแบบทางไกล (VDO Conference) แต่การสื่อสาร
วิธีนี้อาจใช้ไม่ได้ผลกับพนักงานระดับปฏิบัติการ หรือระดับผู้ใช้แรงงานที่อยู่ในแต่ละ
สาขา หรือพนักงานฝ่ายขายมักจะเป็นผู้ที่กล้าพูดกล้าแสดงความคิดเห็น การจัดประชุม
ระดมสมองเพื่อหาแนวทางการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรจึงอาจทำง่ายและได้ผล
จึงจำเป็นต้องหาหนทางหรือใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับแต่ละปัจเจกบุคคล
โดยช่องทางที่เลือกใช้นั้นต้องกระตุ้นให้ทุกคนได้ร่วมกันระดมความคิดและลงมือปฏิบัติ
ภายใต้กรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่เน้นการเดินสายกลาง การสร้างสมดุล
การใช้ชีวิตอย่างสมเหตุสมผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความพอเพียง ไม่ประมาท โดยเริ่มจาก
ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด แนวคิด ปรับพฤติกรรมและวิถีการทำงานที่เสริมสร้างคุณธรรม
จริยธรรม มีความรับผิดชอบที่ดีต่อสังคมและสภาพแวดล้อม มีการลดละความขัดแย้ง
หรือหาแนวทางป้องกันความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน
และการดำเนินชีวิตที่สมดุล เน้นความสุขและการไม่เบียดเบียนกัน เมื่อพนักงาน
แต่ละคนปรับเปลี่ยนทั้งแนวคิดและพฤติกรรมต่างๆ แล้ว ในภาพรวมองค์กรก็จะมีการ
เปลี่ยนแปลงในทางที่ดี เช่นลดความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากร ใช้พลังงาน
และน้ำอย่างรู้คุณค่า ปริมาณของเสียหรือมลพิษก็จะลดลง ทำให้สิ่งแวดล้อมน่าอยู่
น่าอาศัย ผู้บริโภคและสังคมก็จะเกิดความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัย
ของสินค้าและบริการขององค์กรนั้นๆ เมื่อผู้บริโภคเข้าใจและเห็นคุณค่าขององค์กร
ก็พากันสนับสนุนสินค้าและบริการขององค์กรนั้นๆ ผลกำไรก็จะตามมาเองในที่สุด และ
องค์กรก็จะมีพัฒนาที่เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในที่สุด

แต่ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพที่ใช้สำหรับ
กลุ่มคนหรือปัจเจกบุคคลที่กล้าพูด กล้าแสดงออกเท่านั้น ในแต่ละองค์กรยังมีผู้ที่
ชอบนิ่งเงียบ ไม่แสดงความคิดเห็น หรือผู้ที่ใช้ช่องทางการสื่อสารแบบที่แตกต่างกันไป

จากคนกลุ่มใหญ่ การกระตุ้นให้พนักงานกลุ่มที่เป็นนักฟังที่ดีได้ร่วมแสดงความคิดเห็น นั้น Laura Lancu (2014) ได้แนะนำเทคนิค 5 ประการที่เป็นตัวช่วยกระตุ้นให้คนเงียบๆ ได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการสนทนา หรือการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการใช้ประโยชน์ จากข้อมูลและช่องทางต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ดังนี้

1. **การสมมติเป็นตัวตนบุคคลอื่น (Build Personas)** เทคนิคนี้จะช่วยในการ ปรับเปลี่ยนลักษณะการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ที่กระตุ้นให้ผู้ฟังนึกสนุกในการร่วมแสดง ความคิดเห็นหรือเป็นส่วนหนึ่งของการสนทนา คือแทนที่ผู้พูดจะพูดสิ่งที่อยู่ในใจตัวเอง ตรงๆ ออกมาที่เป็นความคิดของตัวเอง ก็ให้ใช้เทคนิคจินตนาการเป็นบุคคลคนที่ไม่ใช่ ตัวเรา แต่เป็นคนที่เราสมมติให้มีตัวตน มีชื่อ อุปนิสัย สถานภาพทางสังคม และ รายละเอียดอื่นๆ เท่าที่จะคิดออกมาได้ เช่น นักร้องคนโปรด พระเอกหนังชื่อดัง และ ให้ผู้ฟังที่เงียบๆ ไม่ค่อยออกความเห็นลองพูดในฐานะที่เป็นคนเหล่านั้น ที่นี้ทั้งผู้ฟังและผู้พูดก็จะเกิดความสนุก คิดตามและเต็มใจออกความเห็น และเราอาจเปิดโอกาสให้ ผู้ฟังได้ลองสมมติว่าเขาหรือเธอเป็นบุคคลเหล่านั้น แล้วถูกถามคำถามเรื่องนี้ เรื่องนั้น เขาหรือเธอจะตอบคำถามหรือมีความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ เหล่านั้น เช่นใด

2. **การทำความเข้าใจในลักษณะของลูกค้า (Research Your Audience)**
ในการสื่อสารต่อสาธารณชน หลายๆ คนมักจะละเลยการดำเนินการในขั้นตอนนี้ เพราะมักคิดว่าฉันมีหน้าที่สื่อสารก็สื่อสารกันไป แต่การสื่อสารที่ดีไม่ใช่คิดเพียงแค่ว่าจะพูดอะไรกับใครเท่านั้น เราควรมีกรอบหรือทิศทางในการสื่อสารกับบุคคลกลุ่มต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยนำข้อมูลดิบที่ได้จากแบบสอบถาม การสำรวจประชามติ (Poll) หรือการวิจัยตลาดที่มีผ่านการศึกษาเชิงลึก มีการสรุป คุณลักษณะของประชากร ความคิดเห็น และข้อมูลสนับสนุนอื่นๆ อย่างเป็นระบบ หากเรานำข้อมูลเชิงลึกเหล่านั้น มาใช้อย่างชาญฉลาดก็จะช่วยเปิดมุมมองใหม่ๆ ภายใต้ความเป็นจริง ที่ช่วยให้องค์กร เติบโตได้ดี และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับกลยุทธ์ในการสื่อสารได้อย่าง มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น หากคำตอบจากการวิจัยทราบว่ากลุ่มลูกค้าหลักอยู่ในวัย 20-25 ปี กลยุทธ์การสื่อสารย่อมต้องต่างจากการสื่อสารกับกลุ่มคนวัยเกษียณ เป็นต้น

3. การนำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นปัจจุบัน (Post Updates) ลอว์
ให้คำแนะนำว่า แม้ว่าองค์กรของเราจะประสบความสำเร็จเรื่องจำนวนลูกค้า หรือผู้มี
อุปการคุณ แต่ก็อาจจะล้มเหลวในด้านการสร้างความสนิทสนม คู่ค้า หรือความเป็น
กันเองกับลูกค้าและผู้มีอุปการคุณเหล่านั้น โดยเฉพาะในยุคที่ในยุคที่สื่อสังคม หรือ
Social Media มีบทบาทที่สำคัญ และมีการใช้อย่างแพร่หลาย เราควรใช้การสื่อสาร
ในช่องทางเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการส่งข่าว
การนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน โดยพยายามให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อยู่ในวงจร
การสื่อสารเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีช่องทางให้ร่วมแสดงความคิดเห็นได้
อย่าคิดเพียงแต่ว่าเป็นการนำเสนอเพียงข้อมูลข่าวสารขององค์กร แต่ควรนำเสนอ
ในลักษณะที่เป็นการสื่อสารสองทางเสมือนว่าเรากำลังสื่อสารอยู่กับพวกเขาเหล่านั้น

4. การขอความคิดเห็น (Request Feedback) องค์กรที่ใช้ความพยายาม
อย่างมากในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นถือเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ
การเปิดโอกาสให้พวกเขาเหล่านั้นได้แสดงความคิดเห็นหรือป้อนข้อมูลย้อนกลับ
ผ่านหลากหลายช่องทางแล้วแต่ความสะดวกของแต่ละบุคคล เช่น โทรศัพท์ โทรสาร
อีเมล ออนไลน์ เป็นต้น โดยองค์กรต้องพยายามเปิดใจให้กว้าง มองในภาพรวม หรือ
มองภาพใหญ่ (Think Big) คือไม่ว่าพวกเขาเหล่านั้นจะเป็นพนักงาน หุ้นส่วน หรือ
ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรในสวนใดส่วนหนึ่ง องค์กรควรให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน
โดยต้องพยายามสอบถามความคิดเห็นให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมในองค์กร หรือทุกกลุ่ม
การกระทำเช่นนี้จึงจะถือว่าเป็นวิธีการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพอีกทางหนึ่ง
ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นช่องทางที่ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลย้อนกลับ
จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่ม

5. การบริหารจัดการชุมชนที่เข้มแข็ง (Have Solid Community Management)
เพื่อให้องค์กรได้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน สังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น แต่ละ
องค์กรจะต้องมอบหมายให้หน่วยงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งมาทำหน้าที่รับเรื่องร้อง
เรียน หรือตอบคำถามต่างๆ ในนามขององค์กรได้ ไม่ว่าจะผ่านทางอีเมล จดหมาย
หรือทางช่องทางอื่นๆ โดยจะต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับเรื่องและดำเนินการอย่างจริงจัง
ในเรื่องที่สำคัญหรือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนก็ควรมีแนวทางหรือ

คำแนะนำที่ดีให้ไป ผู้ที่ได้รับมอบหมายควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารได้ดีมีความรับผิดชอบ
การบริหารจัดการชุมชนที่เข้มแข็งและรวดเร็ว จะทำให้ชุมชนรู้สึกว่าเขาใกล้ชิด
กับองค์กร เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมองบุคคลที่ทำหน้าที่แทนองค์กรเหล่านั้น
ในฐานะบุคคลที่รู้จักและมีความสัมพันธ์ที่ดี ก็จะทำให้องค์กรมีพันธมิตรที่ดีที่ก่อให้เกิด
การพัฒนาอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารในการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับ
การขับเคลื่อน มอก. 9999 แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรมเพื่อการสร้าง
เสริมคุณธรรม จริยธรรมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมระดับปัจเจกบุคคลนั้นเริ่มได้
ทุกจุด แต่ผู้นำองค์กร (Leader) ในฐานะผู้กำกับนโยบายควรเริ่มต้นด้วยการปรับเปลี่ยน
วิธีการคิด การดำเนินงาน โดยเริ่มเปลี่ยนจากการมุ่งผลกำไรโดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่นๆ
มาเป็นให้ความสำคัญด้านความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล ความมีภูมิคุ้มกัน
ในตัวที่ดี ภายใต้นโยบายการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารแบบองค์รวม และการบริหารเชิงระบบ โดยต้องมีการวางแผน
ที่ดี มีการนำไปปฏิบัติจริง และมีการติดตามเฝ้าระวังมีการวัดผล การทบทวน และมีการ
เสริมแรงและสนับสนุนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลง
ในระดับตัวบุคคลจนพัฒนาเป็นนิสัยถาวร และนำสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร
อย่างยั่งยืน และเป็นการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากองค์กรไปพัฒนาอุปนิสัยและการใช้ชีวิต
ที่บ้านของตนเองด้วยทำให้ส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น ปัญหา
เรื่องคุณธรรมจริยธรรมก็จะลดน้อยลงไปในที่สุด และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทาง
ที่ดีนั้นไม่เพียงแต่เกิดเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมเนื่องจากมีกฎระเบียบบังคับ
แต่เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยตนเองที่ส่งผลให้นำแนวปฏิบัติดีๆ นั้นไปใช้
ในครอบครัว และในชีวิตประจำวันด้วย ส่งผลให้เกิดเป็นการขับเคลื่อนแนวทางเศรษฐกิจ
พอเพียงภาคอุตสาหกรรมที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงในชีวิตประจำวัน และในการ
สื่อสารเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคลนั้นควรเริ่มตั้งแต
ขั้นตอนแรกในการประกาศนโยบายการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในองค์กร
และการสื่อสารจะต้องเกิดอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา มีการเช็คข้อมูลย้อนกลับ หรือ
การปรับเปลี่ยนช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม มีการใช้เทคนิคและกลวิธีอย่างหลากหลาย

ที่กระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและป้อนข้อมูล
ย้อนกลับได้ด้วยความสะดวก เพื่อองค์กรจะได้นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์เหล่านั้น
มาพัฒนาองค์กรที่เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความสมดุล มั่นคง ยั่งยืน และ
มีความสุขในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- ชวาธิป จินดาวิจักษณ์ (2559). **มอก. 9999 แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม**. ใน การสัมมนาเรื่อง มอก. 9999 นำอุตสาหกรรมไทยสู่ความยั่งยืน. วันที่ 23 พฤษภาคม 2559. สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. วงศกร ตระกูลหิรัญผดุง. (2556) มอก.9999 แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม. **Trend for Quality**. Vol 20 No. 190, หน้า 23-27.
- วรวัฒน์ ศรียุกต์ (2559). **ตัวอย่างความสำเร็จการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับภาคอุตสาหกรรม**. ใน การสัมมนาเรื่อง มอก. 9999 นำอุตสาหกรรมไทยสู่ความยั่งยืน. วันที่ 23 พฤษภาคม 2559. สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม.
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (2556). **แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงภาคอุตสาหกรรม มอก. 9999 เล่ม 1-2556**, กระทรวงอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ.
- บริษัทศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน) (2557). **รายงานผลการดำเนินงานเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ภาคอุตสาหกรรม (มอก. ๙๙๙๙ เล่ม ๑-๒๕๕๖)**. Retrieved from <http://www.sssc.th.com/>. September 22, 2016.
- Laura Lancu. (2014). **Five Actions to Enable an Effective Two-Way Communication**. Retrieved from <http://npengage.com/nonprofit-marketingfive-actions-enable-efficient-two-way-communication/#>, September 19, 2016.
- McDonalds UK. (2013). **What makes a great workplace?** Retrieved from <http://www.mcdonalds.co.uk/ukhome/whatmakesmcdonalds/articles/best-workplace.html>, September 11, 2016.
- Myles Patterson. (2015). **Effective Communication**. Retrieved from <http://slideplayer.com/slide/6632948/>, June 19, 2016.
- Susan fenner., (2016). **What is Two-Way Communication?** Retrieved from <http://study.com/academy/lesson/what-is-two-way-communication-definition-systems-examples.html>, July 15, 2016.