



การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่  
อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม



โดย  
นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

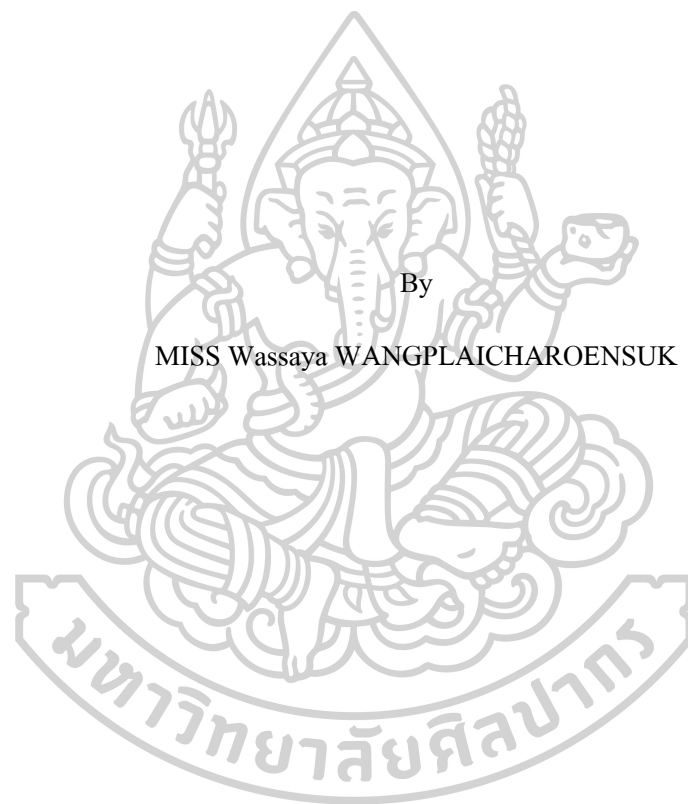
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบใน  
ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่าย  
ทางสังคม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DEVELOPMENT ON CREATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
APPROACH FOR RAW MATERIAL PRODUCERS IN THE SUPPLY CHAIN OF  
SOCIAL ENTERPRISES : AN EMPIRICAL STUDY THROUGH SOCIAL  
NETWORK ANALYSIS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy MANAGEMENT  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2022  
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม :
โดย	นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร. ปฏิพัทธ์ ตันมิ่ง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (ผู้รักษาการแทน)  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรดีศัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ วิไลนุช)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(อาจารย์ ดร. ปฏิพัทธ์ ตันมิ่ง)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตพนธ์ ชุมเกต)

621230010 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต

คำสำคัญ : สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม, ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน, กิจกรรมเพื่อสังคม, การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว

นางสาว วิชา หวังพลายเจริญสุข: การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม 2) ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และ 3) นำเสนอแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ใช้วิธีวิจัยแบบพหุวิธี โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง ซึ่งเป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรมอบให้กับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นตัวแทนกิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 18 ท่าน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมและสังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รวบรวมมาได้ทั้งหมด

ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม ประกอบไปด้วย 6 ประเด็น คือ ศึกษาจุดเริ่มต้นและประวัติความเป็นมาของกิจการเพื่อสังคม ศึกษาบริบทและสภาพทั่วไปของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ศึกษาบทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่าย ศึกษากิจกรรมที่ดำเนินการในเครือข่าย ศึกษาองค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับเครือข่าย และ ศึกษาการบริหารงานของเครือข่าย 2) องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบหลัก

ได้แก่ การพนักงานสัมพันธ์ การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการจัดการระเบียบวินัยด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 3) แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก (RePLCE Model) คือ การสรรหาและคัดเลือก การจัดการผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัล และการพนักงานสัมพันธ์ ผลที่ได้จากงานวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับกิจการที่ประกอบธุรกิจด้านการเกษตรหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรของตนให้มีมาตรฐานระดับสากล



621230010 : Major MANAGEMENT

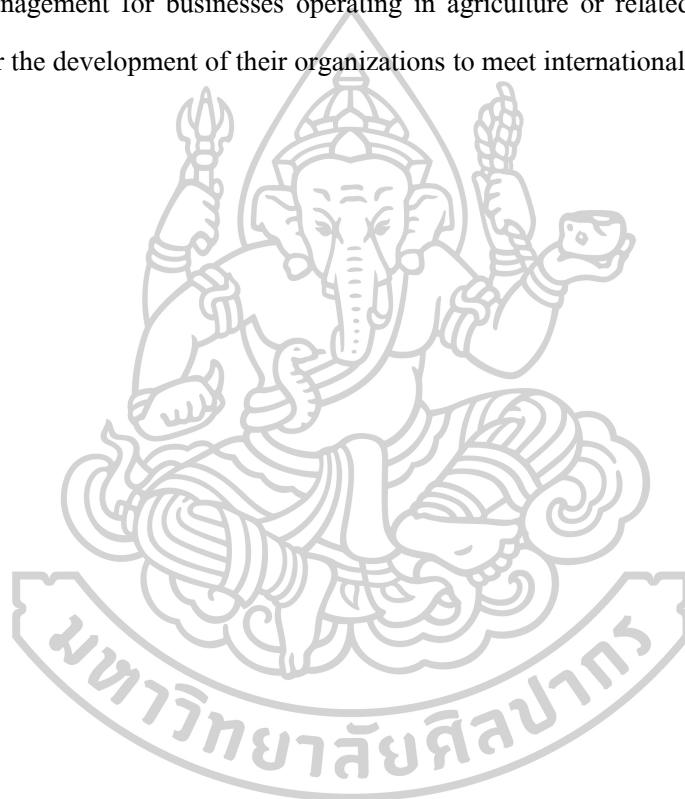
Keyword : suppliers of raw materials in the supply chain, social enterprises, green human resource management, social network situation

MISS WASSAYA WANGPLAICHAROENSUK : DEVELOPMENT ON CREATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT APPROACH FOR RAW MATERIAL PRODUCERS IN THE SUPPLY CHAIN OF SOCIAL ENTERPRISES : AN EMPIRICAL STUDY THROUGH SOCIAL NETWORK ANALYSIS THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PITAK SIRIWONG, Ph.D.

The objective of this research was to 1) study the social network situation for suppliers of raw materials in the supply chain of social enterprises. 2) Study and analyze the social networking factors that affect creative human resource management for raw material producers in the supply chain of social enterprises; and 3) present creative human resource management guidelines for raw material producers in the social enterprise supply chain using multi-methods research. The study was divided into 2 steps: Step 1: a study of the social network situation; For raw material producers in the social enterprise supply chain It was a qualitative research by systematic literature review and in-depth interviews. The key informants were members of Ban Dong Bang herbal group. Which is a community that produces herbal raw materials for the Chao Phraya Abhaibhubejhr Hospital Foundation, Relevant practitioners representing social enterprises such as the Chao Phya Abhaibhubejhr Hospital Foundation, and 18 stakeholders. Step 2: Development of creative human resource management guidelines for raw material producers in the social enterprise supply chain, by Social Network Analysis (SNA) and synthesizing creative human resource management approaches. For raw material producers in the social enterprise supply chain with the content analysis method for all the qualitative data collected.

The results of the research were: 1) The study of the social networking situation consisted of 6 issues: the study of the origin and history of social enterprises, Study the context and general conditions of raw material producer communities in the social enterprise supply chain, Study the roles and relationships of network members, Study the activities carried out in the network, Study the components or factors related to the network, and study the management of the network. 2) The social network component that affects creative human resource

management consists of 6 main components: Employee Relations, Green Performance Management and Evaluation, Green Recruitment and Selection, Green Compensation and Reward, Green Learning and Development, and Green Employee Discipline Management. and 3) creative human resource management guidelines for raw material producers in the social enterprise supply chain, it consists of 5 main elements (RePLCE Model): Recruitment and Selection, Performance Management, Learning and Development, Compensation and Reward, and Employee Relations. The results of this research can be used as guidelines for human resource management for businesses operating in agriculture or related organizations. To be a guideline for the development of their organizations to meet international standards.





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมเล่มนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้เพราะได้รับความกรุณาและเอาใจใส่เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และว่าที่ร้อยตรี ดร.ปฏิพัทธ์ ตันมิ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้วิจัย รวมทั้งศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกตุ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่เมตตาในการให้คำปรึกษา แนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก สมาชิกทุกคนในกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง รวมถึงเจ้าหน้าที่มูลนิธิโรงพยาบาลกัญเบศรที่ให้ความอนุเคราะห์ตลอดเวลาและให้ความกรุณาในการเก็บรวบรวม ข้อมูลทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัยในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่มอบความรู้ แนะนำสั่งสอนและมอบประสบการณ์อันมีค่า และขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาที่สนับสนุน การศึกษา อีกทั้งอาจารย์สาขาวิชาการจัดการธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่ให้ความช่วยเหลือระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสารและวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ตลอดจน ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกคนที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนะนำ และให้กำลังใจตลอดมา ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่สำคัญมาโดยตลอด ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่อบรม สั่งสอน แนะนำให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

นางสาว รัชยา หวังพลายเจริญสุข

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
3. คำถามการวิจัย.....	8
4. ขอบเขตของการวิจัย .....	8
5. กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
7. นิยามศัพท์ปฏิบัติการ .....	14
8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	18
1. แนวคิดเครือข่ายทางสังคม .....	18
1.1 ความหมายของเครือข่ายทางสังคม .....	19
1.2 ประเภทของเครือข่ายทางสังคม.....	21
1.3 องค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม.....	24
1.4 บทบาทในเครือข่ายทางสังคม .....	28

1.5 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม .....	29
1.6 ขั้นตอนในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม .....	30
1.7 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม .....	31
1.8 เครื่องมือในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม .....	35
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	36
2.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	40
2.2 ภารกิจของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	41
2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ .....	48
2.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม .....	51
3. แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน .....	53
3.1 ความหมายของห่วงโซ่อุปทาน .....	53
3.2 ความหมายของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน .....	54
3.3 ความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน .....	55
3.4 ห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคม .....	56
4. แนวคิดการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development) .....	57
4.1 เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals : MDGs) .....	58
4.2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) .....	60
5. แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) .....	70
4.1 ความหมายของกิจการเพื่อสังคม .....	75
4.2 ลักษณะสำคัญของกิจการเพื่อสังคม .....	77
4.3 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย .....	81
4.4 กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย .....	94
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	95
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	116

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่ อุปทานของกิจการเพื่อสังคม .....	117
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบ ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม .....	128
บทที่ 4 ผลดำเนินการวิจัย .....	137
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่ อุปทานของกิจการเพื่อสังคม .....	137
1.1 การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) .....	137
1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) .....	160
1.2.1 จุดเริ่มต้นและประวัติความเป็นมาของกิจการเพื่อสังคม : มูลนิธิโรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร .....	160
1.2.2 บริบทและสภาพทั่วไปของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการ เพื่อสังคม : หมู่บ้านดงบัง ตำบลคงขี้เหล็ก อำเภอปราจีนบุรี จังหวัด ปราจีนบุรี .....	163
1.2.3 บทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่าย .....	169
1.2.4 กิจกรรมที่ดำเนินการในเครือข่าย .....	171
1.2.5 องค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับเครือข่าย .....	183
1.2.6 การบริหารงานของเครือข่าย .....	184
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบ ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม .....	187
2.1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม .....	187
2.1.1 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง .....	188
2.1.2 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของ กิจการเพื่อสังคม .....	193

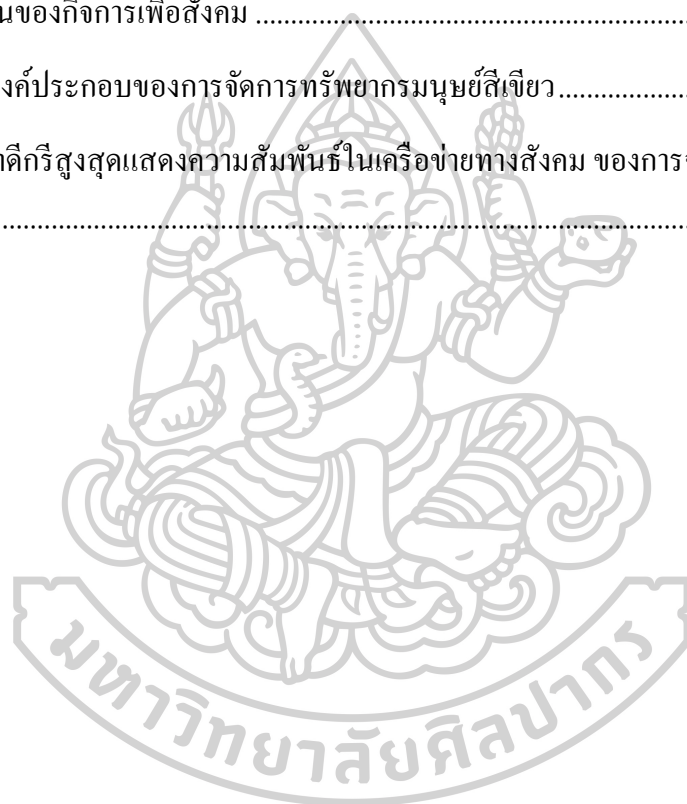
2.1.3 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ .....	202
2.2 ตั้งวิเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม .....	209
2.2.1 การสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม .....	210
2.2.2 การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม .....	215
2.2.3 การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม .....	217
2.2.4 การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม .....	218
2.2.5 การพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม .....	219
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	224
สรุปผลการวิจัย .....	224
อภิปรายผลการวิจัย .....	228
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....	237
รายการอ้างอิง .....	243
ภาคผนวก .....	266
ภาคผนวก ก แนวคำถามการสัมภาษณ์ .....	267
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลการวิจัย .....	273
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	276
ภาคผนวก ง ภาพการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงพื้นที่ .....	278
ภาคผนวก จ หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ .....	281
ประวัติผู้เขียน .....	284

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	สรุปความแตกต่างระหว่างกิจการเพื่อสังคมและความรับผิดชอบต่อสังคม .....	71
ตารางที่ 2	การสังเคราะห์ ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม .....	80
ตารางที่ 3	ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย แบ่งตามลักษณะการก่อตั้ง .....	85
ตารางที่ 4	ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย แบ่งตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมาย ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในด้านต่าง ๆ .....	91
ตารางที่ 5	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	114
ตารางที่ 6	สรุปกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่ใช้ในแต่ละกลุ่ม .....	124
ตารางที่ 7	สรุปคำสืบค้นสำหรับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ .....	140
ตารางที่ 8	สรุปประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล .....	142
ตารางที่ 9	สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม .....	145
ตารางที่ 10	สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม .....	150
ตารางที่ 11	สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม .....	152
ตารางที่ 12	สรุปประเด็นเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม .....	157
ตารางที่ 13	รูปแบบเชิงระบบของสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม .....	159
ตารางที่ 14	จำนวนประชากรรายอายุ .....	166
ตารางที่ 15	จำนวนนักเรียน โรงเรียนบ้านดงบัง .....	167
ตารางที่ 16	สรุปกิจกรรมที่ดำเนินการในกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง .....	171
ตารางที่ 17	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง .....	188
ตารางที่ 18	เส้นความสัมพันธ์และคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุด 5 ลำดับ .....	189
ตารางที่ 19	ค่าการจัดกลุ่ม (Clusters) ที่มีค่าสูงสุด 5 ลำดับ .....	192

ตารางที่ 20 ค่าดีกรีสูงสุดแสดงความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคม สำหรับกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบใน ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม .....	192
ตารางที่ 21 เครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	194
ตารางที่ 22 เส้นความสัมพันธ์และคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุด 10 ลำดับ .....	196
ตารางที่ 23 ค่าการจัดกลุ่ม (Clusters) ที่มีค่าสูงสุด 10 ลำดับ.....	200
ตารางที่ 24 ค่าดีกรีสูงสุดแสดงความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคม สำหรับกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบใน ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม .....	200
ตารางที่ 25 องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว.....	203
ตารางที่ 26 ค่าดีกรีสูงสุดแสดงความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางสังคม ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สีเขียว.....	209



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
ภาพที่ 2 ภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร .....	47
ภาพที่ 3 Green Human Resource Management Process .....	49
ภาพที่ 4 ห่วงโซ่อุปทาน.....	54
ภาพที่ 5 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) .....	61
ภาพที่ 6 ไตรค่าไรสุทธิ (Triple Bottom Line).....	73
ภาพที่ 7 แบบจำลององค์กรลูกผสม (Hybrid Spectrum Model) .....	74
ภาพที่ 8 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ.....	120
ภาพที่ 9 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	127
ภาพที่ 10 แผนผังแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม .....	131
ภาพที่ 11 แผนผังแสดงกระบวนการสังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม .....	133
ภาพที่ 12 สรุปแผนผังขั้นตอน การดำเนินการวิจัยทั้งหมด.....	135
ภาพที่ 13 ขั้นตอนการคัดเลือกงานวิจัย.....	141
ภาพที่ 14 การเตรียมต้นกล้าสมุนไพรและแปลงปลูกสมุนไพร .....	174
ภาพที่ 15 โรงเลี้ยงและลดขนาดสมุนไพรก่อนเข้าตากและอบแห้ง .....	175
ภาพที่ 16 กระบวนการตากแห้งวัตถุดิบสมุนไพร.....	176
ภาพที่ 17 โรงตากแห้งและโรงอบวัตถุดิบสมุนไพร .....	177
ภาพที่ 18 คลังจัดเก็บและกระบวนการขนส่งวัตถุดิบ .....	178
ภาพที่ 19 เส้นทางศึกษาพืชสมุนไพร.....	179
ภาพที่ 20 ผลิตภัณฑ์ชุมชนบ้านดงบัง .....	180



ภาพที่ 21 การพาสเจอร์และบรรจุภัณฑ์นมโพรไบโอติกและบรรจุภัณฑ์โดยรอบ.....	181
ภาพที่ 22 อาหารพื้นบ้านจากนมโพรไบโอติกในหมู่บ้านดงบัง.....	181
ภาพที่ 23 ดิกรเจ้าพระยาและร้านยาแผนไทยโพธิ์เงินอภัยภูเบศร โอสด.....	182
ภาพที่ 24 ผลการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม.....	186
ภาพที่ 25 โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มนมโพรไบโอติกบ้านดงบัง.....	190
ภาพที่ 26 โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มนมโพรไบโอติกบ้านดงบัง ด้วยวิธี Kamada-Kawai.....	190
ภาพที่ 27 โครงสร้างของสมาชิกภายในกลุ่มนมโพรไบโอติกบ้านดงบัง.....	191
ภาพที่ 28 โครงสร้างทางสังคมของเครือข่าย.....	197
ภาพที่ 29 โครงสร้างทางสังคมของเครือข่าย ด้วยวิธี Kamada-Kawai.....	197
ภาพที่ 30 โครงสร้างของกลุ่มต่าง ๆ ภายในเครือข่ายทางสังคม.....	199
ภาพที่ 31 โครงสร้างทางสังคมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว.....	208
ภาพที่ 32 ตรารับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ IFOAM ของสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ หรือ มกท. (Organic Agriculture Certification Thailand: ACT).....	211
ภาพที่ 33 ตรามาตรฐานระบบเกษตรอินทรีย์สหภาพยุโรป (EU).....	212
ภาพที่ 34 ตรามาตรฐานระบบเกษตรอินทรีย์แคนาดา (Canada Organic Regime: COR).....	213
ภาพที่ 35 ตรามาตรฐาน Organic Thailand.....	213
ภาพที่ 36 ตรามาตรฐานระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม.....	214
ภาพที่ 37 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของ กิจการเพื่อสังคม.....	222
ภาพที่ 38 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่ อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (RePLCE Model).....	236
ภาพที่ 39 การสัมภาษณ์สมาชิกกลุ่มนมโพรไบโอติกบ้านดงบัง.....	279
ภาพที่ 40 ผู้วิจัยร่วมลงพื้นที่ในการตรวจประเมินแปลงเกษตรอินทรีย์.....	280

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) อยู่ในห้วงเวลาของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้านที่สั่งสมมานานท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้น เป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ในขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดหลายด้าน อาทิเช่น คุณภาพคนไทยยังต่ำ แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด สังคมขาดคุณภาพ และมีความเหลื่อมล้ำสูงที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ท่ามกลางปัญหาท้าทายหลากหลายที่เป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศในระยะยาวดังกล่าว ก็เป็นที่ตระหนักร่วมกันในทุกภาคส่วนว่าการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วได้นั้น ประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน ได้แก่ การเพิ่มการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กับการเร่งยกระดับทักษะฝีมือแรงงานกลุ่มที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลุ่มที่อยู่ในตลาดแรงงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับสาขาการผลิตและบริการ รวมถึงการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เห็นได้ว่าประเทศไทยต้องเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัย ซึ่งประเทศไทยประสบกับปัญหาประชากรวัยแรงงานที่ลดลงต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2558 และเกิดการขาดแคลนแรงงาน ผลิตภาพแรงงานต่ำ แรงงานมีปัญหาในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) จากที่กล่าวมาในข้างต้น เห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศ หรือแม้แต่นองคกรธุรกิจเอง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในเชิงการบริหาร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) โดยถูกใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางการจัดการ ประกอบกับปัจจุบันโลกธุรกิจมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องขยาย และพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Mathis & Jackson, 2008)

องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันต่าง ๆ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้า ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นนี้ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรจำนวนมากไม่น้อย เช่น ทำให้เกิดภาวะขาดทุน สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด ผลิตภาพลดลง เป็นต้น ซึ่งสาเหตุสำคัญก็เนื่องมาจากองค์กรธุรกิจเหล่านี้ไม่สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น ภารกิจที่ท้าทายขององค์กรในยุคปัจจุบันก็คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ที่สำคัญก็คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การที่จะทำเช่นนั้นได้ ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมเป็นพลังผลักดันที่สำคัญ (ชูชัย สมมติไกร, 2556) ให้กับองค์กร

ในปัจจุบันบุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร หรือเรียกได้ว่าเป็น “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการออกแบบระบบการทำงานขององค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ (Mathis & Jackson, 2008) เห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นองค์กรหลาย ๆ องค์กร จึงได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถที่จะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เพราะหากองค์กรมีการจัดการและการวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ดี อาจทำให้เกิดปัญหา (พัชสิรี ชมภูคำ, 2552) และความเสียหายกับองค์กรได้ กล่าวได้ว่างานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความสำคัญกับองค์กรมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต (ปริญญา หรุ่น โปธิ์, 2559) เพราะปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการบริหารงานขององค์กร (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560) ซึ่งในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยทั่วไปมักประกอบด้วยภารกิจสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, 2559; ชูชัย สมมติไกร, 2556) 1) ภารกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) เป็นภารกิจสำคัญประการแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต เพื่อนำมากำหนดแผนกำลังคนให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติตรงกับตำแหน่ง 2) ภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นการดำเนินงานเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม เนื่องจากการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น ส่งผลให้บุคลากรต้องเรียนรู้และมีทักษะเพิ่มขึ้น โดยการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานและการศึกษาต่อ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไป 3) ภารกิจด้านการกระตุ้นจูงใจ

บุคลากร (Motivation) เป็นจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทพลังกายและพลังใจให้แก่การทำงาน รวมไปถึงการดึงดูดและจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร 4) ภารกิจด้านการบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) เป็นการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยการดูแลและบำรุงรักษาบุคลากรให้มีสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ รวมไปถึงการดูแลด้านความปลอดภัยในการทำงาน เพราะถ้าหากบุคลากรเกิดความเครียดจากการทำงาน หรือประสบปัญหาการทำงานที่ไม่ปลอดภัย ก็อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 5) ภารกิจด้านการยุติการจ้าง (Termination) เป็นการยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากร เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไป วิธีการที่ใช้มัก ได้แก่ การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานใหม่ เป็นต้น

การเกิดขึ้นของภารกิจงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในข้างต้น เปรียบเสมือนการตั้งคำถามในแนวทางการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดสากลหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Delery & Doty, 1996) เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรมีรูปแบบและแนวทางในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในระหว่างประเทศและภายในประเทศ (Aoki, 1990; Dore, 1990, 1992; Tyson & Brewster, 1991) นอกจากนี้แล้วแนวทางการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในองค์กรประเภทหนึ่ง (เช่น ภาคเอกชน ที่มุ่งเน้นผลกำไร) อาจไม่สามารถนำมาใช้กับบริษัทประเภทอื่นได้ (เช่น องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และกิจการเพื่อสังคม) มุมมองนี้สอดคล้องกับแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่เสนอ โดย Delery and Doty (1996) ซึ่งในปัจจุบันนักทฤษฎีได้เรียกร้องให้มีการศึกษาวิจัยแบบฝังบริบท (Contextually Embedded Research) มากขึ้น (Batt & Banerjee, 2012) และจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการศึกษาและวิจัยก่อนหน้านี้นี้มักจะดำเนินการกับองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นหลัก มีงานวิจัยน้อยมากที่มุ่งเน้นไปที่องค์กรขนาดเล็ก องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร กิจการเพื่อสังคม หรือบริษัทภาครัฐ และในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ (Batt & Banerjee, 2012) รวมทั้งประเทศไทย นอกจากนี้การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันนั้นควรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพราะเมื่อเทียบกับทรัพยากรอื่น ๆ แล้วนั้นทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Thite & Kavanagh, 2009) ดังนั้นการทำความเข้าใจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรหันมาให้ความสนใจควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและเศรษฐกิจโลก เนื่องจากการมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้และจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่าที่สุดของตนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (Özlen, 2014) และในขณะที่หลาย ๆ องค์กรเสาะแสวงหาแนวทางในการบริหารจัดการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประเด็นเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ถือเป็นประเด็นที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นประเด็นที่สำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และยังทำให้เกิดการสูญเสียกำไรได้อีกด้วย โดยเฉพาะการที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย หรือทำตามความกดดันของสาธารณชน ซึ่งแต่เดิมนั้นเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ คือ การเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น แต่ปัจจุบันนี้ได้เปลี่ยนไปเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ด้วยการทำอะไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น องค์กรต้องตระหนักว่าการเคลื่อนไหวใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จึงไม่ใช่เรื่องที่แปลกแยกอีกต่อไป เพราะหากจะไม่สนใจ หรือไม่ทำก็ไม่ได้แต่จะต้องทำให้เป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีขึ้นและมีผลประโยชน์ที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้น “การบริหารจัดการสีเขียว” (Green Management) จึงเป็นมากกว่าความใส่ใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนทัศนคติในใจของบุคลากร (Mindset) ที่ยึดเอา “สิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลาง” ของการบริหารจัดการ การจัดการสีเขียวจึงต้องเป็นการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร (Total Management) เช่นกัน เพราะมลภาวะจากการผลิตหรือดำเนินกิจการไม่ได้เกิดจากฝ่ายผลิตเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วย องค์กรที่มีการบริหารจัดการสีเขียวส่วนใหญ่จะทราบดีว่า การลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมไม่ใช่คู่กันที่ปลายทางเท่านั้น แต่จะต้องดูที่ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำเข้าสู่กระบวนการและที่อยู่ในระหว่างกระบวนการผลิตด้วย ซึ่งเราจะต้องทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรเพื่อที่จะทำให้องค์กรมีผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้น (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2554) ดังนั้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจจึงควรหันมาให้ความสนใจและมุ่งเน้นในเรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยการนำแนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว (Green Human Resources Management: GHRM) มาเป็นกลยุทธ์หลัก (ลัดดาพร กุลแก้ว, วรสิทธิ์ วงศ์ดิศชัย, และ รัชวัฒน์ ลิ้มปัสวพงษ์, 2565) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรสีเขียว (Green Organization) เพื่อให้เกิดเป็นแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ และมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านสิ่งแวดล้อมมากกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม (Jabbour, 2011)

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่ได้มีกลยุทธ์ในการส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจกระแสใหม่ อาทิ เศรษฐกิจดิจิทัล เศรษฐกิจฐานชีวภาพ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม และการพัฒนาวิสาหกิจตั้งใหม่ (Start Up) และกิจการเพื่อ

สังคม รวมถึงการสร้างสังคมผู้ประกอบการ เพื่อต่อ ยอดฐานการผลิตและบริการและฐานเดิมและสร้างฐานใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ในการศึกษาครั้งนี้จึงสนใจศึกษาบุคลากรที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิตของกิจการเพื่อสังคม เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมเป็นรูปแบบขององค์กรที่มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์สองประการที่แตกต่างกัน คือ การสร้างรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์และการใช้รายได้นั้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางสังคม (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014) กิจการเพื่อสังคมนั้นแตกต่างจากทั้งองค์กรเอกชนและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยกิจการเพื่อสังคมแตกต่างจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรตรงที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจะพึ่งพาการบริหารหรือเงินช่วยเหลือเป็นหลัก แทนที่จะสร้างรายได้โดยอิสระ และแตกต่างจากองค์กรเอกชนคือองค์กรเอกชนจะมุ่งสู่กำไรสูงสุดในการดำเนินกิจการ ในขณะที่กิจการเพื่อสังคมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยการลดความยากจน ความไม่เท่าเทียมกัน การไร้ที่อยู่อาศัย การปล่อยคาร์บอนและการว่างงาน (Dart, 2004; Murphy & Coombes, 2009) เป็นต้น และเพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืน กิจการเพื่อสังคมจำเป็นต้องดึงดูด พัฒนา และรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006) กล่าวคือบุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคม (Spear & Bidet, 2005) โดยมีการศึกษาเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคมที่ได้นับว่าความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคมนั้นขึ้นอยู่กับ การดึงดูด การพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีความรู้และทักษะทั้งด้านธุรกิจและสังคม (Doherty et al., 2014; Liu & Ko, 2012) บุคลากรเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม เนื่องจาก กิจการเพื่อสังคม มีภารกิจทางธุรกิจและภารกิจทางสังคมร่วมกัน (Borzaga & Solari, 2004) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้กิจการเพื่อสังคมได้พัฒนาอย่างยั่งยืน กล่าวได้ว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และจากสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการตลาด เทคโนโลยี การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งไม่ได้เพียงแค่มองถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติทั่วไปของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่หมายรวมถึงความจำเป็นที่ต้องมีความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำไปจนปลายน้ำ เพื่อรักษาและสร้างมูลค่าของสินค้าและบริการทั้งห่วงโซ่อุปทาน จึงได้เกิดหลักการใหม่ในการบริหารธุรกิจ การตลาด และอุตสาหกรรม ขึ้นมาว่า ธุรกิจไม่สามารถดำเนินอยู่ได้เพียงผู้เดียว แต่การดำเนินธุรกิจในยุคนี้ จำเป็นต้องหันมาจับมือกับธุรกิจรอบตัวมากขึ้น (มาริช หัสสุข,

2563) การศึกษาห่วงโซ่อุปทานในหลายอุตสาหกรรมนั้นสร้างความได้เปรียบให้กับผู้ผลิต ผู้ประกอบสินค้า ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ตลอดจนผู้บริโภค โดยหน่วยธุรกิจเหล่านี้ได้ประโยชน์จากการจัดการห่วงโซ่อุปทาน สามารถลดต้นทุนในการได้มาของวัสดุ (วัตถุดิบและ / หรือชิ้นส่วนประกอบการผลิต) ซึ่งในภาพรวมจะส่งผลให้ประสิทธิผลในการดำเนินการของหน่วยงานเพิ่มสูงขึ้น (คูสิต ขอบจิตร, 2552) กล่าวได้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่ มีการเรียบเรียง และประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของห่วงโซ่ เพื่อให้มั่นใจว่าอุปทานต่อสินค้าจะสอดคล้องกับอุปสงค์ในทุก ๆ ขั้นตอนของห่วงโซ่ มีการแบ่งปันข้อมูลและเทคโนโลยีระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อลดระยะเวลาของวงจรการพัฒนาสินค้า มีการใช้กระแส (Flows) การเคลื่อนย้ายสินค้าและปัจจัยการผลิตแทน “สินค้าคงคลัง” เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุน และเพิ่มความพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2553)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน ดังนั้นการทำความเข้าใจในเรื่องของห่วงโซ่อุปทาน จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าโดยแท้จริง การจัดการห่วงโซ่อุปทานจึงเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาประเทศที่ภาคธุรกิจควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง (ปฐมพงษ์ หอมศรี และ จักรพรรณ คงธนะ, 2556) รวมไปถึงกิจการเพื่อสังคม ที่ควรมีระบบการจัดการที่ดีตั้งแต่ต้นน้ำสู่ปลายน้ำ ซึ่งโดยลักษณะทั่วไปของกิจการเพื่อสังคมนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรอื่น มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายภาคส่วน ตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบจนกระทั่งกระบวนการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน (พรวิมล เป๋อปลั่ง และ อลงกรณ์ คูตระกูล, 2563) โดยการศึกษาครั้งนี้ได้นำวิธีการศึกษาเครือข่ายทางสังคมมาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ในระบบที่มีความซับซ้อน (Simplifying Complexity) เพื่อเผยให้เห็นทางเลือกของการปรับความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Phillips, 2002)

การศึกษาเครือข่ายทางสังคม (Social Networks) ถือเป็นการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Pattern of Social Relationship) ของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรม การสื่อสาร ความร่วมมือ การพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่หลากหลาย ตลอดจนมีเป้าหมายร่วมกัน (รัตนา แสงสว่าง, 2558) การศึกษาเครือข่ายทางสังคมจึงเปรียบเสมือนกรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสังคม โครงสร้างทางสังคม (Social Structure) รวมทั้งลักษณะ

ของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านั้นได้ (เสาวลักษณ์ ลี้มศิริวงศ์, 2557) นอกจากนี้ระดับปฏิสัมพันธ์จะถูกพิจารณาเป็นกระบวนการทางสังคม ที่ก่อให้เกิดช่องทางการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลและข่าวสารที่จะนำไปสู่ การเจรจาสร้างฉันทามติ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ตลอดจนการระดมทรัพยากรและ ทูทางสังคมที่จำเป็นต่อการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมของกลุ่มทางสังคมที่ เกิดขึ้น (สฤณี ดิยะวงศ์สุวรรณ, 2555)

จากปรากฏการณ์ในข้างต้น จึงเป็นที่มาและความสำคัญให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการ เพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม เพื่อศึกษาสภาพการณ์ด้าน เครือข่ายทางสังคมอันจะนำไปสู่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิต วัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยเริ่มศึกษาตั้งแต่การค้นหา การผลิต จนถึงการส่ง มอบสินค้า และการศึกษากิจกรรมการสนับสนุนในห่วงโซ่อุปทาน การมีส่วนร่วมของหน่วยงาน ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมใน ขอบเขตของการดำเนินงานวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาผ่านกลุ่มสมมุติพยาบาลดงบัง ซึ่งเป็น หนึ่งในผู้ผลิตวัตถุดิบให้กับกิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ที่มี เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพจากภูมิปัญญาสมุนไพร ส่งเสริมเศรษฐกิจ ชุมชนเพื่อสังคมยั่งยืน ด้วยการรวบรวมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านสมุนไพรไทย และพัฒนาคุณภาพ ชีวิตด้านสุขภาพของประชาชนโดยใช้การรักษาด้วยสมุนไพรไทยเป็นหลัก ทางมูลนิธิโรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร ได้ค้นคว้าวิจัยสำหรับสมุนไพรไทยสำหรับผู้บริโภค และพัฒนาองค์ความรู้ ร่วมกับชุมชนอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งร่วมมือกับชุมชนรับซื้อสมุนไพรและวัตถุดิบต่าง ๆ ควบคู่กับการจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของชุมชน และกระบวนการกลุ่มในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเสริมพลังสมาชิกในชุมชนอีกด้วย (SE Thailand, 2018; ชาญญา ปัญญาอำพล, 2563; ปิติมน ส้อมสมบุรณ์, 2554; พจิ มณีรัตน์ และ อุบลวรรณ เปรมศรีรัตน์, 2553) มูลนิธิ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรถือเป็นกิจการเพื่อสังคมลำดับแรก ๆ ของประเทศไทยที่สามารถ ดำเนินกิจการมาจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2565) และสร้างชื่อเสียงให้กับสมุนไพรไทยทำให้เกษตรกรมี ทางเลือกในการจำหน่ายมากขึ้น การประสบความสำเร็จทั้งในทางธุรกิจและการสร้างผลลัพธ์ทาง สังคมของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรนี้จึงนับเป็นต้นแบบที่ดีในการศึกษากิจการเพื่อ สังคมในประเทศไทย โดยในการศึกษานี้ได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็น ระบบ (Systematic Literature Review) และการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม เก็บข้อมูลจาก ภาคสนาม การสำรวจ การสังเกต การสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมจากข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้ว



โดยนำข้อมูลที่มีความสัมพันธ์มาแสดงในรูปแบบกราฟและตารางเมทริกซ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างกราฟ ภาพมโนภาพโดยใช้ซอฟต์แวร์ (ธงชัย ทองมา, 2558) สำหรับวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ซอฟต์แวร์ที่มีชื่อว่า Pajek มาประยุกต์ในการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมให้มีประสิทธิภาพตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำได้อย่างแท้จริง

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

2.2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

2.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

## 3. คำถามการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการตั้งคำถามงานวิจัยจึงกำหนดข้อคำถามงานวิจัยดังนี้

3.1 สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมเป็นอย่างไร

3.2 องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มีองค์ประกอบใดบ้าง

3.3 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมจะเป็นอย่างไร

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

#### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถแบ่งได้ 5 ส่วน ดังนี้

##### 4.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคม

##### 4.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

##### 4.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน

##### 4.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม

##### 4.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดดังกล่าวและนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

#### 4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

##### 4.2.1 ขั้นตอนการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

1) การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) จากผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และบทความที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม อันได้แก่ หนังสือ บทความ งานวิจัย เอกสารเผยแพร่ โดยได้รวบรวมข้อมูล และบันทึกข้อมูลที่ต้องการไว้ เพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม และนำไปพัฒนาให้ได้เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง ตั้งอยู่ที่หมู่บ้านคงบัง ตำบลคงขี้เหล็ก อำเภอปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี กิจการเพื่อสังคมที่ได้ประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับ ได้แก่ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และผู้ที่มีเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

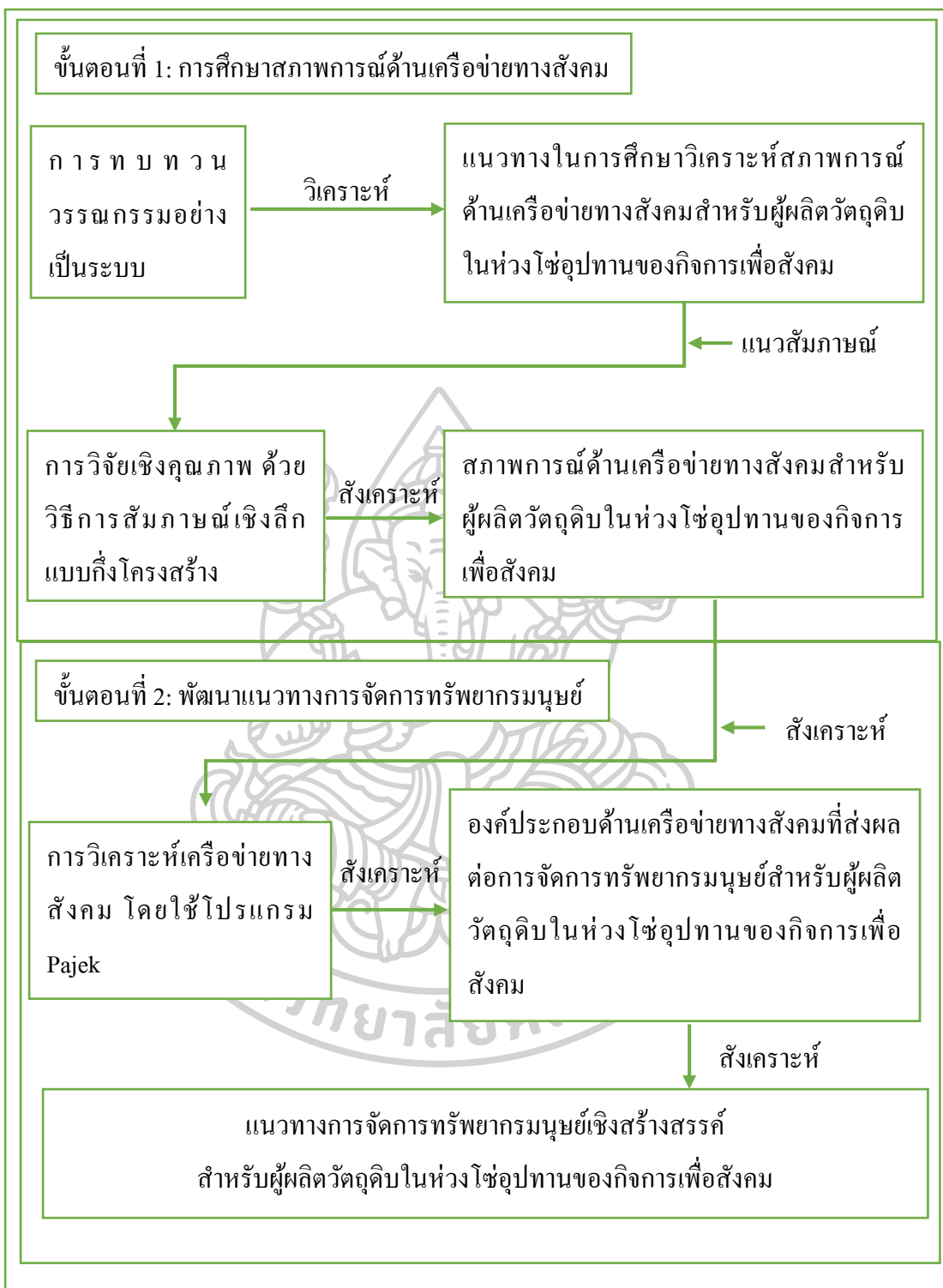
4.2.2 ขั้นตอนพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยผู้วิจัยศึกษา ดังนี้

1) ตั้งเคราะห์องค์ประกอบจากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยใช้โปรแกรมสำหรับการวิเคราะห์และการสร้างภาพเสมือนจริงของเครือข่ายขนาดใหญ่ โปรแกรม Pajek เพื่อหาองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และจะนำไปสู่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

2) ตั้งเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการลงพื้นที่ การสัมภาษณ์ ตลอดจนนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรมแบบเครือข่าย (ในขั้นตอนก่อนหน้า) มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำข้อสรุปแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

## 5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) รวบรวมข้อมูลแบบพหุวิธี (Multi Methods) โดยเริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) งานวิจัยนี้ได้ผสมระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กับการนำเทคนิคการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis : SNA) มาใช้ในการวิจัย โดยกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงขั้นตอน ดังที่แสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากภาพที่ 1 การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนของการศึกษางานวิจัยเรื่องนี้ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1.1 การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม และนำไปพัฒนาให้ได้เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบนั้นเกี่ยวข้องกับแนวคิดเครือข่ายทางสังคม แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน แนวคิดกิจการเพื่อสังคม ตลอดจนศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา สร้างแนวคำถามเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ 1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 2.1 สังเคราะห์องค์ประกอบจากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยใช้โปรแกรมสำหรับการวิเคราะห์และการสร้างภาพเสมือนจริงของเครือข่ายขนาดใหญ่ หรือโปรแกรม Pajek เพื่อหาองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2.2 สังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการลงพื้นที่ การสัมภาษณ์ ตลอดจนนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (ในขั้นตอนก่อนหน้า) มาใช้ในการจัดทำข้อสรุปแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จากกรอบแนวคิดเห็นได้ว่ามีการใช้เทคนิคและระเบียบวิธีวิจัยหลายขั้นตอนทำให้งานวิจัยมีความซับซ้อนประกอบด้วยเพื่อให้สามารถอธิบายกระบวนการในการวิจัยได้ง่ายขึ้นจึงได้ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นแบบเชิงขั้นตอนในการอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 เครือข่ายทางสังคม (Social Network) หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มหรือองค์กร เป็นความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกันและกันของบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ในเครือข่ายสังคมนั้น ๆ มีการปฏิสัมพันธ์ การร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งกันและกันผ่านกระบวนการทางสังคม โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ไม่มีโครงสร้างแน่นอนตายตัว มีรูปแบบที่หลากหลาย ตลอดจนมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเครือข่ายทางสังคมที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้หมายถึง กลุ่มของสมาชิกเครือข่ายที่ประกอบด้วย กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง กิจการเพื่อสังคม ได้แก่ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคม เป็นต้น โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน การให้คำปรึกษา การแลกเปลี่ยนทรัพยากร สารสนเทศ และความรู้ระหว่างกัน เป็นต้น

6.2 กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) หมายถึง การดำเนินกิจการของบุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หรือองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจการเพื่อสร้างประโยชน์หรือคุณค่าแก่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม มีกิจกรรมการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อจำหน่ายและสร้างรายได้ให้กับองค์กร โดยผลกำไรส่วนใหญ่จะถูกนำไปลงทุนใหม่เพื่อต่อยอดกิจการ และเพื่อตอบวัตถุประสงค์ทางสังคมเป็นหลัก ในงานวิจัยนี้กิจการเพื่อสังคม คือ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

6.3 ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หมายถึง ระบบการทำงานขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ระบบที่ประกอบไปด้วยทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากรการผลิต มาประกอบเข้าด้วยกัน ห่วงโซ่อุปทานจึงถือเป็นกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่ การจัดซื้อ การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง และการจัดจำหน่าย สำหรับงานวิจัยนี้ ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งได้แบ่งส่วนการบริหารห่วงโซ่อุปทานไว้เป็น 3 ส่วน คือ ส่วนต้นน้ำ ส่วนกลางน้ำ และส่วนปลายน้ำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.3.1 ต้นน้ำ (Upstream) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการวัตถุดิบในห่วงโซ่การผลิต โดยเริ่มตั้งแต่ กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ (เมล็ดพันธ์) กระบวนการผลิต (การเพาะปลูก) ซึ่งกระบวนการผลิตต้องมีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้จัดจำหน่าย สำหรับงานวิจัยนี้ ต้นน้ำในห่วงโซ่อุปทาน คือ เกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง

6.3.2 กลางน้ำ (Midstream) หมายถึง กระบวนการ การจัดการ การแปรรูป เพื่อก่อให้เกิดสินค้า หรือบริการ สำหรับงานวิจัยนี้ กลางน้ำในห่วงโซ่อุปทาน คือ กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ที่นำ

วัตถุดิบจากกระบวนการผลิต (ต้นน้ำ) มาแปรรูปเป็นวัตถุดิบชิ้นแห้งเพื่อส่งไปยังมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรต่อไป

6.3.3 ปลายน้ำ (Downstream) หมายถึง การที่สินค้าหรือบริการนั้นไปถึงมือผู้บริโภค หรือการจัดจำหน่าย สำหรับงานวิจัยนี้ ปลายน้ำในห่วงโซ่อุปทาน คือ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ที่นำวัตถุดิบชิ้นแห้งมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพรต่าง ๆ จากกระบวนการแปรรูป (กลางน้ำ) มาสู่มือผู้บริโภคหรือเพื่อจัดจำหน่าย

6.4 ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม หมายถึง เกษตรกรผู้ปลูกสมุนไพรในระบบเกษตรอินทรีย์ โดยในการวิจัยนี้หมายถึงเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ผู้ผลิตวัตถุดิบให้กับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

## 7. นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

7.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว (Green Human Resource Management: Green HRM) ซึ่งเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน โดยเป็นการบูรณาการเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อมเข้ากับกระบวนการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จนเกิดเป็นนโยบายหรือแนวปฏิบัติในองค์กร โดยครอบคลุม 5 กระบวนการ ดังนี้

7.1.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Recruitment and Selection) เป็นเกณฑ์ที่นำมาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบของกิจการเพื่อสังคม

7.1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Performance Management) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรตลอดจนการติดตามควบคุมการดำเนินงานที่ถูกนำมาใช้ในการจัดการบุคลากร (เกษตรกร) ของกิจการเพื่อสังคม

7.1.3 การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Learning and Development) เป็นกระบวนการในการให้ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร (เกษตรกร) ให้มีความรู้ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน โดยการอบรม ให้ความรู้ ศึกษาดูงาน

7.1.4 การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Compensation and Reward) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความมุ่งมั่นและ

แรงจูงใจให้กับบุคลากร (เกษตรกร) ในการตระหนักถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

7.1.5 การพนักงานสัมพันธ์ (Maintenance of Employee Relations) เป็นการสร้างมาตรฐานและข้อตกลงในการอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นระบบระเบียบสอดคล้องกับความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ใน 2 ลักษณะ คือ ประโยชน์ทางวิชาการ และประโยชน์ในการนำไปใช้ ดังนี้

### 8.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

8.1.1 ผลจากการศึกษาแนวคิดเครือข่ายทางสังคมที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาด้านเครือข่ายทางสังคม และทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของเครือข่าย เนื่องจากเครือข่ายทางสังคม ถือเป็นทุนสังคมที่มีความสำคัญ หากจะพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะองค์กรชุมชน ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคมของชุมชนนั้น ๆ ว่ามีความสัมพันธ์เป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสมตามบริบทขององค์กร

8.1.2 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมสามารถนำไปใช้ในการศึกษาอธิบายปรากฏการณ์การรวมกลุ่มเพื่อสร้างกระบวนการในการดำเนินงานการส่งเสริมการเป็นกิจการเพื่อสังคมของผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะของปฏิสัมพันธ์เครือข่ายทางสังคมท่ามกลางผู้มีส่วนได้เสียในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ในรูปแบบต่าง ๆ

8.1.3 ได้ทราบสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากผลการวิจัย โดยในการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมนี้ จะสามารถนำไปใช้ต่อยอดในการกำหนดนโยบาย ตลอดจนการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

8.1.4 ได้ทราบแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมที่ได้จากผลการวิจัย เอกสารเชิงสรุปประเด็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ตลอดจนได้ทราบองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากผลการวิจัย สามารถนำองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ได้จากการศึกษาไปต่อยอดการศึกษาวิจัยในประเด็นเชิงลึกของแต่ละองค์ประกอบ



8.1.5 ผลของงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการเรียนการสอนของอาจารย์และนักศึกษาในรายวิชาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของการเรียนการสอนนั้น ๆ

8.1.6 สามารถนำผลการวิจัยไปต่อยอดงานวิจัยในอนาคต ในบริบทหรือกลุ่มตัวอย่างที่เปลี่ยนไป เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร หรือแม้กระทั่งในบริบทสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมอื่นที่แตกต่างออกไปจากกรณีศึกษา เช่น ผู้ผลิตในห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคมประเภทสินค้าออร์แกนิก สินค้าหัตถกรรม หรือสินค้าประเภทอาหารต่าง ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้น ๆ โดยทำให้ทราบถึงเครือข่ายทางสังคมที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการมีแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรมสามารถใช้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติต่อไปได้

8.1.7 ผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เครือข่ายทางสังคมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมให้มีประสิทธิภาพ

## 8.2 ประโยชน์ในการนำไปใช้

8.2.1 เครือข่ายทางสังคมจะมีลักษณะเปรียบเทียบได้ดั่งแผนผังทางสังคมท่ามกลางผู้มีส่วนได้เสีย ทำให้ทราบถึงการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งนี้มีความเหมาะสมในการเป็นคู่มือช่วยเป็นกรอบแนวคิดและวิเคราะห์ในเชิงปฏิบัติการสำหรับหัวหน้าชุมชน ผู้บริหารกิจการหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

8.2.2 งานวิจัยนี้ทำให้ทราบสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมว่าเป็นอย่างไร อันจะนำไปสู่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยสามารถนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมได้

8.2.3 ประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร อันหมายถึงชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผลจากการวิจัยทำให้ทราบถึงเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในเครือข่ายทางสังคม และการสื่อสารกันระหว่างเครือข่าย ตลอดจนการบริหารจัดการเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมว่ามีความสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ อยู่ในระดับใด ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางสังคมได้ ตลอดจนช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีระบบมาตรฐานในการจัดการคุณภาพกับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

8.2.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างเครือข่ายทางสังคมในมิติต่าง ๆ ให้กว้างขวาง และเข้มแข็งได้ต่อไป

8.2.5 ได้ทราบถึงหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญและเป็นตัวกลางในเครือข่ายทางสังคม เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริม และเชื่อมโยงให้เกิดการมาตรฐานการผลิตต่อผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เนื้อหาที่ถูกลำเสนอในบทนี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย ซึ่งการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ที่ได้พัฒนาขึ้นมาอย่างเป็นระบบนี้จะทำให้ผู้ประกอบการกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรหรือวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานบนฐานทุนทางสังคมและพัฒนาศักยภาพชุมชนให้มีเครือข่ายที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการปรับสมดุล 3 มิติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมในรูปแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมเพื่อไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาและสาระสำคัญของแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในลำดับถัดไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจ โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเครือข่ายทางสังคม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเครือข่ายทางสังคม

คำว่า เครือข่ายทางสังคม หรือ Social Network เป็นคำที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ในสังคมมนุษย์ที่นำมาอธิบายถึงปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นในฐานะความสัมพันธ์ที่โยงใย นับตั้งแต่ปัจเจกบุคคล ไปจนถึงความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของกลุ่มคนในสังคม เป็นคำที่นำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการขับเคลื่อนทางสังคมและยุทธศาสตร์การพัฒนา นอกจากนี้ยังเป็นคำที่อธิบายถึงแบบแผนพฤติกรรมทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลและสังคมในการที่จะดำเนินกิจกรรม ความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับฝ่ายต่าง ๆ (ภัทราวดี มากมี, 2564) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแนวคิดเครือข่ายทางสังคม ได้รับความนิยมนิยมและแพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ 1970 โดยมีสาเหตุมาจาก การแข่งขันใหม่ ในยุคการค้าใหม่ทำให้ไม่สามารถใช้โครงสร้างและการบริหารจัดการแบบเดิมซึ่งเป็นแบบอำนาจลำดับชั้นได้อีกต่อไป ต้องปรับความสัมพันธ์ให้เป็นแนวนอน “เป็นเครือข่าย” ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสาร ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเองและมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และ ความก้าวหน้าทางวิชาการก่อให้เกิดเครื่องมือในการวิเคราะห์โครงสร้างสังคมในลักษณะที่เป็นเครือข่าย และองค์กรต่าง ๆ ล้วนมีลักษณะเป็นเครือข่าย ทั้งภายในตัวเองและความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก (เสรี พงศ์พิศ, 2548)

โดยแนวคิดเครือข่ายทางสังคมนี้ มีรากฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ที่มีนักคิดคนสำคัญอย่าง Richard Emerson ซึ่งต่อยอดความคิดมาจาก George C. Homans โดยนำไปใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ทางสังคม ตั้งแต่ระดับจุลภาค หรือปัจเจกบุคคล (Micro Level – individual) ไปจนถึงระดับมหภาค หรือสังคม (Macro Level – Society) โดยมีแหล่งกำเนิดของทฤษฎีจาก 3 แหล่ง คือ เศรษฐศาสตร์เชิงอรรถประโยชน์นิยม (Utilitarian Economics) มานุษยวิทยาเชิงหน้าที่ (Functional Anthropology) และจิตวิทยาเชิงพฤติกรรม (Behavioral Psychology) (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550)

จากที่กล่าวมาในข้างต้นเห็นได้ว่า แนวคิดเครือข่ายทางสังคม ถือเป็นหนึ่งในแนวคิดของศาสตร์ยุคใหม่ ซึ่งได้รับการพัฒนาจากนักคิดทางสังคมวิทยา เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการใช้เป็นแนวขยายในการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ โดยในเครือข่ายสังคม จะประกอบไปด้วยบุคคลหรือตัวแสดง (Actor) ที่มีความสัมพันธ์ (Relation) ซึ่งกันและกันตามบทบาทหรือหน้าที่ของแต่ละคนหรือคู่ความสัมพันธ์มีอยู่ ซึ่งแต่ละคนนั้นมิได้มีเพียงบทบาทเดียว หากแต่มีหลายบทบาทที่จะต้องสวมในชีวิตประจำวัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเครือข่ายสังคม บางครั้งอาจเป็นไปตามทฤษฎีของการแลกเปลี่ยน เพราะบุคคลไม่เพียงแต่ทำตามบทบาทหน้าที่ที่คาดหวังในสังคม หรือตามบรรทัดฐานที่ได้รับการถ่ายทอดมาเท่านั้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยังขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการรับรู้และการตัดสินใจในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างคู่ความสัมพันธ์ ทั้งในด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ (ชนพฤกษ ชามะรัตน์, 2555) เครือข่ายทางสังคมสามารถอธิบายลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคล ชุมชน องค์กร หรือสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงลักษณะ โครงสร้างของเครือข่าย ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่าย ทราบถึงการไหลเวียนของสารสนเทศและทรัพยากรภายในเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างทุนทางสังคม การศึกษาถึงลักษณะ โครงสร้างเครือข่ายอาศัยหลักเดียวกัน คือ การวิเคราะห์เครือข่าย (Social Network Analysis : SNA) ซึ่งเป็นทั้งทฤษฎี กระบวนการทัศน์ และวิธีการวิจัย ที่ช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้างของเครือข่ายทางสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของเครือข่ายได้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างทุนทางสังคม (รุจเรขา วิทยาวุฑฒิกุล, 2557) ที่สามารถมองเห็นหลุม โครงสร้าง จุดอ่อน จุดแข็งของการเกาะเกี่ยวกันที่มีความสัมพันธ์แบบแน่นหนา (Strong tie) หรือแบบหลวม (Weak tie) ให้สามารถพัฒนาเครือข่ายได้ (รัตนา แสงสว่าง, 2558)

### 1.1 ความหมายของเครือข่ายทางสังคม

คำว่า “เครือข่ายทางสังคม” หรือ “Social network” มีคำที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 คำ (รัตนา แสงสว่าง, 2558) คือ

1) ข่ายใยชีวิต (Web of Life) ซึ่งหมายถึง ระบบความสัมพันธ์ที่เป็นสภาวะจริงทางธรรมชาติ เป็นกระบวนการที่ผสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยที่ไม่อาจลดหรือแยกส่วนใดส่วนหนึ่งออกไปได้

2) เครือข่าย (Networks) เป็น ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงเป็น ข่ายซึ่งมีความหมายในหลายมิติโดยเป็นทั้ง โครงข่ายที่มีการกำหนดแบบแผนและมีได้กำหนดแบบแผน

3) เครือข่ายทางสังคม (Social Networks) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Pattern of Social Relationship) ของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรม การสื่อสาร ความร่วมมือ การพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่หลากหลาย ตลอดจนมีเป้าหมายร่วมกัน

เครือข่ายสังคม ถือเป็นการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล ที่ก่อให้เกิดสายใยระหว่างบุคคลในสังคม เครือข่ายทางสังคมอาจเปรียบได้กับภาพของจุดต่าง ๆ ที่มีการเชื่อมโยงกันด้วยเส้นตรงหลาย ๆ เส้น จุด คือบุคคล และเส้นตรง คือ สายสัมพันธ์ บุคคลแต่ละคนจึงเป็นเสมือนจุดศูนย์กลางที่มีสายสัมพันธ์กับจุดหรือบุคคลอื่นที่มีสายสัมพันธ์กับบุคคลอื่นต่อไป เครือข่ายทางสังคม เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากกลุ่ม โดยที่กลุ่มจะมีขอบเขตที่ชัดเจน รู้ว่าใครเป็นสมาชิก มีความเป็นรูปธรรม มองเห็นได้ มีโครงสร้างทางสังคมในระดับหนึ่ง แต่เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีขอบเขต การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายอาจจะมองเห็นหรือมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้ (ภัทราวดี มากมี, 2564) ทั้งยังเป็นสายใยของความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม เครือข่ายทางสังคมจึงเปรียบเสมือนกรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสังคม โครงสร้างทางสังคม (Social Structure) รวมทั้งลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านั้นได้ (เสาวลักษณ์ ลิ้มศิริวงศ์, 2557) โดยสมาชิกเครือข่ายทางสังคมอาจเป็นได้ทั้งมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ใช่มนุษย์ก็ได้ เช่น องค์กร สถาบัน บทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง สัตว์ สิ่งของ บทความวารสาร และเว็บเพจ เป็นต้น

ส่วนเนื้อหาของทรัพยากรที่แลกเปลี่ยนไหลเวียนระหว่างกันเครือข่ายทางสังคมนั้นมีได้หลายชนิด ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น สินค้า วัตถุดิบ บริการ เงิน และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ข้อมูล สารสนเทศ การสื่อสาร ความเชื่อ และอิทธิพลทางสังคม เป็นต้น (Haythornthwaite, 1996) กล่าวได้ว่าแนวคิดเครือข่ายทางสังคมนี้เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรท่ามกลางกระบวนการวางแผนในสาระใดสาระหนึ่ง ระดับของการปฏิสัมพันธ์ในแต่ละหน่วยจะขึ้นอยู่กับจำนวนและความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันภายใน

โครงข่ายทางสังคม นอกจากนี้ระดับปฏิสัมพันธ์จะถูกพิจารณาเป็นกระบวนการทางสังคมที่ก่อให้เกิดช่องทางของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลและข่าวสารที่จะนำไปสู่การเจรจาสร้างฉันทามติ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ตลอดจนการระดมทรัพยากรและทุนทางสังคมที่จำเป็นต่อการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมของกลุ่มทางสังคมที่เกิดขึ้น (สฤณี ดิยะวงศ์สุวรรณ, 2555) โดยการศึกษาข้อมูลผ่านวิธีการสังเกต (Observation) ก่อนจะเขียนออกมาเป็นแผนที่ปฏิสัมพันธ์ (Interaction Mapping) (Bruce & Yearley, 2006)

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนิยามของโครงข่ายทางสังคมนั้น สรุปได้ว่า โครงข่ายทางสังคม หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร เป็นความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกันและกันของบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ในโครงข่ายทางสังคมนั้น ๆ มีการปฏิสัมพันธ์ การร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน ผ่านกระบวนการทางสังคม โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ไม่มีโครงสร้างแน่นอนตายตัว มีรูปแบบที่หลากหลาย ตลอดจนมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งโครงข่ายทางสังคมที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กลุ่มของสมาชิกเครือข่ายที่ประกอบด้วย กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม คือกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง กิจการเพื่อสังคม คือ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคม เป็นต้น โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน การให้คำปรึกษา การแลกเปลี่ยนทรัพยากร สารสนเทศ และความรู้ระหว่างกัน เป็นต้น

## 1.2 ประเภทของโครงข่ายทางสังคม

ในการจำแนกประเภทโครงข่ายทางสังคม สามารถจำแนกได้หลายรูปแบบ มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทโครงข่ายทางสังคมไว้ โดยสังเขป ดังนี้

นฤมล นิราทร (2543) ได้จำแนกประเภทของโครงข่ายทางสังคม ตามมิติ 4 มิติ ดังนี้

- 1) จำแนกตามพื้นที่ดำเนินการ เช่น เครือข่ายระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด ภาค และประเทศ
- 2) จำแนกตามกิจกรรมหรือประเด็นปัญหา เช่น เครือข่ายที่ทำงานด้านเด็ก สตรี สาธารณสุข เศรษฐกิจ พัฒนาชุมชน สิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม
- 3) จำแนกตามอาชีพหรือสถานภาพทางสังคม เช่น เครือข่ายด้านแรงงาน เครือข่ายกลุ่มพระสงฆ์ เครือข่ายครูพิทักษ์สิทธิเด็ก เครือข่ายสรวัดรณรงค์เรียน
- 4) จำแนกตามรูปแบบโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดเครือข่ายใน 2 ลักษณะ คือ เครือข่ายตามแนวตั้ง คือ

4.1) เครือข่ายที่มีโครงสร้างเป็นช่วงชั้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์รภายในเครือข่ายไม่เท่ากัน

4.2) เครือข่ายตามแนวนอน เป็นเครือข่ายที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์รภายในเครือข่ายเท่าเทียมกัน

แนวคิดข้างต้นมีความคล้ายคลึงแนวคิดของ เสรี พงศ์พิศ (2548) ที่ชี้ให้เห็นว่า เครือข่ายมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับสมาชิก พื้นที่ กิจกรรมหลัก วัตถุประสงค์ และโครงสร้างการดำเนินงาน โดยแบ่งเครือข่ายออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) เครือข่ายแนวราบ ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ประสานบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน อาชีพเดียวกัน ให้มาเชื่อมโยงประสานเป็นเครือข่ายเดียวกัน เช่น เครือข่ายเกษตรกร เครือข่ายนักวิจัย

2) เครือข่ายแนวตั้ง ซึ่งเป็นการนำผู้คนจากหลากหลายอาชีพที่แตกต่างกันมาเป็นเครือข่ายกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือกัน โดยเน้นการให้ข้อมูลข่าวสารมากกว่าการดำเนินกิจกรรม

ในขณะที่แนวคิดของ Kilduff and Tsai (2003) ได้แบ่งประเภทของเครือข่ายตามระดับของการศึกษาวิเคราะห์เครือข่าย (Network analysis) ไว้ 4 ประเภท คือ

1) เครือข่ายระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level Networks)

2) เครือข่ายระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Level Networks)

3) เครือข่ายระดับองค์กร (Organization Level Networks) และ

4) เครือข่ายระดับอื่น ๆ (Other Level Networks) หรือระดับระหว่างองค์กร

นอกจากนี้ สัมพันธ์ เตชะอธิก (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคม โดยแบ่งประเภทของเครือข่ายไว้ 4 ประเภท คือ

1) เครือข่ายความคิด เป็นเครือข่ายที่เน้นการทำงานด้วยความคิด ความรู้ เทคนิคต่าง ๆ โดยผู้นำเครือข่ายจะมีโอกาสในการเผยแพร่แนวความคิดของตนและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนกับคนอื่น ๆ

2) เครือข่ายกิจกรรม อาจเป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โดยการรวมตัวกันขึ้นเอง หรือเกิดจากการจัดตั้งให้เป็นเครือข่ายกิจกรรมและเครือข่ายกิจกรรมเป็นเครือข่ายที่เน้นการช่วยเหลือร่วมมือกันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งต้องทำต่อเนื่องทั้งนี้กิจกรรมอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจหรือกิจกรรมต่อเนื่องก็ได้

3) เครือข่ายสนับสนุนทุน เป็นเครือข่ายที่ให้การสนับสนุนทุนแก่เครือข่ายอื่น ๆ ในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4) เครือข่ายเชิงพื้นที่เป็นเครือข่ายที่มีการรวมตัวกันและมีพื้นที่เป็นรูปธรรม เช่น เครือข่ายพื้นที่ปกครอง

และ วชิราภรณ์ สังข์ทอง (2554) ได้ศึกษาและสรุปประเภทของเครือข่ายทางสังคมไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1) เครือข่ายท้องถิ่น (Local Area Network) เครือข่ายท้องถิ่นเป็นเครือข่ายทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กันภายในบริเวณไม่กว้างนัก อาจมีความสัมพันธ์อยู่ภายในบ้านเดียวกันหรือบ้านที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกัน เช่น กลุ่มเครือข่าย พ่อ แม่ พี่น้อง ปู่ย่า ตายาย หมู่บ้าน ชุมชน ตำบล อำเภอ เป็นต้น ซึ่งเครือข่ายลักษณะนี้สามารถกระจายข้อมูลข่าวสารได้ด้วยความรวดเร็ว และมีข้อผิดพลาดน้อย เครือข่ายระดับท้องถิ่นพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันของคนในสังคม

2) เครือข่ายเมือง (Metropolitan Area Network) เป็นเครือข่ายทางสังคมที่มีการเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กันทั้งภายในสถาบัน และภายนอกสถาบัน การเชื่อมโยงจะต้องอาศัยเครือข่ายท้องถิ่นเป็นฐาน เครือข่ายเมืองเป็นเครือข่ายทางสังคมที่ต้องมีหน้าที่เชื่อมโยงเครือข่ายที่ห่างไกลเข้าด้วยกัน เช่น กระทรวงศึกษาธิการเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น กระทรวงสาธารณสุขเชื่อมโยงกับสำนักงานสาธารณสุขในแต่ละจังหวัด เป็นต้น เครือข่ายลักษณะนี้ เป็นการสร้างสัมพันธภาพในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมายของสถาบันหรือองค์กรนั้น กลุ่มสมาชิกของเครือข่ายนี้จะมีเฉพาะเจาะจงมากกว่าเครือข่ายประเภทท้องถิ่น การกระจายข้อมูลข่าวสารและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านระยะเวลาและมักเกิดปัญหาอุปสรรคในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

3) เครือข่ายระดับประเทศ (Wide Area Network) ที่มีลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล ที่มีการติดต่อสื่อสารกันในระดับประเทศ ข้ามทวีปหรือทั่วโลก ในการเชื่อมโยงเครือข่ายจะเป็นการเชื่อมโยงผ่านเครื่องมือหรืออุปกรณ์การสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เครือข่ายประเภทนี้มีลักษณะที่สำคัญคือ มีลักษณะความสัมพันธ์แบบหลวม ๆ (Bridging Network) โดยจะเชื่อมโยงเฉพาะเครือข่ายที่มีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน เช่น เครือข่ายอนุรักษ์สัตว์ป่า เครือข่ายทางการค้า เครือข่ายพัฒนาสิ่งแวดล้อม เครือข่ายองค์การอนามัยโลก เป็นต้น เครือข่ายระดับประเทศที่เป็นที่รู้จักกัน คือ เครือข่ายปฏิบัติการทางนิเวศแห่งซิติ สมาชิกของเครือข่ายเป็นองค์กรเล็ก ๆ มีทรัพยากรน้อยมาก แต่เครือข่ายของพวกเขามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงประเทศ เป้าหมายของเครือข่าย คือ สร้างประชาสังคมของซิติขึ้นใหม่หลักจากถูกทำลายมาช้านาน

4) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Online Social Network) หมายถึง เครือข่ายทางสังคมออนไลน์ เป็นเครือข่ายที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคล ผ่านเว็บไซต์ มีการแผ่ขยายออกไปเรื่อย ๆ เป็นรูปแบบของการสื่อสารข้อมูลผ่าน



เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นการสร้างชุมชนใหม่บนอินเทอร์เน็ต ในการติดต่อสื่อสารสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งเพื่อการศึกษา ธุรกิจ และความบันเทิง แต่ไม่สามารถสืบหาบุคคลที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของเครือข่ายได้ เช่น ทำหน้าที่เป็นชุมทางประสานงาน (Hubs) ผู้จับชีพจร (Pulse Taker) ผู้ควบคุมข้อมูลข่าวสาร (Gate Keeper) ผู้จัดการเครือข่าย (Network Manager) เครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เช่น Facebook Twitter และ You Tube เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้การจำแนกประเภทของเครือข่ายทางสังคมดังกล่าว จะค่อนข้างชัดเจนสามารถจำแนกประเภทได้ แต่หากพิจารณาอย่างละเอียดแล้วจะพบว่า บางเครือข่ายอาจมีลักษณะทับซ้อนกันอยู่ในแต่ละมิติ เช่น เครือข่ายแรงงาน มีลักษณะเป็นทั้งเครือข่ายด้านแรงงาน และเป็นเครือข่ายระดับประเทศด้วย (ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2555) ในกรณีดังกล่าว กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะของการทับซ้อนกันอยู่ในแต่ละมิติเช่นกัน ซึ่งหมายถึง ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ ซึ่งจัดเป็นเครือข่ายในระดับพื้นที่ หรือเป็นเครือข่ายระดับปัจเจกบุคคล ที่มีการเชื่อมโยงกันในแนวราบ กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้สนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบ ซึ่งถือเป็นเครือข่ายที่ให้การสนับสนุนทุนแก่เครือข่ายอื่น ๆ ในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายในแนวตั้ง ดังนั้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการศึกษา ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาเครือข่ายทางสังคมในระดับกลุ่มหรือองค์กร คือ ระหว่างผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานกับองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากจะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่าย การเชื่อมโยง การสื่อสาร การสนับสนุน การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานมีการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมอื่น ๆ ต่อไป

### 1.3 องค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม

องค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม ได้ถูกกำหนดไว้หลากหลายแนวทาง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอโดยสังเขป ดังนี้

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นเครือข่ายประกอบด้วย

1) หน่วยชีวิตหรือสมาชิก เป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์โดยแต่ละหน่วยชีวิตและแต่ละปัจเจกบุคคลจะดำเนินการสานต่อเพื่อหาแนวร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกันตามหลักของธรรมชาติที่ทุกสรรพสิ่งต้องพึ่งพา

อาศัยและสร้างกระบวนการที่สืบเนื่องเพื่อรักษาความเป็นไปของชีวิต ดังนั้นหน่วยชีวิตหรือสมาชิกในองค์กรเป็นองค์ประกอบหลักที่ก่อให้เกิดความเป็นเครือข่ายทางสังคม

2) จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากว่าบุคคล กลุ่ม องค์กรมารวมกันเพียงเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไร้ความมุ่งมั่นหรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอาจกล่าวได้ว่าเป็นเครือข่ายทางสังคม เพราะความเป็นเครือข่ายต้องมีความหมาย “การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย” เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

3) การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก สมาชิกต้องมีจิตสำนึกต่อส่วนร่วม กล่าวคือ เมื่อพวกเขาเห็นปัญหาหรือต้องการที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งจิตใจที่มุ่งมั่นซึ่งเป็นปัจจัยภายในของแต่ละบุคคล ย่อมเป็นแรงขับที่นำไปสู่การวิเคราะห์และการค้นหาวิธีเพื่อแก้ไขปัญหาที่นั้น ๆ รวมทั้งแสวงหาแนวทางร่วม จากเพื่อนร่วมอุดมการณ์ เพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จนกลายเป็นองค์กรเครือข่ายที่ทุกฝ่ายต่างก็มีความไว้วางใจต่อกัน ทั้งนี้เพราะความเป็นเครือข่าวนั้นสามารถที่จะตอบสนองกระบวนการแก้ไขปัญหาได้มากกว่า

4) การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน ในองค์ประกอบของความเป็นเครือข่าย สิ่งหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ การมีส่วนร่วมการพึ่งพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกเป็นปัจจัยหนุนเสริมให้เครือข่าวนั้นมีพลังมากขึ้น เพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันและพึ่งพากันมากขึ้น นอกจากนี้ในระบบความสัมพันธ์ของเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะนำไปสู่การให้และการรับ รวมถึงการระดมทรัพยากรเพื่อให้ภารกิจที่เครือข่ายดำเนินการร่วมกันนั้นบรรลุถึงเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นทั้งแนวคิดกระบวนการและวิธีการของการจัดการเครือข่ายเป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่ต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนจึงเสมือนเป็นกลไกที่เป็นแรงผลักดันให้ความเป็นเครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

5) ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร ถ้ากล่าวถึงเครือข่ายว่าเป็นความสัมพันธ์ที่โยงใยสิ่งที่มีความสำคัญกับเครือข่าย คือ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน นับตั้งแต่การสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่มและระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานและช่วยรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ต่อเนื่องเช่นนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย ถ้าระบบความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองหรือขาดการติดต่อ ความเป็น

เครือข่ายจะต้องยึดหลักการของความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกัน โดยมีกิจกรรมและข้อมูล เพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของเครือข่ายนั้น ๆ

ในขณะที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย ว่ามีอยู่ 7 ประการ ประกอบด้วย

1) การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common Perception) คือ สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกและการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุการณ์เข้าร่วมเป็นเครือข่าย อาทิ มีความเข้าใจในปัญหาและมีสำนึกในการแก้ไข

2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) คือ เป็นการมองเห็นภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคต ร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจะช่วยทำให้ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลังเกิดเอกภาพและช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิดที่แตกต่างลงไปได้ ในทางตรงกันข้ามเมื่อใดที่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกก็จะเริ่มแตกต่างจากสิ่งที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสร้างให้เกิดขึ้น

3) การมีผลประโยชน์ และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interests / Benefits) คือ การรวมครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาทิ เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข และความพึงพอใจ เป็นต้น

4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All Stakeholders Participation) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่ายนับเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เพราะกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในเครือข่ายย่อมเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายจึงควรเป็นไปในลักษณะของความเท่าเทียมกัน ในฐานะของ “หุ้นส่วน” ของเครือข่าย ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ

5) มีกระบวนการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้จุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายมากกว่าการไม่สร้างเครือข่ายหรือต่างคนต่างอยู่

6) มีการพึ่งอิงร่วมกัน (Interdependence) เนื่องจากธรรมชาติความจำกัดของสมาชิกในเครือข่ายด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลัง และอื่น ๆ สมาชิกของเครือข่ายจึงไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ด้วยตนเอง การจะทำให้เป้าหมายร่วมสำเร็จได้นั้น สมาชิกจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกัน

และกันระหว่างสมาชิกในเครือข่ายเพื่อให้เกิดการสร้างเสริมซึ่งกันและกัน การจะทำให้สมาชิกหรือเครือข่ายยึดโยงกันให้แน่นหนาจำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าจะหากเอาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงไปได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงจำเป็นต้องดำรงอยู่ของเครือข่าย ซึ่งการพึ่งพาร่วมกันจะส่งผลทำให้สมาชิกต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยอัตโนมัติ

7) การมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) คือ การที่สมาชิกในเครือข่ายทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านการเขียน หรือ การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย ปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นลักษณะความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างกัน (Reciprocal Exchange) มิใช่ปฏิสัมพันธ์ฝ่ายเดียว (Unilateral Exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใด ก็ยิ่งเกิดความผูกพันภายในระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงในระดับที่แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การปฏิสัมพันธ์ยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น อันจะช่วยให้เครือข่ายเข้มแข็งยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ สัมพันธ์ เศรษฐกิจ (2553) ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคมไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1) สมาชิกทั้งรายปัจเจกบุคคล กลุ่ม / องค์กร ที่มารวมตัวกันตามความสัมพันธ์แบบเครือข่าย ญาติ พรรคพวก เพื่อนฝูง อาชีพ จนเป็นรากฐานที่นำไปสู่ความร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นทางการมากขึ้น

2) ผู้นำเครือข่ายที่สำคัญ ประกอบด้วย ผู้นำทางความคิด ผู้นำด้านทักษะ เทคนิคเฉพาะด้าน ผู้นำเขียนแผน / โครงการ ผู้นำการบริหารจัดการ ผู้นำการสื่อสาร / ประชาสัมพันธ์ ผู้นำการระดมทุน ผู้นำการประสานงานภายในและภายนอก ผู้นำการประชุม สรุปร บันทึกลงและติดตามงาน

3) ความสนใจ การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงานและกิจกรรมการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

4) การติดต่อสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารที่มีทั้งผู้รับและผู้ส่งอย่างต่อเนื่องโดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น จดหมาย ใบบลิว อินเทอร์เน็ต

5) การประสานงานการทำงานต่าง ๆ ร่วมกัน

6) ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการทำงาน

7) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียน ประสบการณ์ การทำงานทั้งการมีเวทีร่วมสม่ำเสมอ

8) การเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

จากการศึกษา สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคมประกอบด้วย สมาชิก ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการรวมกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดการประสานงานและความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกัน จนเกิดเป็นสายใยแห่งความผูกพันในเครือข่ายทางสังคมที่หนาแน่นได้ในที่สุด

#### 1.4 บทบาทในเครือข่ายทางสังคม

บทบาทของเครือข่ายทางสังคม แต่ละเครือข่ายต่างก็มีบทบาทที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการกำหนดบทบาท และหน้าที่ที่ชัดเจน จะช่วยทำให้กระบวนการทำงานของเครือข่ายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ระดับของบทบาทเครือข่ายสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ (พระมหาสุทิตย์ อาภากรโ, 2547) ดังนี้

1) ระดับกิจกรรมการทำงาน (ทีมทำ) ได้แก่ เครือข่ายทางสังคมที่เน้นกระบวนการทำงานในระดับพื้นที่เป็นสำคัญ โดยเป็นเครือข่ายทางสังคมที่มีโครงสร้างการทำงานที่ไม่ซับซ้อน มีลักษณะ และแบบแผนการปฏิบัติงานคล้ายกับงานประจำมีกระบวนการจัดการ และการทำงานที่เน้นการพึ่งพาอาศัยกัน และทรัพยากรในพื้นที่รวมตัวกันเพื่อทำงานในกิจกรรมนั้น ๆ อย่างจริงจัง

2) ระดับการสนับสนุน ประสานงาน (ทีมนำ) ได้แก่ เครือข่ายทางสังคมที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานระหว่างภาคีต่าง ๆ มีบทบาทในการส่งเสริมการทำกิจกรรมในพื้นที่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ข้อมูลทางเลือกในกระบวนการทำงาน

3) ระดับการส่งเสริม การให้คำปรึกษา (ทีมหนุน) ได้แก่ เครือข่ายทางสังคมที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการมีส่วนร่วม และการทำงานของเครือข่ายเชิงลึก เป็นต้น

นอกจากนี้ Newman (2003) ยังได้กล่าวเกี่ยวกับบทบาทหรือประเภทของบุคคลในเครือข่าย โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 บุคคลหรือองค์กร หรือสถาบันที่เป็นจุดเชื่อมการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ หรือ Hubs ที่อยู่บนเครือข่ายทางสังคม เหมือนกับศูนย์กลางของกลุ่มดาว บางครั้งก็มีการเชื่อมโยงจากศูนย์กลาง ถึง 10 หรือ 12 สาย ผู้ที่เป็น Hubs คือ ผู้เชื่อมโยงลักษณะเป็นแกนกลาง

ประเภทที่ 2 บุคคลผู้หว่านเพาะความสัมพันธ์กับคนในองค์กร หรือในชุมชน หรือในระดับชาติไว้มากจนทำให้สามารถตรวจสอบทิศทางของกลุ่มคน องค์กร ชุมชน หรือระดับชาติได้ หรือ Pulse Taker ผู้ที่เป็น Pulse Taker มักซ่อนตัวอยู่ ไม่เปิดเผยตัวเหมือนกับผู้ที่เป็น Hubs

ประเภทที่ 3 ผู้ควบคุมข้อมูลข่าวสาร กำกับควบคุมการไหลเวียน การติดต่อสัมพันธ์ หรือ Gate Keeper ผู้ที่เป็น Gate Keeper เป็นคนที่มีอำนาจในการตัดสินใจว่าใครควรได้รับหรือไม่ได้รับทรัพยากรและโอกาสพิเศษ หรือถ้าความหมายโดยตรงคือ ผู้ที่มีหน้าที่เปิด ปิด ประตูป้องกันไม่ให้คนอื่นเข้ามาโดยไม่ได้รับอนุญาตนั่นเอง

### 1.5 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis : SNA) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยง (Linkage หรือ Ties) ของสมาชิกบนเครือข่ายที่สนใจ โดยกำหนดให้หน่วยการศึกษาที่เรียกว่าหน่วยย่อย (Node) ซึ่งเป็นได้ทั้งบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร (Martino & Spoto, 2006; คุณาพร เต็มปิยพล, 2555) แนวคิดนี้มุ่งเน้นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อย ระดับของการปฏิสัมพันธ์ในแต่ละหน่วยจะขึ้นอยู่กับจำนวนและความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันภายใน โครงข่ายทางสังคม นอกจากนี้ระดับปฏิสัมพันธ์จะถูกพิจารณาเป็นกระบวนการทางสังคมที่ก่อให้เกิดช่องทางของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลและข่าวสารที่จะนำไปสู่การเจรจาสร้างฉันทามติความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ตลอดจนการระดมทรัพยากร และทุนทางสังคมที่จำเป็นต่อการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมของกลุ่มทางสังคมที่เกิดขึ้น (Nooy, Mrvar, & Batagelj, 2005) โดยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอาจเป็นความสัมพันธ์ด้านเดียว หรือหลายด้าน (Marin & Wellman, 2009) และสามารถประเมินค่าออกมาเป็นตัวเลขจากค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ทางสถิติและแปลผลจากตัวเลขที่ได้เป็นความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Carrington, Scott, & Wasserman, 2005; Wasserman & Faust, 1994) ของหน่วยที่ศึกษา

การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม มีวัตถุประสงค์หลัก ก็เพื่ออธิบายลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยที่ศึกษานั้น ๆ จึงให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างหน่วยที่ศึกษามากกว่าคุณสมบัติต่าง ๆ (Attribute) ของหน่วยที่ศึกษา (Marsden, 1990) และเพื่อค้นหาและตีความรูปแบบของความเชื่อมโยงทางสังคม (Nooy et al., 2005) ระหว่างหน่วยที่ศึกษา ประโยชน์ที่สำคัญของการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม คือ 1) การศึกษานี้สามารถศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยที่ศึกษาทั้งสองทิศทาง และ 2) การแสดงให้เห็นภาพของลักษณะและการเชื่อมระหว่างสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะแผนผังที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และมีตัวเลขสรุปถึงค่าต่าง ๆ ที่จำเป็น (Anklam, Cross, & Gulas, 2005; Kim, Jackson, & Suh, 2012; Martinez-Lopez, Perez, & Sanchez-Vizcaino, 2009) การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์ทั้งระบบในภาพกว้างที่มุ่งอธิบายศูนย์กลางของสังคม และ 2) การวิเคราะห์รายบุคคลที่มุ่งศึกษาปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Kim et al., 2012) โดยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมเริ่มจากการนำ ทฤษฎีความรู้ด้านต่าง ๆ เช่น สังคม คณิตศาสตร์ สถิติ และการคำนวณมาใช้ร่วมกัน (Wasserman & Faust,

1994) โดยทฤษฎีกราฟ (Graph theory) ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมเพื่อระบุส่วนประกอบสำคัญของเครือข่าย บ่งบอกลักษณะความสัมพันธ์ หรือเปรียบเทียบความแตกต่างในเครือข่าย โดยสามารถใช้ทฤษฎีกราฟอธิบายลักษณะแต่ละหน่วยย่อยในเครือข่ายเพื่อบ่งบอกลักษณะในภาพรวมของเครือข่ายได้ (Martinez-Lopez et al., 2009) การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมกลายเป็นเครื่องมือเชิงระเบียบวิธีวิจัยที่มีศักยภาพอย่างมากควบคู่ไปกับการวิเคราะห์เชิงสถิติ และเชิงคุณภาพ แนวคิดด้านเครือข่ายได้ถูกนิยาม ทดสอบและประยุกต์ใช้ในการวิจัย โดยแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนามาจากศาสตร์ด้านมานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) และนำไปสู่ศาสตร์ด้านการบริหารและประวัติศาสตร์ (Nooy et al., 2005) โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การสำรวจ การสังเกต การสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมจากข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้ว การจัดการข้อมูลโดยนำข้อมูลที่มีความสัมพันธ์มาแสดงในรูปแบบกราฟและตารางเมทริกซ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างกราฟ ภาพมโนภาพ โดยใช้ซอฟต์แวร์ (ธงชัย ทองมา, 2558)

#### 1.6 ขั้นตอนในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

Prell (2011) ได้เสนอเกี่ยวกับขั้นตอนในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ว่ามีขั้นตอนในการวิจัยอยู่ 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนวรรณกรรม ศึกษางานวิจัยที่มีหัวข้อคล้ายกับที่เรากำลังศึกษา แล้วออกแบบการวิจัยของตัวเอง โดยตั้งคำถามวิจัยแล้วลงไปเก็บข้อมูล จากนั้นจึงปรับวิธีเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องไปด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารอบคิดเชิงทฤษฎี การสร้างตัวแบบเชิงประจักษ์เริ่มจากการอุปนัยสิ่งที่พบเห็นจากปรากฏการณ์โดยตรง ไม่ใช่ทฤษฎีนำ นิรนัยรูป / ลักษณะเครือข่ายไว้ก่อน จากนั้นจึงเก็บข้อมูลเพื่อยืนยันสิ่งที่พบว่าเป็นไปตามทฤษฎี เราจึงควรพิจารณาว่าเครือข่ายที่สนใจใกล้เคียงกับแนวคิดใด เช่น ทุนทางสังคม (Social Capital) เครือข่ายการแลกเปลี่ยน (Social Exchange) ทฤษฎีเครือข่ายการคัดเลือกทางสังคม (Social Selection Network Theory)

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาคำถามหรือสมมติฐานของการวิจัย เมื่อผู้วิจัยได้นิรนัยแนวคิดที่กำลังจะเก็บข้อมูลออกมาแล้ว การสร้างสมมติฐานต่อปรากฏการณ์ก็เป็นขั้นตอนถัดมา คำถามของการวิจัยจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เรามองเห็นตัวแปรหรือชุดของตัวแปรข้างใน โดยลองตั้งคำถามวิจัย เช่น ตัวแสดงแต่ละตัวได้รับผลจากการมีเครือข่ายในการเข้าถึงทรัพยากรได้อย่างไร โครงสร้างเครือข่ายส่งผลอย่างไรต่อการกระจายข่าวสารและบรรทัดฐานของสังคม

จากนั้นจึงตั้งคำถามเพื่อค้นหาตัวแปรในเครือข่าย เช่น ความสัมพันธ์ทางสังคมที่ก่อตัวขึ้นระหว่างแต่ละคนส่งผลอย่างไรกับองค์กร บทบาทของความใกล้ชิดทางภูมิศาสตร์กายภาพส่งผลต่อการรับข่าวสารอย่างไร

ผู้วิจัยจึงต้องคาดการณ์สถานะที่เกิดขึ้นอยู่ในเครือข่ายแล้วตีโจทย์ตัวแปรที่มีผลต่อความสัมพันธ์และโครงสร้างออกมา ขึ้นรูปเป็น โครงสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่ายที่กำลังศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ระบุกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตของเครือข่าย ข้อมูลเครือข่าย เช่น ความเป็นศูนย์กลาง ความหนาแน่นนั้น ขึ้นอยู่กับประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กำลังศึกษา ซึ่งการกำหนดขอบเขตของเครือข่ายที่สามารถเลือกจัดการได้ 3 แบบ คือ 1) ใช้ตัวแสดงจริงทั้งหมด 2) ใช้ตัวแทน หรือ 3) ใช้การแนะนำปากต่อปาก (Snowball) เลือกกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 5 ลงเก็บข้อมูล วิธีรวบรวมข้อมูลสำหรับสร้างภาพเครือข่ายที่ดีมี 4 ทางเลือก คือ 1) ใช้แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง 2) การสังเกต 3) การศึกษาจากเอกสารและบันทึก 4) แหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนที่ 6 พิจารณาข้อมูลที่ได้มา ผู้วิจัยจะต้องพิจารณาข้อมูล ได้แก่ ค่าความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง ความผิดพลาดและจรรยาบรรณ ฉะนั้นผู้วิจัยจึงควรนำเสนอผลด้วยการ โค้ด (Code) ข้อมูลแทนการเปิดเผยชื่อจริงของตัวแสดงเพื่อกำเนียงถึงผลกระทบที่ตามมา เช่น ผลประโยชน์ทางธุรกิจ หรือผลกระทบหลังเปิดเผยข้อมูล

ขั้นตอนที่ 7 จัดการข้อมูลและวางโครงสร้าง เรียบเรียงลงใส่ตาราง เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ขาดหายก่อนจะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

ขั้นตอนที่ 8 ใช้โปรแกรมแสดงภาพของเครือข่าย สร้างภาพ (Visualization) ออกมาเป็นกราฟที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแสดงและเผย Topographical ของเครือข่ายว่า มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

ขั้นตอนที่ 9 วิเคราะห์และแปลผลที่ได้ สุกท้ายข้อมูลที่ได้จะเป็นสถิติเชิงพรรณนา เช่น ค่าความหนาแน่น ค่าความเป็นศูนย์กลาง ค่าความห่าง ค่าเฉลี่ย สำหรับใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งข้อมูลทางสถิติเหล่านี้จะต้องมีข้อมูลเชิงคุณภาพและภาพของกราฟ (Graph) ความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ

### 1.7 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

มีผู้ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยอธิบายถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมไว้ดังนี้

Boissevain (1974) ได้เสนอถึงลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคมที่สามารถนำมาเป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมไว้ 4 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้



1) ความสัมพันธ์อันหลากหลาย ด้วยบทบาทที่มีในสังคม ความสัมพันธ์เชิงซ้อน (Diversity of Linkage: Multiplexity) โดยลักษณะของความสัมพันธ์แบบนี้ สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีบทบาท (Role Theory) เนื่องจากในเครือข่ายทางสังคมนั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตามบทบาทหรือหน้าที่ที่แต่ละคนหรือคู่ความสัมพันธ์มีอยู่ โดยที่บุคคลแต่ละคนนั้นมีได้มีเพียงบทบาทเดียว หากแต่มีหลายบทบาทที่จะต้องสวมในชีวิตประจำวัน เช่น บทบาทของแม่ บทบาทลูก บทบาทอาจารย์ บทบาทนักศึกษา บทบาทของเพื่อน เป็นต้น ดังนั้น บุคคลสองคนอาจมีความสัมพันธ์กันได้ ทั้งในบทบาทเดียว (Single Role) หรือหลายบทบาทประกอบกัน (Multiple Roles) เรียกได้ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเดี่ยว (Uniplex or Single-Relation) และความสัมพันธ์เชิงซ้อน (Multiplex or Multi-Relation) ตามลำดับ ซึ่งบทบาทแต่ละบทบาทจะมี ปทัสถาน (Norms) และความคาดหวัง (Expectation) เป็นตัวชี้นำแนวทางพฤติกรรมที่จะปฏิบัติต่อกันและกัน

2) ความสัมพันธ์ทางสังคมบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน (Transactional Contact) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเครือข่ายทางสังคม บางครั้งอาจเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยน เนื่องจากบุคคลไม่เพียงแต่ทำตามบทบาทหน้าที่ที่คาดหวัง (Expect Role / Functions) ในสังคม หรือตามปทัสถาน (Norms) ที่ได้รับการถ่ายทอดมาเท่านั้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยังอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้และการตัดสินใจในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างคู่ความสัมพันธ์ ทั้งในด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ เช่น เงินทอง สิ่งของ หรือความช่วยเหลือที่ก่อให้เกิดบุญคุณที่ต้องมีการตอบแทนกันในภายภาคหน้า โดยที่ตัวบุคคลเป็นผู้ตัดสินใจเองในการที่จะเลือก หรือมีพฤติกรรมอย่างไร หรือแลกเปลี่ยนอะไรกับอีกบุคคลหนึ่ง

3) ความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะที่เท่าเทียมกันและไม่เท่าเทียมกัน (Directional Flow) ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคล ซึ่งวางอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนนั้น สามารถก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะร่วมมือกัน (Cooperative) หรือแข่งขันกัน (Competitive) ซึ่งอาจก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สมดุล (Balance Reciprocity) และไม่สมดุลกัน (Negative Reciprocity) ขึ้น ในที่นี้หมายถึงการได้รับผลประโยชน์จากกันและกัน ทั้งในลักษณะที่เท่าเทียมกันและไม่เท่าเทียมกัน โดยฝ่ายหนึ่งอาจได้รับมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

4) ความถี่และระยะเวลาของความสัมพันธ์ (Frequency and Duration of Relationship) ความถี่ของความสัมพันธ์ (Frequency of Relationship) ถือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่คุณภาพของความสัมพันธ์ในลักษณะการเกิดความสัมพันธ์เชิงซ้อน และในทำนองเดียวกันความถี่ของความสัมพันธ์ ก็เป็นผลเนื่องมาจากความสัมพันธ์เชิงซ้อน ความผูกพันและควมมีอิทธิพลต่อกันและกันในด้านพฤติกรรมนั้น จึงขึ้นอยู่กับความถี่และความบ่อยครั้งของการพบปะสัมพันธ์กัน

ประกอบขึ้นอยู่ที่ช่วงระยะเวลาของความสัมพันธ์ด้วย ยิ่งบุคคลมีความสัมพันธ์กับอีกบุคคลหนึ่งบ่อยครั้งและมีระยะเวลาของการรู้จักกันนานเพียงใด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคน จะมีอิทธิพลกำหนดพฤติกรรมของกันและกันมากขึ้นเท่านั้น

และ ภัทราวดี มากมี (2564) ได้กล่าวถึงประเด็นที่ใช้ในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ว่าแบ่งเป็น 4 ประเด็น ได้แก่

1) การสำรวจและการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ (Exploring and Understanding Relationships) กระบวนการในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสังคมมีความแตกต่างจากแบบแผนของการวิจัยและการออกแบบการประเมินที่เด่นชัด 2 ประการ คือ (1) กรอบการทำงานของการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (2) การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการวัด ระดับของข้อมูลในการวิจัยแบบเดิมนั้น ประกอบด้วย สดมภ์ของการวัดคุณลักษณะของตัวแปร และแถวของกลุ่มตัวอย่าง แต่สำหรับการวัดในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมนั้นเป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า ภาษาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดิมเป็นคะแนน นอกจากนี้ยังมีการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง สำหรับข้อมูลในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ในด้านแถวจะเป็นกลุ่มตัวอย่าง และสดมภ์ เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่ได้จากการวัดพฤติกรรม จะเป็นระดับของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ภาษาที่ใช้ในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ได้แก่ ระดับความเข้ม (Density) ก๊ิก (Clique) และ โมเดลกล่อง (Block Models)

การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และวิธีการวัดความสัมพันธ์ ผลที่ได้จากการวัดจะเป็นทั้งตัวเลขและเป็นภาพที่ได้จากการสังเกตที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociogram) หรือแผนที่ทางสังคม (Social Map) การสร้างกราฟจะทำให้เกิดความเข้าใจในความสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งอาจแสดงถึงมิตรภาพ โดยให้ความหมายของสัญลักษณ์ในภาพ และการแทนค่าสัญลักษณ์ การที่จะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ จะต้องทำความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับกรอบการทำงานของการวิเคราะห์เครือข่าย ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ต้องให้คำจำกัดความของความสัมพันธ์ (2) เครือข่ายต้องแสดงให้เห็นการเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ และ 3) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นต้องวัดได้

2) ระดับความสัมพันธ์ (Level of Relationships) ในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมนั้น ความสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจเครือข่าย ความสัมพันธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะและความสัมพันธ์ของข้อมูลนั้นก่อรูปเป็น โครงสร้างของเครือข่าย เช่น การเชื่อมโยงระหว่างบุคคล การเชื่อมโยงของบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ความสัมพันธ์อาจแบ่งระดับได้จากหลายระดับ เช่น ความสัมพันธ์ในครอบครัวที่เกิดจากการแต่งงาน ความสัมพันธ์ของบุคคลที่ลงทุนร่วมกัน

ความสัมพันธ์ของคนทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อนหรือการเป็นสมาชิกภาพของกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

ความสัมพันธ์ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ รวมทั้งการสื่อสารกันในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ในการประเมินความสัมพันธ์เน้นการวัดสิ่งที่ปรากฏหรือระดับของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของเครือข่าย และทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกิดจากความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นคู่ ๆ เช่น ให้ 1 ถ้ามีความสัมพันธ์ และให้ 0 ถ้าไม่มีความสัมพันธ์ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น อาจประเมินจากความถี่ของการสื่อสารภายในระยะเวลาหนึ่งวัน สัปดาห์ เดือน หรือไตรมาส นอกจากนั้นยังสามารถบอกทิศทาง และความเข้ม ของความสัมพันธ์ เช่น คนในครอบครัว เพื่อน คนรู้จัก หรือ คนแปลกหน้า เป็นต้น

การจัดประเภทของความสัมพันธ์ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการประเมิน อาจมาจากกรณีต่อไปนี (1) ใครพูดกับใคร (2) ใครทำงานกับใคร (3) ใครคือคนที่ท่านรู้จัก และ (4) ใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำจำกัดความของความสัมพันธ์นั้นอยู่ที่บริบทของการประเมิน

3) เครือข่าย (Network) หมายถึง ขอบเขตของความสัมพันธ์ที่วัดได้ เครือข่ายทางสังคมประกอบด้วย ขอบเขตของบุคคล และความสัมพันธ์ของบุคคล พื้นฐานของเครือข่ายทางสังคมเริ่มต้นจาก สมาชิกในเครือข่ายที่ก่อรูปเป็นคู่ ๆ เป็นกลุ่มสามคน เชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่ และสุดท้ายคือการเป็นเครือข่าย ในการวิเคราะห์เครือข่ายสังคมไม่เพียงแต่จะศึกษาถึงการดำรงอยู่ของสายใยของความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคลเท่านั้น แต่จะเน้นที่ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคลที่ดำรงอยู่ในเครือข่ายสังคมว่าจะส่งผลต่อพฤติกรรมซึ่งกันและกันอย่างไร ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยเรื่องรูปแบบ มาอธิบายพฤติกรรมด้วย ได้แก่ ลักษณะทางด้านเนื้อหาและปริมาณของความสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลภายในเครือข่ายนั่นเอง ความสัมพันธ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์เครือข่ายสังคมมี 3 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 ความเกี่ยวข้องกันภายในเครือข่าย หมายถึงความเกี่ยวข้องของบุคคลในเครือข่าย ซึ่งมีได้ตั้งแต่ความเกี่ยวพันกันอย่างหลวม ๆ ไปจนถึงความเกี่ยวพันกันอย่างเหนียวแน่นหรือเข้มข้น การศึกษาความเกี่ยวพันกันภายในเครือข่ายของกลุ่ม โดยให้บุคคลระบุถึงบุคคลที่เขาารู้สึกสนิทสนมที่สุด ว่าเป็นใคร อยู่ที่ไหนเกี่ยวข้องกันอย่างไร ติดต่อกันด้วยวิธีใด รวมทั้งคำถามอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคม

ลักษณะที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงซ้อน (Complex Relationship หรือ Multi-Stranded) หมายถึงจำนวนของบทบาทที่บุคคลมีในการติดต่อกัน ปกติบุคคลจะมีหลายบทบาทที่ต้องกระทำในชีวิตประจำวัน ในการมีหลายบทบาททำให้บุคคลได้พบปะ รู้จักกับบุคคลอื่นที่มีบทบาทอย่างหนึ่ง

และบางครั้งบุคคลก็ได้พบกับบุคคลเดิมในบทบาทที่แตกต่างกัน การที่บุคคลสองคนมีความสัมพันธ์กันเพียงบทบาทเดียวเรียกว่าความสัมพันธ์เชิงเดียว และการที่บุคคลสองคนมีความสัมพันธ์กันหลายบทบาท เรียกว่ามีความสัมพันธ์เชิงซ้อนบุคคลยังมีเครือข่ายสังคมกว้างเท่าไรก็ยังมีความสัมพันธ์เชิงซ้อนมากขึ้นเท่านั้น

ลักษณะที่ 3 ความเข้มแข็งหรืออ่อนแอของความสัมพันธ์กัน (Strong or Weak Ties) ความสัมพันธ์กันที่เข้มแข็ง คือ ความผูกพันที่ต้องทุ่มเทเวลาให้กับความสัมพันธ์ มีความตั้งใจที่เกิดจากความรู้สึก มีความไว้วางใจกันและกัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่อ่อนแอ คือ ความผูกพันที่บุคคลทุ่มเทตัวเองให้กับความสัมพันธ์นั้นน้อย เช่น คนที่เป็นเพียงคนรู้จัก นักสังคมวิทยาส่วนใหญ่สนใจความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งมากกว่าความสัมพันธ์ที่อ่อนแอ

4) การวัดความสัมพันธ์ (Measuring the Relationships) หลังจากได้เห็นภาพของความสัมพันธ์และเครือข่ายแล้ว ประเด็นที่จะกล่าวถึงในลำดับต่อไป คือการวัดความสัมพันธ์ภายในเครือข่าย แนวคิดสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างหน่วย และเครือข่าย คือแนวความคิดที่ว่าด้วยอำนาจและศูนย์กลาง (Power and Centrality) คนที่มีตำแหน่งเป็นศูนย์กลางเป็นตำแหน่งที่มีเอกสิทธิ์เหนือคนอื่น ความเป็นศูนย์กลาง (Central) เป็นตัวบ่งชี้ถึงศักยภาพในการควบคุมเครือข่าย บุคคลที่เป็นศูนย์กลางจะมีพลังอำนาจในการเชื่อมโยงเครือข่าย บุคคลที่เป็นศูนย์กลางเปรียบเสมือนดาว (Star) หรือจุดศูนย์กลาง (Hub) ของเครือข่าย เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลมาก คนที่เป็นศูนย์กลางถูกผูกมัดไว้กับอำนาจ ทั้งในองค์กรและในเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ไม่เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและไม่เป็นความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน แม้ว่าเรื่องของความเป็นศูนย์กลางเป็นคุณลักษณะทางโครงสร้างที่สำคัญ แต่ก็เป็นเรื่องลำบากที่จะค้นหาคุณสมบัติให้ชัดเจน คนที่เป็นศูนย์กลางในเครือข่ายดำเนินการบางอย่างที่ไม่เท่าเทียมกันในการจัดแบ่งชั้นทางสังคม

### 1.8 เครื่องมือในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

เครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลโครงข่ายทางสังคมในปัจจุบันนี้ มีจำนวนและความหลากหลายให้เลือกใช้อย่างเหมาะสมกับเงื่อนไขการออกแบบและวิเคราะห์งานวิจัย โดยเครื่องมือที่ได้รับความนิยมใช้กันมากสำหรับงานวิจัย ได้แก่ UCINET, NetMiner, Pajek และ MultiNet ทั้งนี้ซอฟต์แวร์ Pajek เหมาะสำหรับการวิเคราะห์เครือข่ายที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนมาก สามารถวิเคราะห์ผลในกลุ่มตัวชี้วัดเชิงสถิติ และแผนผังโครงข่ายทางสังคมได้อีกด้วย (Huisman & van Duijn, 2011; สฤยดี ดิยะวงศ์สุวรรณ, 2555) นอกจากนี้ โปรแกรม Pajek ยังเป็นโปรแกรมในกลุ่มฟรีแวร์ (Freeware) ที่เปิดให้ดาวน์โหลดและใช้งานได้โดยเสรี ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่สนใจในการเริ่มต้นศึกษาเครือข่ายทางสังคม โดยที่ยังไม่จำเป็นต้องมีต้นทุน

ค่าใช้จ่ายในการศึกษาที่มากขึ้นไป และมีหนังสือคู่มือที่มีการอธิบายวิธีการใช้โปรแกรมพร้อมกับการใช้ทฤษฎีเครือข่ายทางสังคมให้ดาวโหลดโดยไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายอีกด้วย โปรแกรม Pajek เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ซึ่งจะประกอบไปด้วยกราฟและข้อมูลอยู่ในรูปแบบของจุดพิคัดและเส้น การประมวลผลจะอยู่ในรูปแบบของ Network Data File สามารถสร้างได้จากกลุ่มโปรแกรม Word Processor ที่พบได้โดยทั่วไปของระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (Operation System: OS) จากข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสถิติของสังคมที่เกิดขึ้น จำนวนของจุดพิคัด จำนวนและประเภทของการเชื่อมโยงจะต้องมีค่ากำกับด้วยเสมอ (สฤษฎี ดิยะวงศ์ สุวรรณ, 2555) ดังนั้นในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงพิจารณานำโปรแกรม Pajek มาประยุกต์ใช้เป็นระเบียบวิธีวิจัย เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายโดยไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง (Distance)

จากการศึกษาแนวคิดเครือข่ายทางสังคม ทำให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นเครือข่ายทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการทำกิจกรรม การดำเนินงานตลอดจนการแลกเปลี่ยนทรัพยากรแก่กัน อันก่อให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ภายในเครือข่าย โดยในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมนี้จะช่วยให้มองเห็นถึงทิศทางของความสัมพันธ์ โครงสร้างทางสังคม และรูปแบบในการสื่อสารของเครือข่ายเพื่อนำไปพัฒนาเป็นแนวทางในการศึกษา การออกแบบแนวคำถามในการสัมภาษณ์ การพัฒนากรอบแนวคิด รวมไปถึงเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย อีกทั้งยังช่วยในการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ถูกครอบงำโดยนักเขียนชาวแองโกลอเมริกัน (Anglo-American) มาอย่างยาวนาน (Boxall, 1995) โดยมีมุมมองหลักสามประการคือ แนวคิดสากล (Universalistic) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency) และแนวคิดองค์ประกอบ (Configurational) (Delery & Doty, 1996) โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ (พิชัย พันธุ์วัฒนา, 2558)

1) แนวคิดสากล เป็นแนวทางที่เน้นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) โดยการดำเนินงานขององค์กรสามารถนำไปใช้ได้อย่างสากล

2) แนวคิดเชิงสถานการณ์ เน้นความเหมาะสมที่สุด (Best fit) มองว่าตัวแปรด้านสถานการณ์ที่สำคัญคือกลยุทธ์ ธุรกิจมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยที่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ การปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ

3) แนวคิดองค์ประกอบ เน้นหลักการ (Equifinality) มองว่าการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายแง่มุมมีความสอดคล้องกัน โดยที่การผสมผสานกันของการปฏิบัติบางด้านสามารถส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น โดยการเน้นหลักการ

ซึ่งแต่เดิมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เรียกกันว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยาย และพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Mathis & Jackson, 2008) แต่เดิมงานด้านการบริหารงานบุคคลจะเน้นที่การปฏิบัติงานประจำตามหน้าที่ เน้นกระบวนการจัดการ โดยมีได้มีการพิจารณาว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อองค์กรในภาพรวมอย่างไร สิ่งที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับภารกิจหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างไร สิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวส่งผลให้องค์กรไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ทั้งในด้านการเจริญเติบโตขององค์กร หรือการถดถอยขององค์กร และเมื่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์, 2562) จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันต่าง ๆ ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้า ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นนี้ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรจำนวนมากไม่น้อย เช่น ทำให้เกิดภาวะขาดทุน สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด ผลิตภาพลดลง เป็นต้น ซึ่งสาเหตุสำคัญก็เนื่องมาจากองค์กรธุรกิจเหล่านี้ไม่สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น ภารกิจที่ท้าทายขององค์กรในยุคปัจจุบันก็คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกุญแจสำคัญก็คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การที่จะทำเช่นนั้นได้ ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมเป็นพลังผลักดันที่สำคัญ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2556) ให้กับองค์กร

ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการออกแบบระบบการทำงานขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mathis & Jackson, 2008) เห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร ในปัจจุบันองค์กรหลาย ๆ องค์กร ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถที่จะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เพราะหากองค์กรมีการจัดการและการวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ดี อาจทำให้เกิดปัญหา (พัชสิริ ชมภูคำ, 2552) จากที่กล่าวมาในข้างต้นถือได้ว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการสร้างความ

ได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ในปัจจุบันกล่าวกันว่า ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่การกำหนดความสามารถหลัก หรือ ทักษะความรู้ที่จำเป็นสำหรับคนในองค์กร ที่จะเป็นจุดที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ในการที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการอาศัยทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กรต้องสามารถที่จะตอบสนองเงื่อนไขสำคัญ 4 ประการ คือ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2558)

1) ทรัพยากรต้องมีคุณค่า ทรัพยากรมนุษย์คือ ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์จะเพิ่มขึ้น เมื่อเขาสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น เช่น ลดต้นทุน นำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์ต่างจากองค์กรอื่นแก่ลูกค้า แต่ถ้าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่สามารถสร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้นก็อาจจะต้องหาวิธีการที่จะพัฒนาต่อไป

2) ทรัพยากรต้องหายาก แม้ว่าองค์กรจะมีทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่ถ้าหากคุณค่าดังกล่าวไม่ใช่สิ่งที่ยาก หรือต่างจากองค์กรอื่น เช่น ทักษะ ความรู้ หรือความสามารถของคนนั้น แม้จะมีคุณค่า แต่ก็ได้ง่ายในไม่ช้า คู่แข่งหรือองค์กรอื่น จะต้องสามารถหาได้เช่นกัน องค์กรขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น บริษัท ไมโครซอฟท์ (Microsoft) และ บริษัท แมคคินซี (McKinsey) ลงทุนอย่างมากในการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

3) ทรัพยากรต้องยากในการลอกเลียน แม้ว่าทรัพยากรจะมีคุณค่าที่หายากแต่ถ้าหากองค์กรอื่นสามารถลอกเลียนได้ ก็ไม่ได้ทำให้ความได้เปรียบขององค์กรเกิดขึ้นนาน เช่น บริษัท ดิสนีย์ (Disney) บริษัท เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ (Southwest Airline) พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าและยากจะลอกเลียนแบบ

4) ทรัพยากรต้องได้รับการบริหารจัดการที่เป็นระบบ การบริหารจัดการ เช่น การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีคุณค่า

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันนั้น ควรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพราะเมื่อเทียบกับทรัพยากรอื่น ๆ แล้วนั้น ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Thite & Kavanagh, 2009) ดังนั้นการทำความเข้าใจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรหันมาให้ความสนใจควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและเศรษฐกิจโลก เนื่องจากการมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้

องค์กรจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้และจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่าที่สุดของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ / ประสิทธิภาพสูงสุด (Özlen, 2014) และในขณะที่หลาย ๆ องค์กรแสวงหาแนวทางในการบริหารจัดการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประเด็นเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ถือเป็นประเด็นที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นประเด็นที่สำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และยังทำให้เกิดการสูญเสียกำไรได้อีกด้วย โดยเฉพาะการที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย หรือทำตามความกดดันของสาธารณชน ซึ่งแต่เดิมนั้นเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ คือ การเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น แต่ปัจจุบันนี้ได้เปลี่ยนไปเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ด้วยการทำอะไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นองค์กรต้องตระหนักว่าการเคลื่อนไหวใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จึงไม่ใช่เรื่องที่แปลกแยกอีกต่อไป เพราะหากจะไม่สนใจ หรือไม่ทำก็ไม่ได้จะต้องทำให้เป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีขึ้นและมีผลประโยชน์ที่เพิ่มมากขึ้นด้วย “การบริหารจัดการสีเขียว” (Green Management) จึงเป็นมากกว่าความใส่ใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนทัศนคติในใจของบุคลากร (Mindset) ที่ยึดเอา “สิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลาง” ของการบริหารจัดการ การจัดการสีเขียวจึงต้องเป็นการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร (Total Management) เช่นกัน เพราะผลภาวะจากการผลิตหรือดำเนินกิจการไม่ได้เกิดจากฝ่ายผลิตเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วย

องค์กรที่มีการบริหารจัดการสีเขียวส่วนใหญ่จะทราบว่า การลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมไม่ใช่จุดกันที่ปลายทางเท่านั้น แต่จะต้องดูที่ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำเข้าสู่กระบวนการและที่อยู่ระหว่างกระบวนการผลิตด้วย ซึ่งเราจะต้องทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรเพื่อที่จะทำให้องค์กรมีผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2554) ดังนั้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรมุ่งเน้นในเรื่อง Green HR เช่นกัน เพื่อให้เกิดเป็นแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ และมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านสิ่งแวดล้อมมากกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม (Jabbour, 2011) ซึ่งแนวคิดการทำ Green HR นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีกระบวนการผลิตที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Kleekhaew, 2553) สอดคล้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยได้ศึกษาผ่านกลุ่มสนทนาระดับบ้านดงบัง ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการควบคุมดูแลเกษตรกรในระบบอย่างยุติธรรมและยั่งยืน



## 2.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ Human Resource Management (HRM) ส่วนในภาษาไทยที่ใช้กันทั่วไปได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น สำหรับความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2012) อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบายแนวปฏิบัติ และระบบที่มีอิทธิพลกับพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การจ้างและการสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และแรงงานสัมพันธ์ โดย สุนันทา เลहनันท์ (2560) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการแสวงหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมให้มาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมถึงทักษะในการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป และธำรงค์ษาศนดีให้อยู่ในองค์กรได้นานที่สุด เพื่อให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด มีผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร และ แก้วตา ผู้พัฒพงษ์ (2559) ได้อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการจัดการพนักงาน การพัฒนาพนักงาน โดยเพิ่มความรู้และทักษะ การธำรงค์ษาศนดีพนักงานให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อพ้นจากงานแล้วสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ในขณะที่ ปริญญา หรุ่นโพธิ์ (2559) ได้กล่าวถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยนับตั้งแต่ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการพ้นไปจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์ สูงสุดจากมูลค่าของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความเจริญก้าวหน้าตามความมุ่งหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งกระบวนการและรูปแบบเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับการบริหารองค์กร โดยรวม สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การเข้ามาจนถึงสิ้นสุดการจ้างงาน ทั้งนี้การดำเนินงานดังกล่าวต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2.2 ภารกิจของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันมีความสำคัญกับองค์กรมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต (ปริญญา หรุ่น โปธิ์, 2559) เพราะปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการบริหารงานขององค์กร (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560) ซึ่งการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยทั่วไปมักประกอบด้วยภารกิจสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, 2559; ชูชัย สมितिไกร, 2556)

2.2.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) เป็นภารกิจสำคัญประการแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นโยบาย และแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต เพื่อนำมากำหนดแผนกำลังคนให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติตรงกับตำแหน่ง การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2556) เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการวางแผนอย่างเป็นระบบล่วงหน้า เพื่อให้เกิดการใช้บุคลากรที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงปัญหาการขาดแคลนกำลังคนหรือปัญหาส่วนเกินของกำลังคนได้ (Messi, 2021; สุจิตรา รัตนานันท์, ม.ป.ป.)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการกำหนดความต้องการกำลังคนทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ ที่สามารถรองรับกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคตได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร (Bechet, 2008; Belcourt & Mcbey, 2004) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และ (2) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น (Scarpello, Ledvinka, & Bergmann, 1995) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สังคม การเมือง หรือเศรษฐกิจ (Cascio, 1998)

สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินความต้องการจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจในการดำเนินงานขององค์กร

## 2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ ขั้นตอนการพิจารณาการกำหนดหน้าที่งานต่าง ๆ และคุณลักษณะของบุคคลที่ถูกจ้างมาเพื่อทำงานที่กำหนดให้

การวิเคราะห์งานเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดและขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ อย่างเป็นระบบ (กรรณิการ์ เถกแสงรัตน์, 2558) การวิเคราะห์งานทำให้รู้ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างในงานนั้น ๆ และงานนั้นต้องใช้บุคลากรประเภทใดบ้าง ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดนี้จะถูกนำมาวิเคราะห์และจัดบันทึกไว้เพื่อนำมาเขียน (1) คำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และ (2) คุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification) (Dessler, 2549) โดยครอบคลุมข้อมูลดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

2.1) กิจกรรมการทำงาน ได้แก่ สิ่งที่ต้องปฏิบัติงานต้องกระทำ วิธีการปฏิบัติ เหตุผล และช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติงาน

2.2) เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และกำหนดการการทำงาน เป็นต้น

2.4) คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น บุคลิกภาพ ความสนใจ เป็นต้น

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ขององค์กร โดยวิธีการต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้ (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, 2560) ในส่วนของความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายไว้ เช่น Werther and David (Werther & David, 1993) ได้นิยามการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร สอดคล้องกับ Mondy (Mondy, 2008) ที่ได้กล่าวถึงการสรรหาว่า เป็นกระบวนการดึงดูดและกระตุ้นบุคคลให้มาสมัครงานกับองค์กร ทำให้องค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามที่องค์กรต้องการ โดยกระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อมีการค้นหากลุ่มบุคคลที่เหมาะสม และจะสิ้นสุดเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครงานกับองค์กร ดังนั้น ผลลัพธ์ของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์คือ กลุ่มผู้สมัครงานซึ่งจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นบุคลากรขององค์กรต่อไป กระบวนการสรรหาทรัพยากร

มนุษย์ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก เพราะบุคลากรขององค์กรจะมีคุณภาพเช่นไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้สมัครงานโดยส่วนใหญ่มีคุณภาพเช่นไรนั่นเอง (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

จากคำนิยามในข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการค้นหา จูงใจ ดึงดูด ผู้ที่มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติเหมาะสมเพื่อให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

4) การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการคัดกรองบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์กรได้ตั้งไว้ เช่น ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2557; จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ, 2558) เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับมากที่สุด โดยการพิจารณาจากหลายมิติ ในการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคลากรขององค์กร ซึ่งใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการคัดเลือก (Wendell, 1998) เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบความรู้ความสามารถ การทดสอบบุคลิกภาพ การทดสอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น (ชูชัย สมितिไกร, 2556) การคัดเลือกจะเกิดขึ้นหลังการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหา (ปริญญา หุ่นโพธิ์, 2559)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา เป็นการตัดสินใจขององค์กรในการที่จะเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งงานตามจำนวนที่องค์กรต้องการ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร

2.2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม เนื่องจากการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น ส่งผลให้บุคลากรต้องเรียนรู้และมีทักษะเพิ่มขึ้น โดยการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานและการศึกษาต่อ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไป กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่

1) การอบรมและพัฒนา (Training & Development) ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยบุคลากรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด การที่องค์กรจะบรรลุเป้าประสงค์และเจริญเติบโตได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการอบรมมักถูกนำไปรวมกับการพัฒนา แต่การอบรมจะมุ่งเน้นไปที่การให้บุคลากรมีทักษะเฉพาะเพื่อที่จะทำงานของตน ได้อย่างถูกต้อง และเสริมทักษะที่ขาดแคลนและจำเป็นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร สำหรับการพัฒนาคือ ความพยายามผลักดันบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรับงาน ความรับผิดชอบใหม่เพิ่มเติม ในการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือความต้องการขององค์กรในอนาคต (Dessler, 2549; พิชสิรี ชมภูคำ, 2552; อนันต์ชัยคงจันทร์, 2558) การฝึกอบรมและพัฒนาจะประกอบด้วยการปฐมนิเทศบุคลากร (Orientation) ซึ่ง

เป็นการแนะนำแนวทางการปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรที่เข้ามาใหม่ การพัฒนาอาชีพ (Career Planning) การเรียนรู้จากการทำงานจริง (On-the-Job Training: OJT) การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Off-the-Job Training) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง (Simulation) และการให้คำปรึกษาและแนะนำ (Mentoring/Coaching) เป็นต้น (De Cenzo & Robbin, 1996; ชูชัย สมทิธิไกร, 2556)

2) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2558) อย่างเป็นทางการว่า บุคลากรสามารถทำงานได้ดีเพียงใด (พัชสิริ ชมภูคำ, 2552) ซึ่งการจัดการผลการปฏิบัติงานจะมีการวางแผนงานล่วงหน้า กำหนดตัวชี้วัดผลงานล่วงหน้า นำไปดำเนินการประเมินผล (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560) ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2558) ไม่ว่าจะเป็นการบริหารและช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้รางวัล การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ ตลอดจนเป็นข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองต่อไป (พัชสิริ ชมภูคำ, 2552) โดยการจัดการผลการปฏิบัติงานนี้จะเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (ชูชัย สมทิธิไกร, 2556) (1) การระบุภาระหน้าที่ที่จำเป็นของบุคลากร และเชื่อมโยงเข้ากับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร (2) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง (3) การให้และรับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร (4) การประเมินและสื่อสารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (5) การวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร

สรุปได้ว่า การจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีกรกำหนดตัวชี้วัดหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำไปใช้ในการอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองต่อไป

2.2.3 การกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น หุ่มเทพลังกายและพลังใจให้แก่การทำงาน รวมไปถึงการดึงดูดและจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร โดยกลยุทธ์การจูงใจบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนต้องการเพื่อตอบแทนในการทำงานของพวกเขา ดังนั้นในการบริหารค่าตอบแทนจึงจำเป็นต้อง

มีการวางแผน การจัดการระบบงาน การควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรได้ทุ่มให้กับองค์กร การบริหารค่าตอบแทนมีเป้าหมายหลักเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันค่าตอบแทนนั้นต้องแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (นิทัศน์ สิริ โชติรัตน์, 2559) เห็นได้ว่า ระบบค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยดึงดูด รักษา และจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์กร อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยค่าตอบแทน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) ค่าตอบแทนหลัก (Base Compensation) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนส่วนที่จ่ายให้บุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นประจำ (2) ค่าตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานดี หรือ เงินจูงใจ (Incentives) ที่อยู่ในรูปของเงินพิเศษ ซึ่งโดยปกติแล้วจะจ่ายในรูปของโบนัส การแบ่งปันกำไร และค่าวันหยุด และ (3) ผลประโยชน์อื่น (Benefits) บางครั้งถูกเรียกว่าค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) มีหลายรูปแบบ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สิทธิพักร้อน วันหยุด ค่าตอบแทนการว่างงาน ประกันสุขภาพ (พัชสิริ ชมภูคา, 2552; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2558)

2.2.4 การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) คือ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยการดูแลและบำรุงรักษาบุคลากรให้มีสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ รวมไปถึงการดูแลด้านความปลอดภัยในการทำงาน เพราะถ้าหากบุคลากรเกิดความเครียดจากการทำงาน หรือประสบปัญหาการทำงานที่ไม่ปลอดภัย ก็อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่

1) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) การจัดการด้านความปลอดภัยและสุขในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากองค์กรไม่ให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร อาจเป็นสาเหตุนำไปสู่ปัญหาฟ้องร้องทางกฎหมาย ความขัดแย้งในองค์กร รวมทั้งการเพิ่มต้นทุนค่าใช้จ่ายเพื่อการแก้ปัญหาที่มากกว่าค่าใช้จ่ายในการป้องกันปัญหา (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2558) ดังนั้นการจัดให้มีการความปลอดภัยในสิ่งแวดล้อมการทำงาน จึงมีความสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ เหตุผลประการหนึ่งคือ อุบัติเหตุกับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น คอมพิวเตอร์นำไปสู่อาการที่ก่อให้เกิดความเจ็บป่วยต่าง ๆ เช่น ปวดหัว งามและไอ ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า เมื่อใช้คอมพิวเตอร์ติดต่อกันเป็นสัปดาห์จะมีกลิ่นสารเคมีบางชนิดออกมาจากคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในที่ทำงาน รวมทั้งความเจ็บป่วยที่เกิดจากคุณภาพของอากาศในสถานที่ทำงาน และระดับของความเครียดซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น การออกแบบงาน เป็นต้น (Dessler, 2549) การประสบอันตรายของบุคลากรไม่ว่าจะเกิดจากสาเหตุใดก็ตาม ย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งตัวบุคลากร และนายจ้าง บุคลากรที่ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยจากการปฏิบัติงานอาจได้รับความบาดเจ็บ พิการ หรือถึงแก่ชีวิต รวมทั้งส่งผลกระทบต่อครอบครัว ส่วนนายจ้างก็ต้องสูญเสียทั้งเงินทอง ทรัพย์สิน (วิภาติ กมลรัตน์, 2552) ดังนั้นความปลอดภัยในการปฏิบัติงานจึงถือเป็นภารกิจที่

สำคัญที่ต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักช่วยกันดูแล ป้องกัน และควบคุมให้เกิดความปลอดภัย ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นนั่นเอง

2) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication) ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ องค์กรใช้ในการจัดการเพื่อก่อให้เกิดการส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดระหว่างฝ่าย บริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เดชา พนารกุล, 2562) ระบบการติดต่อสื่อสาร ถือเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิด ความสำเร็จ หรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการได้ ดังนั้น จึงจำเป็นที่องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญต่อ ระบบการติดต่อสื่อสาร (กรณีการ์ ฅกแสงรัตน์, 2558) องค์กรหลายแห่งพบว่ากุญแจของการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับบุคลากรภายในองค์กร คือ ช่องทางการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และ สร้างโอกาสที่บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตน (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2558) ต่อองค์กร

2.2.5 การยุติการจ้าง (Termination) หมายถึง การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากร เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึง จำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไป วิธีการที่ใช้มัก ได้แก่ การให้คำปรึกษาเมื่อ เกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานใหม่ เป็นต้น การยุติการจ้างงาน จะเกี่ยวข้องกับ การออกจากงานของบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การออกจากงาน (Employee Separation) คือการสิ้นสุดความเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งอาจเกิดจาก สาเหตุแตกต่างกัน อาจเกิดจากความสมัครใจของบุคลากร หรือเป็นความต้องการขององค์กร (อนันต์ชัย คง จันทร์, 2558) การลาออกของบุคลากรอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551; อนันต์ชัย คงจันทร์, 2558) คือ

1) การลาออกด้วยความสมัครใจ เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรตัดสินใจที่จะลาออกจากงาน อาจ เนื่องมาจากการได้งานใหม่ที่ดีกว่างานเดิม การเปลี่ยนอาชีพ ต้องการให้เวลากับครอบครัวมากขึ้น หรืออาจเป็นเพราะงานที่ทำอยู่ไม่มีแรงจูงใจพอ เนื่องจากสภาพการทำงานไม่ดี ค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่ำ หรืออาจมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการออกจากงาน ด้วยความสมัครใจนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ การลาออก และการเกษียณอายุ

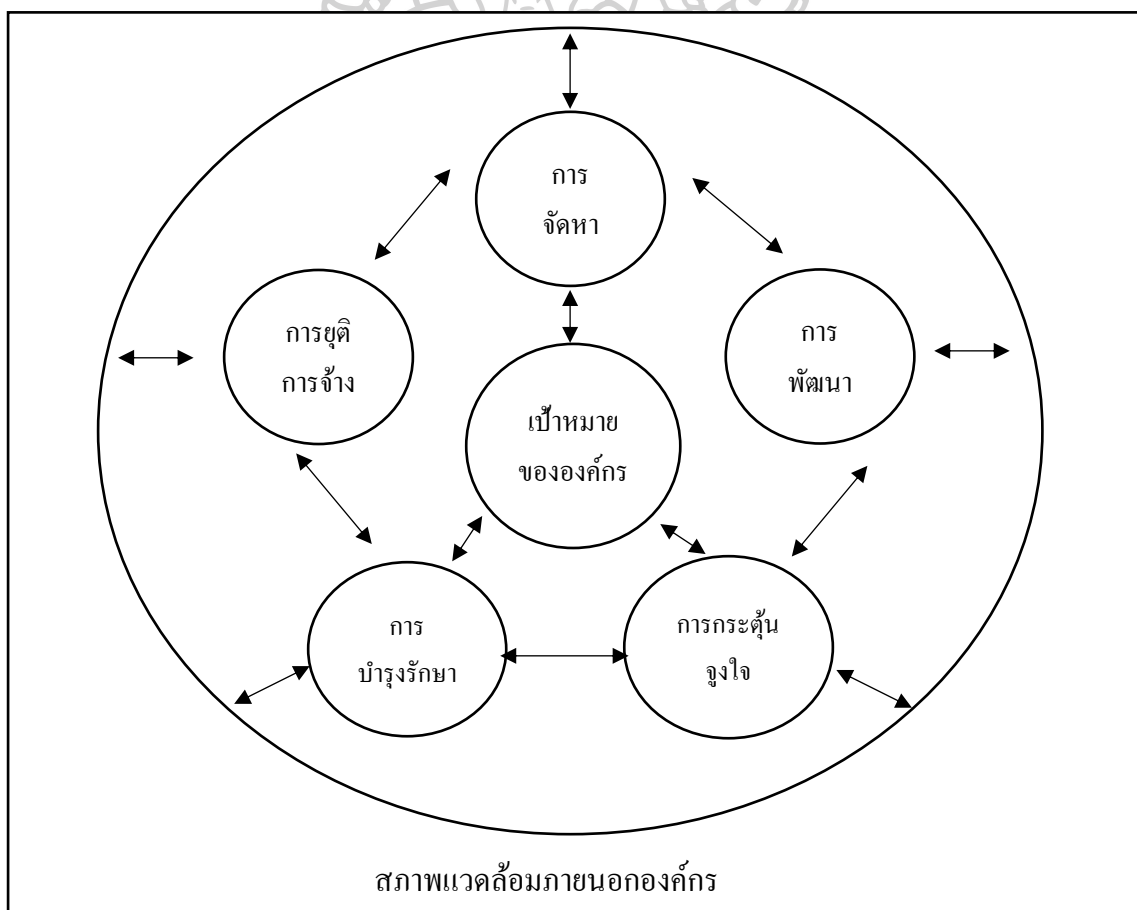
1.1) การลาออก สาเหตุที่บุคลากรลาออกอาจจะมาจากความไม่พอใจในงาน หรืออาจจะ ขึ้นอยู่กับทางเลือกใหม่ที่ดึงดูดความสนใจ ซึ่งการลาออกนั้นอาจเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ องค์กรอาจ ไม่ได้รู้ล่วงหน้า และทำให้ไม่สามารถวางแผนหรือคาดคะเนได้ว่าจะเกิดเมื่อใด ซึ่งการลาออกนี้ องค์กรไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยเนื่องจากเป็นความสมัครใจของบุคลากร

1.2) การเกษียณอายุ จะคล้ายกับการลาออก เพียงแต่จะมีค่าตอบแทนที่องค์กรต้องจ่ายให้อัตรา ที่สูงกว่า ซึ่งการเกษียณอายุนี้องค์กรจะสามารถคาดการณ์หรือวางแผนได้ล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด

2) การลาออกด้วยความไม่สมัครสมัคใจ อาจเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการคือ ความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจ และความไม่เหมาะสมระหว่างบุคลากรกับองค์กร การที่ต้องให้บุคลากรออกจากงานด้วยความไม่สมัครใจนั้น เป็นการตัดสินใจที่สำคัญและยากสำหรับผู้บริหาร ซึ่งมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร รูปแบบของการให้ออกจากงานแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือ

2.1) การไล่ออก จะถูกนำมาใช้เมื่อฝ่ายบริหารตัดสินใจว่าเกิดความไม่เหมาะสมระหว่างบุคลากรกับองค์กร การไล่ออกหรือการปลดออกนี้อาจเกิดมาจากผลการทำงานที่ต่ำ หรือความล้มเหลวในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหาร และได้มีความพยายามในการแก้ไขแล้ว เช่น การดัดนิสัยในระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการขาดงาน เป็นต้น

2.2) การปลดออก แตกต่างจากการไล่ออก โดยการปลดออกมักจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ทำให้มีการใช้แรงงานลดลง เป็นต้น



ภาพที่ 2 ภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา : ตัดแปลงจาก ชูชัย สมิตธิไกร (2556)

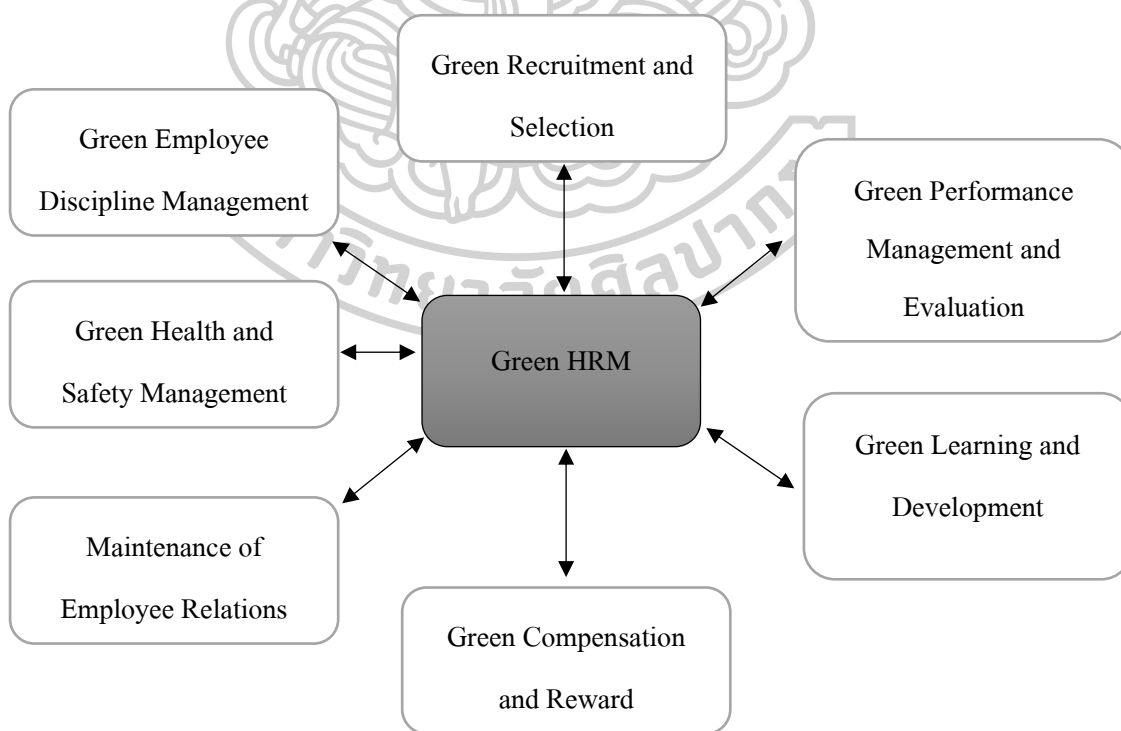


ภาพที่ 2 แสดงถึงภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกระตุ้นเชิงบวกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการยุติการจ้าง ซึ่งกระบวนการดังกล่าว ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการบุคลากรในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่องค์กรต้องการนั่นเอง

### 2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาโลกต้องเผชิญกับปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นจุดอ่อนของการรักษาฐานการผลิตและการให้บริการ รวมทั้งการดำรงชีพที่ยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากถูกนำไปใช้และก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมอย่างต่อเนื่อง (วัชระ เวชประสิทธิ์, 2564) ซึ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น จากปรากฏการณ์ดังกล่าว สังคมโลกเริ่มตระหนักรู้และเข้าสู่จุดเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญว่าโลกกำลังต้องการการดูแลรักษาอย่างเร่งด่วน จากการดำรงชีวิตโดยผ่านระบบเศรษฐกิจที่ผลาญทรัพยากรธรรมชาติ และใช้ทุนมนุษย์อย่างไม่คำนึงถึงความยั่งยืนด้วยการแปลงโฉมมาสู่การประกอบธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Going Green) และสังคมที่สอดคล้องกับปรัชญาของ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” ผ่านเทคนิคการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เรียกว่า “องค์กรสีเขียว (Green Organization)” (Ahmad, 2015; ชัยทวี เสนะวงศ์, 2556) ในปัจจุบันมีหน่วยงานระดับนานาชาติหลายหน่วยงานที่ตระหนักและเห็นความสำคัญในการวางแผนรับมือกับปัญหาดังกล่าว แนวคิดหนึ่งก็คือการผลักดันให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ขึ้น ซึ่งนิยาม เศรษฐกิจสีเขียว ของโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Environmental Program: UNEP) ถือเป็นนิยามที่มีลักษณะครอบคลุม และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางมากที่สุด โดยมักถูกนำไปใช้ในการประชุมระดับนานาชาติ โดย UNEP (2015) ได้ให้ความหมายของ เศรษฐกิจสีเขียว ว่าหมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงความเป็นอยู่ของมนุษย์ที่ดีขึ้นและสร้างความเท่าเทียมกัน ขณะเดียวกันก็ลดความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและไม่ทำลายระบบนิเวศน์ ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความร่วมมือของคนในสังคม แนวคิดเรื่ององค์กรสีเขียว เป็นกระบวนการที่หนึ่งที่มีความมุ่งมั่นในการลดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีการดำเนินการ โดยมีนโยบายและปฏิบัติตามหลักการ ใช้ ส่งเสริม และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังจิตสำนึก ปฏิบัติ สื่อสาร และถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง (United Nations Environment Programme, 2015; วัชระ เวชประสิทธิ์, 2564; สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2562)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรธุรกิจจำนวนมากจึงหันมาให้ความสนใจอย่างจริงจัง และนำแนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว (Green Human Resource Management: Green HRM) มาเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจหลักที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสำหรับองค์กรสีเขียว (ถัดดาพร กุลแก้ว และคณะ, 2565) เพื่อให้การบริหารจัดการในองค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการนำแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสีเขียวมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรที่มุ่งเน้นเป็นสถานประกอบการสีเขียว ซึ่งถ้าองค์กรจะปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรสีเขียวด้วยการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว ซึ่งหมายถึง การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดความยั่งยืน (วัชร เวชประสิทธิ์, 2564) โดยการบูรณาการแนวคิดด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมเข้ากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถบูรณาการได้ในทุกกระบวนการ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 Green Human Resource Management Process

ที่มา: Adapted from Hosain and Rahman (2016)

ภาพที่ 3 แสดงถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว (Green Human Resource Management Process) ซึ่งประกอบไปด้วย 7 กระบวนการ (Hosain & Rahman, 2016) ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Recruitment and Selection) เช่น การสมัครงาน การสัมภาษณ์ การทดสอบทางออนไลน์ รวมไปถึงการคัดเลือกผู้สมัครที่มีทัศนคติเชิงบวกด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2) การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Performance Management and Evaluation) เช่น มีการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Index: KPI) ที่สอดคล้องกับการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือตัวบ่งชี้พฤติกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการประเมิน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3) การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Learning and Development) หมายถึง การฝึกอบรม การให้ความรู้ในด้านสิ่งแวดล้อมแก่บุคลากรในองค์กร อาทิเช่น การใช้พลังงาน การจัดการของเสีย (Waste Management) การรีไซเคิล (Recycling) รวมไปถึงการอบรมออนไลน์ ซึ่งช่วยลดการใช้เอกสารประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น

4) การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Compensation and Reward) หมายถึง การจัดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนโดยการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การให้โบนัส รางวัล ชื่นชม แก่บุคลากรที่รักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ช่วยประหยัดพลังงานโดยการร่วมมือกันปิดไฟเมื่อไม่ได้ใช้งาน รวมไปถึงการรักษามาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

5) การพนักงานสัมพันธ์ (Maintenance of Employee Relations) องค์กรสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อาทิเช่น เงิน วัสดุ และทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมสร้างพื้นที่การทำงานสีเขียวที่ดีต่อสุขภาพเกิดความยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

6) การจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Health and Safety Management) คือ การสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสำหรับทุกคน ปลอดภัยจากโรคและความเครียดที่เกิดจากการทำงาน เป็นต้น

7) การจัดการระเบียบวินัยด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Employee Discipline Management) การมีระเบียบวินัยเกี่ยวกับความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น

ในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของบุคลากร ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ องค์กรควรมีการกำหนดกลยุทธ์ และระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน โดยการคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมาในข้างต้นเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวในองค์กรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งไปสู่การพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยจะก่อเกิดประโยชน์ในการจัดการองค์กร ดังนี้ 1) สร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมให้แก่บุคลากร 2) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี 3) สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4) ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร 5) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร 6) ลดการแทรกแซงการบังคับใช้กฎหมายจากภาครัฐ 7) เกิดการเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อม 8) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และ 9) เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Hosain & Rahman, 2016) เห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว ถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเกิดนวัตกรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและดีขึ้นกว่าเดิม ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัย จึงสนใจศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวในองค์กร และสำหรับการวิจัยครั้งนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ จึงหมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว ซึ่งเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน โดยเป็นการบูรณาการเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อมเข้ากับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จนเกิดเป็นนโยบายหรือแนวปฏิบัติในองค์กร สำหรับองค์กรที่เลือกนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือกิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ที่มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพจากภูมิปัญญาสมุนไพร ส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนเพื่อสังคมยั่งยืน ด้วยการรวบรวมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านสมุนไพรไทย และพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพของประชาชน โดยใช้การรักษาด้วยสมุนไพรไทยเป็นหลัก

#### 2.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม

การเกิดขึ้นของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเสมือนการตั้งคำถามในแนวทางการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดสากลหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Delery & Doty, 1996) เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรมีรูปแบบและแนวทางในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในระหว่างประเทศและภายในประเทศ (Aoki, 1990; Dore, 1990, 1992; Tyson & Brewster, 1991) นอกจากนี้แล้วแนวทางการปฏิบัติงานด้านทรัพยากร

มนุษย์ที่ใช้ในองค์กรประเภทหนึ่ง (เช่น ภาคเอกชน ที่มุ่งเน้นผลกำไร) อาจไม่สามารถนำมาใช้กับบริษัทประเภทอื่นได้ (เช่น องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และกิจการเพื่อสังคม) มุมมองนี้สอดคล้องกับแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่เสนอโดย Delery and Doty (1996) ในปัจจุบันนักทฤษฎีได้เรียกร้องให้มีการศึกษาวิจัยแบบฝังบริบท (Contextually Embedded Research) มากขึ้น (Batt & Banerjee, 2012)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการศึกษาและวิจัยก่อนหน้านี้นั้นมักจะดำเนินการกับองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นหลัก มีงานวิจัยน้อยมากที่มุ่งเน้นไปที่องค์กรขนาดเล็ก องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร กิจการเพื่อสังคม หรือบริษัทภาครัฐ และในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ (Batt & Banerjee, 2012) รวมทั้งประเทศไทย

กิจการเพื่อสังคมเป็นรูปแบบขององค์กรที่มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์สองประการที่แตกต่างกัน คือ การสร้างรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์และการใช้รายได้นั้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางสังคม (Doherty et al., 2014) กิจการเพื่อสังคมนั้นแตกต่างจากทั้งองค์กรเอกชนและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยกิจการเพื่อสังคมแตกต่างจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรตรงที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจะพึ่งพาการบริจาคหรือเงินช่วยเหลือเป็นหลัก แทนที่จะสร้างรายได้อย่างอิสระ และแตกต่างจากองค์กรเอกชนคือองค์กรเอกชนจะมุ่งสู่กำไรสูงสุดในการดำเนินกิจการ ในขณะที่กิจการเพื่อสังคมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยการลดความยากจน ความไม่เท่าเทียมกัน การไร้ที่อยู่อาศัย การปล่อยคาร์บอนและการว่างงาน (Dart, 2004; Murphy & Coombes, 2009)

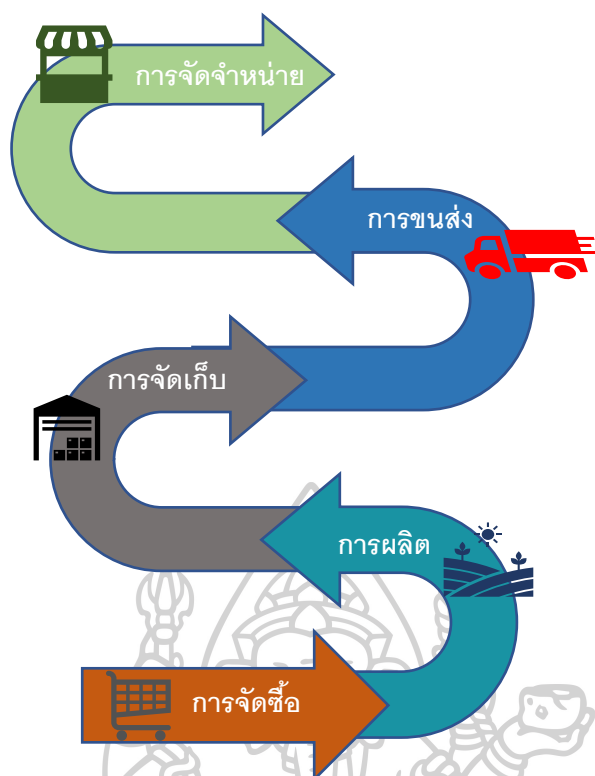
เพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืน กิจการเพื่อสังคมจำเป็นต้องดึงดูด พัฒนา และรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Austin et al., 2006) กล่าวคือบุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคม (Spear & Bidet, 2005) โดยมีการศึกษาเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคมที่ได้ระบุว่าความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคมนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดึงดูด การพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีความรู้และทักษะทั้งด้านธุรกิจและสังคม (Doherty et al., 2014; Liu & Ko, 2012) บุคลากรเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นในกิจการเพื่อสังคม เนื่องจากกิจการเพื่อสังคม มีภารกิจทางธุรกิจและภารกิจทางสังคมร่วมกัน (Borzaga & Solari, 2004) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้กิจการเพื่อสังคมได้พัฒนาอย่างยั่งยืน โดยในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม เพื่อให้เห็นถึงแนวทางหรือรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับกิจการเพื่อสังคมและทำให้ทราบถึงแนวทางและวิธีการที่กิจการเพื่อสังคมใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อการขับเคลื่อนให้ธุรกิจเติบโตต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาในธุรกิจกระแสใหม่อย่างกิจการเพื่อสังคม โดยถือเป็นช่องว่าง (Gap) ในการศึกษาที่ควรได้รับการเติมเต็มจากการวิจัย และนอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และการสังเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยที่สำคัญ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน

#### 3.1 ความหมายของห่วงโซ่อุปทาน

Scott and Westbrook (1991) ได้ให้ความหมายห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในแง่ขององค์ประกอบของกระบวนการผลิตและกระบวนการไหลของอุปทาน (Supply) ตั้งแต่วัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภค นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับวัตถุดิบที่ข้ามผ่านองค์กรไปยังองค์กรธุรกิจอื่นๆ อีก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงของธุรกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งอยู่ในรูปแบบของพันธมิตร (Alliance) สอดคล้องกับ Christopher and Towill (2001) ที่ให้ความหมายของห่วงโซ่อุปทาน ไว้ว่าเป็นเครือข่าย (Network) ขององค์กรที่มีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ต้นน้ำไปยังปลายน้ำ โดยมีกิจกรรมที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่ดีที่สุดไปส่งมอบให้กับผู้บริโภค โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2559) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ห่วงโซ่อุปทานเป็นกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว สอดคล้องกับ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานไว้ว่า สินค้าและบริการกว่าจะส่งมอบไปสู่มือของผู้บริโภคนั้นมีกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกันตั้งแต่การจัดซื้อ การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง และการจัดจำหน่าย ในงานวิจัยนี้ ห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง กลุ่มสมุนไพรร้านคงบัง ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ผลิตวัตถุดิบของกิจการเพื่อสังคม อย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร



ภาพที่ 4 ห่วงโซ่อุปทาน

ที่มา : ดัดแปลงจาก ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.)

ภาพที่ 4 ห่วงโซ่อุปทาน โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง และการจัดจำหน่าย ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งระบบ

### 3.2 ความหมายของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) นั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการแนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน ไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในห่วงโซ่อุปทานต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย (ชนิดย์ โสรัตน์, 2550) สอดคล้องกับ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2559) ที่กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นความพยายามทุก ๆ ประการ ที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในด้านการผลิต และการจัดส่งสินค้า หรือบริการ จากผู้ผลิตสินค้า ถึงผู้ซื้อ หรือลูกค้า โดยจะเน้นที่การทำให้กิจกรรมการสั่งซื้อวัตถุดิบ และส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์เป็นไปอย่างรวดเร็ว และประหยัดที่สุด ห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วยการผลิต และการกระจายของ

สินค้าหลากหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้งในแง่ของเวลาการจัดส่ง ต้นทุน และความต้องการของ ลูกค้า ซึ่งปัจจัยทั้งหมดล้วนเปลี่ยนแปลงง่าย และทำนายได้ยาก การจัดการกับโซ่อุปทานที่มี ประสิทธิภาพ จึงเปรียบเสมือนกับการรักษาสมดุลของสิ่งที่สลับซับซ้อนซึ่งต้องการการเตรียมความ พร้อมที่ดีเยี่ยม และมีการวางแผนที่เหมาะสมพร้อมรับมือกับข้อมูลในอนาคต นอกจากนี้ ตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานไว้ว่า ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลากหลายขึ้น การดำเนิน กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานเปลี่ยนเป็นรูปแบบเครือข่าย (Network) โดยมีความต้องการของ "ลูกค้า" เป็นแรงผลักดันสำคัญและส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เพิ่มขึ้นด้วย ไม่ว่าจะเป็น ผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่ายและผู้ขนส่ง ต้องร่วมมือกันเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ในขณะเดียวกัน ผู้มีส่วนได้เสียอื่น อาทิ ผู้บริโภคร ผู้ลงทุน พนักงาน และสังคม ต่างได้ให้ ความสำคัญและเรียกร้องให้ธุรกิจบริหารจัดการประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง ตลอดจนต้องการให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน มากขึ้น โดยในงานวิจัยนี้การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง ซึ่งเป็นผู้ผลิต วัตถุดิบของกิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยกลุ่มสมุนไพรมันคงบังนี้ได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งหมายถึงการผลิต วัตถุดิบสมุนไพรมันคงบัง โดยสมุนไพรมันคงบังถือเป็นสมุนไพรมันคงบังในระบบอินทรีย์ที่ได้รับรอง มาตรฐานในระดับสากลจนสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่อยู่ปลายน้ำ ด้วยความใส่ใจในการ ควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเพาะพันธุ์ ดูแล เก็บเกี่ยว การแปรรูป จนถึงการจัดจำหน่าย ซึ่ง ห่วงโซ่อุปทานของชุมชนนี้ จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในที่มีการ จัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยมองเห็นว่ากลุ่มสมุนไพรมันคงบังนี้ เป็นองค์กรที่ เหมาะสมในการศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็น แนวทางให้แก่ผู้ประกอบการสังคมในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมให้มีประสิทธิภาพตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ และเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมอื่น ๆ ต่อไป

### 3.3 ความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

จากสถานะการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการตลาด เทคโนโลยี การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลง ไป ซึ่งไม่ได้เพียงแค่มองถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติทั่วไปของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่หมายรวมถึง ความจำเป็นที่ต้องมีความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ เพื่อรักษาและ สร้างมูลค่าของสินค้าและบริการทั้งห่วงโซ่อุปทาน จึงได้เกิดหลักการใหม่ในการบริหารธุรกิจ การตลาด และอุตสาหกรรม ขึ้นมาว่า ธุรกิจไม่สามารถดำเนินอยู่ได้เพียงผู้เดียว แต่การดำเนินธุรกิจ



ในยุคนี้ จำเป็นต้องหันมาจับมือกับธุรกิจรอบตัวมากขึ้น (มาริช หัสชู, 2563) การศึกษาห่วงโซ่อุปทานในหลายอุตสาหกรรมนั้นสร้างความได้เปรียบให้กับผู้ผลิต ผู้ประกอบสินค้า ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ตลอดจนผู้บริโภค โดยหน่วยธุรกิจเหล่านี้ได้ประโยชน์จากการจัดการห่วงโซ่อุปทาน สามารถลดต้นทุนในการได้มาของวัสดุ (วัตถุดิบและ/หรือชิ้นส่วนประกอบการผลิต) ซึ่งในภาพรวมจะส่งผลให้ประสิทธิผลในการดำเนินการของหน่วยงานเพิ่มสูงขึ้น (คูสิต ชอบจิตร์, 2552) กล่าวได้ว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่ มีการเรียบเรียง และประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของห่วงโซ่ เพื่อให้มั่นใจว่าอุปทานต่อสินค้าจะสอดคล้องกับอุปสงค์ในทุก ๆ ขั้นตอนของห่วงโซ่ มีการแบ่งปันข้อมูลและเทคโนโลยีระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมเพื่อลดระยะเวลาของวงจรการพัฒนาสินค้า ลดวงจรระยะเวลา มีการใช้กระแส (Flows) การเคลื่อนย้ายสินค้าและปัจจัยการผลิตแทน “สินค้าคงคลัง” เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุน และเพิ่มความพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2553)

### 3.4 ห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคม

การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน ดังนั้นการทำความเข้าใจในเรื่องของห่วงโซ่อุปทาน จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าโดยแท้จริง การจัดการห่วงโซ่อุปทานจึงเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาประเทศที่ภาคธุรกิจควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (ปฐมพงษ์ หอมศรี และ จักรพรรณ คงชนะ, 2556) รวมไปถึงกิจการเพื่อสังคม โดยลักษณะทั่วไปของกิจการเพื่อสังคมนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรอื่น มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายภาคส่วน ตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบจนกระทั่งกระบวนการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน (พรวิฑูรย์ เป็ล่งปลั่ง และ อลงกรณ์ คุณตระกูล, 2563) ดังนั้นในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคม เครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคม ก็คือ แนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและช่วยอธิบายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยทรัพยากรมนุษย์ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ในการวิจัยนี้ คือ กลุ่มสมุนไพรร้านคงบัง หรือเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรให้แก่กิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการดำเนินการในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การเพาะพันธุ์ ดูแล เก็บเกี่ยว จนถึงกระบวนการแปรรูป

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทานว่ามีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจช่วยสร้างความได้เปรียบทางการ

แข่งขัน และในงานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาช่วยในการอธิบายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ทำให้เข้าใจถึงกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน อีกทั้งยังสามารถนำมาช่วยในการอภิปรายผลการวิจัยในลำดับถัดไป

#### 4. แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

การพัฒนาทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นมานานนับแต่โลกตะวันตกเดินทางออกนอกทวีป เพื่อแสวงหาดินแดนทั่วโลก ทรัพยากรจากทั่วทุกดินแดนกลายเป็นวัตถุดิบสำคัญต่อการผลิตสินค้าจำนวนมาก (Mass Product) ทั้งเพื่อการอุปโภคภายในและภายนอกประเทศ และโดยเฉพาะการส่งออกแก่ประเทศหรือรัฐในอาณานิคมที่เข้าไปยึดครองได้ ผลของความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจบนรากฐานระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (Capitalism) (ชาวยุชย จิตรเหล่าอาพร, จิตภา ธิริศิริกุล, และ สกต สุขเสริมสังข์, 2564) ที่มุ่งเน้นแต่ในเรื่องการเติบโตและความทันสมัยจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์จนทำให้เกิดปัญหาหลายอย่างตามมา (บุรณิน รัตนสมบัติ, 2557) จากที่กล่าวมาในช่วงข้างต้นเห็นได้ว่าการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา เป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดผลกระทบและความเสียหายต่อทรัพยากรโลกเป็นอย่างมาก (United Nations, 2015)

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นทางออกของการแก้ปัญหา (Ester, 1993) ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่สนใจของการดำเนินงานทางธุรกิจที่นอกเหนือจากการเติบโตและสร้างผลกำไรตามแนวคิดดั้งเดิมแล้ว ธุรกิจยังต้องพยายามตอบสนองต่อเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Porter, 2002) ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน รวมทั้งองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) ต่างตระหนักถึงปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมกันมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการออกมารณรงค์และการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ กันมากขึ้น เนื่องจากการดำเนินธุรกิจตามแนวคิดดั้งเดิมที่มุ่งเพียงแก่การแสวงหากำไรสูงสุดนั้น ไม่สามารถแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ ซ้ำร้ายยังทวีความรุนแรงของปัญหาให้เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ไม่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เน้นพัฒนาอย่างรอบด้านและการคำนึงถึงคนรุ่นหลัง แนวคิดกิจการเพื่อสังคมจึงได้เกิดขึ้นเพื่อตอบ โจทย์ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เนื่องจากการดำเนินกิจการที่ครอบคลุมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน (सानิตย์ หนูนิล, 2555)

กิจการเพื่อสังคม ถือเป็นหนึ่งในนวัตกรรมใหม่ที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม (พิพัฒน์ พงศ์ มาศิริ, 2563) โดยลักษณะของกิจการเพื่อสังคมจะเป็นการประสานความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผลตอบแทนในด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และผลตอบแทนทางการเงิน (เศรษฐกิจ) เข้าไว้ด้วยกัน โดยตัวของผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneur) ผู้ที่มีความสนใจที่จะสร้างผลตอบแทนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการของ

ธุรกิจ และใช้คุณธรรมเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการเชื่อมโยงการค้าเงินธุรกิจและการทำเพื่อสังคมอย่างมีความรับผิดชอบ เช่น การทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข และธุรกิจที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมถึงมีการตั้งเป้าหมายหลักของธุรกิจเพื่อการพัฒนาแก้ไขและธุรกิจนั้นสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน พร้อมกับการเจริญเติบโตมีกำไรเหมือนองค์กรธุรกิจทั่วไป กิจการเพื่อสังคมเป็นการนำโมเดลธุรกิจมาใช้กับเป้าหมายทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเป็นการรวมโมเดลธุรกิจแบบไม่หวังผลกำไร พร้อมกับการทำประโยชน์เพื่อสังคมร่วมกับธุรกิจหลักของบริษัท ซึ่งจะทำให้บริษัทไม่เพียงแต่ยังคงสามารถสร้างรายได้ แต่ยังทำความดีกลับคืนสู่สังคม รวมทั้งคืนผลกำไรที่ได้รับกลับคืนสู่ชุมชนที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ (सानิตย์ หนูนิล, 2555) ดังเช่น มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ซึ่งเป็นหนึ่งในกิจการเพื่อสังคมที่มีการดำเนินการในการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพจากภูมิปัญญาสมุนไพร ส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนเพื่อสังคมยั่งยืน ด้วยการรวบรวมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านสมุนไพรไทย และพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพของประชาชนโดยใช้การรักษาด้วยสมุนไพรไทยเป็นหลัก มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ถือเป็นกิจการเพื่อสังคมลำดับแรก ๆ ของประเทศไทยที่สามารถดำเนินกิจการมาจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2565) และสร้างชื่อเสียงให้กับสมุนไพรไทย ทำให้เกษตรกรมีทางเลือกในการจำหน่ายมากขึ้น การประสบความสำเร็จทั้งในทางธุรกิจและการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรนี้ จึงนับเป็นต้นแบบที่ดีในการศึกษากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

#### 4.1 เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals : MDGs)

เมื่อปี พ.ศ. 2543 ประเทศสมาชิกสหประชาชาติ 191 ประเทศทั่วโลก ได้ประชุมหารือ ณ มหานครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา และเห็นพ้องต้องกันในการตั้งเป้าหมายการพัฒนาทั้งในระดับชาติและระดับสากลที่ทุกประเทศจะดำเนินการร่วมกัน โดยประเมินว่าแนวทางการพัฒนาของโลกจำเป็นต้องมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน อีกทั้งต้องมีความร่วมมือในระดับพหุภาคีที่ประเทศทุกประเทศในโลกต้องช่วยกัน ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา โดยเป้าหมายดังกล่าวเรียกว่า เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals : MDGs) ซึ่งกำหนดให้มีเป้าหมายหลัก 8 ด้าน ที่ผูกมัดประเทศสมาชิกทุกประเทศต้องปฏิบัติตามภายในปี พ.ศ. 2558 คือ (United Nations, 2015; ปันณ์ อนันอภิบุตร และคณะ, 2561)

เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจนและความหิวโหย ประกอบด้วย การลดจำนวนประชากรที่มีสัดส่วนรายได้ต่อหัวน้อยกว่า 1 ดอลลาร์สหรัฐต่อวัน เหลือครึ่งหนึ่งระหว่างปี พ.ศ. 2533 – 2558

การบรรลุผลการจ้างงานเต็มรูปแบบรวมทั้งการจ้างงานของผู้หญิงและคนหนุ่มสาว และการลดลง  
สัดส่วนครึ่งหนึ่งของผู้ที่ประสบปัญหาความหิวโหยระหว่างปี พ.ศ. 2533 – 2558

เป้าหมายที่ 2 ให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษา การผลักดันให้เด็กทั้งชาย  
และหญิงในทุกที่สามารถเข้าเรียนหลักสูตรประถมศึกษาได้ ภายในปี พ.ศ. 2558

เป้าหมายที่ 3 ส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศและบทบาทสตรี การจัดการความเหลื่อมล้ำ  
ทางเพศในการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ภายในปี พ.ศ. 2548 และในทุกระดับ  
การศึกษาไม่ช้ากว่าปี พ.ศ. 2558

เป้าหมายที่ 4 ลดอัตราการตายของเด็ก การลดสัดส่วนสองในสามของอัตราการตายของเด็ก  
อายุต่ำกว่าห้าปี ระหว่างปี พ.ศ. 2533 – 2558

เป้าหมายที่ 5 พัฒนาสุขภาพของสตรีมีครรภ์ ประกอบด้วย การลดสัดส่วนลงร้อยละ 75  
ของอัตราการเสียชีวิตของมารดา ระหว่างปี พ.ศ. 2533 – 2558 และการบรรลุเป้าหมายการเข้าถึง  
อนามัยการเจริญพันธุ์ (Reproductive Health) โดยทั่วกัน ภายในปี พ.ศ. 2558

เป้าหมายที่ 6 ต่อสู้กับโรคเอดส์มาลาเรีย และโรคสำคัญอื่น ๆ ประกอบด้วย การลดการติด  
เชื้อเอชไอวีหรือเอดส์ ในปี พ.ศ. 2543 การเข้าถึงการรักษาโรคเอดส์โดยทั่ว ๆ ไป สำหรับทุกคนที่  
ต้องการ และการหยุดและเริ่มกลับสู่ปี พ.ศ. 2558 อุบัติการณ์ของโรคมมาลาเรียและโรคอื่น ๆ

เป้าหมายที่ 7 รักษาและจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย การนำหลักการการ  
พัฒนาที่ยั่งยืนเข้าไปสู่ในนโยบายและโครงการต่าง ๆ ของทุกประเทศ รวมทั้งการลดการสูญเสีย  
(Depletion Reversal) ของทรัพยากรด้านสิ่งแวดล้อมด้วย (Environmental Resources) การลดการ  
สูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพและชะลออัตราการสูญเสีย ภายในปี พ.ศ. 2533 ลดจำนวน  
ประชากรที่ไม่สามารถเข้าถึงน้ำและสุขาภิบาลพื้นฐานลงจำนวนครึ่งหนึ่งภายในปี พ.ศ. 2558 และ  
การเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชากรที่อาศัยอยู่ในชุมชน (Slum) เป็นจำนวนอย่างน้อย 100 ล้านคน  
ภายในปี พ.ศ. 2563

เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในประชาคมโลก ประกอบด้วย การ  
พัฒนาระบบการค้าและรับเศรษฐกิจแบบเปิดที่ไม่เลือกปฏิบัติ (Non-Discriminatory) การสนับสนุน  
ความต้องการพิเศษ (Special Needs) ของประเทศด้อยพัฒนา (Least Developed Countries) การ  
สนับสนุนความต้องการพิเศษของประเทศกำลังพัฒนาในกลุ่มเกาะขนาดเล็กและประเทศกำลัง  
พัฒนาที่ไม่มีทางออกสู่ทะเล การจัดการกับปัญหาหนี้ของประเทศกำลังพัฒนา การส่งเสริมการ

เข้าถึงยาที่สำคัญในประเทศกำลังพัฒนาโดยร่วมมือกับบริษัทฯ และความร่วมมือกับภาคเอกชนในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

หลังจากที่ประเทศต่าง ๆ รับรองเป้าหมาย MDGs แล้ว รัฐบาลประเทศต่าง ๆ สหประชาชาติองค์กรระหว่างประเทศ และภาคประชาสังคม ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย MDGs เป็นเป้าหมายในการพัฒนาทุกระดับ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ด้านการพัฒนาในระดับภูมิภาค และด้านความร่วมมือในกรอบสหประชาชาติเพื่อการบรรลุ MDGs ภายในปี พ.ศ. 2558 ในส่วนของประเทศไทยได้ร่วมรับรองเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ โดยบูรณาการการดำเนินงานของทุกภาคส่วนไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา

#### 4.2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

หลังจากเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ ซึ่งต้องการเสริมสร้างมาตรฐานชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนได้สิ้นสุดลงเมื่อปี พ.ศ. 2558 ประชาคมโลกได้เห็นพ้องต้องกันที่จะก้าวเดินไปสู่วาระการพัฒนาใหม่ที่มีชื่อเรียกว่า เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ซึ่งเป็นทิศทางการพัฒนาโลกให้นำอยู่มากยิ่งขึ้นภายในปี พ.ศ. 2573 ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย 169 เป้าประสงค์ ครอบคลุมทั้งมิติสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งหวังจะช่วยแก้ปัญหาที่โลกกำลังเผชิญอยู่ เช่น ความยากจน ความไม่เท่าเทียม สภาวะโลกร้อน และสันติสุข เพื่อเสริมแนวคิดไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ซึ่งผ่านการรับรองจากผู้นำ 193 ประเทศทั่วโลกในการประชุมสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ เมื่อกันยายน พ.ศ. 2558 และประเทศไทยเป็นหนึ่งใน 193 ประเทศที่ร่วมรับรองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและนำมาเชื่อมโยงสู่กรอบการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนการปฏิรูปประเทศและแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (นพวรรณ มาดารัตน์, 2562) ด้วยการพัฒนาที่คำนึงถึงความเป็นองค์รวมของทุก ๆ ด้านอย่างสมดุลบนพื้นฐานของทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน ด้วยความเอื้ออาทร เคารพซึ่งกันและกัน เพื่อความสามารถในการพึ่งตนเอง และคุณภาพชีวิตที่อย่างเท่าเทียม ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษา หน่วยงานราชการ หรือบริษัทเอกชนต่างก็นำแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนนี้ มาปรับใช้และวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่อยู่ในระดับสากลและนานาชาติ โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs ประกอบด้วยเป้าหมาย 17 เป้าหมาย (United Nations, 2015; ปันธุ์ อนันท์ อภิบุตร และคณะ, 2561) ดังภาพที่ 5



### ภาพที่ 5 เป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

ที่มา : United Nations (2015)

ภาพที่ 5 แสดงถึงเป้าหมายการพัฒนายั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วย 17 เป้าหมาย (United Nations, 2015; ปณณั อนันนอภิบุตร และคณะ, 2561) ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่ การดำเนินการให้ความยากจนขั้นรุนแรงหมดไป การจัดทำมาตรการคุ้มครองทางสังคม และการสร้างความเท่าเทียมกันในทรัพยากรทางเศรษฐกิจ

เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหยบรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการและสนับสนุนเกษตรกรรมที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 3 การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี เป็นการสร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย

เป้าหมายที่ 4 การให้ทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เป้าหมายที่ 5 การบรรลุความเสมอภาคระหว่างเพศและเพิ่มอำนาจของผู้หญิงและเด็กหญิงทุกคน

เป้าหมายที่ 6 การจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคนและมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 7 การสนับสนุนให้ทุกคนเข้าถึงพลังงานในราคาที่สามารถจ่ายได้ และมีความยั่งยืน

เป้าหมายที่ 8 การสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องครอบคลุมและยั่งยืนบนหลักการจ้างงานเต็มที่ และการมีผลิตภาพแรงงานและการมีงานทำที่เหมาะสมสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 9 การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืนและส่งเสริมนวัตกรรม

เป้าหมายที่ 10 การลดความไม่เสมอภาคทางสังคมและเศรษฐกิจภายในและระหว่างประเทศ

เป้าหมายที่ 11 การเสริมสร้างให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุมปลอดภัยและยั่งยืน

เป้าหมายที่ 12 การส่งเสริมให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 13 การดำเนินการเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน

เป้าหมายที่ 14 การอนุรักษ์และการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทางทะเลและมหาสมุทรอย่างยั่งยืน สำหรับการพัฒนายั่งยืน

เป้าหมายที่ 15 การดำเนินการปกป้องฟื้นฟูและสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืนจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทรายหยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นฟูสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียดังกล่าวหลายทางชีวภาพ

เป้าหมายที่ 16 การดำเนินการสนับสนุนสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรมและสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพรับผิดรับชอบและครอบคลุมในทุกระดับ

เป้าหมายที่ 17 การเสริมความเข้มแข็งให้แก่กลไกการดำเนินงานและฟื้นฟูสภาพหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกสำหรับการพัฒนายั่งยืน

ทั้งนี้ การดำเนินนโยบายของแต่ละประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้ง 17 เป้าหมายนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและที่เหมาะสมตามบริบทของประเทศ ตามระดับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกัน อีกทั้งภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณจึงมีความจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ของการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายทั้ง 17 ด้าน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุด

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ กรอบความคิดที่มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด 17 เป้าหมายนี้ มีเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์กับการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ทั้งหมด 9 เป้าหมาย ดังนี้

4.2.1 เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหยบรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการ และสนับสนุนเกษตรกรรมที่ยั่งยืน การสร้างหลักประกันให้ทุกคนเข้าถึงอาหารที่ปลอดภัย มีโภชนาการ และเพียงพอตลอดทั้งปี การสร้างหลักประกันด้านการผลิตอาหารที่ยั่งยืน และการป้องกันการกีดกันและการบิดเบือนทางการค้าในตลาดเกษตรโลก ประกอบไปด้วย 5 เป้าประสงค์ ดังนี้

1) ยุติความหิวโหยและสร้างหลักประกันให้ทุกคน โดยเฉพาะที่ยากจนและอยู่ในภาวะเปราะบางอันรวมถึงทารก ได้เข้าถึงอาหารที่ปลอดภัย มีโภชนาการ และเพียงพอตลอดทั้งปี ภายในปี พ.ศ. 2573

2) ยุติภาวะทุพโภชนาการทุกรูปแบบและแก้ไขปัญหาคาดความต้องการสารอาหารของหญิงวัยรุ่น หญิงตั้งครรภ์และให้นมบุตร และผู้สูงอายุภายในปี พ.ศ. 2573 รวมถึงบรรลุเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันระหว่างประเทศว่าด้วยภาวะแคระแกร็นและพอมแห้งในเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี ภายในปี พ.ศ. 2568

3) เพิ่มผลิตภาพทางการเกษตรและรายได้ของผู้ผลิตรายเล็ก โดยเฉพาะผู้หญิง คนพื้นเมือง เกษตรกรแบบครอบครัว คนเลี้ยงปศุสัตว์ ชาวประมง ให้เพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า โดยรวมถึงการเข้าถึงที่ดินและทรัพยากรและปัจจัยนำเข้าในการผลิต ความรู้ บริการทางการเงิน ตลาด และโอกาสสำหรับการเพิ่มมูลค่าและการจ้างงานนอกฟาร์ม อย่างปลอดภัยและเท่าเทียม ภายในปี พ.ศ. 2573

4) สร้างหลักประกันว่าจะมีระบบการผลิตอาหารที่ยั่งยืนและดำเนินการตามแนวปฏิบัติทางการเกษตรที่มีภูมิคุ้มกันที่จะเพิ่มผลิตภาพและการผลิต ซึ่งจะช่วยรักษาระบบนิเวศ เสริมขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภาวะอากาศรุนแรง ภัยแล้ง อุทกภัย และภัยพิบัติอื่น ๆ และจะช่วยพัฒนาที่ดินและคุณภาพดินอย่างต่อเนื่อง ภายในปี พ.ศ. 2573

5) คงความหลากหลายทางพันธุกรรมของเมล็ดพันธุ์ พืชที่ใช้เพาะปลูก สัตว์ในไร่และที่เลี้ยงตามบ้านเรือนและชนิดพันธุ์ตามธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับพืชและสัตว์เหล่านั้น รวมถึงให้มีธนาคารเมล็ดพันธุ์และพืชที่มีการจัดการที่ดีและมีความหลากหลาย ทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ และสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงและแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิด



จากการใช้ทรัพยากรทางพันธุกรรมและองค์ความรู้ท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องอย่างธรรมและเท่าเทียม ตามที่ตกลงกันระหว่างประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2573

4.2.2 เป้าหมายที่ 3 การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี เป็นการสร้างหลักประกันว่า คนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย ประกอบไปด้วย 9 เป้าประสงค์ ดังนี้

1) ลดอัตราการตายของมารดาทั่วโลก ให้ต่ำกว่า 70 ต่อการเกิดมีชีพ 1 แสนคน ภายในปี พ.ศ. 2573

2) ยุติการตายที่ป้องกันได้ของทารกแรกเกิดและเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี โดยทุกประเทศมุ่งลด อัตราการตายในทารกถึงให้ต่ำถึง 12 ต่อการเกิดมีชีพพันคน และลดอัตราการตายในเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี ลงให้ต่ำถึง 25 ต่อการเกิดมีชีพพันคน ภายในปี พ.ศ. 2573

3) ยุติการแพร่กระจายของเอดส์ วัณโรค มาลาเรีย และโรคเขตร้อนที่ถูกละเลย และต่อสู้กับ โรคตับอักเสบ โรคติดต่อทางน้ำและโรคติดต่ออื่น ๆ ภายในปี พ.ศ. 2573

4) ลดการตายก่อนวัยอันควรจากโรคไม่ติดต่อให้ลดลงหนึ่งในสามผ่านทางการป้องกัน และการรักษาโรค และ สนับสนุนสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี ภายในปี พ.ศ. 2573

5) เสริมการป้องกันและการรักษาการใช้สารในทางที่ผิด ซึ่งรวมถึงการใช้ยาเสพติดในทาง ที่ผิดและการใช้แอลกอฮอล์ในทางอันตราย

6) ลดจำนวนการตายและบาดเจ็บจากอุบัติเหตุทางถนนทั่วโลกครึ่งหนึ่งภายในปี พ.ศ. 2563

7) สร้างหลักประกันว่ามีการเข้าถึงบริการ ข้อมูล การให้การศึกษาเกี่ยวกับอนามัยเจริญพันธุ์โดยถ้วนหน้า รวมถึงการวางแผนครอบครัว และการผสมผสานอนามัยเจริญพันธุ์ในยุทธศาสตร์ และแผนงานระดับชาติ ภายในปี พ.ศ. 2573

8) บรรลุการมีหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า รวมถึงการป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน การ เข้าถึงการบริการ สาธารณสุขจำเป็นที่มีคุณภาพ และเข้าถึงยาและวัคซีนจำเป็นที่ปลอดภัย มี ประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีราคา ที่สามารถซื้อหาได้

9) ลดจำนวนการตายและการป่วยจากสารเคมีอันตราย และจากการปนเปื้อนและมลพิษ ทางอากาศ น้ำ และ ดิน ให้ลดลงอย่างมาก ภายในปี พ.ศ. 2573

4.2.3 เป้าหมายที่ 4 การให้ทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และ สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบไปด้วย 7 เป้าประสงค์ ดังนี้

1) สร้างหลักประกันว่าเด็กชายและเด็กหญิงทุกคนสำเร็จ การศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และไม่มีค่าใช้จ่าย นำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเรียนที่มีประสิทธิผลภายในปี พ.ศ. 2573

2) สร้างหลักประกันว่าเด็กชายและเด็กหญิงทุกคนเข้าถึงการ พัฒนา การดูแล และการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา สำหรับเด็กปฐมวัยที่มีคุณภาพ ภายในปี พ.ศ. 2573 เพื่อให้เด็กเหล่านั้นมีความพร้อมสำหรับการศึกษาระดับประถมศึกษา

3) ให้ชายและหญิงทุกคนเข้าถึงการศึกษาวิชาเทคนิค อาชีวศึกษา อุดมศึกษา รวมถึงมหาวิทยาลัย ที่มีราคาที่สามารถจ่ายได้และมีคุณภาพ ภายในปี พ.ศ. 2573

4) เพิ่มจำนวนเยาวชนและผู้ใหญ่ที่มีทักษะที่จำเป็น รวมถึงทักษะทางเทคนิคและอาชีพ สำหรับการจ้างงาน การมีงานที่ดี และการเป็นผู้ประกอบการ ภายในปี พ.ศ. 2573

5) ขจัดความเหลื่อมล้ำทางเพศในการศึกษา และสร้างหลักประกันว่ากลุ่มที่เปราะบางซึ่งรวมถึงผู้พิการ ชนพื้นเมือง และเด็ก เข้าถึงการศึกษาและการฝึกอาชีพทุกระดับอย่างเท่าเทียม ภายในปี พ.ศ. 2573

6) สร้างหลักประกันว่าเยาวชนทุกคนและผู้ใหญ่ในสัดส่วนสูง ทั้งชายและหญิง สามารถอ่านออกเขียนได้และคำนวณได้ ภายในปี พ.ศ. 2573

7) สร้างหลักประกันว่าผู้เรียนทุกคน ได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมไปถึง การศึกษาสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการมีวิถีชีวิตที่ยั่งยืน สิทธิมนุษยชน ความเสมอภาค ระหว่างเพศ การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความสงบสุขและไม่ใช้ความรุนแรง การเป็นพลเมืองของโลก และความนิยมในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและในความร่วมมือของวัฒนธรรมต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี พ.ศ. 2573

4.2.4 เป้าหมายที่ 8 การสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมและยั่งยืน บนหลักการจ้างงานเต็มที การมีผลิตภาพแรงงาน และการมีงานทำที่เหมาะสมสำหรับทุกคน ประกอบไปด้วย 10 เป้าประสงค์ ดังนี้

1) ทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจต่อหัวประชากรมีความยั่งยืนตามบริบทของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ของประเทศพัฒนาน้อยที่สุด มีการขยายตัวอย่างน้อยร้อยละ 7 ต่อปี

2) บรรลุการมีผลิตภาพทางเศรษฐกิจในระดับที่สูงขึ้นผ่านการทำให้หลากหลาย การยกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงการมุ่งเน้นในภาคส่วนที่มีมูลค่าเพิ่มสูงและใช้แรงงานเข้มข้น

3) ส่งเสริมนโยบายที่มุ่งการพัฒนาที่สนับสนุนกิจกรรมที่มีผลิตภาพ การสร้างงานที่สมควร ความเป็นผู้ประกอบการ ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม และส่งเสริมการเกิดและการเติบโตของ วิสาหกิจรายย่อย ขนาดเล็ก และขนาดกลาง ซึ่งรวมถึงการเข้าถึงบริการทางการเงิน

4) พัฒนาความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของโลกในการบริโภคและการผลิต และพยายามที่จะตัดความเชื่อมโยงระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและการทำให้สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม ซึ่งเป็นไปตามกรอบการดำเนินงาน 10 ปี ของแผนการทำงานเพื่อการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน โดยมีประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นผู้นำ ในการดำเนินการ ไปจนถึงปี พ.ศ. 2573

5) บรรลุการจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ การมีงานที่สมควรสำหรับหญิงและชายทุกคน รวมถึงเยาวชน และผู้มีภาวะทุพพลภาพ และให้มีการจ่ายที่เท่าเทียมสำหรับงานที่มีคุณค่าเท่าเทียมกัน ภายในปี พ.ศ. 2573

6) ลดสัดส่วนของเยาวชนที่ไม่มีงานทำ ที่ไม่มีการศึกษา และที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ภายในปี พ.ศ. 2563

7) ดำเนินมาตรการ โดยทันทีและมีประสิทธิภาพเพื่อขจัดแรงงานบังคับ ยุติความเป็นทาสสมัยใหม่และการค้ามนุษย์ และขยับยั้งและกำจัดการใช้แรงงานเด็กในรูปแบบที่เลวร้ายที่สุด ซึ่งรวมถึงการเกณฑ์และการใช้ทหาร เด็ก และยุติการใช้แรงงานเด็กในทุกรูปแบบในปี พ.ศ. 2568

8) ปกป้องสิทธิแรงงานและส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย และมั่นคง สำหรับผู้ทำงานทุกคน รวมถึงผู้ทำงานต่างด้าว โดยเฉพาะหญิงต่างด้าว และผู้ที่ทำงานเสี่ยงอันตราย

9) ออกแบบและใช้นโยบายที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนที่จะสร้างงาน และส่งเสริมวัฒนธรรมและ ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ภายในปี พ.ศ. 2573

10) เสริมความแข็งแกร่งของสถาบันทางการเงินภายในประเทศเพื่อส่งเสริมและขยายการเข้าถึงการธนาคาร การประกันภัย และบริการทางการเงินแก่ทุกคน

4.2.5 เป้าหมายที่ 9 การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุม และยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม ประกอบไปด้วย 5 เป้าประสงค์ ดังนี้

1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ และยั่งยืน ซึ่งรวมถึงโครงสร้างพื้นฐานของภูมิภาคและที่ข้ามเขตแดน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ โดยมุ่งเป้าที่การเข้าถึงได้ในราคาที่สมารถจ่ายได้และเท่าเทียมสำหรับทุกคน

2) ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และภายในปี พ.ศ. 2573 ให้เพิ่มส่วนแบ่งของอุตสาหกรรมในการจ้างงานและผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ โดยให้เป็นไปตามสถานะแวดล้อมของประเทศและให้เพิ่มส่วนแบ่งขึ้นเป็น 2 เท่าในประเทศพัฒนาน้อยที่สุด

3) เพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินโดยรวมถึงเครดิตในราคาที่สามารถจ่ายได้ให้แก่อุตสาหกรรมและวิสาหกิจขนาดเล็ก โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา และให้เพิ่มการผนวกกลุ่มเหล่านี้เข้าสู่ห่วงโซ่มูลค่าและตลาด

4) ยกกระดานโครงสร้างพื้นฐานและปรับปรุงอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการใช้เทคโนโลยีและกระบวนการทางอุตสาหกรรมที่สะอาดและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยทุกประเทศดำเนินการตามขีดความสามารถของแต่ละประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2573

5) เพิ่มทุนการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ยกกระดานขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของภาคอุตสาหกรรมในทุกประเทศ โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา และให้ภายในปี พ.ศ. 2573 มีการส่งเสริมนวัตกรรมและให้เพิ่มจำนวนงานวิจัยและพัฒนาต่อประชากร 1 ล้านคน และการใช้จ่ายในภาคสาธารณะและเอกชนในการวิจัยและพัฒนาให้เพิ่มมากขึ้น

4.2.6 เป้าหมายที่ 10 การลดความไม่เสมอภาคทางสังคมและเศรษฐกิจภายในและระหว่างประเทศ ประกอบไปด้วย 7 เป้าประสงค์ ดังนี้

1) ให้บรรลุอย่างต่อเนื่องและคงการเติบโตของรายได้ในกลุ่ม ประชากรร้อยละ 40 ที่ยากจนที่สุด ในอัตราที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2573

2) ให้อำนาจและส่งเสริมความครอบคลุมด้านสังคม เศรษฐกิจและ การเมืองสำหรับทุกคน โดยไม่คำนึงถึงอายุ เพศ ความบกพร่องทาง ร่างกาย เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ แหล่งกำเนิด ศาสนา หรือสถานะทาง เศรษฐกิจหรืออื่น ๆ ภายในปี พ.ศ. 2573

3) สร้างหลักประกันว่าจะมีโอกาสที่เท่าเทียมและลดความไม่เสมอภาคของผลลัพธ์ รวมถึง โดยการขจัด กฎหมาย นโยบาย และแนวปฏิบัติที่เลือกปฏิบัติและส่งเสริมการออกกฎหมาย นโยบาย และการกระทำที่เหมาะสมในเรื่องนี้

4) เลือกใช้นโยบาย โดยเฉพาะนโยบายการคลัง ค่าจ้าง และการคุ้มครองทางสังคม และให้บรรลุความเสมอภาคยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5) พัฒนากฎระเบียบและการติดตามตรวจสอบตลาดเงินและสถาบันการเงินของโลก และส่งเสริมความ แข็งแกร่งในการดำเนินการกฎระเบียบดังกล่าว

6) สร้างหลักประกันว่าจะมีตัวแทนและเสียงสำหรับประเทศกำลังพัฒนาในการตัดสินใจของสถาบันทางเศรษฐกิจและการเงินระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สถาบันมีประสิทธิผล เชื่อถือได้ มีความรับผิดชอบ และชอบธรรมมากขึ้น

7) อำนวยความสะดวกในการอพยพและเคลื่อนย้ายคนให้เป็นไปด้วยความสงบ ปลอดภัย เป็นไปตามระเบียบ และมีความรับผิดชอบ รวมถึงผ่านทางการดำเนินงานตามนโยบายด้านการอพยพที่มีการวางแผนและจัดการที่ดี

4.2.7 เป้าหมายที่ 11 การเสริมสร้างให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัยและยั่งยืน ประกอบด้วย 7 เป้าประสงค์ ดังนี้

1) สร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงที่อยู่อาศัยและบริการ พื้นฐานที่พอเพียง ปลอดภัย และในราคาที่สามารถจ่ายได้ และยกระดับ ชุมชนแออัด ภายในปี พ.ศ. 2573

2) จัดให้มีการเข้าถึงระบบคมนาคมขนส่งที่ยั่งยืน เข้าถึงได้ ปลอดภัย ในราคาที่สามารถจ่ายได้ สำหรับทุกคน พัฒนาความปลอดภัยทางถนน โดยการขยายการขนส่งสาธารณะและคาน้ำเป็น พิเศษถึงกลุ่มคนที่อยู่ในสถานการณ์ที่เปราะบาง ผู้หญิง เด็ก ผู้มีความบกพร่องทางร่างกาย และ ผู้สูงอายุ ภายในปี พ.ศ. 2573

3) ยกระดับการพัฒนาเมืองและขีดความสามารถให้ครอบคลุมและยั่งยืน เพื่อการวางแผน และการบริหาร จัดการการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์อย่างมีส่วนร่วม บูรณาการและยั่งยืนในทุกประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2573

4) เสริมความพยายามที่จะปกป้องและคุ้มครองมรดกทางวัฒนธรรมและทางธรรมชาติของ โลก

5) ลดจำนวนการตายและจำนวนคนที่ได้รับผลกระทบ และลดการสูญเสียโดยตรงทาง เศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติธรรมชาติทั่วโลกที่เกิดจากภัยพิบัติ ซึ่งรวมถึงภัยพิบัติ ที่เกี่ยวกับน้ำ โดยมุ่งเป้าปกป้อง คนจนและคนที่อยู่ในสถานการณ์ที่เปราะบาง ภายในปี พ.ศ. 2573

6) ลดผลกระทบทางลบของเมืองต่อสิ่งแวดล้อมต่อหัวประชากร โดยรวมถึงการให้ความสำคัญ เป็นพิเศษต่อคุณภาพอากาศและการจัดการของเสียของเทศบาลและอื่น ๆ ภายในปี พ.ศ. 2573

7) จัดให้มีการเข้าถึงพื้นที่สาธารณะสีเขียว ที่ปลอดภัยครอบคลุมและเข้าถึงได้โดยถ้วนหน้า โดยเฉพาะ ผู้หญิง เด็ก คนชรา และผู้มีความบกพร่องทางร่างกาย ภายในปี พ.ศ. 2573

4.2.8 เป้าหมายที่ 12 การส่งเสริมให้มีรูปแบบการบริโภครวมและผลิตที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 8 เป้าประสงค์ ดังนี้

1) ดำเนินการให้เป็นผลตามกรอบการดำเนินงานระยะ 10 ปี ว่าด้วยการผลิตและการ บริโภคที่ยั่งยืน ทุกประเทศนำไปปฏิบัติโดยประเทศพัฒนาแล้วเป็นผู้นำ โดยคำนึงถึงการพัฒนาและ ขีดความสามารถของประเทศกำลังพัฒนา

2) บรรลุการจัดการที่ยั่งยืนและการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใน ปี พ.ศ. 2573

3) ลดขยะเศษอาหารของโลกลงครึ่งหนึ่งในระดับค้าปลีกและผู้บริโภค และลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยว ภายในปี พ.ศ. 2573

4) บรรลุการจัดการสารเคมีและของเสียทุกชนิดในวิธีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตลอดทั้งวงจรชีวิตของสิ่งเหล่านั้น ตามกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศที่ตกลงกันแล้ว และลดการปลดปล่อยสิ่งเหล่านั้นออกสู่อากาศ น้ำ และดินอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อที่จะลดผลกระทบทางลบที่จะมีต่อสุขภาพของมนุษย์และสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด ภายในปี พ.ศ. 2563

5) ลดการผลิตของเสียโดยการป้องกัน การลด การแปรรูปเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ และการนำมาใช้ซ้ำภายในปี พ.ศ. 2573

6) สนับสนุนให้บริษัท โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติและบริษัทขนาดใหญ่ รับแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนไปใช้ และผนวกข้อมูลด้านความยั่งยืนลงในวงจรการรายงานของบริษัทเหล่านั้น

7) ส่งเสริมแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาคสาธารณะที่ยั่งยืน ตามนโยบายและการให้ลำดับความสำคัญของประเทศ

8) สร้างหลักประกันว่าประชาชนในทุกแห่งมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความตระหนักถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนและวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับธรรมชาติ ภายในปี พ.ศ. 2573

4.2.9 เป้าหมายที่ 15 การดำเนินการปกป้องฟื้นฟูและสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ ประกอบไปด้วย 9 เป้าประสงค์ ดังนี้

1) สร้างหลักประกันว่าจะมีการอนุรักษ์ การฟื้นฟู และการใช้ระบบนิเวศบนบกและในน้ำจืดในแผ่นดิน รวมทั้งบริการทางระบบนิเวศอย่างยั่งยืน เฉพาะอย่างยิ่ง ป่าไม้ พื้นที่ชุ่มน้ำ ภูเขาและเขตแห้งแล้ง โดยเป็นไปตามข้อบังคับภายใต้ความตกลงระหว่างประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2563

2) ส่งเสริมการดำเนินการด้านการบริหารจัดการป่าไม้ทุกประเภทอย่างยั่งยืน หยุดยั้งการตัดไม้ทำลายป่าฟื้นฟูพื้นที่เสื่อมโทรม และเพิ่มการปลูกป่าและฟื้นฟูป่าทั่วโลก ภายในปี พ.ศ. 2563

3) ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย ฟื้นฟูแผ่นดินและดินที่เสื่อมโทรม รวมถึงแผ่นดินที่ได้รับผลกระทบจากการกลายสภาพเป็นทะเลทราย ความแห้งแล้ง และอุทกภัย และพยายามที่จะบรรลุถึงโลกที่ไร้ความเสื่อมโทรมของที่ดิน ภายในปี พ.ศ. 2573

4) สร้างหลักประกันว่าจะมีการอนุรักษ์ระบบนิเวศภูเขาและความหลากหลายทางชีวภาพของระบบนิเวศเหล่านั้น เพื่อจะเพิ่มพูนขีดความสามารถของระบบนิเวศเหล่านั้นที่จะให้ผลประโยชน์อันสำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี พ.ศ. 2573

5) ปฏิบัติการที่จำเป็นและเร่งด่วนเพื่อลดการเสื่อมโทรมของถิ่นที่อยู่ตามธรรมชาติ หยุดั้งการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ และภายในปี พ.ศ. 2563 จะปกป้องและป้องกันการสูญพันธุ์ของชนิดพันธุ์ที่ถูกคุกคาม

6) สร้างหลักประกันว่าจะมีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์ทรัพยากรพันธุกรรมอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม และส่งเสริมการเข้าถึงทรัพยากรเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

7) ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อจะยุติการค้าและการขนย้ายชนิดพันธุ์พืชและสัตว์คุ้มครองและแก้ปัญหาทั้งอุปสงค์และอุปทานต่อผลิตภัณฑ์สัตว์ป่าที่ผิดกฎหมาย

8) นำมาตรการมาใช้เพื่อป้องกันการนำเข้าและลดผลกระทบของชนิดพันธุ์ต่างถิ่นที่รุกรานในระบบนิเวศบกและน้ำ ภายในปี พ.ศ. 2563

9) บูรณาการมูลค่าของระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพเข้าสู่การวางแผนกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์การลดความยากจน และบัญชีทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2563

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับการวิจัยในครั้งนี้ ที่มุ่งศึกษาในเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการที่มุ่งเน้นและใส่ใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organization) โดยมุ่งเน้นไปที่คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Green HRM) เป็นสำคัญ องค์กรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นกิจการเพื่อสังคมที่ได้รับการยอมรับและเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งหมายถึง มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ที่มีการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานแหล่งผลิตต้นน้ำอย่างเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ถือเป็น การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพของประชาชนชาวไทย ด้วยการส่งเสริมนโยบายการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ โดยถือที่ได้ว่าเป็นการดำเนินงานที่ส่งเสริมเป้าหมายทั้ง 9 เป้าหมายในข้างต้นนี้ โดยรายละเอียดและสาระสำคัญของแนวคิดกิจการเพื่อสังคมถูกนำเสนอในลำดับถัดไป

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)

กิจการเพื่อสังคมและวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) เป็นคำที่มีรากฐานมาจากแนวคิดในการรวมกลุ่มความร่วมมือของคนในชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมต่าง ๆ โดยวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการวิชาการว่าเป็นส่วนหนึ่งของ “ภาคที่สาม (Third Sector)” ตามแนวคิดทฤษฎี “เศรษฐศาสตร์สังคม” หรือ “เศรษฐกิจฐานราก (Social Economy)” อันเป็นหนึ่งในสามเสาหลักของระบบเศรษฐกิจ นอกเหนือจากภาครัฐ (Public Sector) และภาคเอกชน (Private Sector) (Hulgård, 2014; Pearce, 2003) ในยุโรป ถือกำเนิดขึ้นในปี ค.ศ. 1978 โดย Freet

Spreckley (ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ, 2558) กิจกรรมเพื่อสังคมมีต้นกำเนิดหลักมาจากรูปแบบการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ในขณะที่ในบริบทของสหรัฐอเมริกา กิจกรรมเพื่อสังคมเป็นแนวทางในเชิงการตลาดที่ใช้ในการจัดการปัญหาสังคม (Teasdale, 2011) และหากกล่าวถึง “กิจกรรมเพื่อสังคม” นั้น มักพบว่าอาจมีคำเรียกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน เช่น คำว่า “ผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneur)” และ “การประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneurship)” ทั้งนี้จากกล่าวได้ว่า การประกอบการทางสังคมเป็นกระบวนการที่ผู้ประกอบการทางสังคมนำมาใช้ในการสร้างกิจกรรมเพื่อสังคมนั่นเอง (Defourny & Nyssens, 2008) โดยแนวคิดกิจกรรมเพื่อสังคม เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1978 เกิดจากกระแสเรื่องการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ขององค์กรต่าง ๆ ที่ได้ทวีความเข้มข้นมากขึ้นเรื่อย ๆ (จตุพร จุ้ยใจงาม, 2557) จนยากที่จะรับมือได้ จึงได้เกิดหน่วยงานที่แก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นกิจการที่ดำเนินเพื่อประโยชน์ของสังคมอย่างแท้จริง กิจกรรมเพื่อสังคมเป็นแนวความคิดใหม่ ที่มาจากกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ยุโรป สหรัฐอเมริกา หรือบางประเทศในเอเชีย โดยกิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรเครือข่ายที่มีเป้าหมายองค์กรในการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งกิจกรรมเพื่อสังคมจะมีลักษณะพิเศษและแตกต่างจากองค์กรภาคเอกชนทั่วไปตรงที่ยังมีเป้าหมายทางด้านธุรกิจเป็นหลัก นับเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญทางสังคมธุรกิจ ยิ่งไปกว่าการณรงคืบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรธุรกิจ (คณะวิจัยโครงการกิจการเพื่อสังคมน้ำดี 50 องค์กร, 2553)

#### ตารางที่ 1 สรุปความแตกต่างระหว่างกิจการเพื่อสังคมและความรับผิดชอบต่อสังคม

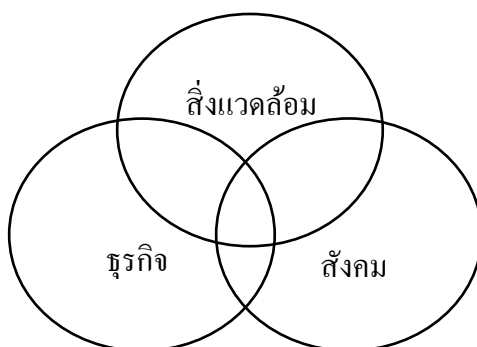
กิจการเพื่อสังคม	ความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรธุรกิจ
มีข้อกำหนดตายตัวในเรื่องการจัดสรรสัดส่วนของกำไรเพื่อนำมาใช้ในการช่วยเหลือสังคม	กำไรถูกแบ่งให้แก่ผู้ถือหุ้น และสมาชิกอื่นก่อน
มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาโอกาสทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก	ผลกำไรคือสิ่งสูงสุด
เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมในระยะยาว	แก้ปัญหาสังคมในช่วงขณะหนึ่ง หรือเป็นรายกรณี มีการดำเนินการแบบไม่ถาวรลักษณะเป็นโครงการระยะสั้น

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย



กิจการเพื่อสังคมแตกต่างกับความรับผิดชอบต่อสังคมตรงที่กิจการเพื่อสังคม นอกจากจะเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้น โดยมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาโอกาสทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลักแล้ว ยังเป็นองค์กรที่มีการสร้างรายได้ และนำรายได้เหล่านั้นกลับไปลงทุนเพื่อการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ (คณะวิจัยโครงการกิจการเพื่อสังคมน้ำดี 50 องค์กร, 2553) ซึ่งต่างจากความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจาก ความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานแบบไม่ถาวร ลักษณะเป็นโครงการระยะสั้น (ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ, 2558) และเป็นการดำเนินกิจการเพื่อแสวงหากำไรสูงสุดให้กับองค์กร แต่เป็นการดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงทุกภาคส่วนในสังคมที่มีส่วนได้เสียกับการดำเนินธุรกิจ (คณะผู้จัดทำรวมกิจการเพื่อสังคมในไทย, 2555)

ธุรกิจเพื่อสังคมปรากฏเป็นครั้งแรกในประเทศอิตาลี ปลายทศวรรษ 1980 (Bird, 1989) และนับตั้งแต่กลางทศวรรษ 1990 แนวคิดนี้ก็ได้ขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ ในยุโรป (Defourny & Kim, 2011) โดยถูกนำไปใช้เป็นที่เครื่องมือช่วยแก้ปัญหาทางสังคม ชุมชน โดยช่วยลดช่องว่างระหว่างกลุ่มคน ทำให้เกิดความเป็นธรรมมากขึ้น และช่วยแก้ปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมจากระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ได้อย่างมีเหตุผลและยั่งยืน โดยเป็นกิจการที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีเป้าหมายเพื่อการแก้ไขปัญหา รวมถึงพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก ไม่ใช่ธุรกิจที่มีเป้าหมายเพียงแต่ทำกำไรสูงสุดให้แก่เจ้าของหรือผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น โดยผ่านกลไกการทำธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนธุรกิจและการดำเนินการเพื่อความอยู่รอด และพัฒนาธุรกิจให้อยู่ได้อย่างมั่นคง มีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็ง เพื่อนำกำไรไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความสมดุลในทั้ง 3 ด้าน ตามหลัก ไตรกำไรสุทธิ หรือเป็นที่รู้จักกันในนาม “Triple Bottom Line” (Elkington, 1997) คือ สังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจหรือธุรกิจ กล่าวคือ ประการแรกมุ่งให้เกิดผลตอบแทนทางสังคมหรือคนในชุมชน เช่น การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของชุมชน เกิดการจ้างงานในชุมชนเพิ่มมากขึ้น ชุมชนมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ประการที่สองเกิดผลตอบแทนทางสิ่งแวดล้อม เช่น มีการอนุรักษ์ดูแลรักษา ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและโลกน้อยที่สุด และประการสุดท้ายคือต้องมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจหรือผลกำไรของกิจการ เพื่อความอยู่รอดของกิจการ และเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนทั้ง 3 ด้านต่อไป (ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ, 2558)



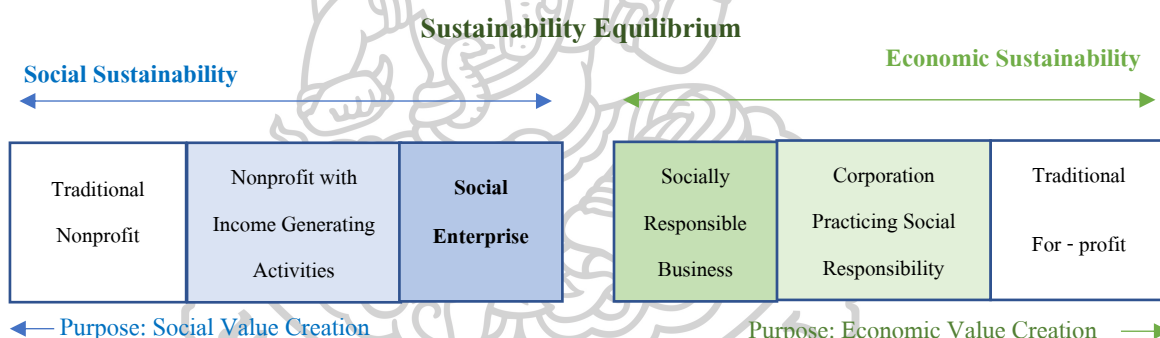
### ภาพที่ 6 ไตรค่าไรสุทธิ (Triple Bottom Line)

ที่มา : Elkington (1997)

การดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมนั้น อาจมุ่งเน้นเป้าหมายเพียงผลกระทบทางสังคม ร่วมกับผลตอบแทนทางธุรกิจในการสร้างรายได้ เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ของสังคม แทนที่จะเป็นผลประโยชน์ขององค์กรหรือผู้ถือหุ้นเหมือนกิจการทั่วไปเพียงอย่างเดียว (Alter, 2001) กล่าวได้ว่า กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรที่มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินและทางสังคม (Doherty et al., 2014) ไปด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัตถุประสงค์ทางการเงินของกิจการเพื่อสังคมคือการสร้างรายได้และผลกำไรจากกิจกรรมทางการค้าที่หลากหลาย เช่น การขายผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้กับลูกค้า วัตถุประสงค์นี้คล้ายกับของกิจการ ในภาคเอกชนและภาครัฐ (Wallace, 1999) ซึ่ง วัตถุประสงค์ทางการเงินของกิจการเพื่อสังคมนั้นก็แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร เนื่องจากวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้นอาศัยเงินช่วยเหลือและการบริจาคเป็นหลัก มากกว่ารายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการ วัตถุประสงค์ทางสังคมของกิจการเพื่อสังคมคือการใช้รายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์เพื่อปรับปรุงความเป็นอยู่ที่ดีของผู้คนในสังคม (Doherty et al., 2014) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองพร้อมกัน กิจการเพื่อสังคมจำเป็นต้องสร้างรายได้ให้เพียงพอที่จะลงทุนในโครงการเพื่อสังคม (Moizer & Tracey, 2010) เพื่อสร้างคุณค่าทางสังคม (Mair & Marti, 2006) และเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Alvord, Brown, & Letts, 2004; Steyaert & Katz, 2004) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กิจการเพื่อสังคมต้องสร้างสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ทั้งสองและใส่ใจกับวัตถุประสงค์ทั้งสองอย่างเท่าเทียมกัน กิจการเพื่อสังคมจึงถือเป็นองค์กรลูกผสม (Hybrid Organization) ที่รักษาวัตถุประสงค์ทั้งสองไว้พร้อมกัน (A. Newman, Mayson, Teicher, & Barrett, 2015) ซึ่งถือเป็นมิติใหม่ของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นการประสานความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ ผลตอบแทนทางสังคม และผลตอบแทนทางการเงิน โดยมีหัวใจของการบริหารจัดการด้วย “คุณธรรม” และ “ความพอเพียง”

ไม่เบียดเบียนสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม หากแต่มุ่งเน้นการเข้าไปพัฒนา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ (Social Innovation) มีรูปแบบการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน พร้อมนำกำไรส่วนใหญ่กลับไปลงทุนในกิจการ เพื่อขยายกิจการให้คืนกลับมาดูแลสิ่งแวดล้อม และสังคม (คณะผู้จัดทำรวมกิจการเพื่อสังคมในไทย, 2555)

Alter (2004) ได้เสนอแบบจำลององค์กรลูกผสม (Hybrid Spectrum Model) ที่นำเสนอทางเลือกสำหรับองค์กรลูกผสมที่คำนึงถึงคุณค่าทางสังคม และมูลค่าทางเศรษฐกิจ ซึ่งกิจการเพื่อสังคมเป็นหนึ่งในรูปแบบขององค์กรลูกผสมเหล่านี้ Alter ได้จำแนกองค์กรลูกผสมตามสัดส่วนของวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งกิจการ ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้น และเป้าหมายในการแสวงหาผลกำไร ออกเป็น 4 แบบ คือ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร แต่แสวงหารายได้ (Nonprofit with Income Generating-Activities) กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) องค์กรธุรกิจทั่วไปที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business) และองค์กรธุรกิจทั่วไปที่ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของสังคม (Corporation Practicing Socially Responsible)



**ภาพที่ 7 แบบจำลององค์กรลูกผสม (Hybrid Spectrum Model)**

ที่มา: Adapted from Dawans (2010)

จากภาพที่ 7 อธิบายถึงความแตกต่างขององค์กรลูกผสม โดยกิจการเพื่อสังคมจะแตกต่างจากองค์กรลูกผสมอื่น ๆ คือ กิจการเพื่อสังคมจะดำเนินงานเพื่อเป้าหมายทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม โดยมีแผนธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้เพื่อหล่อเลี้ยงการดำเนินงานและขยายงานให้เต็มศักยภาพ มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจทางสังคมที่ตั้งไว้ มีหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำรายได้กลับมาสู่กิจการเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ขยายกิจการ และผลักดันเป้าหมายทางสังคมต่อไป

#### 4.1 ความหมายของกิจการเพื่อสังคม

กิจการเพื่อสังคมและวิสาหกิจเพื่อสังคม มีที่มาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน คือ Social Enterprise หรือมีคำย่อคือ SE ซึ่งในประเทศไทยมีผู้ใช้ทั้งสองคำนี้ในความหมายที่คล้ายคลึงกัน และเมื่อพิจารณาจาก พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2554) คำว่า กิจการ หมายถึง การงานที่ประกอบหรือธุระ ส่วนคำว่า วิสาหกิจ หมายถึง การประกอบการที่ยาก สลับซับซ้อน หรือเสี่ยงต่อการขาดทุน สัมผัสได้ว่า คำว่ากิจการเป็นคำกว้าง ๆ ที่ไม่ได้ระบุชัดเจนถึง กิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ ส่วนวิสาหกิจ จะครอบคลุมการประกอบการค้าขายสินค้าและบริการ การทำธุรกิจ ฉะนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อศึกษาและวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม อันจะนำไปสู่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์กรที่ศึกษาคือ กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และถือเป็นกิจการเพื่อสังคมธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้น โดยองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ในการวิจัยนี้จึงใช้คำว่า กิจการเพื่อสังคม ยกเว้นในกรณีที่เอกสารอ้างอิงต้นฉบับใช้คำว่า วิสาหกิจเพื่อสังคม

นอกจากนี้ยังมีคำอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) ซึ่งจาก พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2554) คำว่า ธุรกิจ หมายถึง การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขาย หรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญและไม่ใช่อาราชการ หรือการประกอบกิจการเพื่อมุ่งการค้าหากำไร ดังนั้น ธุรกิจเพื่อสังคมจึงเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไรจากการดำเนินกิจกรรมแต่มีวัตถุประสงค์ทางสังคมมากกว่า โดยกำไรที่ได้จากการทำธุรกิจนั้น จะต้องถูกนำกลับมาทำประโยชน์เพื่อสังคมส่วนรวม ไม่สามารถนำมาปันกลับคืนให้แก่ผู้ถือหุ้นเป็นการส่วนตัวได้ ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ มูฮัมหมัด ยูนุส ผู้บุกเบิกธุรกิจเพื่อสังคมในบังกลาเทศ ได้ขยายความว่า ธุรกิจเพื่อสังคมตามนิยามของเขามี 2 ประเภท คือ 1) Type I social business คือ non-loss, non-dividend company ที่ทำงานอุทิศให้กับการแก้ไขปัญหาทางสังคมและถือหุ้นโดยนักลงทุนที่พร้อมจัดสรรกำไรจากการดำเนินงานทั้งหมดในการขยายและปรับปรุงธุรกิจเพื่อสังคมของตนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และ 2) Type II social business คือ profit-making company ที่มีได้ถือหุ้นโดยนักลงทุนหรือบุคคลทั่วไป แต่เป็นคนยากจนหรือผู้ด้อยโอกาสที่เข้าเป็นเจ้าของ ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม และได้รับโอกาสให้นำกำไรที่ได้จากการดำเนินงาน ไปบรรเทาปัญหาความยากจนนั้น ได้ตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจเพื่อสังคมนั้น ๆ (luxury society, n.d)

เมื่อเทียบระหว่างกิจการเพื่อสังคมกับธุรกิจเพื่อสังคม ในแง่ของขอบเขต กิจการเพื่อสังคมนั้นกินความหมายกว้างกว่า เพราะรูปแบบขององค์กรเป็นได้ทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-Profits) และที่แสวงหากำไร (For-Profits) ซึ่งหากมีกำไร ก็จะนำกำไรส่วนใหญ่ไปขยายหรือลงทุน

ในกิจการหรือโครงการเพื่อสังคมต่อ และถ้าบางส่วนแบ่งปันกลับคืนให้เจ้าของได้ ขณะที่ธุรกิจเพื่อสังคม (ตามนิยามของยูเนส) รูปแบบขององค์กรนั้นเป็นแบบที่แสวงหากำไรอย่างเดียว และกำไรที่ได้ต้องใช้หมุนเวียนในธุรกิจเพื่อสังคมทั้งหมด ไม่ปันกลับไปให้ผู้ถือหุ้น (ในกรณีของ Type I) ดังนั้น ธุรกิจเพื่อสังคม จึงเป็น ส่วนย่อย (subset) ของกิจการเพื่อสังคม (Thai CSR Network, 2010) นั่นเอง

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า นิยามของกิจการเพื่อสังคมนั้นมีความหลากหลาย แตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาคอย่างชัดเจน (Kerlin, 2010) ตัวอย่างเช่น ในสหรัฐอเมริกา วัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคมถูกรองรับโดยแนวทางการสร้างรายได้และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยอิงตามตลาด (Austin et al., 2006; Dees, 1998; Defourny & Nyssens, 2010) ในขณะที่ในยุโรปกิจการเพื่อสังคมตั้งอยู่บนความร่วมมือ และการกระทำทางสังคมโดยรวม (Borzaga & Defourny, 2001; Defourny & Nyssens, 2010; Nyssens, 2006) และสหราชอาณาจักรยึดตามหลักการดั้งเดิมของกิจการเพื่อสังคม และได้ให้คำนิยามของกิจการเพื่อสังคม ว่าเป็นธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ทางสังคมเป็นหลัก ซึ่งผลกำไรส่วนใหญ่จะถูกนำไปลงทุนใหม่เพื่อวัตถุประสงค์ทางสังคมเป็นหลัก (DTI, 2002) เห็นได้ว่าคำนิยามเหล่านี้ดึงเอาลักษณะที่กำหนดสองประการของกิจการเพื่อสังคม นั่นก็คือ การนำกิจกรรมเชิงพาณิชย์บางรูปแบบไปใช้เพื่อสร้างรายได้ และการแสวงหาเป้าหมายทางสังคม (Laville & Nyssens, 2001; Mair & Marti, 2006; Peattie & Morley, 2008; Peredo & McLean, 2006) ดังนั้น กิจการเพื่อสังคมจึงแตกต่างจากองค์กรในภาคเอกชนที่แสวงหาผลกำไรสูงสุดเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวโดยจัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเหนือการสร้างคามั่งคั่งของเอกชน วัตถุประสงค์ทางสังคมโดยทั่วไปของกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ การลดความยากจน ความไม่เท่าเทียมกัน การเร่ร่อน การปล่อยคาร์บอนและการว่างงาน (Dart, 2004; Murphy & Coombes, 2009) ดังนั้น กิจการเพื่อสังคมจึงมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจทางสังคมในการให้ความมั่งคั่ง ความร่วมมือ และการพัฒนาชุมชน (Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013)

ความหมายของกิจการเพื่อสังคมสำหรับประเทศไทยนั้น มีผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการหรือหน่วยงานหลายภาคส่วนได้ให้ความหมายของกิจการเพื่อสังคม ในแง่มุมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

คณะวิจัยโครงการกิจการเพื่อสังคมน้ำดี 50 องค์กร (2553) ให้คำจำกัดความ กิจการเพื่อสังคม ว่าเป็นกิจการที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจนในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม และ/หรือสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก กิจการเพื่อสังคมจะต้องมีรายได้หลักจากการขายสินค้า หรือบริการที่สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยได้ตั้งหลักเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกองค์กรที่เข้าข่าย กิจการเพื่อสังคมต้นแบบ ว่าจะต้องให้ความสำคัญกับประโยชน์ต่อ 1) สังคมและสิ่งแวดล้อม (Social &

Environmental Benefit) 2) ความกว้างขนาดของประโยชน์ (Impact) 3) ความยั่งยืนของกิจการ (Sustainability) และ 4) ความเป็นต้นแบบ (Pioneer)

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ("ราชกิจจานุเบกษา," 2562, 22 พฤษภาคม) ได้กำหนดนิยามของคำว่า "วิสาหกิจเพื่อสังคม" และ "กลุ่มกิจการเพื่อสังคม" โดยได้ให้ความหมายของคำว่า วิสาหกิจเพื่อสังคม ว่าหมายถึง บริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือนิติบุคคลอื่น ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ และได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ รวมทั้งกำหนดนิยามของคำว่า "กลุ่มกิจการเพื่อสังคม" หมายความว่า บุคคลธรรมดา กลุ่มบุคคล ชุมชน หรือนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ และได้รับการจดทะเบียนเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคมตามพระราชบัญญัตินี้ จากความหมายในข้างต้นแม้จะใช้ถ้อยคำที่แตกต่างกันแต่จะเห็นว่าเป้าหมายร่วมกันของ "กิจการเพื่อสังคม" และ "วิสาหกิจเพื่อสังคม" คือ การแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อมโดยมิได้มุ่งสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วน

สถาบัน Change Fusion (2553) หน่วยงานภายใต้มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ กล่าวว่า กิจการเพื่อสังคมเป็นการนำโมเดลธุรกิจมาใช้กับเป้าหมายทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเป็นรวม โมเดลธุรกิจแบบไม่หวังผลกำไรขององค์กร พร้อมกับการทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งจะทำให้องค์กรมีรายได้ คืนผลกำไรสู่ชุมชน และกิจการสามารถดำรงอยู่ได้

สรุปได้ว่า กิจการเพื่อสังคม หมายถึง การดำเนินกิจการของบุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หรือองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจการเพื่อสร้างประโยชน์หรือคุณค่าแก่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม มีกิจกรรมการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อจำหน่ายและสร้างรายได้ให้กับองค์กร โดยผลกำไรส่วนใหญ่จะถูกนำไปลงทุนใหม่เพื่อต่อยอดกิจการ และเพื่อตอบวัตถุประสงค์ทางสังคมเป็นหลัก

#### 4.2 ลักษณะสำคัญของกิจการเพื่อสังคม

กิจการเพื่อสังคมเป็นที่ถกเถียงในวงกว้างในประเด็นความชัดเจนของ "กิจการเพื่อสังคม" EMES International Research Network (2015) จึงกำหนดคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคมออกเป็น 2 มิติ คือ

4.2.1 มิติทางสังคม ได้แก่ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อสร้างประโยชน์ต่อชุมชน โดยให้บริการชุมชนหรือกลุ่มประชาชน มีความคิดริเริ่มเปิดตัวกิจการโดยกลุ่มประชาชน และอำนาจในการตัดสินใจไม่ได้อยู่บนฐานแห่งความเป็นเจ้าของเงินทุน มีการจัดการที่เป็นประชาธิปไตย และ

ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นผ่านกิจกรรมการเสริมสร้างเศรษฐกิจ จำกัดการแบ่งปันผลกำไรเพื่อหลีกเลี่ยงพฤติกรรมองค์กรที่แสวงหากำไรสูงสุด

4.2.2 มิติทางเศรษฐกิจ ได้แก่ มีกิจกรรมการผลิตสินค้า และ/หรือ บริการเพื่อจำหน่ายให้กับประชาชนอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นองค์กรอิสระในระดับสูง เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมก่อตั้งโดยกลุ่มคนที่มีความสมัครใจ และอยู่ภายใต้การควบคุม ซึ่งมีความเป็นอิสระจากการควบคุมของหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรอื่น ๆ สมาชิกทุกคนในองค์กรมีสิทธิในการออกเสียงและลาออก มีระดับความเสี่ยงทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มผู้ก่อตั้งกิจการเพื่อสังคมจะได้รับความเสี่ยงจากความคิดริเริ่มของตนเอง ซึ่งแตกต่างจากสถาบันภาครัฐที่มีความสามารถทางการเงิน โดยระดับความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความพยายามของสมาชิกและบุคคลากรในการรักษาทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอ จ่ายค่าแรงขั้นต่ำ ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานส่วนน้อยที่ได้รับค่าจ้างในการจัดกิจกรรม

Defourny (2001) ได้กล่าวถึงลักษณะของกิจการเพื่อสังคมทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมว่า มีการผลิตสินค้าและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีความอิสระสูงในการคิด การดำเนินกิจกรรม มีความเสี่ยงทางการเงินสูง มีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อกิจกรรมที่ทำต่ำ มุ่งหวังเพื่อประโยชน์ต่อชุมชน นวัตกรรมเกิดจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง อำนาจในการตัดสินใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนหุ้นที่ถือครอง ความร่วมมือที่เกิดขึ้นมาจากผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และมีการจำกัดการกระจายผลกำไรที่เกิดขึ้น

Spear and Bidet (2003) ได้อธิบายลักษณะของกิจการเพื่อสังคม โดยแบ่งเป็น 2 ในมิติ คือ มิติทางเศรษฐศาสตร์และมิติทางสังคม ดังนี้

#### 1) มิติทางเศรษฐศาสตร์

1.1) กิจการเพื่อสังคมมีการผลิตสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง แตกต่างจากองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีเป้าหมายคือ การใช้จ่ายเงินเพื่อการกุศล หรือกิจกรรมให้คำปรึกษา เช่น มูลนิธิต่าง ๆ ที่มีรายได้หลักจากการรับบริจาคเงิน แต่กิจการเพื่อสังคมนั้นต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในการผลิตสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้

1.2) กิจการเพื่อสังคมมีความเป็นอิสระ จัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของผู้มีส่วนร่วม และมีการบริหารจัดการภายใต้กรอบที่กำหนดขึ้นจากสมาชิก แต่อยู่ภายใต้กฎหมายหรือการกำกับของรัฐบาล กิจการเพื่อสังคมมีอิสระในการดำเนินการถึงแม้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากรัฐบาลหรือหน่วยงานอื่น ๆ

1.3) กิจการเพื่อสังคมมีความเสี่ยงทางเศรษฐกิจเหมือนภาคธุรกิจทั่ว ๆ ไป ระดับความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความพยายามของสมาชิก และผู้มีส่วนร่วมภายในองค์กร เพื่อรักษากิจการให้ปลอดภัย

1.4) กิจการเพื่อสังคมมีการจ่ายเงินตามค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ แตกต่างจากผู้ทำงานภายใต้ องค์กรการกุศล หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยส่วนใหญ่เป็นลักษณะการทำงานของ อาสาสมัคร และไม่มีการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน

## 2) มิติทางสังคม

2.1) ริเริ่มโดยกลุ่มของประชาชนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ประสบร่วมกัน ในสังคม หรือรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคม

2.2) อำนาจในการตัดสินใจ ใช้หลักการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิก “หนึ่งสมาชิกหนึ่ง เสียง” โดยที่อำนาจไม่ได้กระจายไปตามจำนวนหุ้น หรือสัดส่วนของเงินทุนที่แต่ละคนมีอยู่

2.3) ลักษณะการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจของกิจการเพื่อสังคม ไม่ว่าจะ เป็นตัวแทนลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถรับรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ ในรูปแบบประชาธิปไตย

2.4) การกระจายผลกำไร กิจการเพื่อสังคมมีข้อจำกัดในการกระจายผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้น มีการกระจายผลกำไรในระดับที่จำกัด

2.5) กิจการเพื่อสังคมมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อประโยชน์ของชุมชน ให้บริการชุมชนหรือ เฉพาะกลุ่มคนคุณลักษณะของกิจการเพื่อสังคม คือ ความปรารถนาที่จะส่งเสริมความรู้สึกรับ ผิดชอบของคนในระดับท้องถิ่น

Ridley-Duff and Bull (2011) ได้อธิบายถึงลักษณะของกิจการเพื่อสังคมไว้ คือ มีการ ดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นตัวกำกับ ไม่ใช่วัตถุประสงค์ด้านการเงินขับเคลื่อนโดย คำนิยม และคุณธรรมจริยธรรม บริหารจัดการทางการเงินแบบผสมผสาน บริหารตามหลัก ประชาธิปไตย มีการประสานความร่วมมือ เครือข่าย มากกว่าการแข่งขัน ผลกำไรนำกลับไปลงทุน ใหม่มากกว่าการกระจายให้ผู้ถือหุ้น มุ่งมั่นในการสร้างความมั่นคงทางสังคม ไม่ใช่ส่วนตัว หยั่งลึก ไปในชุมชนของผู้ด้อยโอกาส มุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาสังคม และค้นหาสมาชิกที่มีพลัง

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ("ราชกิจจานุเบกษา," 2562, 22 พฤษภาคม) ได้อธิบายถึงลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยกล่าวว่าวิสาหกิจเพื่อ สังคมนอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นหมายหลักของกิจการแล้วนั้น ยังจำเป็นต้องมี ลักษณะพิเศษดังต่อไปนี้

1) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมการจ้างงานแก่บุคคลผู้สมควรได้รับการส่งเสริมเป็น พิเศษ การแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อม หรือเพื่อประโยชน์ส่วนรวมอื่น หรือคืนประโยชน์ให้แก่สังคมตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด



2) มีรายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบมาจากการจำหน่ายสินค้าหรือการบริการ เว้นแต่กิจการที่ไม่ประสงค์จะแบ่งปันกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นอาจมีรายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบมาจากการจำหน่ายสินค้าหรือการบริการ

3) นำผลกำไรไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ตามข้อ 1) และแบ่งปันกำไรให้แก่ผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละสามสิบของผลกำไรทั้งหมด โดยให้ถือว่าการลงทุนในกิจการของตนเองซึ่งมีกระบวนการผลิตหรือการบริการที่มีลักษณะตามข้อ 1) หรือการขยายกิจการเพื่อวัตถุประสงค์ตามข้อ 1) ตามเงื่อนไขที่คณะกรรมการประกาศกำหนดเป็นการนำผลกำไรไปใช้เพื่อสังคม

4) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม

ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม	ผู้แต่ง	EMES International Research Network (2014)	Defourmy (2001)	Roger Spear and Eric Bidet (2003)	Ridley-Duff and Bull (2011)	พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (2562)
<b>มิติทางสังคม</b>						
1. มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อสร้างประโยชน์ต่อชุมชนสังคม และสิ่งแวดล้อม		✓	✓	✓	✓	✓
2. ริเริ่มและขับเคลื่อนโดยกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้เสีย		✓	✓	✓		
3. บริหารแบบมีส่วนร่วม มีความอิสระสูงในการคิด มีอำนาจการตัดสินใจร่วมกัน ไม่ขึ้นอยู่กับความเป็นเจ้าของทุน		✓	✓	✓	✓	
4. การจำกัดการกระจายผลกำไร		✓	✓	✓	✓	✓
5. มีการประสานความร่วมมือ เชื่อมโยงกับชุมชน					✓	
6. ผลกำไรนำกลับไปลงทุนใหม่มากกว่าการกระจายให้ผู้ถือหุ้น					✓	✓

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม (ต่อ)

ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม	ผู้แต่ง	EMES International Research Network (2014)	Defourny (2001)	Roger Spear and Eric Bidet (2003)	Ridley-Duff and Bull (2011)	พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (2562)
<b>มิติทางสังคม</b>						
7. ให้ความสำคัญกับสิทธิแรงงาน นำแรงงานด้อยโอกาสเข้าทำงาน						✓
8. มีการสร้างและพัฒนานวัตกรรม			✓			
9. มีการผลิตสินค้าและ / หรือบริการ เพื่อสร้างรายได้		✓		✓		✓
10. มีกลไกทางการตลาด และความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ		✓		✓		
11. มีการบริหารจัดการตนเองสูง มีอิสระในการกำกับดูแลตนเองสูง และมีธรรมาภิบาล		✓		✓	✓	✓
12. มีการจ่ายค่าแรงขั้นต่ำ		✓		✓		

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

#### 4.3 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้นมีหลากหลายประเภทและรูปแบบ โดยสามารถแบ่งประเภทและรูปแบบตามกลุ่มบุคคลที่ก่อตั้ง และตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

##### 3.3.1 แบ่งตามกลุ่มบุคคลที่ก่อตั้ง

แผนแม่บทเสริมสร้างกิจการเพื่อสังคม พ.ศ. 2553 – 2557 แบ่งกิจการเพื่อสังคมออกเป็น 6 ประเภท ตามกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ก่อตั้ง (คณะวิจัย โครงการกิจการเพื่อสังคมน้ำดี 50 องค์กร, 2553; จตุพร จุ้ยใจงาม, 2557; ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ, 2558; สุดารัตน์ โรจน์พงศ์เกษม, 2564) ดังนี้

1) กิจการที่ก่อตั้งโดยเครือข่ายและองค์กรชุมชน (Community – Based Social Enterprise) กิจการประเภทนี้ครอบคลุมสหกรณ์ ซึ่งมีการจัดตั้งมากว่าร้อยปี และวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีการจัดตั้งตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นมา ประเทศไทยมีองค์กร หรือหน่วยงานที่สามารถจัดได้ว่าเป็นกิจการเพื่อสังคมในระดับชุมชนอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นผลมาจากหลายปัจจัย เช่น การประชาสัมพันธ์เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงอย่างจริงจัง นโยบายการส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการพัฒนาระบบสหกรณ์ในรูปแบบต่าง ๆ (สหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ รวมถึงธนาคารประชาชน) กิจการเพื่อสังคมที่ก่อตั้งโดยเครือข่ายและองค์กรชุมชนนี้สามารถแก้ปัญหาสังคม สุขภาวะ หรือสิ่งแวดล้อมในชุมชนได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการจัดตั้งบริหารจัดการ และดำเนินการโดยคนในชุมชนซึ่งเข้าใจสถานะและปัญหาในชุมชนอย่างทอ่งแท้ นอกจากนี้แล้วกิจการเหล่านี้ยังก่อให้เกิดการสร้างงาน และการสร้างรายได้ให้กับประชาชนในชุมชนนั้น ๆ กิจการเพื่อสังคมในระดับชุมชนนี้จึงมีผลต่อการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยเงินทุนสำหรับการจัดตั้งกิจการประเภทนี้มาจากสองแหล่ง คือ (1) เงินอุดหนุนจากรัฐบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ ในระดับชุมชน เช่น งบประมาณกองทุนหมู่บ้าน OTOP และวิสาหกิจชุมชน และ (2) จากการรวมเงินทุนของชาวบ้านในชุมชนนั้น ๆ เพื่อก่อตั้งเป็นกิจการร่วมกัน ซึ่งเป็นไปได้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการในรูปแบบของสหกรณ์ ไปจนถึงการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการในลักษณะของกลุ่มออมทรัพย์ต่าง ๆ โดยกิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้ มักจะไม่เน้นการขยายกิจการแต่ให้ความสำคัญกับการถอดบทเรียนความสำเร็จจากชุมชนหนึ่ง เพื่อนำไปเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ให้กับชุมชนอื่น จึงมักไม่ค่อยมีความต้องการในการหาเงินทุนเพื่อขยายกิจการ อย่างไรก็ตาม กิจการเพื่อสังคมประเภทนี้ต้องการตัวกลางในการเข้าถึงภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อบริหารจัดการกิจการที่ถูกพัฒนาจนมีขนาดใหญ่ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ที่มีเงินฝากอยู่ในกลุ่มสูงมาก แต่ไม่รู้วิธีในการเคลื่อนย้ายเงินส่วนเกินดังกล่าวเพื่อสร้างรายได้ และแก้ไขปัญหาสภาพคล่องให้กับกลุ่มออมทรัพย์ลักษณะเดียวกันที่ขาดสภาพคล่อง

2) กิจการที่ก่อตั้งเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (Non – Governmental Organization) และต่อมามีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางการเงิน ซึ่งปัจจุบันองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทั้งในไทยและทั่วโลกเริ่มให้ความสนใจกับการจัดตั้งหน่วยธุรกิจที่สร้างรายได้มาเป็นเงินทุนในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อลดการพึ่งพาเงินทุนจากการบริจาค และเงินให้เปล่าจากองค์กรภายนอก ดังนั้นการจัดตั้งธุรกิจแยกหรือการพัฒนาสายงานธุรกิจขึ้นภายในองค์กร จึงเป็นทางเลือกที่ดีทางหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรหลายแห่งริเริ่มกิจการเพื่อสังคมด้วยเงินทุนที่ได้มาจากเงินบริจาค และเงินให้เปล่า ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนหลักขององค์กรลักษณะนี้ และนำมาพัฒนาเป็นกิจกรรมหรือกิจการที่สร้างรายได้

ให้กับองค์กรจึงไม่ได้ประสบปัญหาในการหาเงินทุนเริ่มต้นมากนัก อย่างไรก็ตามองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมักประสบปัญหาในการหาเงินทุนเมื่อต้องการต่อขยายกิจการที่สร้างรายได้ เนื่องจากแหล่งเงินทุนสำหรับภาคธุรกิจทั่วไป เช่น ธนาคารพาณิชย์และบริษัทหลักทรัพย์ยังไม่มี ความเชื่อมั่นในกิจการที่จัดตั้ง และดำเนินการ โดยองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรว่าจะสามารถทำกำไรทางธุรกิจอย่างยั่งยืนได้ นอกจากนี้แล้วกิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้ยังประสบปัญหามากกว่ากลุ่มอื่นในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มคนที่เลือกทำงานในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมักจะมี ความเชี่ยวชาญ ความเข้าใจ ความสนใจในการดำเนินงานทางธุรกิจที่จำกัด จึงทำให้ประสบปัญหาในการบริหารจัดการ และต้องการความช่วยเหลือในการพัฒนาศักยภาพในด้านนี้อย่างจริงจัง

3) กิจการที่ก่อตั้งโดยหน่วยราชการหรือรัฐวิสาหกิจ (Public Sector) ซึ่งมีค่อนข้างน้อย โดยกิจการประเภทนี้ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับนโยบายการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น ที่ไม่ใช่เพียงแต่การกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการให้บริการสาธารณะไปอยู่ที่รัฐบาลท้องถิ่นหรือการแปรรูปบริการของรัฐไปสู่รัฐวิสาหกิจหรือเอกชนแต่อย่างใด แต่เป็นการกระจายการให้บริการสาธารณะสำคัญต่าง ๆ จากหน่วยงานของรัฐบาลไปสู่กิจการเพื่อสังคม ปัจจุบันมีเพียงหน่วยงานบ้างแห่งเท่านั้นที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการให้บริการที่เข้าถึงประชาชนในระดับชุมชนได้อย่างแท้จริง และให้อำนาจการบริหารของชุมชนเพิ่มมากขึ้นโดยริเริ่มกิจการเพื่อสังคมด้วยเงินทุนสนับสนุนในการเริ่มต้นกิจการ เพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจในการให้บริการระดับชุมชนที่มากขึ้น และยังเป็น การสร้างความร่วมมือ ความใกล้ชิดกับชุมชนอีกด้วย อย่างไรก็ตามกิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้ประสบปัญหาในเรื่องของการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มคนที่ดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากภาครัฐ ซึ่งบางส่วนขาดประสบการณ์ในเชิงธุรกิจ รวมถึงขาดศักยภาพที่จะทำให้กิจการเจริญเติบโตทางการเงินได้อย่างยั่งยืน

4) กิจการที่ก่อตั้งโดยผู้ประกอบการเพื่อสังคมรุ่นใหม่ (New Entrepreneur) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการเติบโตมากในช่วงสิบกว่าปีที่ผ่านมา อันเป็นผลจากนโยบายการส่งเสริมของรัฐบาล ประกอบกับระบบนิเวศในการส่งเสริมธุรกิจเพื่อสังคมที่เติบโตขึ้น ดังจะเห็นได้จากการมีองค์กรตัวกลางหลายองค์กรเกิดขึ้นเพื่อบ่มเพาะและพัฒนาธุรกิจเพื่อสังคม การมีงานด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเพื่อสังคมมากขึ้น รวมไปถึงงานโครงการส่งเสริมจากองค์กรระหว่างประเทศ โดยกิจการที่ก่อตั้งโดยผู้ประกอบการเพื่อสังคมรุ่นใหม่นี้ ถือเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ซึ่งกิจการเพื่อสังคมกลุ่มนี้มักประสบปัญหาด้านเงินทุนอย่างมาก ทั้งในการระดมทุนเริ่มต้นกิจการ และเงินทุนในการขยายกิจการ เนื่องจากการปล่อยเงินกู้ของธนาคารพาณิชย์

ในปัจจุบันสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กรู้ มีอยู่อย่างจำกัด มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการขอกู้ก่อนข้างจะซับซ้อนในขณะที่การเข้าถึงเงินทุนเชิงพาณิชย์จากแหล่งอื่น ๆ เช่น ตลาดทุน และบริษัทหลักทรัพย์ แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย ปัญหาเรื่องเงินทุนจึงเป็นปัญหาสำคัญมากที่ต้องดำเนินการเพื่อพัฒนากิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้ นอกจากนี้แล้ว การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจก็เป็นอีกหนึ่งความท้าทายสำคัญ เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้มีพื้นฐานความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจโดยตรงหรือถ้ามีก็ขาดประสบการณ์ในการดำเนินกิจการ

5) กิจการที่ก่อตั้งโดยธุรกิจเอกชน (Private Businesses) ซึ่งเกิดจากการผันงาน CSR ขององค์กรให้มีสภาพนิติบุคคลและดำเนินงานเพื่อวัตถุประสงค์ทางสังคมที่แตกต่างหากออกจากบริษัทแม่เพื่อให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยปกติแล้วกิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้มักจะถูกก่อตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของภาคธุรกิจโดยตรง เช่น ธุรกิจกำจัดกากของเสียจากโรงงานอุตสาหกรรม หรือการตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสำหรับทำงานในกิจการ เป็นต้น ให้สามารถแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาสังคมได้ในเวลาเดียวกัน เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้จัดตั้งโดยธุรกิจเอกชน จึงมักจะประสบปัญหาทางการเงินในการจัดตั้ง และการขยายกิจการรวมทั้งยังมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี เพราะมีการบริหารจัดการโดยภาคเอกชน นอกจากนี้แล้ว กิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ดี และมีความยั่งยืนทั้งในด้านการเงิน และการแก้ปัญหา และพัฒนาสังคม รวมทั้งมีขนาดใหญ่และขยายผลได้ จึงเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาสังคมสุภาพ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังมีกิจการเพื่อสังคมกลุ่มนี้อยู่น้อย เนื่องจากภาคเอกชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกิจการเพื่อสังคม และยังไม่เห็นศักยภาพในการทำกำไรและการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อมจากกิจการในลักษณะนี้

6) กิจการลักษณะอื่น ๆ (Other Social Enterprises) เป็นกิจการที่ไม่อยู่ใน 5 ประเภทแรก ซึ่งเป็นกิจการที่ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มทั่วไปได้ เช่น กิจการเพื่อสังคมที่จัดตั้งโดยสถาบันทางศาสนา วัด สถาบันการศึกษา องค์กรพัฒนาชุมชนท้องถิ่น องค์กรศาสนาท้องถิ่นที่เป็นศูนย์รวมและเชื่อมโยงคนในท้องถิ่น กิจการเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะสามารถส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือคนในท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือแม้กระทั่งการให้บริการเสริมหรือทดแทนบริการของหน่วยงานรัฐโดยตรง กิจการเพื่อสังคมประเภทนี้ถูกก่อตั้งขึ้นโดยหน่วยงานที่กล่าวมาในข้างต้น โดยได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือวัด ดังนั้นเงินทุนสำหรับกิจการประเภทนี้จึงถือได้ว่าเป็นความจำเป็น โดยเฉพาะในการเริ่มต้นของกิจการ

ตารางที่ 3 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย แบ่งตามลักษณะการก่อตั้ง

ประเภทการก่อตั้ง	ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม	จุดเด่น	อุปสรรค	ตัวอย่างกิจการในประเทศไทย
เครือข่ายและองค์กรชุมชน	วิสาหกิจชุมชน ท่องเที่ยวชุมชน สหกรณ์ องค์กร การเงินชุมชน	มีการจัดตั้ง เป็นเจ้าของ และบริหารจัดการ โดยกลุ่มผู้รับผลประโยชน์เอง ทำให้เข้าใจปัญหาอย่างทอ่งแท้ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม	ต้องการตัวกลางในการเข้าถึงภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อบริหารจัดการกิจการให้สามารถมีขนาดใหญ่	- กลุ่มออมทรัพย์คดลองเป็ยะ - กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ แบบพัฒนาครบวงจร ชีวิต ครัวชบ ยอดแก้ว - หาดสองแคว โสมส เตย
องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร	ธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้น และ / หรือ ถือหุ้น โดยองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร	ริเริ่มกิจการเพื่อสังคมด้วยเงินทุนที่ได้มาจากเงินบริจาค และเงินให้เปล่า และนำมาพัฒนาเป็นกิจกรรมหรือกิจการที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร	บุคลากรในกลุ่มนี้มักจะมีความเชี่ยวชาญ ความเข้าใจ ในการดำเนินงาน ทางธุรกิจที่จำกัด จึงทำให้ประสบปัญหาในการบริหารจัดการ และต้องการความช่วยเหลือในการพัฒนาศักยภาพในด้านนี้ อย่างจริงจัง	- มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง - ร้านอาหาร Cabbages & Condoms - สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน

ตารางที่ 3 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย แบ่งตามลักษณะการก่อตั้ง (ต่อ)

ประเภทการก่อตั้ง	ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม	จุดเด่น	อุปสรรค	ตัวอย่างกิจการในประเทศไทย
หน่วยราชการ/รัฐวิสาหกิจ	ธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นและ/หรือ ถือหุ้น โดยหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ	เป็นการกระจายรายได้บริการสาธารณะสำคัญต่างๆ จากหน่วยงานของรัฐบาลไปผู้กิจการเพื่อสังคมและให้อำนาจการบริหารของชุมชนเพิ่มมากขึ้น ถือเป็นกำลังความร่วมมือ ความใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจกับชุมชน	กิจการในกลุ่มนี้ประสบปัญหาในเรื่องของการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มคนที่ดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากภาครัฐซึ่งบางส่วนขาดประสบการณ์ในเชิงธุรกิจ รวมถึงขาดศักยภาพที่จะทำให้อิทธิพลเชิงนโยบายทางการเงินได้อย่างยั่งยืน	- มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร - มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
ผู้ประกอบการเพื่อสังคมรุ่นใหม่	กิจการที่บุกเบิกโดยผู้ประกอบการเพื่อสังคมรุ่นใหม่	เป็นคนรุ่นใหม่ มีแนวความคิดใหม่ ๆ ในการดำเนินกิจการ และเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย	ปัญหาด้านเงินทุน เนื่องจากการปล่อยเงินกู้ของธนาคารพาณิชย์สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กลดลง มีอยู่อย่างจำกัด มีหลักทรัพย์และชั้นตอนในการขอกู้ก่อนข้างจะซับซ้อน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้มีพื้นฐานความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจโดยตรงหรือถ้ามีก็ขาดประสบการณ์ในการดำเนินกิจการ	- BE Magazine - กาแฟอาข่า - ฟาร์มโตะ

ตารางที่ 3 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย แบ่งตามลักษณะการก่อตั้ง (ต่อ)

ประเภทการก่อตั้ง	ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม	จุดเด่น	อุปสรรค	ตัวอย่างกิจการในประเทศไทย
ธุรกิจเอกชน	ธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นโดยธุรกิจเอกชน	ต่อยอดมาจาก CSR ขององค์กรที่ถูกพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคมที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยบุคลากรกลุ่มนี้จะมีความสัมพันธ์ภายในที่ดี การดำเนินงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้ว กิจการเพื่อสังคมในกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ดี และมีความยั่งยืนทั้งในด้านการเงิน และการแก้ปัญหา และพัฒนาสังคม รวมทั้งมีขนาดใหญ่และขยายผลได้	เนื่องจากมาจากภาคเอกชนอาจขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกิจการเพื่อสังคม และยังไม่เห็นศักยภาพในการทำกำไรจากกิจการในลักษณะนี้	- ปาใหญ่ ครัวเอชัน - โรงเรียนอนันตรักษ์ การบริบาล - ไทยคราฟท์ แฟร์เทรด
กิจการลักษณะอื่น ๆ	ธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นโดยวัด สถาบันการศึกษา สถาบันอื่น ๆ	สามารถส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือคนในท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม	จำเป็นต้องได้รับเงินทุนสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือวัด โดยเฉพาะในการเริ่มต้นของกิจการ	- โรงเรียนรุ่งอรุณ - โรงเรียนทอटी

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย



3.3.2 แบ่งตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมในด้านต่าง ๆ

รูปแบบของกิจการเพื่อสังคมยังครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนา ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ 6 ประเด็น ตาม ประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาฯ (ลัดดา มาเยอะ, 2556) ดังนี้

1) เกษตรปลอดภัยและยั่งยืน (Security and Sustainable Agriculture) ปัจจุบันประชาชน ไทยส่วนใหญ่ยังเข้าไม่ถึงอาหารที่ปลอดภัยหรือสารพิษและอาหารอินทรีย์ ซึ่งอาหารที่ผลิตขึ้น จากการเกษตรเคมีและการใช้ยาฆ่าแมลงที่เป็นสารเคมีนั้นมีผลทางลบอย่างยิ่งต่อทั้งผู้บริโภคและผู้ผลิต ดังนั้นการสนับสนุนให้เกิดกลุ่มกิจการเพื่อสังคมในประเด็นเกษตรปลอดภัยและเกษตร อินทรีย์จึงเป็นประเด็นสำคัญ อีกทั้งยังตอบสนองต่อการพัฒนาชุมชนในชนบทซึ่งเป็นพื้นที่ การเกษตรเป็นส่วนใหญ่ให้เกิดความยั่งยืนอันจะนำไปสู่ชุมชนที่แข็งแรง ปัจจุบันมีกิจการเพื่อสังคม ในหลากหลายลักษณะที่ทำหน้าที่ทั้งผลิต ทำตลาด และกระจายสินค้า เกษตรปลอดภัยและเกษตร อินทรีย์ทั้งสำหรับตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ซึ่งกิจการเพื่อสังคมเหล่านี้นอกจากจะทำ หน้าที่ในการผลิตและพัฒนาการเข้าถึงตลาดแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความรู้และ ศักยภาพของชาวบ้านให้ดำเนินวิถีเกษตรที่ยั่งยืนและมีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์พันธุ์พืชพันธุ์ สัตว์ของไทยอีกด้วย

2) การต่อยอดวัฒนธรรมชุมชน (Culture) การต่อยอดวัฒนธรรมชุมชน เช่น การท่องเที่ยวที่ จัดการโดยชุมชน การจำหน่ายสินค้าวัฒนธรรมพื้นบ้านโดยให้ราคาที่เป็นธรรมต่อผู้ผลิต (Fair Trade) เป็นต้น ในประเทศไทยยังขาดการพัฒนาในรูปแบบการท่องเที่ยวที่จัดการดูแลและจัดสรรผลประโยชน์ โดยชุมชนเพื่อนำรายได้ส่วนเกินไปพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ แม้ตลาดท่องเที่ยวของประเทศไทยจะ มีขนาดใหญ่เมื่อเทียบกับสัดส่วนรายได้ประชาชาติแต่ผลประโยชน์ก็จะยังไม่ตกไปถึงชาวบ้านอย่าง แท้จริงจนกว่าชุมชนจะดำเนินการจัดการท่องเที่ยวด้วยตัวเอง ซึ่งปัจจุบันมีการท่องเที่ยวที่จัดการโดย ชุมชนอยู่หลายร้อยแห่งแต่ยังขาดการเชื่อมโยงและพัฒนาเป็นเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ พัฒนาศักยภาพในการทำตลาดร่วมกันเพื่อให้เข้าถึงนักท่องเที่ยวโดยตรง นอกจากการท่องเที่ยวแล้ว การจัดจำหน่ายสินค้าวัฒนธรรมพื้นบ้านเองก็เป็นอีกหนึ่งโอกาสสำคัญของกิจการเพื่อสังคม ทั้งนี้ เพราะมีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศที่ดำเนินการผลิตสินค้าดังกล่าวแต่ยังขาดภาคีที่จะมาร่วม พัฒนาการออกแบบและพัฒนาความรู้ความสามารถในการผลิตและการพัฒนาช่องทางการตลาดอย่าง เป็นระบบให้กับวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ

3) การเงินชุมชน (Micro Finance) การพัฒนาระบบการเงินชุมชนที่มีประสิทธิภาพเป็นรากฐานที่สำคัญของการพึ่งตนเองและพึ่งกันเองในระดับชุมชน เป็นกระบวนการออมทรัพย์และยังเป็นการบริหารจัดการการไหลเวียนของเงินทุนในชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งย่อมจะหนุนเสริมให้เกิดการกู้ยืมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และการกู้ยืมเพื่อดำเนินวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ทรัพยากรของชุมชนและเครือข่ายเองอันย่อมจะเป็นการพัฒนาวิสัยทางการเงินของชุมชน อีกทั้งยังเป็นการลดการพึ่งพางบประมาณต่าง ๆ จากภาครัฐอีกด้วย ในประเทศไทยมีกลุ่มออมทรัพย์กลุ่มตั้งจะออมทรัพย์และองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายที่ดำเนินกิจการจนประสบผลสำเร็จแต่ยังขาดการต่อเชื่อมระหว่างกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะกลุ่มที่ดำเนินการจนสำเร็จมีรายได้เหลือจนสามารถสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มอื่น ๆ ที่เพิ่งริเริ่มได้ นอกจากเรื่องทุน โดยเฉพาะแล้วยังต้องมีการพัฒนาศักยภาพขององค์กรการเงินชุมชนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและขยายผลได้อย่างต่อเนื่อง

4) พลังงานทดแทน และ สิ่งแวดล้อม (Renewable Energy and the Environment) วิกฤตสภาพโลกร้อนและฝุ่น PM 2.5 กำลังเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยในลักษณะที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ขณะที่ความต้องการพลังงานและทรัพยากรธรรมชาติกลับเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกิจการเพื่อสังคมในด้านพลังงานทดแทนและสิ่งแวดล้อมจึงมีความสำคัญยิ่งและมีความหลากหลายอย่างมาก เช่น กิจการที่ดำเนินการด้านพลังงานก๊าซชีวภาพ พลังงานชีวมวลที่สามารถผลิตไฟฟ้าได้ พลังงานลม พลังงานน้ำ และพลังงานแสงอาทิตย์ โดยในทุก ๆ ด้าน สามารถเลือกทำกิจการเพื่อสังคมที่มีชุมชนเป็นศูนย์กลางที่ไม่ได้มีขนาดใหญ่มาเพื่อผลประโยชน์สูงสุดดังธุรกิจในการพลังงานทดแทนทั่วไป นอกจากนี้ประเด็นสิ่งแวดล้อมนั้นจะสามารถพัฒนากิจการเพื่อสังคมได้อีกมหาศาล เช่น การกำจัดขยะและของเสีย การเป็นที่ปรึกษาประเด็นสิ่งแวดล้อม การออกแบบที่คำนึงต่อสิ่งแวดล้อม การผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากของเหลือใช้ทางการเกษตร เป็นต้น

5) สุขภาพ (Health) ประชาชนไทยมีความสนใจในประเด็นสุขภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่ มักจะมีทางเลือกเฉพาะบริการของภาครัฐหรือสินค้าและบริการของเอกชน ซึ่งมักมีราคาแพงและมีความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพ ดังนั้นกิจการเพื่อสังคมสามารถตอบสนองช่องว่างในเชิงความต้องการนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในด้านสมุนไพร แพทย์ทางเลือก แพทย์แผนไทย นวดแผนไทย อาหารเพื่อสุขภาพ นอกจากในเชิงสินค้าและบริการทั่วไปแล้วกิจการเพื่อสังคมยังเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาระบบบริการสุขภาพพื้นฐาน เช่น คลินิกและโรงพยาบาลชุมชนซึ่งเน้นตอบสนองความต้องการของพื้นที่ ไม่ขายยาราคาแพงเกินความจำเป็นและพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนด้วยบริการ

และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากการนำรายได้ส่วนที่เหลือกลับมาลงทุนและเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างแพทย์ พยาบาล และคนไข้ในลักษณะใกล้ชิด ดูแลกันอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้มี เป้าหมายในการสร้างผลกำไรสูงสุดในแนวทางของธุรกิจเอกชนทั่วไป

6) การศึกษา (Education) กิจกรรมเพื่อสังคมสามารถมีบทบาทเสริมแนวทางการปฏิรูป การศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ของคนไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความคล่องตัวของภาค ธุรกิจแต่สามารถขับเคลื่อนแนวความคิดการพัฒนาการศึกษาได้โดยไม่ต้องมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการสร้าง ผลกำไรสูงสุด ดังนั้นกิจกรรมเพื่อสังคมด้านการศึกษาจึงสามารถเกิดขึ้นได้อย่างหลากหลายไม่ว่าจะ เป็นการให้บริการทางการศึกษาในระบบหรือนอกระบบปกติหรือแม้แต่การผลิตสินค้าและบริการที่ เสริมการเรียนรู้ของเยาวชนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

กิจกรรมเพื่อสังคมมีการดำเนินงานในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ซึ่งสำหรับประเทศไทยนั้น สามอันดับแรกได้แก่ เกษตรปลอดภัยและยั่งยืน การศึกษา และสุขภาพ โดยธุรกิจเพื่อสังคมบาง แห่งถือวัตถุดิบประสงค์ทางสังคมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ เช่น การแก้ปัญหาความ ยากจนของเกษตรกรด้วยธุรกิจการเกษตร ในขณะที่บางส่วนดำเนินงานในอุตสาหกรรมที่ไม่มีความ เกี่ยวข้องกับผู้รับผลประโยชน์โดยตรง แต่สร้างผลกระทบทางสังคมผ่านการจัดสรรกำไรไปเป็น ประโยชน์ต่อผู้รับผลประโยชน์ (สุดารัตน์ โรจน์วงศ์เกษม, 2564)



ตารางที่ 4 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย แบ่งตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน ตั้งแต่จนถึงเวลาดังกล่าวในด้านต่าง ๆ

ประเด็นความสนใจ	ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม	ตัวอย่างกิจการในประเทศไทย
การพัฒนาความรู้และศักยภาพของชาวบ้านให้ดำเนินวิถีเกษตรที่ยั่งยืนและมีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์พันธุ์พืชพันธุ์สัตว์		<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท นวัตกรรมชาวบ้าน จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งพัฒนากระบวนการทำเกษตรอินทรีย์ โดยการเรียนรู้จากพื้นที่หนึ่งงานก่อนแล้วจึงขยาย</li> <li>- สหกรณ์กรีนเน็ต (Green Net) ซึ่งรับซื้ออินทรีย์จากเครือข่ายทั่วประเทศและนำไปทำการตลาดให้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
การต่อยอดวัฒนธรรม	การท่องเที่ยวที่จัดการโดยชุมชน การจำหน่ายสินค้าวัฒนธรรมที่บ้าน โดยให้ราคาก็เป็นธรรมต่อผู้ผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครือข่ายเรียนรู้ธรรมชาติในบริเวณพื้นที่ป่าในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีจัดการเป็นเครือข่ายขององค์กรที่หลากหลายสามารถสร้างรายได้ ปลุกฝังค่านิยมการอนุรักษ์ธรรมชาติ และดูแลป่าชุมชนไปได้พร้อม ๆ กัน</li> <li>- บริษัท ไทยคราฟ แพร์เทรค จำกัด ซึ่งรับสินค้าต่าง ๆ ของชาวบ้านมาจำหน่ายโดยให้ราคาที่เป็นธรรม และยังนำรายได้ส่วนที่เหลือมาพัฒนาคุณภาพการผลิตและคุณภาพชีวิตของชาวบ้านที่เป็นกลุ่มผู้ผลิตอีกด้วย</li> </ul>
การเงินชุมชน	การออมทรัพย์ และการบริหารจัดการการเงินในชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดการกู้ยืมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และการกู้ยืมเพื่อดำเนินวิสาหกิจชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มออมทรัพย์คลองเบ็ยะ ที่สร้างกลไกของระบบสวัสดิการชุมชนที่สร้างความมั่นคงและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน โดยให้สมาชิกสามารถกู้เงินจากกลุ่มออมทรัพย์ไปลงทุนในการประกอบอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิต ได้โดยตรงเพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้ที่มีเงินแล้วกับผู้ไม่มีเงิน ทำให้ความเสมอภาคกัน</li> </ul>

ตารางที่ 4 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย แบ่งตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นในด้านต่างๆ (ต่อ)

ประเด็น ความสนใจ	ลักษณะของ กิจการเพื่อสังคม	ตัวอย่างกิจการในประเทศไทย
พลังงานทดแทน และสิ่งแวดล้อม	การกำจัดขยะและของเสียเป็นที่ปรึกษา ประเด็นสิ่งแวดล้อม การออกแบบและผลิต ที่ทำงานของเหลือใช้ทางเกษตร	- บริษัท วงศ์พาณิชย์ จำกัด ซึ่งบริหารจัดการและแยกขยะและทำกระบวนการรีไซเคิลอย่างเป็นระบบ - บริษัท ชูพรีมี รีนิวเอเบิลเอนเนอร์จี จำกัด ซึ่งดำเนินกิจการโรงไฟฟ้าระดับชุมชนในพื้นที่ ห่างไกล โดยใช้เทคโนโลยีชีวมวลแบบไม่ปล่อยคาร์บอน
สุขภาพ	สมุนไพรทางเลือก แพทย์แผน ไทย อาหารเพื่อสุขภาพ ระบบบริการ สุขภาพ	- มูลนิธิโรงพยาบาลกัญญาเบสท์ ซึ่งมีทั้งส่วนการบริการของโรงพยาบาลและการสร้างสินค้า สมุนไพรที่มีคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับในตลาด
การศึกษา	การให้บริการทางการศึกษาในระบบ หรือนอกระบบปกติหรือแม้แต่การผลิต สินค้าและบริการที่เสริมการเรียนรู้ของ เยาวชนอย่างมีประสิทธิภาพ	- โรงเรียนรุ่งอรุณ ซึ่งเป็นโรงเรียนวิถีพุทธที่เน้นในการใช้แนวคิดของพุทธศาสนาในการ พัฒนาความคิด สติ การเรียนรู้และการแก้ปัญหาของเด็ก และยังให้ความสนใจเกี่ยวกับ พัฒนาการของเด็กที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นพิเศษอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่า "โรงเรียน ที่มีความพิเศษในการที่จะสร้างผลต่อสังคมผ่านเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย แบ่งตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นในด้านต่างๆ (ต่อ)

ประเด็น ความสนใจ	ลักษณะของ กิจการเพื่อสังคม	ตัวอย่างกิจการในประเทศไทย
การศึกษา (ต่อ)		<p>- บริษัท คัลลิบริเอทีฟ จำกัด เป็นบริษัทออกแบบของเด็กซึ่งมุ่งเน้นที่จะใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของเด็กตามแต่ละช่วงวัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาของเด็กที่เหมาะสม โดยมุ่งเป้าให้เด็กเกิดการเรียนรู้สูงสุดในเชิงทักษะต่าง ๆ และยังออกแบบของเด็กสำหรับเด็กพิการหรือออกแบบของเด็กตามประเด็นทางสังคม เช่น ประเด็นสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีต่างในเชิงวิถีคิดและเป้าหมายในการพัฒนาของเด็ก บริษัท คัลลิบริเอทีฟ จึง ได้รางวัล ระดับ โลกมากมายและยังได้รับเชิญจากองค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเด็ก ให้ ไปพัฒนานำออกแบบของเด็กทั่วโลกอีกด้วย</p>

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

#### 4.4 กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สศส.) จัดตั้งขึ้นตามระเบียบกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2553 เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลในการสนับสนุนการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม โดยในการจัดตั้งครั้งนี้ใช้คำว่า “กิจการเพื่อสังคม” ยังไม่ได้ใช้คำว่า “วิสาหกิจเพื่อสังคม” และยังไม่ได้มีการให้นิยามหรือความหมายใดแก่กิจการเพื่อสังคม จนกระทั่งมีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2554 โดยระเบียบดังกล่าวมีเจตนารมณ์เพื่อให้การประกอบกิจการเพื่อสังคมของภาคเอกชนได้รับการสนับสนุนและร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน สมาคม มูลนิธิ องค์กรสาธารณประโยชน์ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มากขึ้นและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ นี้ได้ให้ความหมายของ “กิจการเพื่อสังคม” ว่าเป็นการที่ภาคเอกชนซึ่งเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือชุมชน ได้ประกอบกิจการหรือดำเนินการ โดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนและสังคม หรือสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก และมีรายรับจากการขาย การผลิตสินค้า หรือการให้บริการ ซึ่งมีได้มุ่งสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการหรือดำเนินการ (วิจิต จรัสสุขสวัสดิ์, ม.ป.ป.)

ปัจจุบันสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ ถูกปิดตัวชั่วคราวตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559 เพราะสิ้นสุบปีงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (MGR Online, 2559) และได้มีการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวค.) ขึ้น ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2562 เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมาย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม, 2562) ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพสังคมของประเทศไทยให้มากที่สุด (ประพิน นุชเปี่ยม, ดิฉุทธรรศน์ ประทีปพรณรงค์, และ บงกช เจนจรัสสุกุล, 2561) ในการจัดตั้งหน่วยงานในครั้งนี้ จึงใช้คำว่า “สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม”

สำหรับประเทศไทยนั้น อาจกล่าวได้ว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมของไทยมีพัฒนาการมาจากภาคที่สามในทำนองเดียวกับทางฝั่งยุโรปและอเมริกาเหนือ โดยแนวคิดของวิสาหกิจเพื่อสังคมในไทยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี “Triple Bottom Line” ของ Elkington (Elkington, 1997) ซึ่งกล่าวถึงเป้าหมายหลัก 3 ประการของวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้แก่ ความมั่นคงของสังคม ความมั่งคั่งทางการเงิน และความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงความเป็นมา ลักษณะ ตลอดจนประเภทของกิจการเพื่อสังคม และบริบทในการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมว่ามีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเครือข่ายทางสังคมอย่างไร มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับองค์กร

ภาครัฐและภาคเอกชนอื่นในลักษณะใด ซึ่งถือเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยเป็นอย่างมาก โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นแนวทางในการศึกษา เช่น การออกแบบแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ตลอดจนนำมาใช้ในการสนับสนุนปัญหาและความสำคัญของการวิจัย และนอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบอีกว่ามีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาในธุรกิจกระแสใหม่อย่างกิจการเพื่อสังคม โดยเฉพาะการศึกษาในประเทศไทย ซึ่งการศึกษารุ่นนี้มุ่งเน้นการศึกษาผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมเป็นหลัก ทั้งนี้ยังสามารถนำมาใช้ในการตอบโจทย์เพื่อพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้อีกด้วย

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรวิมล เปล่งปลั่ง และ อลงกรณ์ คูตระกูล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษา กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการผลิตหลัก จนถึงกระบวนการส่งมอบหลักของกิจการเพื่อสังคม เพื่อวิเคราะห์กิจกรรม (การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุน) ในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน และเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม (การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุน) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 10 คน ประกอบด้วย 4 ภาคส่วน ได้แก่ ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมที่มีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า 1) ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ ประกอบไปด้วย กระบวนการจัดหาหลักลำดับขั้นที่ 4 ถึงลำดับขั้นที่ 1 ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง (Directly) และกระบวนการหลักห่วงโซ่อุปทานยังไม่มีประสิทธิภาพในการไหลของผลิตภัณฑ์ 2) ทุกกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานมีการติดต่อประสานงานระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่งผลให้กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทออยู่ในระดับการเติบโต ระดับที่ 3 เชื่อมโยง (Linked) และ 3) ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างชัดเจนในช่วงต้นของห่วงโซ่อุปทาน

เพชรนภา วิริยะสืบพงศ์, นลินี ทองประเสริฐ, และ สมชาย หาญหิรัญ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรด้านพฤติกรรมองค์กรที่มุ่งเน้นด้านการตลาด นวัตกรรมสังคม ทุนสังคมและความสามารถขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยทั้งเป้าหมายด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูล



จากผู้บริหารและกรรมการที่ดำเนินงานในบริษัทประชารัฐรักสามัคคีทั้ง 76 จังหวัดและบริษัทที่จดทะเบียนในบัญชีวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมวิสาหกิจที่ทำประโยชน์เพื่อสังคมทั้งสิ้น 310 ราย ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมองค์กรที่มุ่งเน้นตลาดและปัจจัยทุนสังคมมีอิทธิพลต่อเป้าหมายการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งเป้าหมายทางเศรษฐกิจ และเป้าหมายทางสังคม โดยตัวแปรเหตุทั้งสองจะส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรกลางคือ ความสามารถขององค์กร ในขณะที่พบอิทธิพลโดยตรงของตัวแปรทั้งสองต่อผลการดำเนินงานด้านสังคม และไม่พบอิทธิพลของนวัตกรรมสังคมมีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคม สำหรับนโยบายการสนับสนุนจากรัฐบาลนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมเห็นว่าแรงจูงใจทางด้านภาษีสามารถดึงดูดเงินทุนเพื่อสนับสนุนและลงทุนในวิสาหกิจเพื่อสังคมได้มากขึ้น พร้อมกับการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะสนับสนุนการอบรมและให้ความรู้ด้านต่าง ๆ กับวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย

ชนิดดา พัดทอง, วันชัย ปานจันทร์, ศศิมาจ ณี วิเชียร, นवलละออ แสงสุข, และ ชุมพล รอดแจ่ม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจในการนำรูปแบบไปใช้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาคู่ขนานการวิจัยเชิงคุณภาพ เลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของ รูปแบบฯ และผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจฯ จำนวน 19 ท่าน เข้าร่วมฝึกอบรมการใช้รูปแบบฯ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ฯ คู่มือการใช้รูปแบบฯ และแบบประเมินความรู้ความเข้าใจในรูปแบบฯ ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพและความต้องการการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจฯ ผู้บริหารองค์กรคาดหวังต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยคาดหวังในบทบาท: ผู้เชี่ยวชาญในงาน คู่คิดเชิงกลยุทธ์ คู่คิดเชิงปรึกษาให้แก่พนักงาน ผู้พัฒนาบุคลากรและองค์กร และผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในมุมมองของบุคลากรภายใน ลูกค้ำและสังคม เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรต่อไป 2) ผลการพัฒนารูปแบบฯ พบว่า รูปแบบฯ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนการจัดการขั้นพื้นฐานสู่กลยุทธ์การเชื่อมโยงเริ่มจากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายหลักขององค์กร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในงานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บทบาทและความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการทำงานและเทคโนโลยีของงานทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร 5 งานหลัก: การสรรหา

และว่าจ้าง การทบทวนผลตอบแทน การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาองค์กร การประเมินผลงาน การสร้างความผูกพันในองค์กรควบคู่การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) การประเมินความรู้ความเข้าใจฯ พบว่า คะแนนทดสอบหลังการฝึกอบรมของทั้ง 19 ท่านมีค่ามากกว่า คะแนนทดสอบก่อนการอบรมในทุกหัวข้อ

เกรียงไกร ทรัพย์แสนมา และ ลีรี ลภัสลดา ปันสาน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสินค้าเกษตรของบริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม (ประเทศไทย) จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสินค้าเกษตรของบริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสอบถามความคิดเห็นจากกรรมการหรือตัวแทนบริษัท จำนวน 15 คน และใช้เทคนิคสนทนากลุ่มในการยืนยันรูปแบบแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสินค้าเกษตรของบริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก คือ ข้าราชการจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กลุ่มที่สอง คือ เจ้าหน้าที่บริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม และกลุ่มสุดท้ายประชาชนหรือเกษตรกรที่เข้าร่วมกับบริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคมจากจังหวัดที่มีการจดทะเบียนตั้งบริษัทประชารัฐในระยะที่ 1 ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สำคัญอันดับ 1 คือการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลร ต่อมาอันดับ 2 คือการสนับสนุนจากหัวหน้าชุมชน ปัจจัยที่สำคัญอันดับที่ 3 คือการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน และปัจจัยสำคัญอันดับสุดท้ายคือการจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติ

เกรียงไกร ทรัพย์แสนมา และ บรรพต วิรุณราช (2562) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม (ประเทศไทย) จำกัด ในประเด็นเศรษฐกิจฐานราก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของบริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้การศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยสอบถามความคิดเห็นจากกรรมการหรือตัวแทนบริษัทประชารัฐจำนวน 15 ท่าน และใช้เทคนิคสนทนากลุ่มในการยืนยันรูปแบบปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม ส่วนสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่บริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม และประชาชนหรือเกษตรกรที่เข้าร่วมกับบริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่สำคัญอันดับ 1 คือการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลร รองลงมา คือ การสนับสนุนจากหัวหน้าชุมชน การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน และการจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติ ตามลำดับ

ภูธิป มีถาวรกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง “พัฒนาโปรแกรมประยุกต์เสริมสร้างศักยภาพการบริหารวิสาหกิจชุมชนเชิงนวัตกรรมของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบหรือองค์ประกอบพัฒนาโปรแกรมประยุกต์เสริมสร้างศักยภาพการบริหารวิสาหกิจชุมชนเชิงนวัตกรรม และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเชิงนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม เป็นการศึกษาวิจัยและพัฒนา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิจัยอนาคต และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง จังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งเป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรมันคงบังมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชนเชิงนวัตกรรม มีจำนวน 6 องค์ประกอบหลัก คือ การเงินหรือเงินทุน กำลังคนหรือสมาชิก อุปกรณ์หรือเครื่องจักร การจัดการการแบ่งปัน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผลการวิเคราะห์โปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชนเชิงนวัตกรรม วิเคราะห์สถิติค่า Cohen’s Kappa มีระดับความสอดคล้องในระดับดี คือ โปรแกรมใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ ผลการวัดจากการประเมินโครงการประยุกต์เทคนิคการประเมินผลและทบทวนโครงการและระเบียบวิธีวิจัยพบว่ามีการดำเนินงานที่เร็วขึ้น ทำให้กระบวนการทำงานเร็วขึ้น 12 วัน และสุดท้ายงานวิจัยแสดงให้เห็นปรัชญาที่อยู่เบื้องหลังแพลตฟอร์มนวัตกรรมนี้คือระบบการจัดการที่จะมาตอบ โจทย์ในทุกห่วงโซ่อุปทานของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ

ศ.ศิริชัย นาคอุดม และ รุ่งรวี จิตภักดี (2562) ได้ศึกษาเรื่อง “ความเสียหายเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม: ปัญหาสาเหตุ และแนวทางแก้ไข” มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัญหาที่ส่งผลต่อความเสียหายเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ส่งผลต่อความเสียหายเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อความเสียหายเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างกิจการเพื่อสังคมจำนวน 125 ชุด และสัมภาษณ์เชิงลึกกิจการเพื่อสังคม จำนวน 5 กิจการ ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัญหาที่ส่งผลต่อความเสียหายเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย ปัญหาด้านการบริหาร ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบุคลากร และปัญหาด้านการผลิต 2) สาเหตุของปัญหาที่ส่งผลต่อความเสียหายเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย สาเหตุจากการขาดแคลนทรัพยากรขององค์กร และสาเหตุจากการขาดความรู้ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน และ 3) แนวทางแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อความเสียหายเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย การสร้างค่านิยมองค์กร การใช้ทุนทางสังคม การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การประยุกต์ความรู้ ภูมิปัญญา

ชาวบ้าน การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญต่อกิจการเพื่อสังคมของผู้บริโภค และการสนับสนุนจากรัฐบาล

จิระพัชร คุุณเลิศตระกูล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นกิจการเพื่อสังคม และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่สร้างและพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารกิจการเพื่อสังคม และนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมที่เป็นสมาชิกเครือข่ายกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยจำนวน 850 คน การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS และ AMOS ขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างกรอบแนวคิดและร่างตัวบ่งชี้ความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย และระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นกิจการเพื่อสังคม พบว่ามีองค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 84 ตัว ดังนี้ คือ องค์ประกอบหลักด้านการจัดตั้งองค์กร ตัวบ่งชี้ 7 ตัว องค์ประกอบหลักด้านวัฒนธรรมองค์กร ตัวบ่งชี้ 7 ตัว องค์ประกอบหลักการวางแผนกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ 7 ตัว องค์ประกอบหลักด้านการระดมทุน ตัวบ่งชี้ 9 ตัว องค์ประกอบหลักด้านผลประโยชน์ตอบแทน ตัวบ่งชี้ 7 ตัว องค์ประกอบด้านการเอื้อประโยชน์ต่อสังคม ตัวบ่งชี้ 7 ตัว องค์ประกอบด้านความร่วมมือทางสังคม ตัวบ่งชี้ 10 ตัว องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้ 9 ตัว องค์ประกอบด้านการบริหารทางการเงิน ตัวบ่งชี้ 5 ตัว องค์ประกอบด้านผู้นำองค์กร ตัวบ่งชี้ 6 ตัว องค์ประกอบด้านคณะกรรมการบริหารตัวบ่งชี้ 5 ตัว และองค์ประกอบด้านการตลาดและการสื่อสาร ตัวบ่งชี้ 5 ตัว และ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ เท่ากับ 0.12 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 1.469 ค่าดัชนีระดับความสอดคล้อง เท่ากับ 0.996 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 0.023 ส่วนค่าน้ำหนักปัจจัยของแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ว่า ค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดอยู่ระหว่าง 0.72-0.86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จตุรงค์ นภากร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย: กรณีศึกษาของกาแพคซอยช้างและโครงการพัฒนาซอยตุง” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับกิจการเพื่อสังคม

ในประเทศไทย 2 แห่ง คือ กาแฟดอยช้างและโครงการพัฒนาดอยตุง ซึ่งถือเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลานานพอสมควรที่สามารถบรรลุทั้งเป้าหมายในแง่ของการสร้างรายได้และกำไรและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของกิจการเพื่อสังคมไปด้วยกัน ผลการศึกษาพบว่า กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการด้วยการให้ความสำคัญกับรางวัลจากภายในตัวบุคคลมากกว่าการให้รางวัลจากภายนอก ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวสนับสนุนรูปแบบของการสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Contingency Approach to Human Resource Management) และมีความแตกต่างจากแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Human Resources Practices) ข้อสรุปจากการศึกษาชิ้นนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติและนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ โดยเฉพาะผู้บริหารของกิจการเพื่อสังคมในด้านการกำหนดแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานของกิจการให้เหมาะสมด้วยการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ การสร้างความภาคภูมิใจในตัวองค์กร และการสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อให้พนักงานของกิจการเพื่อสังคมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว

กิตติคุณ แสงนิล และ สันติธร ภูริภักดี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจเพื่อสังคม กรณีศึกษาสามพรานโมเดล โดยมูลนิธิสังคมสุขใจ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจเพื่อสังคม และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของกรณีศึกษา สามพราน โมเดล โดยมูลนิธิสังคมสุขใจสามารถบรรลุความสำเร็จในแง่ของการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้มี ความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโครงการสามพรานโมเดล ประกอบกับการลงพื้นที่เพื่อการสังเกตการณ์ และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่าแนวทางสำหรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนที่ได้จากการศึกษาประกอบไปด้วย 10 แนวทาง ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจน และมองเห็นไกล 2) กำกับดูแลกิจการที่ดี 3) การสร้างวัฒนธรรมและปัจจัยด้านองค์กร 4) มีข้อมูลและองค์ความรู้ที่ดี 5) การบูรณาการดำเนินงานทุกกิจกรรมหลักที่สำคัญ 6) การจัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ 7) กระบวนการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพ 8) ความร่วมมือกันจากหลาย ๆ ภาคส่วน 9) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการสร้างความไว้วางใจกัน และ 10) ส่งเสริมการสร้าง

นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ผ่านการวิจัยและการพัฒนาใน สินค้า / บริการ / การตลาด อย่างต่อเนื่อง โดยจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการวิสาหกิจเพื่อสังคม ว่าจำเป็นต้องให้ความสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการ การดำเนินงานและการจัดการโลจิสติกส์ และจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและวิจัยเพื่อเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและงานบริการของตัวเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างองค์ความรู้ / แนวทางปฏิบัติที่ดีและการจัดการองค์ความรู้ที่ดี เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม ที่จะแก้ปัญหาสังคมได้อย่างแท้จริง โดยต้องอาศัยการบูรณาการในการดำเนินงานจากหลาย ๆ ภาคส่วนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

ส.ศิริชัย นาคอุดม และ รุ่งรวี จิตภักดี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 ราย ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ตามแบบจำลองเพชรพลวัต (Dynamic Diamond Model) SWOT Analysis และ TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยการผลิตยังไม่สามารถตอบสนองต่อการแข่งขัน 2) อุปสงค์ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบของอุปสงค์เทียม 3) การบูรณาการองค์ที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้อง 4) สภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันไม่เอื้อต่อการแข่งขัน 5) กระแสการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นโอกาสทำให้ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เล็งเห็นถึงความสำคัญ และ 6) รัฐบาลสนับสนุนนโยบายประชารัฐสามัคคี ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม และกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย ได้แก่ (1) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน (2) กลยุทธ์การใช้ทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม (3) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพสินค้าของกิจการเพื่อสังคม (4) กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขัน (5) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (6) กลยุทธ์แหล่งเงินทุนระยะเริ่มต้นและระยะดำเนินการ และ (7) กลยุทธ์พัฒนาระบบให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

ณัฐพล กาบคำ, อริยะ แสนทวีสุข, และ สุรัชย์ อิมทับ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง “โซ่อุปทานของการสร้างมูลค่าเพิ่มเชอร์รี่ บ้านสันเจริญ อำเภอน้ำขุ่น จังหวัดน่าน” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์โซ่อุปทานหาความสัมพันธ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มของการแปรรูปเชอร์รี่ กาแฟกะลา สารกาแฟ กาแฟคั่วตามลำดับ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติด้วยเทคนิคการพยากรณ์และวิเคราะห์ปริมาณเชอร์รี่ที่ผลิตกาแฟแต่ละชนิดที่ได้ตลอดสายโซ่อุปทาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตั้งเป้าหมาย กำหนดทิศทางการสร้างมูลค่าเพิ่มของโซ่อุปทานเชอร์รี่ ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายการแปรรูปเชอร์รี่ เป้าหมายการใช้สารกาแฟในการผลิตกาแฟคั่ว เพื่อแสดงความเชื่อมโยงเป้าหมาย ได้สมมุติการ

ทดลองสถานะโซ่คุณค่าเชอร์รี่ ในปี 2563 โดยสมมุติให้ใช้ สารกาแฟเพื่อแปรรูปเป็นกาแฟแก้วเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 10 (As-is คาดหมาย) เป็นร้อยละ 15 (To-be เป้าหมาย) คิดเป็นปริมาณกาแฟแก้วที่เพิ่มขึ้นจาก 7.9 ตัน เป็น 11.9 ตัน จากเป้าหมายดังกล่าว พบว่าต้องส่งเสริมการผลิตกาแฟแก้วให้เติบโตขึ้นร้อยละ 63 ของการคาดหมาย โดยมีมูลค่าโดยรวมของโซ่คุณค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 14 ผลการศึกษาพบว่า การตั้งเป้าหมายขึ้นที่ส่วนใดจะส่งผลต่อเป้าหมายที่ส่วนอื่นของโซ่อุปทานเชอร์รี่ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตกาแฟบ้านสันเจริญ ได้ต่อไป

จิระพัชร คุเลิศระกุล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคม เพื่อเปรียบเทียบระดับคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคม และเพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยศึกษาจากสมาชิกเครือข่ายกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย จำนวน 850 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคมโดยภาพรวม ด้านการบริหารทางการเงิน ด้านผู้นำองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการตลาดและการสื่อสาร ด้านคณะกรรมการบริหาร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดตั้งองค์กร ด้านความร่วมมือทางสังคม ด้านการระดมทุน ด้านการเอื้อประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ด้านผลประโยชน์ตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยภาพรวมแตกต่างกันไปตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน จำนวนบุคลากรภายในองค์กร และประเภทธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $\alpha = 0.05$  และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับระดับคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยโดยภาพรวม พบว่า เพศ ประสบการณ์ทำงาน และ ประเภทธุรกิจเป็นตัวแปรอิสระที่สามารถใช้ทำนายระดับคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยโดยภาพรวมได้

กัญพร ชีรวิน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคม เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคม และเพื่อเสนอข้อเสนอนโยบายและเชิงการบริหารจัดการในการส่งเสริมประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคม ด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ในประเทศไทย ศึกษาธุรกิจแปรรูปอาหารเกษตรอินทรีย์ จำนวน 6 องค์กร ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกตการณ์ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะร่วมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล ประกอบไปด้วย 5 มิติ คือ 1) มิติด้านประสิทธิผล

คือความสามารถในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ความสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงสังคมในทางที่ดีขึ้น เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้ และความสามารถสร้างความตระหนักในการบริโภคอาหารอินทรีย์ 2) มิติด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาความรู้การผลิตเกษตรอินทรีย์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาความหลากหลายผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การมีเป้าหมายระยะยาว การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีแนวคิดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และสร้างคุณค่าร่วมกัน 3) มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน การทำกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม การมีศูนย์กลางการเรียนรู้ การฝึกอบรมพนักงานในขณะปฏิบัติงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การนำความรู้ทางเทคโนโลยีมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ 4) มิติการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ความโปร่งใสในการดำเนินงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การทำงานเป็นทีม มีกิจกรรมรางวัลพนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้น การถ่ายทอดความรู้การบริหารจัดการให้ผู้ผลิต การทำเกษตรที่พึ่งพาธรรมชาติอย่างยั่งยืน การจำหน่ายอาหารอินทรีย์คัดสรรวัตถุดิบที่สะอาดปลอดภัย และเปิดเผยแหล่งที่มาอาหารอินทรีย์ 5) มิติด้านนโยบายของภาครัฐ ได้แก่ นโยบายสนับสนุนทางด้านเงินทุน การลดหย่อนภาษีให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคม และการสร้างระบบตลาดคุณภาพ ส่วนปัญหาที่พบได้แก่ ปัญหาด้านต้นทุนการผลิต ปัญหาการขาดความเชื่อในเรื่องอินทรีย์ของเกษตรกรผู้ผลิต และการขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการเพื่อสังคม แนวทางในการแก้ไขปัญหาได้แก่ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรสนับสนุนเกษตรกรในด้านการผลิต ภาครัฐควรผลักดันนโยบายส่งเสริมการลงทุนให้แก่ผู้ประกอบการเพื่อสังคม และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์

เอกลักษณ์ ยี่มิวิไล และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “การบูรณาการกิจการเพื่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กรณีศึกษากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบูรณาการกิจการเพื่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเพื่อพัฒนาตัวแบบบูรณาการระหว่างองค์ความรู้ร่วมกัน กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยคือ กรณีศึกษาในประเทศไทยใน 4 พื้นที่ ประกอบด้วย 1) กิจการเพื่อสังคมสวนลุงไกร บ้านสุขสมบูรณ์ อำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา 2) กิจการเพื่อสังคมธนาคารขยะออมทรัพย์ เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 3) กิจการเพื่อสังคมไทยคราฟท์แฟร์เทรด เขตสาร กรุงเทพมหานคร และ 4) กิจการเพื่อสังคมโรงเรียนมีชัยพัฒนา อำเภอลำพวยมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมซึ่งเป็นผู้บริหารของกรณีศึกษา 4 คน ผู้ที่ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา 20 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอีก 5 คน รวมทั้งสิ้น 29 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งมีโครงสร้าง การสังเกตการณ์ และการเปรียบเทียบข้ามกรณีศึกษา



ผลการวิจัยพบว่า 1) การบูรณาการกิจการเพื่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในระดับองค์ความรู้มีความจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในความเหมือนและแตกต่างระหว่างองค์ความรู้ทั้งสองอย่างถ่องแท้เสียก่อน 2) การพัฒนาตัวแบบบูรณาการกิจการเพื่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความจำเป็นต้องสร้างความจำเป็นต้นสร้างความเข้าใจต่อบริบท ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการบูรณาการเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งประกอบไปด้วย บริบทด้านสภาวะแวดล้อม บริบทด้านความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม บริบทด้านกิจการและเครือข่าย และบริบทด้านการขยายผล

ปัทมา ศรีมงคล (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุก สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้ และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา ใช้วิธีการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงพื้นที่ การถอดบทเรียน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบมีส่วนร่วม และใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ผ่านการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ TOWS Matrix ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 13 คน ซึ่งเป็นชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรมันคงบังมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มี 3 แนวโน้ม คือ แนวโน้มการจัดการความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น แนวโน้มการจัดการความรู้จากภาวะผู้นำชุมชน และแนวโน้มการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมในชุมชน 2) องค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มี 6 องค์ประกอบหลัก คือ วัฒนธรรมชุมชน โครงสร้างชุมชน กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยี การตลาด การวัดผล และมี 24 องค์ประกอบย่อย 3) กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุกสำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มี 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาผู้ผลิตและการตลาด กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

สมเกียรติ สกลสุรเอกพงศ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยศึกษาจากผู้บริหารของกิจการเพื่อสังคม จำนวน 150 กิจการตัวอย่าง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณที่ประกอบไปด้วยแบบสอบถามเชิงคุณลักษณะข้อมูลทั่วไป ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพของกิจการเพื่อสังคม และคำถามปลายเปิดเพื่อถามความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และมุมมองที่มีต่อความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพกิจการเพื่อ

สังคมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งประกอบด้วย มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ คุณลักษณะของผู้นำในกิจการเพื่อสังคม และ โครงสร้างขององค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิภาพของกิจการเพื่อสังคมได้ร้อยละ 54.00 โดยประสิทธิภาพของกิจการเพื่อสังคม ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของผู้นำในกิจการเพื่อสังคม มากที่สุด โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.635 รองลงมาได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรโครงสร้างขององค์กร โดยมีอิทธิพลทางลบเท่ากับ -0.464 และได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.448 ตามลำดับ

ปริญญา หรุ่น โปธิ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะเครือข่ายข้อมูลสำหรับศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบริหารงานทรัพยากรบุคคล ด้วยการสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่ายข้อมูล เพื่อพัฒนาองค์ประกอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและองค์ประกอบหุ้นส่วนทางกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคต โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เกี่ยวกับแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์มี 4 องค์ประกอบย่อยคือ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา และ ด้านการสื่อสาร 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 องค์ประกอบย่อยคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความอดทนอดกลั้น ด้านการตัดสินใจ และด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร มี 5 องค์ประกอบย่อยคือ ด้านชำนาญงานบุคคล ด้านเข้าใจองค์กร ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ด้านการจัดการคนเก่ง และด้านการจัดการความขัดแย้ง 4) ผู้ชนะใจพนักงาน มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ ด้านการจูงใจ ด้านที่ปรึกษาที่ดี และด้านจริยธรรม

นกรินทร์ วงศ์เรืองวุฒิ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “นโยบายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างยั่งยืนของเกษตรกรชาวสวนกาแฟ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างยั่งยืน เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างยั่งยืน และเพื่อเสนอแนะนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างยั่งยืนของเกษตรกรชาวสวนกาแฟ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ในการวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการโดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เก็บข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรผู้

ปลุกกาแฟ ใน 5 จังหวัด ประกอบด้วย ชุมพร ระนอง กระบี่ สุราษฎร์ธานี และนครศรีธรรมราช ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 29 คน จากกลุ่มข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการปลุกกาแฟ กลุ่มธุรกิจและอุตสาหกรรมกาแฟภาคเอกชน และหัวหน้ากลุ่มเครือข่ายเกษตรกรใน 5 จังหวัด ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลของนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่าย โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความยั่งยืน ด้านภูมิคุ้มกัน และด้านความร่วมมือของทุกฝ่าย ตามลำดับ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัญหาของนโยบายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างยั่งยืน คือ ขาดการกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและเครือข่ายชาวสวนกาแฟ รองลงมาคือ ขาดความต่อเนื่องและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ขาดความยืดหยุ่นไม่สอดคล้องกับภาวะตลาดกาแฟภายในและภายนอกประเทศ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างยั่งยืน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยด้านการบริหารเครือข่าย ปัจจัยด้านนโยบายกาแฟของประเทศ และปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตกาแฟ ซึ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยด้านความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารมีความสำคัญที่สุด ซึ่งต้องบริหารงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรอย่างโปร่งใส รองลงมาได้แก่ ปัจจัยการบริหารแบบประชาธิปไตย ที่ไม่เล่นพรรคเล่นพวก ไม่นำเครือญาติและพวกพ้องมาบริหารงบประมาณอย่างทุจริต และปัจจัยด้านนโยบายของรัฐบาลที่ต้องมีความต่อเนื่อง ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลเอง และ 3) ข้อเสนอแนะนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อสร้างเครือข่ายอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ด้านนโยบายการกำหนดนโยบายให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง ด้านการบริหารเครือข่ายชาวสวนกาแฟ คือต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและเป็นธรรม และ ด้านการสร้างเครือข่ายเกษตรกรชาวสวนกาแฟที่มีประสิทธิภาพและสามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

สมเกียรติ สกุลสุรเอกพงศ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “ตัวแบบการจัดการกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยศึกษาจากผู้บริหารของกิจการเพื่อสังคม จำนวน 150 กิจการตัวอย่าง ใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง และการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลกิจการเพื่อสังคมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลกิจการเพื่อสังคมได้ ร้อยละ 54.30 โดยประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคมได้รับอิทธิพลทางตรงจากคุณลักษณะของผู้นำในกิจการเพื่อสังคมมากที่สุด มีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.571 รองลงมาได้รับอิทธิพลทางตรง

จากตัวแปรมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ มีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.452 และได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรโครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.379 ตามลำดับ

ศุภมงคล นิ่มจิตต์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดทำแนวโน้มนโยบายกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเอกสารเพื่อหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ เครือข่าย ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม องค์ประกอบย่อยจะเป็น การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงเป้าหมาย การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การให้ค่าตอบแทนและรางวัล และการบริหารบุคลากรสัมพันธ์ ตอนที่ 2 เป็นการวิจัยอนาคตเพื่อพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 24 คน ผลการศึกษพบว่ารูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบฯ ที่เหมาะสมประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเกณฑ์การประกันคุณภาพและนำไปปฏิบัติได้ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรต้องมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัยและการสร้างแรงบันดาลใจต่าง ๆ ตอนที่ 3 ประเมินค่าอรรถประโยชน์ตามทฤษฎีเกม คัดเลือกแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบฯ และให้ผู้บริหารหรือผู้แทนผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งร่วมประเมินแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่าแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ โดยรูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ เครือข่าย ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษากรอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ตลอดจนสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและ/หรือผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยใช้

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้วหลายแห่งได้มีการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมจนประสบผลสำเร็จ จากการมีบทบาทอย่างแข็งขัน จากการสนับสนุนและผลักดันของภาครัฐ โดยเฉพาะการพัฒนาหน่วยงานเฉพาะสำหรับดูแลวิสาหกิจเพื่อสังคม การกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวของภาครัฐ การออกกฎหมายเฉพาะ การพัฒนานวัตกรรม การสร้างองค์กรตัวกลางเพื่อบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม การจัดกองทุน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายของวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเทศไทยพบว่า การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมโดยภาคธุรกิจสามารถส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีขึ้น การร่วมมือกันในกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จะเกิดผลกระทบเชิงบวกมากกว่าได้คิดไว้ เนื่องจากสามารถลดความเสี่ยงและเพิ่มความซ้ำซ้อนได้โดยใช้ความต้องการของชุมชนเป็นหลักและต้องทำแบบบูรณาการ นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยควรมีการพัฒนาแหล่งเงินทุนทั้งตลาดเงินและตลาดทุนของวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเฉพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นโดยผู้ประกอบการใหม่ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศไทย ทั้งนี้ ภาครัฐควรเป็นผู้ริเริ่มโดยทำกิจกรรมเพื่อสังคมต้นแบบเพื่อให้องค์กรต่าง ๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้ กำหนดมาตรการส่งเสริมการลงทุน เช่น การให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษี ตลอดจนการออกกฎหมายเฉพาะเพื่อให้มีการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในไทยมีการขยายตัวและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

เจตชาติ ดวงสงค์, ชีระ เตชะมณี สดิด, และ ปฐม มณี โรจน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาและพัฒนาองค์กรกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย : กรณีศึกษาเรนโบว์ฟาร์ม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กรและการบริหารกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางทฤษฎีฐานราก ศึกษาหน่วยวิเคราะห์เป็นกรณีศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในตัว ผลของการศึกษาพบว่า 1) การพัฒนาองค์กรของเรนโบว์ฟาร์มมีลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง 2) ผู้ดำเนินงานมีคุณสมบัติในการเป็นผู้ประกอบการสังคมอย่างครบถ้วน 3) มีการบริหารโดยใช้การสร้างวัฒนธรรมในการเปลี่ยนแปลง และ 4) มีการสนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานโดยใช้การมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เน้นการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สำหรับข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ คือ (1) การพัฒนาองค์กรเป็นการพัฒนาโดยใช้แนวทางนวัตกรรม (2) ภาวะผู้นำที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อสมรรถนะในการบริหารงานขององค์กร (3) การเสริมแรงจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ (4) การมีส่วนร่วมในเครือข่ายของสมาชิกองค์กร ที่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

จตุพร จุ้ยใจงาม (2557) ได้ศึกษาเรื่อง “การสังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ของกิจการเพื่อสังคม การศึกษาเชิงประจักษ์ในบริบทประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ และเพื่อประเมินและปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ ผู้ประกอบการทางสังคมจำนวน 136 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมและการจัดการความรู้ จำนวน 9 คน กลุ่มทดลองรูปแบบการจัดการความรู้ จำนวน 22 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ แบบทดสอบความรู้ แบบประเมินทักษะในการจัดการความรู้ และแบบสอบถามความพึงพอใจต่อรูปแบบการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า การสังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ของกิจการเพื่อสังคม การศึกษาเชิงประจักษ์ในบริบทประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า VACSIN Model ประกอบด้วย 1) การสร้างพฤติกรรมจิตอาสา (V=Volunteering Behavior) 2) เจตคติในการแบ่งปันความรู้ (A=Attitude of Sharing) 3) กระบวนการจัดการความรู้ (C=Cycle of Knowledge) 4) กิจการเพื่อสังคม (S=Social Enterprise) 5) นวัตกรรมสังคม (I= Social Innovation) 6) เครือข่ายผู้ประกอบการทางสังคม (N=Social Networking) และผ่านการรับรองรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

อิสเรศ ศันสนีย์วิทย์กุล (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์นโยบายการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม โดยใช้ตัวแบบเครือข่ายนโยบาย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทำความเข้าใจ และวิเคราะห์นโยบายการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม โดยใช้ตัวแบบเครือข่ายนโยบายมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์ทบทวนเอกสาร และการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า นโยบายส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้น มีสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2553 เป็นหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ในการกำหนดทิศทางของนโยบาย และเป็นตัวกระทำที่สำคัญในการผลักดันนโยบาย ประเทศไทยได้เรียนรู้แนวคิดนี้จากยุโรป โดยเฉพาะประเทศอังกฤษ ซึ่งมีการดำเนินนโยบายส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมมาช้านานและเป็นรูปธรรมด้วยแนวคิดเชิงการปฏิรูปสังคมของสำนักงานส่งเสริมสุขภาพแห่งชาติ (สสส.) ที่สอดคล้องกับรัฐบาลในขณะนั้น ทำให้นโยบายนี้ถูกตั้งขึ้นเป็นวาระระดับชาติ เมื่อใช้การวิเคราะห์เครือข่ายนโยบายมาทำความเข้าใจเครือข่ายการทำงานของสกส. พบว่า รัฐบาลและสสส. ที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะใกล้ชิดสัมพันธ์กันนั้น เอื้อให้นโยบายส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมเกิดขึ้น โดยมีพื้นฐานความสนใจร่วมกัน และการประสานผลประโยชน์ระหว่างกัน นอกจากนี้ยังมีตัวแสดงทางนโยบายตัวอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม เช่น British Council, นักวิชาการ เป็นต้น มีความสัมพันธ์กันในลักษณะของการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกัน

Black (2021) ได้ศึกษาเรื่อง “Compensating employees in micro-sized social enterprises with innovative HR practices” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทำความเข้าใจว่ากิจการเพื่อสังคมขนาดเล็กสามารถจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน (เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ) อย่างยุติธรรมได้อย่างไร ในขณะที่ต้องเผชิญปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรด้านงบประมาณ และยังคงจัดลำดับความสำคัญในการทำภารกิจเพื่อสังคมไปด้วย ผลการศึกษาพบว่าผู้ก่อตั้งเข้าใจถึงปัญหาในการจัดการค่าตอบแทนว่าพนักงานต้องการการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและยุติธรรม แต่เงินสนับสนุนในการดำเนินกิจการนั้นมักไม่เพียงพอ ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาคือการนำวัฒนธรรมทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ เช่น การชดเชยพนักงานด้วยการฝึกอบรม ให้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งพนักงานยอมรับและมองว่าเป็นการแลกเปลี่ยนที่เป็นธรรม เพราะถึงจะได้ค่าตอบแทนน้อยเงินแต่พนักงานก็ถือว่าเขาแลกเปลี่ยนการช่วยให้พวกเขาได้พัฒนาโอกาสทางอาชีพในอนาคต แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นี้ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อกิจการเพื่อสังคมขนาดเล็กอื่น ๆ ได้ ด้วยการเพิ่มทุนมนุษย์แทนการเพิ่มต้นทุน

Napathorn (2020) ได้ศึกษาเรื่อง “Managing workers in Thai social enterprises: the role of founders” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม ในบทบาทของผู้ก่อตั้ง การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้ามกรณี เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างผู้ก่อตั้ง ผู้จัดการ และพนักงานในกิจการเพื่อสังคม ผลการศึกษาพบว่าผู้ก่อตั้งกิจการเพื่อสังคมมีบทบาทที่หลากหลายในการกำหนดระบบและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประการแรกผู้ก่อตั้งทำหน้าที่เป็นแบบอย่างให้กับผู้จัดการและพนักงานในองค์กร ประการที่สอง ผู้ก่อตั้งทำหน้าที่เป็นผู้วางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับกิจการเพื่อสังคม ประการที่สาม ผู้ก่อตั้งทำหน้าที่เป็นผู้สร้างและบังคับใช้วัฒนธรรมองค์กรในกิจการเพื่อสังคม และประการสุดท้ายผู้ก่อตั้งทำหน้าที่เป็นผู้สร้างและบังคับใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระเบียบ นโยบาย และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร

Booth, Shin, and Gomez (2019) ได้ศึกษาเรื่อง “Human Resource Management Challenges in a Slovenian Social Enterprise: A Case Study” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างและการสังเกตการณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้ก่อตั้ง ผู้บริหาร และพนักงานในกิจการเพื่อสังคม ผลการศึกษาพบว่ามีความท้าทาย 4 ประการ ที่ผู้ประกอบการทางสังคมมักต้องเผชิญจากมุมมองด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ 1) มุมมองเชิงกลยุทธ์ กิจการเพื่อสังคมต้องดำเนินกิจการ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ทางสังคมและเศรษฐกิจเป็นหลัก 2) มุมมองด้านการบริหารจัดการ โดยการสรรหาและพัฒนาพนักงาน การดึงดูดและคัดเลือก

พนักงานที่เหมาะสม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจหลักของกิจการเพื่อสังคม 3) มุมมองด้านบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ผู้ประกอบทางสังคมอาจหมดไฟในการทำงาน ขาดความสมดุลชีวิต ความเป็นอยู่ที่ดี เกิดความเครียด และความรู้สึกโดดเดี่ยว เนื่องจากแรงกดดันในการดำเนินธุรกิจ และ 4) มุมมองด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ ในการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการทางสังคมอาจไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว และมีการพึ่งพาการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติสูง ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในทางจัดการได้

Napathorn (2018a) ได้ศึกษาเรื่อง “Contextual influences on HRM practices in social enterprises: the case of Thailand” มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบบริบทของสถาบัน (Institutional) และบริบททางวัฒนธรรม (Cultural) (โดยเน้นเฉพาะบทบาทของระบบการพัฒนาทักษะแห่งชาติ ระบบแรงงานสัมพันธ์ และบริบททางวัฒนธรรม) ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในกิจการเพื่อสังคม โดยใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้ามกรณีในกิจการเพื่อสังคม 4 แห่ง ในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างกับตัวแทนของกิจการเพื่อสังคม ผลการศึกษาพบว่าระบบการพัฒนาทักษะของประเทศไทย ยังขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะซึ่งเกี่ยวข้องกับช่องทางการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคมที่ได้นำวิธีการสรรหาทางเลือกมาใช้ และด้านแรงงานสัมพันธ์ในกิจการเพื่อสังคมมีความอ่อนแอเป็นอย่างมาก ในบริบททางวัฒนธรรมมีการสนับสนุนการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความไม่มั่นใจในตนเอง และความไม่กล้าแสดงออกของพนักงานในที่ทำงาน และความสัมพันธ์ในด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นไปแบบพอปกครองลูก

Napathorn (2018b) ได้ศึกษาเรื่อง “How do social enterprises recruit workers? The case of social enterprises in Thailand” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในกิจการเพื่อสังคม โดยการวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษากิจการเพื่อสังคม 4 แห่ง ที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง การลงพื้นที่ และการสังเกตการณ์ ผลการศึกษาพบว่ากิจการเพื่อสังคมมักใช้ช่องทางการสรรหาทางเลือกที่แตกต่างจากช่องทางหลักที่องค์กรธุรกิจทั่วไปเลือกใช้ในการดึงดูดแรงงานที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคม เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดแรงงาน และรวมไปถึงการพัฒนา ส่งเสริมพนักงานภายในองค์กรอย่างตลอดเวลา

Napathorn (2018c) ได้ศึกษาเรื่อง “Which HR Bundles are Utilized in Social Enterprises? The Case of Social Enterprises in Thailand” มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบกลุ่มงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในกิจการเพื่อสังคม โดยใช้วิธีการศึกษาการวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross – case analysis) ในกิจการเพื่อสังคม จำนวน 5 แห่ง ในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กึ่ง



โครงสร้าง ผู้ก่อตั้ง ผู้จัดการ และพนักงานของกิจการเพื่อสังคม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้วยช่องทางการสรรหาทางเลือก (Alternative Recruitment Channel) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ให้มีความสำคัญกับการอบรมในงาน (On the job training) ด้านแรงจูงใจมุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Rewards) และด้านแรงงานสัมพันธ์ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบพอปกครองลูก และไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานในกิจการเพื่อสังคม จากการศึกษาเห็นได้ว่ากลุ่มงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในกิจการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากกิจการที่แสวงหาผลกำไรทั่วไป โดยกลุ่มกิจการที่แสวงหาผลกำไรมักมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกไปที่ช่องทางการสรรหาหลัก การฝึกอบรมเน้นการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ โดยมีให้รางวัลจูงใจพนักงานทั้งการจูงใจภายในและภายนอกควบคู่กัน และมีกระบวนการจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างเป็นระบบ

Khatun and Hasan (2016) ได้ศึกษาเรื่อง “Human Resource Management in Social Enterprises: A Study on BRAC” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และใช้ SWOT ในการตรวจสอบภาพรวมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทที่สำคัญในกิจการเพื่อสังคม โดยมองว่าพนักงานถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นฝ่ายที่จะช่วยเน้นย้ำจุดแข็งของพนักงานให้เพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ต่อพนักงานสามารถส่งผลดีต่อกลยุทธ์ขององค์กรในการบรรลุภารกิจและวิสัยทัศน์ได้ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพและแปลงเป็นทุนมนุษย์ นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้องค์กรสามารถระบุและพัฒนาพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยที่องค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่มีทักษะให้เข้าร่วมและรักษาไว้ได้ในระยะยาวด้วยความเป็นผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ องค์กรจะได้รับความยั่งยืนโดยปลดล็อกศักยภาพในการผลิตของพนักงาน

Doherty et al. (2014) ได้ศึกษาเรื่อง “Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสำรวจแนวคิดของกิจการเพื่อสังคม ในฐานะองค์กรลูกผสม โดยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม ผลการศึกษาพบว่ากิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรลูกผสม ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ภารกิจด้านความยั่งยืนทางการเงิน และ 2) ภารกิจด้านการบรรลุเป้าหมายทางสังคม และการประเมินผลกระทบขององค์กรลูกผสมในการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคม อาจได้รับผลกระทบดังนี้ ด้านการจัดหาทรัพยากรทางการเงิน ซึ่งกิจการเพื่อสังคมอาจถูกมองข้ามว่าเป็นองค์กรที่ด้อยศักยภาพเมื่อเทียบกับองค์กรธุรกิจทั่วไป และ

การระดมทรัพยากรมนุษย์ กิจการเพื่อสังคมอาจขาดแคลนแรงงานทักษะ และแรงงานขาดความรู้ความเข้าใจถึงการเป็นกิจการเพื่อสังคม

Harris and Kor (2013) “The Role of Human Capital in Scaling Social Entrepreneurship” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญของทุนมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม ผลการศึกษาพบว่าภารกิจกิจการเพื่อสังคมจะเติบโตอย่างยั่งยืนและบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางด้านการเงินและสังคมได้นั้น จำเป็นต้องมีทุนมนุษย์ที่ช่วยในการสนับสนุนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 3 ส่วน คือ 1) การจัดหาทุนมนุษย์ ในการสรรหาพนักงานไม่เพียงแต่ต้องคำนึงถึงทักษะทั่วไปและการศึกษาเท่านั้น แต่ยังต้องพิจารณาถึงทักษะเฉพาะทางสำหรับกิจการเพื่อสังคมด้วย 2) การพัฒนาทุนมนุษย์ ในกิจการเพื่อสังคมควรส่งเสริมการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ และมุ่งเน้นในการพัฒนาผู้ที่มีความสามารถสูงโดยการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน และ 3) การรักษาทุนมนุษย์ โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน โดยกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์เหล่านี้ (การจัดหา การพัฒนา และการรักษา) ถือว่ามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสามารถของกิจการเพื่อสังคมเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่กว้างขึ้น

Royce (2007) ได้ศึกษาเรื่อง “Using human resource management tools to support social enterprise: Emerging themes from the sector” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและ ทบทวนเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำไปใช้ในกิจการเพื่อสังคม ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางของกลยุทธ์องค์กร โดยหลักฐานจากการทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม โดยพบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคมในประเด็นดังต่อไปนี้ 1) การขาดแคลนของทักษะและประสบการณ์ตามภาคส่วนในตลาดแรงงาน และ 2) ความยากลำบากในการเข้าถึงผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในด้านค่าตอบแทน

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีบริบทเกี่ยวกับความเป็นเครือข่ายทางสังคมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่าง ๆ ในเครือข่ายทางสังคม ว่าในการดำเนินงานของผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมนั้น ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่น ๆ ตลอดจนการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งถือเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในด้านการออกแบบพัฒนากรอบแนวคิด การสร้างแนวคำถาม เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการอภิปรายผลการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม” ดังแสดงตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์				
	ปัญหาของงานวิจัย และใช้มุมมองแบบ วิจัย	การศึกษาระบบ แบบไดนามิกและแบบ เชิงเส้น	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	วิเคราะห์และ ใช้ประโยชน์จาก แบบทฤษฎี	ผลการวิจัย และการประยุกต์ ใช้
1. แนวคิดเครือข่ายทางสังคม	✓	✓	✓	✓	✓
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร มนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓
3. แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน	✓	✓	-	-	✓
4. แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน	✓	✓	-	-	✓
5. แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม	✓	✓	✓	-	✓
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากตารางที่ 5 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาการวิจัยออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แนวคิดเครือข่ายทางสังคม เป็นการศึกษาเพื่อให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นเครือข่ายทางสังคม การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ตลอดจนการเลือกเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคม ในส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาภารกิจงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่ามีองค์ประกอบใดบ้างที่สำคัญ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและการสังเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยที่สำคัญ และเนื่องจากผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาค้างนี้เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และแนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม ในส่วนที่ 3 ถึง ส่วนที่ 5 โดยในการศึกษานี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ นั่นคือ เกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ที่ได้รับการยอมรับอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร นั้น มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานผลิตอย่างเป็นระบบ มีการทำงานร่วมกันกับเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ ตั้งแต่การเพาะพันธุ์ ดูแล เก็บเกี่ยว การแปรรูป จนถึงการจัดจำหน่าย และส่วนสุดท้ายในส่วนที่ 6 คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาเพื่อให้เกิดการวิเคราะห์เชื่อมโยงในแนวคิดเครือข่ายทางสังคมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาพัฒนาเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมต่อไป

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ถูกลำเสนอในบทนี้ จะเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยในแต่ละแนวคิดที่ศึกษานี้ ถูกลำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ นอกจากนี้ยังสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัยได้ทั้งหมด และสามารถเชื่อมโยงเพื่อก่อให้เกิดแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมต่อไป โดยในลำดับถัดไปเป็นการนำเสนอเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมุ่งศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวบรวมข้อมูลแบบพหุวิธี (Multi Methods) ที่ผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) และเก็บข้อมูลในพื้นที่จริง (Field Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis : SNA) เพื่อหาองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยทราบข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในเรื่องที่ต้องการศึกษาเป็นการเบื้องต้น ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัยจากภาคสนาม โดยใช้ตนเองเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ตีความ และสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถามการวิจัย ในการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมนี้ จะทำให้ได้ทราบถึงข้อมูลด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร และผลการวิจัยในขั้นตอนนี้ 1 นี้ จะถูกนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้ได้เป็นองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยวิธีการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยใช้โปรแกรมสำหรับการวิเคราะห์และการสร้างภาพเสมือนจริงของเครือข่ายขนาดใหญ่ หรือ โปรแกรม Pajek เพื่อหาองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมมาสังเคราะห์ พัฒนาเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมต่อไป

โดยมีรายละเอียดการดำเนินการทั้ง 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

เป็นการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1.1 การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review)

สำหรับการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีบุคคลอื่นได้บันทึกหรือตีพิมพ์เผยแพร่ไว้ เป็นข้อมูลระดับทุติยภูมิ (Secondary data) ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเครือข่ายทางสังคม โดยรวบรวมผลงานวิจัยที่ทันสมัยและได้มาตรฐานผ่านกระบวนการประเมินค่าคุณภาพงานวิจัยและคัดเลือกผลงานวิจัยจากแนวคิด ทฤษฎี ชื่อเรื่องงานวิจัย หรือจุดประสงค์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากผลงานวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการศึกษา การออกแบบคำถามการวิจัย ตลอดจนเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบและกำหนดวิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการดังนี้

1.1.1 การคัดเลือกเอกสาร สำหรับการคัดเลือกเอกสารมาใช้ในการวิจัย เกณฑ์ทั้งหมดข้อมได้มาจากการศึกษาจากสื่อเอกสารในลักษณะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยเหตุนี้การคัดเลือกเอกสารเพื่อนำมาวิเคราะห์จึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัยย่อมมีมาก อีกทั้งเอกสารบางชนิดยังมีความซับซ้อนของข้อมูล ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีเกณฑ์ สำหรับงานวิจัยนี้ใช้เกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1) ความทันสมัยของข้อมูลหรือเป็นทฤษฎีหลัก โดยผู้วิจัยดูจากแนวคิดหรือทฤษฎีนั้นมีความทันสมัยที่สามารถนำมาใช้ได้ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในเรื่องของทฤษฎีหรือแนวคิดทางการจัดการ เพื่อสามารถนำมาสร้างกรอบแนวคิด สร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ รวมไปถึงการศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงบริบทที่ใช้ในการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและความสอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการวิจัย ดังนั้นในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ค้นคว้าข้อมูลโดยดูจากปีที่ของข้อมูลหรือเป็นผลวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญที่น่าเชื่อถือ โดยในงานวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการสืบค้นโดยเรียงลำดับปีที่ตีพิมพ์ จากฐานข้อมูลระดับชาติที่ได้รับมาตรฐานและมีความน่าเชื่อถือ ได้แก่ ฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทย หรือ ThaiJO และศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย หรือ TCI โดยผู้วิจัยได้จัดเรียงข้อมูลตามลำดับปีที่ตีพิมพ์หรือเผยแพร่ในรูปแบบตาราง

2) มีความสอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยข้อมูลจะเป็นข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุบิในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ดังนั้นในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงสร้างตารางหาความเกี่ยวข้องและสอดคล้องของข้อมูลต่าง ๆ แล้วจึงนำมาสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน โดยในงานวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการสืบค้นจากคำสำคัญที่มีความสอดคล้องจากงานวิจัย ได้แก่ “สภาพการณ์ของเครือข่ายทางสังคม” “เครือข่ายทางสังคม” “การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมในกิจการเพื่อสังคม” และ “เครือข่ายทางสังคมของเกษตรกร”

3) ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และมีการยืนยันข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง ดังนั้นในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเน้นการหาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่น่าเชื่อถือเป็นงานวิจัยในประเทศที่ได้รับการยอมรับและเกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยในงานวิจัยนี้ได้ใช้ฐานข้อมูลระดับชาติ ได้แก่ TCI และ ThaiJO โดยใช้ฐานข้อมูลจากวิทยานิพนธ์เท่านั้นมาใช้ในการพิจารณาเพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้

4) ข้อมูลหรือเอกสารเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยพยายามศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในคุณภาพของงาน โดยศึกษาข้อมูลหรือเอกสารจากวารสาร และ ฐานข้อมูลที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ

1.1.2 การจัดกระทำข้อมูล เป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบตารางเพื่อสามารถประเมินเอกสาร คัดเลือกและศึกษาเอกสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสู่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุบิในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมต่อไป

1.1.3 การประเมินเอกสาร เป็นขั้นตอนที่ใช้สำหรับประเมินเอกสารที่ศึกษาว่ามีความเกี่ยวข้องเหมาะสมกับเนื้อหาที่จะใช้ศึกษามากน้อยเพียงใด รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลและทำความเข้าใจในเนื้อหาที่ศึกษาอย่างลึกซึ้งเพื่อสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) ซึ่ง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (Yin, 2014) ดังนี้

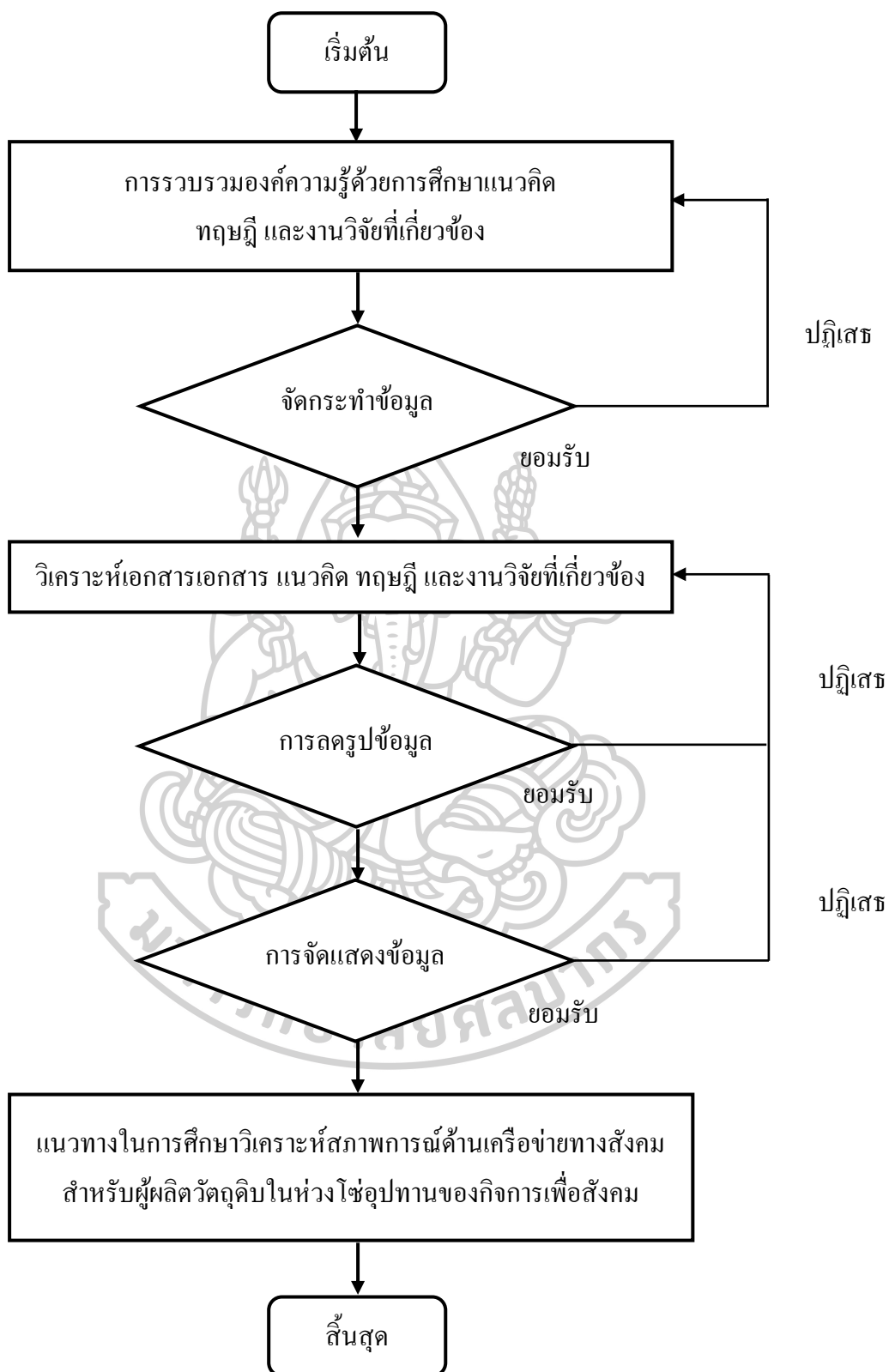
1) การลดรูปข้อมูล (Data Reduction) เป็นวิธีการลดจำนวนข้อมูลดิบที่ปรากฏซึ่งจะต้องคัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย และในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกหาสิ่งที่น่าสนใจของข้อมูลจากเอกสารทั้งหมดที่ได้หามา โดยผู้วิจัยได้แบ่งประเภท จัดกลุ่มข้อมูลเพื่อไม่ให้ทับซ้อนกัน คัดเลือกเฉพาะข้อมูลหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการทำงานวิจัย เช่น การใช้วิธีการสืบค้นจากคำสำคัญที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปีที่ตีพิมพ์ จากเว็บไซต์ฐานข้อมูลของ ThaiJO และ TCI จากนั้นผู้วิจัยคัดเลือกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในงานวิจัยต่อไป

2) การจัดแสดงข้อมูล (Data Display) เป็นวิธีการสร้างรูปแบบหรือจัดกลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย เพื่อพิจารณาข้อมูลที่มีความเหมือนกัน เพื่อยืนยันความถูกต้องและพิจารณาถึงความแตกต่างกันของข้อมูลดังกล่าวกลับมาวิเคราะห์ข้อสรุปการวิจัย และในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเอกสารมาเรียงตามเวลาของข้อมูลเอกสารจากที่ต่าง ๆ ว่าอะไรขึ้นก่อนหลัง สร้างตารางหาความเกี่ยวข้องของข้อมูลต่าง ๆ แล้วจึงนำมาสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เช่น ผู้วิจัยได้นำข้อมูล เอกสารงานวิจัยจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ฐานข้อมูลของ ThaiJO และ TCI มาสร้างตาราง และเรียงลำดับจากผลของงานวิจัยมาเรียงเรียงข้อมูลลงตาราง อีกทั้งยังเรียงลำดับปีที่มาก่อนหลัง

3) การสร้างบทสรุปของข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้อง (Conclusion Drawing and Verification) เป็นวิธีการตีความและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ถูกรวบรวมแนวความคิดในทิศทางที่ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการจัดกระทำข้อมูลเป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบตาราง เพื่อสามารถประเมินเอกสาร คัดเลือกและศึกษาเอกสารที่เหมาะสมสำหรับนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

หลังจากได้แนวทางในการศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมแล้ว ผู้วิจัยนำแนวทางที่ได้มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีความครอบคลุมองค์ประกอบทั้งหมด และระมัดระวังมิให้เป็นคำถามเชิงชี้นำคำตอบ จากกระบวนการทั้งหมดของการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ในขั้นตอนนี้สามารถสรุปเป็นแผนภาพลำดับขั้นตอน (Flow Chart) ดังภาพที่ 8





ภาพที่ 8 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ  
ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากภาพที่ 8 เป็นการแสดงขั้นตอนการดำเนินการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เห็นได้ว่า การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ถือว่ามีความสำคัญ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องมีการศึกษาเอกสาร และคัดเลือกเอกสาร ที่มีคุณภาพ จากนั้นนำมาตั้งแเคราะห์เอกสาร ในขั้นตอนการวิเคราะห์เอกสารนั้นต้องมีการตรวจสอบรายละเอียดความน่าเชื่อถือของเอกสาร และความถูกต้องของข้อมูล โดยการศึกษาความเชื่อมโยงของข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยหลาย ๆ งาน และจากความสอดคล้องตรงกันของข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยหลาย ๆ งานที่นำมาศึกษาพิจารณาเพื่อนำมาสร้างแนวทางการสัมภาษณ์และนำไปใช้ในการวิจัยขั้นตอนต่อไป

## 1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัยได้พิจารณาเกี่ยวกับข้อสรุปของแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้ถูกรวบรวมจากการวิเคราะห์เอกสารเพื่อสร้างเป็นแนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure interview) ร่วมกับการสังเกตของผู้วิจัยในการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมผ่านการตีความจากผู้วิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

### 1.2.1 เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กร ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบ (เกษตรกร) ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม นั้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์คัดเลือกโดยต้องเป็นองค์กรที่ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมที่จดทะเบียนเป็นกิจการเพื่อสังคมตามประกาศจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม เรื่องประกาศรายชื่อกิจการเพื่อสังคมที่จดทะเบียนเป็นกิจการเพื่อสังคม

2) องค์กรนั้นต้องมีความเข้มแข็ง และเป็นที่ยอมรับ มีการดำเนินการในการจัดการห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่กระบวนการผลิต การแปรรูป จนส่งถึงมือผู้บริโภค

3) ความพร้อมและความสมัครใจขององค์กร ในการให้ความร่วมมือการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา โดยผู้วิจัยขอหนังสือจากทางบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุญาตองค์กรในการเข้าไปศึกษาวิจัยภายใต้หัวข้อวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม” โดยได้รับการตอบกลับจากองค์กรจำนวน 1 องค์กร จากทั้งหมด 3 องค์กร

จากเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าวข้างต้น ทำให้ได้องค์กรที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

1.2.2 เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) ผู้ให้ข้อมูลหลักของกลุ่มผู้ผลิตวัตถุคิบบในห่วงโซ่อุปทาน จำนวน 14 ท่าน

1.1) ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง เลือกรวมผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้บริหาร เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง จำนวน 3 ท่าน คือ ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ประธานกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง และรองประธานกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง

1.2) สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง เป็นผู้ที่มียารชื่อสมาชิกอยู่ในกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง จำนวน 11 ท่าน

2) ผู้ให้ข้อมูลหลักของกลุ่มกิจการเพื่อสังคม จำนวน 3 ท่าน คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านเกษตรอินทรีย์ของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ชำนาญการงานเกษตรอินทรีย์ จำนวน 1 ท่าน และเจ้าหน้าที่งานเกษตรอินทรีย์ จำนวน 2 ท่าน

3) ผู้ให้ข้อมูลหลักของกลุ่มภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ท่าน คือ เจ้าหน้าที่เกษตรอินทรีย์จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.)

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ตัวผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงจำเป็นต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical sensitivity) โดยผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และจากการทบทวนวรรณกรรมพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และทำการร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ติความ และสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถามการวิจัย

2) คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสนทนากับผู้ผลิตวัตถุคิบบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structure interview) โดยจัดทำแนวทางในการตั้งคำถาม และใช้รูปแบบการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นของคำถามได้อย่างอิสระ แต่สามารถตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้ โดยในกระบวนการสัมภาษณ์จะดำเนินไปตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จึงทำให้การสัมภาษณ์ในบางครั้ง ไม่เรียงลำดับคำถามหรือประเด็นที่ตั้งไว้แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การสร้างแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการสร้างแนวคำถามดังนี้

2.1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่ศึกษา ได้แก่ จำนวนบุคลากร (เกษตรกร) วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศ สภาพแวดล้อม โครงสร้างและบทบาทต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร

2.2) ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย ตำแหน่งปัจจุบัน สถานะที่ปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2.3) ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม ในการสร้างข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยได้นำแนวคำถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในขั้นตอนก่อนหน้ามาสร้างเป็นประเด็นคำถาม ประกอบไปด้วย 6 ประเด็น คือ ประเด็นด้านความเป็นมาหรือจุดกำเนิดในการก่อตั้ง ประเด็นด้านบริบทและสภาพทั่วไปของเครือข่าย ประเด็นด้านบทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่าย ประเด็นด้านกิจกรรมที่ดำเนินการในเครือข่าย ประเด็นด้านองค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับเครือข่าย และประเด็นด้านการบริหารงานของเครือข่าย

2.4) ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประยุกต์จากการศึกษาแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวในองค์กร ของ Hosain and Rahman (2016) โดยได้กล่าวถึงกระบวนการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวว่าประกอบไปด้วย 7 กระบวนการ คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพนักงานสัมพันธ์ การจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการจัดการระเบียบวินัยด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ผู้วิจัยสามารถสรุปกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่ใช้ในแต่ละกลุ่มได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่ใช้ในแต่ละกลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	แนวทางในการสัมภาษณ์	การคัดเลือกตัวอย่าง
<b>ผู้ประกอบการด้านการผลิตวัตถุระเบิดในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม</b>		
ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม สมุนไพรบ้านดงบัง	ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่าย ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ สัมภาษณ์ ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ ด้านเครือข่ายทางสังคม ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	เลือกผู้ให้สัมภาษณ์ด้วย วิธีการแบบเจาะจง
สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้าน ดงบัง	ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ สัมภาษณ์ ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ ด้านเครือข่ายทางสังคม เฉพาะ ประเด็น ด้าน บทบาท และ ความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่าย ประเด็นด้านองค์ประกอบหรือปัจจัย เกี่ยวกับเครือข่าย	การเลือกแบบบอกต่อ ซึ่งจะ ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้นำ กลุ่มฯ
<b>กลุ่มกิจการเพื่อสังคม</b>		
ผู้ปฏิบัติงานด้านเกษตร อินทรีย์ของมูลนิธิ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัย ภูเบศร	ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่าย ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ สัมภาษณ์ ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ ด้านเครือข่ายทางสังคม ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	เลือกผู้ให้สัมภาษณ์ด้วย วิธีการแบบเจาะจง

ตารางที่ 6 สรุปกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่ใช้ในแต่ละกลุ่ม (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	แนวทางในการสัมภาษณ์	การคัดเลือกตัวอย่าง
<b>กลุ่มภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง</b>		
กลุ่มภาคีภาครัฐ กลุ่มภาคเอกชน กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มองค์กรไม่แสวงผลกำไร ที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้แทนองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ และสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่าย ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมไปถึงกิจกรรมในการส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือข่าย	การเลือกแบบบอกต่อ (Snowball sampling) ซึ่งจะได้มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ประกอบการด้านการผลิตวัตถุดิบฯและกลุ่มกิจการเพื่อสังคม

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

3) เครื่องมือและอุปกรณ์บันทึก ได้แก่ สมุดบันทึก ปากกา ใช้ในการจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เครื่องบันทึกเสียง ใช้ในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์

#### 1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ได้ทำการคัดเลือกกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้เข้าศึกษาองค์กรที่คัดเลือก โดยการดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ในขั้นตอนแรกผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในแต่ละกลุ่ม เช่น ผู้ก่อตั้ง ผู้นำหมู่บ้าน หรือผู้นำกลุ่มกิจกรรม ประกอบกับการเลือกแบบบอกต่อ (Snowball Sampling) ทำให้ได้ข้อมูลของคนใน (Insider) อันเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) โดยผู้วิจัยได้แจ้งและขออนุญาตต่อผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้ ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลพร้อมนัดหมายสถานที่ วัน และ เวลา ก่อนการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเริ่มขึ้น

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุบิในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์พัฒนาแนวคำถามมาจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบผสานเข้ากับประเด็นต่าง ๆ โดยการสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม ตลอดจนการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3) การสังเกต ทั้งการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยการเข้าไปศึกษาองค์กร ตลอดจนบริบทวิถีชีวิต การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลในสภาพที่เป็นจริง

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเป็นการตรวจสอบ (Validation) และยืนยัน (Confirmation) ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือโดยใช้วิธีการดังนี้

#### 1.2.5 การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนและกรอบเวลาในการดำเนินงานของการวิจัยนี้ การเข้าร่วมให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามความสมัครใจ ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิปฏิเสธการเข้าร่วมการให้ข้อมูลและหากเกิดความไม่สบายใจก็สามารถยุติการให้ข้อมูลได้ตลอดเวลา ผู้วิจัยเคารพสิทธิความเป็นส่วนตัวและปกป้องความลับของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งข้อมูลจะไม่มีการอ้างอิงถึงชื่อบุคคลและจะถูกทำลายเมื่อการวิจัยเสร็จสิ้น

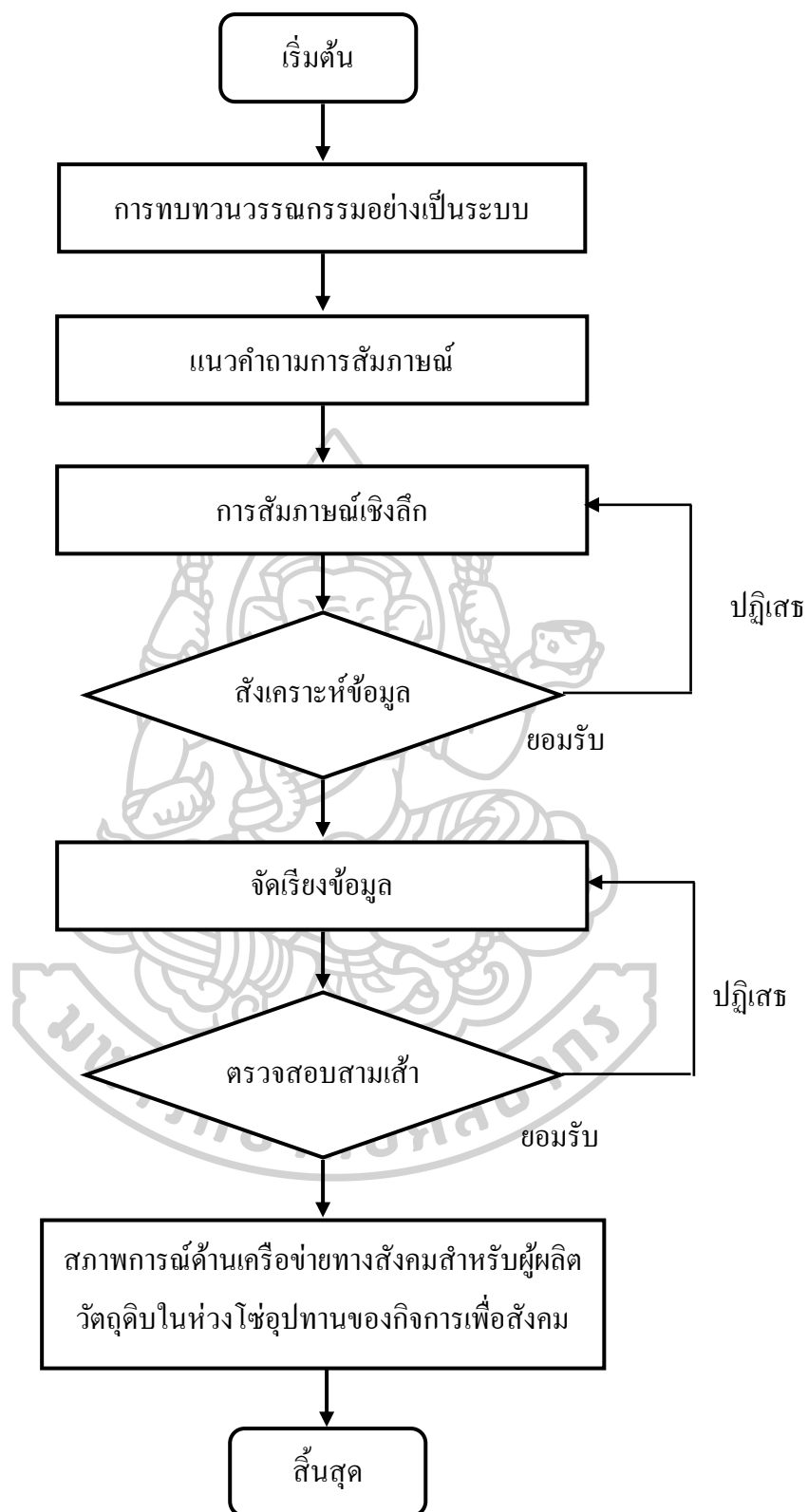
นอกจากนี้การวิจัยนี้ยังได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร รหัสโครงการเลขที่ REC 65.0919-149-7925 อีกด้วย

#### 1.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ผู้วิจัยตรวจสอบแหล่งข้อมูลโดยเก็บข้อมูลที่มาจากหลายวิธี คือ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ การจดบันทึก การบันทึกเสียง จากนั้นจะนำข้อมูลมาเปรียบเทียบยืนยันกัน

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยมีผู้เก็บข้อมูลมากกว่า 1 คน เพื่อสร้างความหลากหลายในการตีความของผู้รวบรวมข้อมูล

3) ด้านการตรวจสอบแนวคิดและทฤษฎีแตกต่างกัน (Theory Triangulation) ผู้วิจัยต้องใช้แนวคิดและทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิม เพื่อพิจารณาความแตกต่างกันของข้อมูล นำไปสู่การสร้างข้อมูลจากกรณีศึกษาสามารถนำข้อมูลมาตีความ โดยการค้นหาคำอธิบายจากปรากฏการณ์ที่ศึกษาเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้นเพื่อสรุปเป็นแนวคิดที่มีความคล้ายคลึงกัน (Denzin, 1989; ชาย โพธิ์สิตา, 2556; สุภางค์ จันทวานิช, 2552) โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตามประเด็นที่ศึกษา ในส่วนของข้อมูลที่ไม่สามารถพิสูจน์ถึงความถูกต้องหรือขาดความน่าเชื่อถือผู้วิจัยไม่นำข้อมูลนั้นมาใช้ในงานวิจัย ซึ่งจากการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถสรุปเป็นแผนลำดับขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แผนผังแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ  
ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย



จากภาพที่ 9 เป็นการแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ นั้นจะเป็นขั้นตอนต่อจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารมาจัดทำเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และเมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลมาแล้ว ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ นั้นมีความถูกต้องหรือไม่ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นกระบวนการในการตีความและทำความเข้าใจถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมา

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

### 2.1 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis : SNA)

สำหรับการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ผู้วิจัยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์และการสร้างภาพเสมือนจริงของเครือข่ายขนาดใหญ่ หรือ โปรแกรม Pajek ซึ่งสามารถแสดงผลในรูปแบบที่แผนภาพ และแผนผัง และแสดงให้เห็นข้อมูลด้านพื้นที่ (Spatial) และคุณลักษณะ (Attribute) ร่วมกับการแสดงผลของเครือข่ายทางสังคมในรูปแบบของ เส้น จุดและความเชื่อมโยงด้วยการวิเคราะห์ความหนาแน่นของโครงสร้างเครือข่าย กลุ่มแกนของเครือข่ายและจัดกลุ่มต่าง ๆ ในเครือข่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน (ณัฐวิชัย เผ่าภู, 2554) และสรุปเป็นองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการนำเข้าข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และสำหรับการศึกษานี้

2.1.1 หน่วยในการวิเคราะห์ คือ สมาชิกเครือข่าย ที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม องค์กร และภาคีที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

ผู้วิจัยนำขั้นตอนการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของ (Prell, 2011) มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยนี้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนวรรณกรรม ศึกษางานวิจัยที่มีหัวข้อคล้ายกับที่เรากำลังศึกษา แล้วออกแบบการวิจัยของตัวเอง โดยตั้งคำถามวิจัยแล้วลงไปเก็บข้อมูล จากนั้นจึงปรับวิธีเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องไปด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารอบคิดเชิงทฤษฎี การสร้างตัวแบบเชิงประจักษ์เริ่มจากการอุปนัยสิ่งทีพบเห็นจากปรากฏการณ์โดยตรง ไม่ใช่ทฤษฎีนำนิรนัยอธิบายลักษณะเครือข่ายไว้ก่อน จากนั้นจึง

เก็บข้อมูลเพื่อยืนยันสิ่งที่พบว่าเป็นไปตามทฤษฎี เราจึงควรพิจารณาว่าเครือข่ายที่สนใจใกล้เคียงกับแนวคิดใด เช่น ทูตทางสังคม (Social Capital) เครือข่ายการแลกเปลี่ยน (Social Exchange) ทฤษฎีเครือข่ายการคัดเลือกทางสังคม (Social Selection Network Theory) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาคำถามหรือสมมติฐานของการวิจัย เมื่อผู้วิจัยได้มีแนวคิดที่กำลังจะเก็บข้อมูลออกมาแล้ว การสร้างสมมติฐานต่อปรากฏการณ์ก็เป็นขั้นตอนถัดมา คำถามของการวิจัยจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เรามองเห็นตัวแปรหรือชุดของตัวแปรข้างใน โดยลองตั้งคำถามวิจัย เช่น ตัวแสดงแต่ละตัวได้รับผลจากการมีเครือข่ายในการเข้าถึงทรัพยากรได้อย่างไร โครงสร้างเครือข่ายส่งผลอย่างไรต่อการกระจายข่าวสารและบรรทัดฐานของสังคม

จากนั้นจึงตั้งคำถามเพื่อค้นหาตัวแปรในเครือข่าย เช่น ความสัมพันธ์ทางสังคมที่ก่อตัวขึ้นระหว่างแต่ละคนส่งผลอย่างไรกับองค์ประกอบของความใกล้ชิดทางภูมิศาสตร์กายภาพส่งผลต่อการรับข่าวสารอย่างไร

ผู้วิจัยจึงต้องคาดเดาขึ้นในเครือข่ายแล้วตีโจทย์ตัวแปรที่มีผลต่อความสัมพันธ์และโครงสร้างออกมา ขึ้นรูปเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่ายที่เรากำลังศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ระบุกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตของเครือข่าย ข้อมูลเครือข่าย เช่น ความเป็นศูนย์กลาง ความหนาแน่นนั้น ขึ้นอยู่กับประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กำลังศึกษา ซึ่งการกำหนดขอบเขตของเครือข่ายที่สามารถเลือกจัดการได้ 3 แบบ คือ 1) ใช้ตัวแสดงจริงทั้งหมด 2) ใช้ตัวแทน หรือ 3) ใช้การแนะนำปากต่อปาก (Snowball) เลือกกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 5 ลงเก็บข้อมูล วิธีรวบรวมข้อมูลสำหรับสร้างภาพเครือข่าย ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง การสังเกต การศึกษาจากเอกสารและบันทึก และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนที่ 6 พิจารณาข้อมูลที่ได้มา ได้แก่ ค่าความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง ความผิดพลาด และจรรยาบรรณ โดยนำเสนอผลด้วยการโค้ด (Code) ข้อมูลแทนการเปิดเผยชื่อจริงของตัวแสดง เพื่อคำนึงถึงผลกระทบที่ตามมา เช่น ผลประโยชน์ทางธุรกิจ หรือผลกระทบหลังเปิดเผยข้อมูล

ขั้นตอนที่ 7 จัดการข้อมูลและวางโครงสร้าง เรียบเรียงลงใส่ตาราง เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ขาดหายก่อนจะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

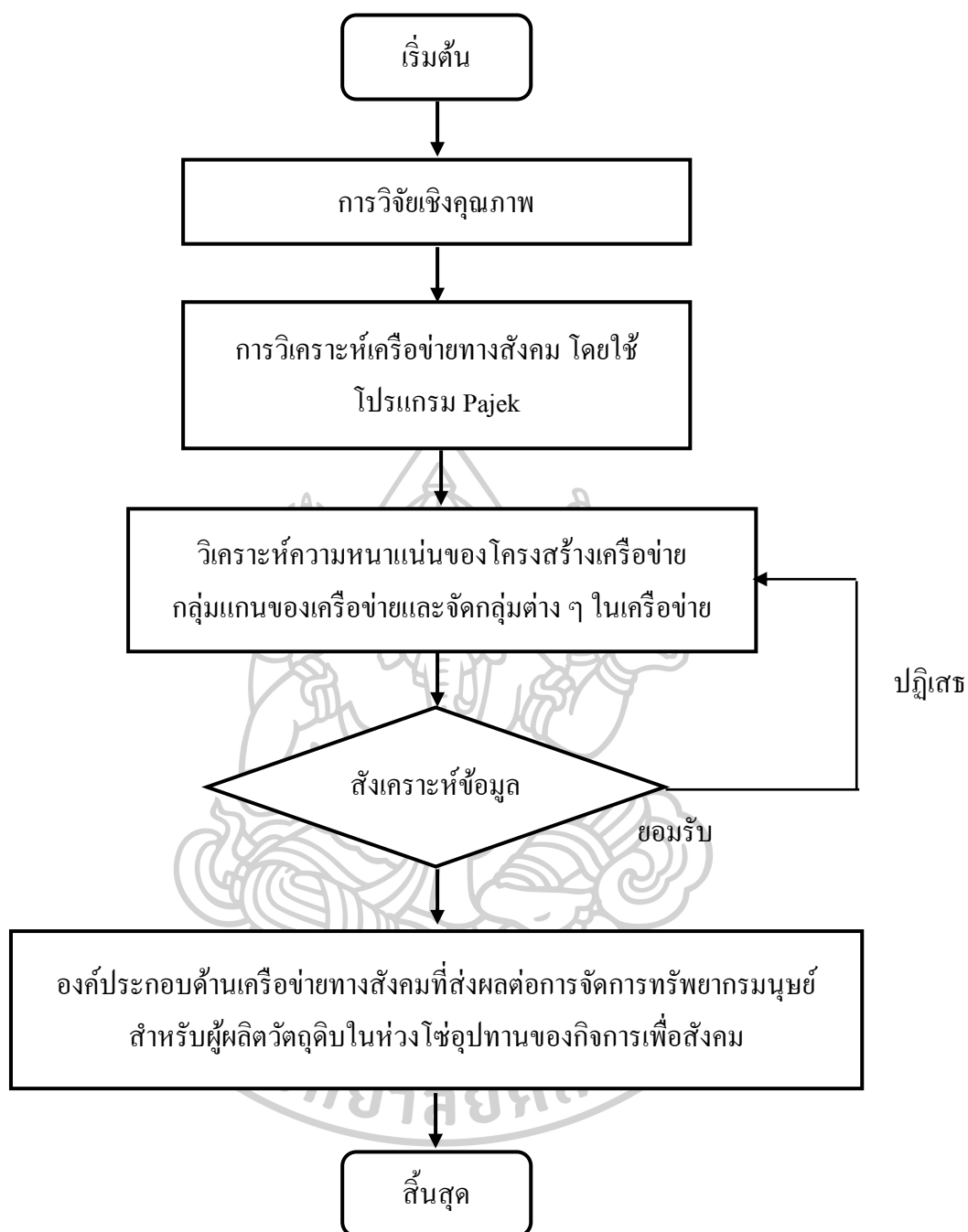
ขั้นตอนที่ 8 ใช้โปรแกรมแสดงภาพของเครือข่าย สร้างภาพ (Visualization) ออกมาเป็นกราฟที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแสดงและเผย Topographical ของเครือข่ายว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

ขั้นตอนที่ 9 วิเคราะห์และแปลผลที่ได้ สุดท้ายข้อมูลที่ได้จะเป็นสถิติเชิงพรรณนา เช่น ค่าความหนาแน่น ค่าความเป็นศูนย์กลาง ค่าความห่าง ค่าเฉลี่ย สำหรับใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์

ซึ่งข้อมูลทางสถิติเหล่านี้จะต้องมีข้อมูลเชิงคุณภาพและภาพของกราฟ (Graph) ความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ

2.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเครือข่ายทางสังคม ในปัจจุบันนี้มีจำนวนและความหลากหลายให้เลือกใช้อย่างเหมาะสมกับเงื่อนไขการออกแบบและวิเคราะห์งานวิจัย โดยเครื่องมือที่ได้รับความนิยมใช้กันมากสำหรับงานวิจัย ได้แก่ UCINET, NetMiner, Pajek และ MultiNet ทั้งนี้ซอฟต์แวร์ Pajek เหมาะสำหรับการวิเคราะห์เครือข่ายที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนมาก สามารถวิเคราะห์ผลในกลุ่มตัวชี้วัดเชิงสถิติ และแผนผังโครงข่ายทางสังคมได้อีกด้วย (Huisman & van Duijn, 2011; สถยดี ตียะวงศ์สุวรรณ, 2555) นอกจากนี้ โปรแกรม Pajek ยังเป็น โปรแกรมในกลุ่มฟรีแวร์ (Freeware) ที่เปิดให้ดาวน์โหลดและใช้งานได้โดยเสรี ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่สนใจในการเริ่มต้นศึกษาเครือข่ายทางสังคม โดยที่ยังไม่จำเป็นต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาที่มากเกินไป และมีหนังสือคู่มือที่มีการอธิบายวิธีการใช้โปรแกรมพร้อมกับการใช้ทฤษฎีเครือข่ายทางสังคมให้ดาวน์โหลดโดยไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายอีกด้วย โปรแกรม Pajek เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ซึ่งจะประกอบไปด้วยกราฟและข้อมูลอยู่ในรูปแบบของจุดพิคตและเส้น การประมวลผลจะอยู่ในรูปแบบของ Network Data File สามารถสร้างได้จากกลุ่มโปรแกรม Word Processor ที่พบได้โดยทั่วไปของระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (Operation System: OS) จากข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสถิติของสังคมที่เกิดขึ้น จำนวนของจุดพิคต จำนวนและประเภทของการเชื่อมโยงจะต้องมีค่ากำกับด้วยเสมอ (สถยดี ตียะวงศ์สุวรรณ, 2555) ดังนั้นในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงพิจารณานำโปรแกรม Pajek มาประยุกต์ใช้เป็นระเบียบวิธีวิจัย เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายโดยไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง (Distance)

จากกระบวนการทั้งหมดของการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม สามารถสรุปเป็นแผนภาพลำดับขั้นตอน ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แผนผังแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากภาพที่ 10 เป็นการแสดงแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยการนำเข้าข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนก่อนหน้า ใช้โปรแกรม Pajek ในการวิเคราะห์ความหนาแน่นของโครงสร้างเครือข่าย กลุ่มแกนของเครือข่ายและจัดกลุ่มต่าง ๆ ในเครือข่าย เพื่อแสดงรูปแบบของ เส้น จุดและความเชื่อมโยงของเครือข่ายทางสังคม จากนั้นตั้งเคราะห์ข้อมูลและสรุป

เป็นองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

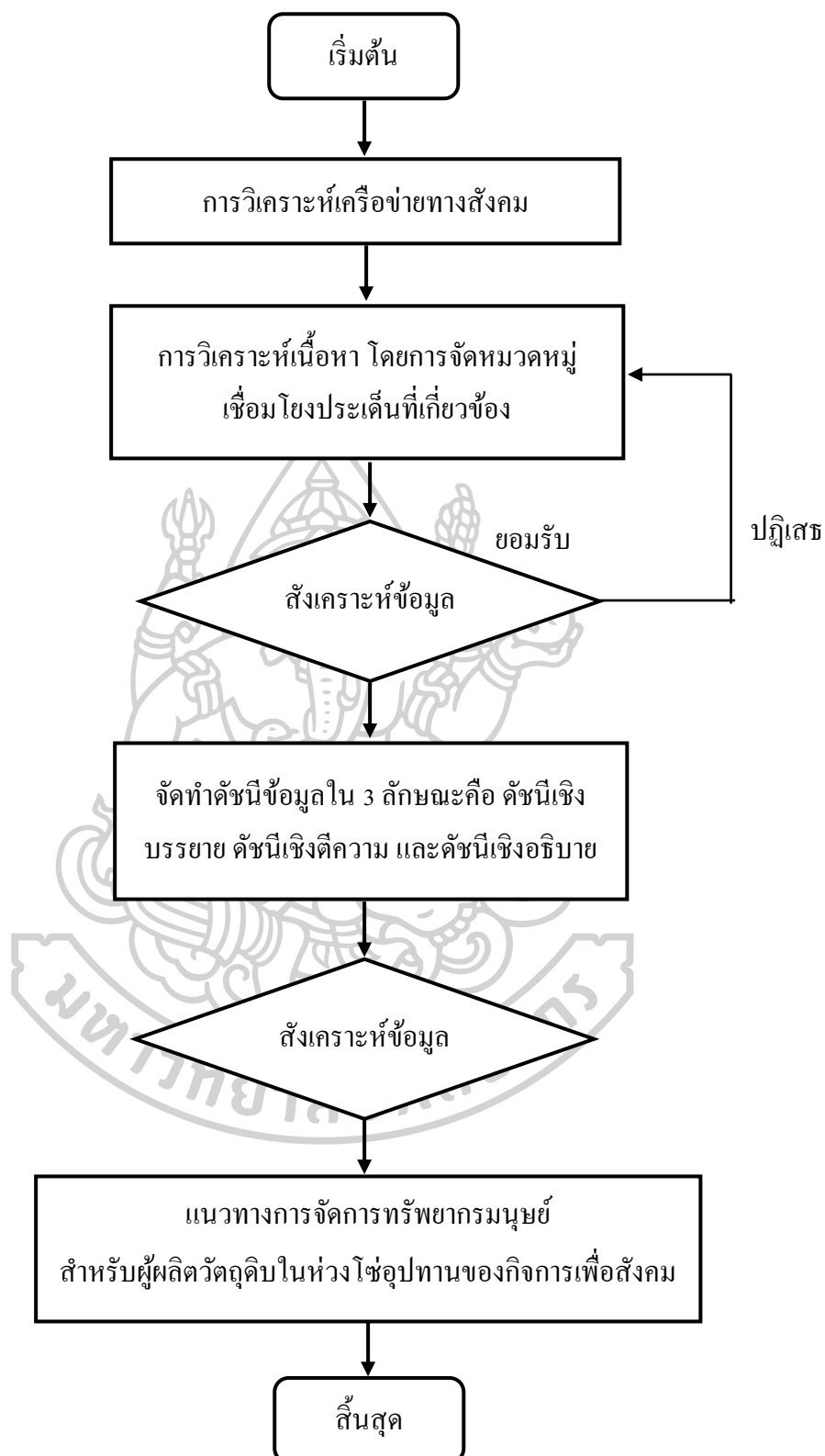
2.2 สังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ ตลอดจนนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม มาใช้ในการจัดระเบียบข้อมูล การแสดงข้อมูล การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รวบรวมมาได้ทั้งหมด แยกให้เห็นถึงส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น โดยมีขั้นตอน (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) ดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์แยกแยะรายละเอียดตามประเด็นที่ศึกษาว่า มีประเด็นย่อย หรือส่วนประกอบอะไรบ้าง

2.2.2 จัดหมวดหมู่ของประเด็นหรือส่วนประกอบเหล่านั้น

2.2.3 ศึกษาถึงการเชื่อมโยงของประเด็นหรือส่วนประกอบเหล่านั้น และ

2.2.4 สรุปเพื่อแสดงสาระสำคัญที่เป็นข้อค้นพบจากการศึกษา และสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อการเชื่อมโยงองค์ประกอบที่ถูกแยกย่อยเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ภาพที่สมบูรณ์ เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา มาเสนอเชิงพรรณนา โดยมีรายละเอียด คือ ผู้วิจัยจัดทำดัชนีข้อมูล (Indexing) หรือ การเข้ารหัส (Coding) ของข้อมูลการทำดัชนีข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกคำบางคำมาใช้เพื่อการจัดหมวดหมู่ข้อมูล การทำหมวดหมู่หรือการจำแนกประเภท (Taxonomy) ของข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกผู้วิจัยเมื่อต้องการดึงเอาข้อมูลส่วนใดมาใช้เมื่อการวิเคราะห์ หรือเมื่อมีการคิดชัด โดยผู้วิจัยจำแนกดัชนีข้อมูลเป็น 3 ลักษณะคือ 1) ดัชนีเชิงบรรยาย (Descriptive Index) เป็นคำหรือข้อความที่สร้างขึ้นเพื่อใช้จัดหมวดหมู่ข้อมูลที่เป็นการบรรยายพรรณนา 2) ดัชนีเชิงตีความ (Interpretive Index) เป็นคำหรือข้อความที่มีลักษณะซับซ้อนกว่าดัชนีเชิงบรรยายที่เป็นรายละเอียดของคำหรือข้อความมากขึ้น และ 3) ดัชนีเชิงอธิบาย (Explanatory Index) เป็นคำหรือข้อความที่แสดงแบบแผนของเหตุการณ์ แสดงความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา ทำข้อสรุปชั่วคราวและการกำจัดข้อมูล สร้างข้อสรุป เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม จากกระบวนการทั้งหมดของการสังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม สามารถสรุปเป็นแผนภาพลำดับขั้นตอน ดังภาพที่ 11

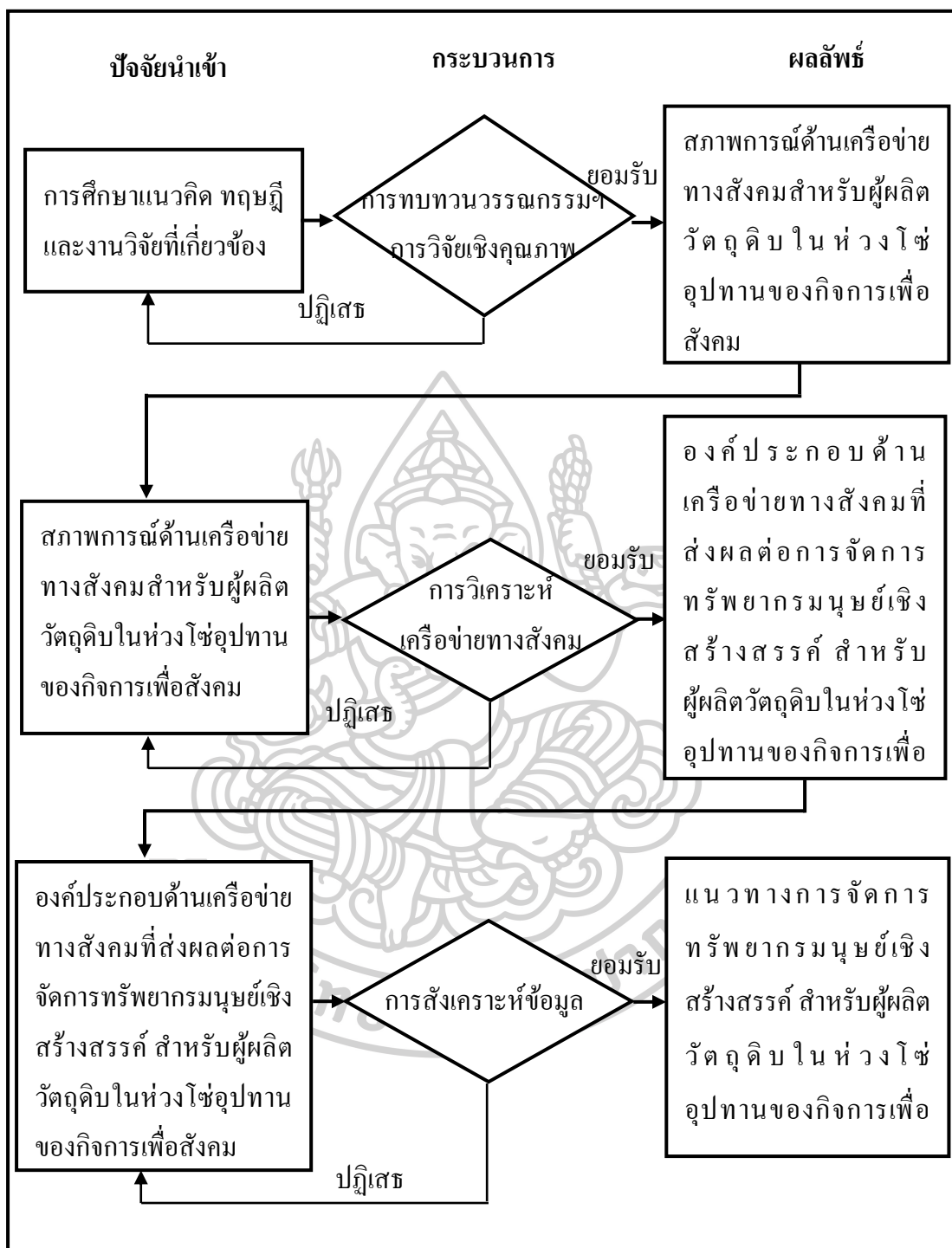


ภาพที่ 11 แผนผังแสดงกระบวนการสังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์  
สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม  
ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากภาพที่ 11 เป็นการแสดงกระบวนการสังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม หลังจากที่ได้องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา โดยการจัดหมวดหมู่ เชื่อมโยงประเด็นที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ทั้งนี้จากขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดผู้วิจัยได้สรุปวิธีดำเนินการวิจัย ตามกระบวนการทั้งหมดโดยใช้แผนภาพลำดับขั้นตอน ดังแสดงในรูปภาพ 12





ภาพที่ 12 สรุปแผนผังขั้นตอน การดำเนินการวิจัยทั้งหมด

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย



จากภาพที่ 12 แสดงให้เห็นถึงแผนภาพสรุปกระบวนการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ที่ประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอนหลัก โดยขั้นตอนที่ 1.1 เริ่มด้วยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้แนวทางในการศึกษาเครือข่ายทางสังคมของผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และนำไปพัฒนาเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนถัดไป ขั้นตอนที่ 1.2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อนำข้อมูลที่ได้อภิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรม Pajek ในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และขั้นตอนที่ 2.2 หลังจากที่ได้องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา โดยการจัดหมวดหมู่เชื่อมโยงประเด็นที่เกี่ยวข้อง และนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่แสดงให้เห็นในบทนี้ ถูกนำเสนอกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน โดยในลำดับถัดไปผู้วิจัยได้นำวิธีการดำเนินการวิจัยที่ได้แสดงไว้นี้ไปปรับใช้เพื่อจัดทำเป็นรายงานผลดำเนินการวิจัยในลำดับถัดไป

## บทที่ 4

### ผลดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม เป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยวิธีวิทยาการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบและการสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม และสังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รวบรวมมาได้ทั้งหมด

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม**

เป็นการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### **1.1 การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review)**

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และบทความที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเครือข่ายทางสังคม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนงานวิจัยและนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแนวทางการ

สัมภาษณ์สำหรับการวิจัยในขั้นต่อไป โดยมีขั้นตอนการดำเนินการในการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบดังนี้

### 1.1.1 การกำหนดคำถามการวิจัย

ในการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบนั้นกระบวนการแรกที่ต้องพิจารณา คือ การกำหนดคำถามการวิจัย โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ทำให้พบว่าการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมมีจำนวนไม่มากนัก ประกอบกับผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า เครือข่ายทางสังคมถือเป็นทุนทางสังคมที่ทำให้องค์กรหรือชุมชนเกิดความเข้มแข็ง (บัณฑิตา ชินาญกิจ, 2557) ที่ช่วยสนับสนุนและแลกเปลี่ยนทรัพยากรซึ่งกันและกันเพื่อเป็นการเสริมศักยภาพขององค์กรหรือชุมชน (ตรงกมล สนามเขต และ นิตยา กาบจันทร์, 2565) โดยเครือข่ายถือเป็นทุนทางสังคมที่จำเป็นต่อการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมของกลุ่มทางสังคมที่เกิดขึ้น (สถยดี ดิยะวงศ์สุวรรณ, 2555) เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (จุฑาพร แซ่หลี่, 2563; ปิยะวดี ยอดนา, 2564; เมทินา อิศรียานนท์, สกฤติ อิศรียานนท์, และ ศักดา ศิลากร, 2564; วินิจ ฝาเจริญ, 2563; สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, พระมหาโชติพิรุพจน์ ผลเจริญ, และ วันชัย สุขตาม, 2560) ขององค์กรและชุมชน และนอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ใช้เครือข่ายทางสังคมในการเพิ่มศักยภาพเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น (วิระ ไชยชนะบุตร และ ส่งเสริมแสงทอง, 2564) นำระบบเครือข่ายทางสังคมมาใช้ในการบริหารงาน (อนุจิตร ชินสาร, 2564) ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านแหล่งท่องเที่ยว ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านธุรกิจท่องเที่ยว ด้านการตลาดการท่องเที่ยว ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสร้างจิตสำนึก เป็นต้น (รัตนาแสงสว่าง, สุวิมล อังควานิช, เสาวภา สุขประเสริฐ, และ สุวารีย์ ศรีบูรณ์, 2558) จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าเครือข่ายทางสังคมถือเป็นแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรหรือชุมชน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ตั้งคำถามการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ช่วยทำให้เห็นสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม รวมไปถึงศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายทางสังคม เพื่อให้เกิดการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายทางสังคมในเชิงพื้นที่มากยิ่งขึ้นไป โดยคำถามการวิจัยมีดังนี้

คำถามการวิจัยที่ 1 คือ สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมขององค์กร หรือชุมชนนั้นเป็นอย่างไร

คำถามการวิจัยที่ 2 คือ ปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผลต่อการสร้างเครือข่ายทางสังคม

### 1.1.2 ขั้นตอนของการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ

ในการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบนี้ผู้วิจัยดำเนินการตามกรอบ PICo ของ The Joanna Briggs Institute (2014) โดยกำหนดคำสำคัญในการสืบค้น ประกอบด้วย 1) กลุ่มประชากร

(Participant) เช่น ผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน และเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ 2) ปรากฏการณ์ที่สนใจ (Phenomenal of Interest) เช่น สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม และ 3) บริบท (Context) เช่น กิจกรรมเพื่อสังคมในประเทศไทย

โดยในการสืบค้นงานวิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้ฐานข้อมูลจากแหล่งที่ได้รับมาตรฐานและมีความน่าเชื่อถือจากฐานข้อมูลในระดับชาติ เช่น ฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทย หรือ ThaiJO และศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย หรือ TCI โดยมีเกณฑ์ในการสืบค้นและคัดเลือกงานวิจัย คือ เป็นบทความวิจัยที่ตีพิมพ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 ถึง 2564 (ค.ศ. 2011 ถึง 2021) โดยใช้คำหลักในการสืบค้นซึ่งเกิดจากการรวมกันระหว่างคำสำคัญในกลุ่มต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมได้ 4 เงื่อนไขสำคัญ คือ

คำสืบค้นที่ 1 คือ “สภาพการณ์ของเครือข่ายทางสังคม”

คำสืบค้นที่ 2 คือ “เครือข่ายทางสังคม”

คำสืบค้นที่ 3 คือ “การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมในกิจกรรมเพื่อสังคม”

คำสืบค้นที่ 4 คือ “เครือข่ายทางสังคมของเกษตรกร”

#### 1.1.3 เกณฑ์ในการคัดเลือกและตัดออก

หลังจากการสืบค้นตามคำสำคัญที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกงานวิจัยจากการพิจารณาชื่อเรื่อง และบทคัดย่อ ที่สอดคล้องกับคำถามวิจัย เมื่อคัดเลือกงานวิจัยจากชื่อเรื่องและบทคัดย่อเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หากพบว่างานวิจัยใดสามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้ดำเนินการบันทึกบทความฉบับเต็มต่อไป แต่ถ้างานใดไม่สามารถตอบคำถามการวิจัยได้ ผู้วิจัยได้สกัดข้อมูลออกจากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1) คัดเลือกเฉพาะงานวิจัยที่มีหัวข้อหรือชื่อเรื่องที่ตรงประเด็นกับคำถามการวิจัย โดยมีคำสำคัญจากคำถามการวิจัยที่สอดคล้องกับหัวข้อ หรือชื่อเรื่องการวิจัยอย่างชัดเจน

2) งานวิจัยที่ผ่านการคัดเลือกจากการพิจารณาหัวข้อเรื่องหรือชื่อเรื่องแล้วนั้น ในขั้นต่อไปผู้วิจัยได้อ่านบทคัดย่อ โดยคัดเลือกเฉพาะงานวิจัยที่มีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัยเท่านั้น ซึ่งงานวิจัยที่ถูกคัดเลือกในแต่ละเรื่องต้องมีเอกสารฉบับเต็ม หากไม่มีฉบับเต็มดำเนินการตัดออก

3) อ่านเนื้อหาของงานวิจัยโดยละเอียดทั้งฉบับ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานวิจัยที่ผ่านการคัดเลือกมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา

#### 1.1.4 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสรุปรายงานวิจัยมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลความรู้โดยละเอียด โดยข้อมูลทั่วไปของงานวิจัย วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม รวมไปถึงข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้าง

เครือข่ายทางสังคม วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่ และนำเสนอโดยการสรุปความ

#### 1.1.5 ผลการสังเคราะห์ข้อมูล

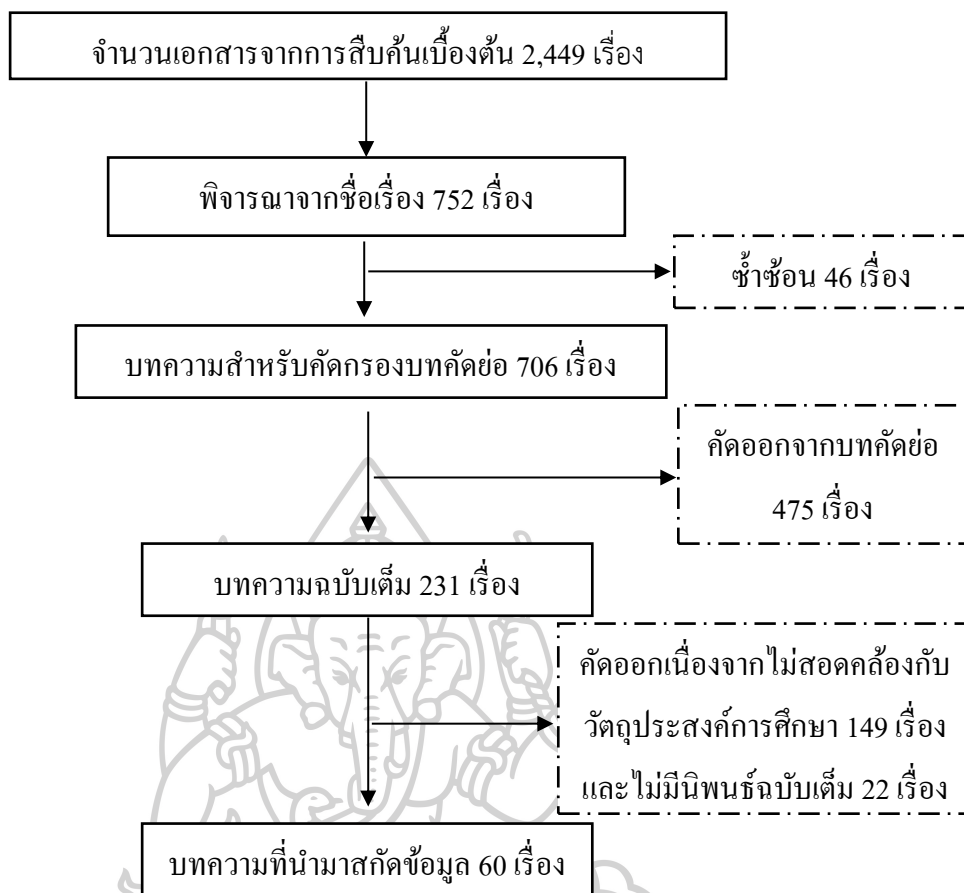
ผลที่ได้ในขั้นตอนนี้เป็นการคัดเลือกและสกัดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องออกจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยในขั้นตอนแรกผู้วิจัยได้สืบค้นข้อมูลจากเงื่อนไขทั้งหมด 5 เงื่อนไข ที่มาจากกลุ่มคำสำคัญ จากการค้นหาจากฐานข้อมูล พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จำนวน 2,499 เรื่อง โดยสามารถแยกจำนวนตามเงื่อนไขคำสืบค้นได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปคำสืบค้นสำหรับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ

คำสืบค้น ที่	เกณฑ์ในการคัดเลือก				
	งานที่เกี่ยวข้อง	ชื่อเรื่อง	บทคัดย่อ	ฉบับเต็ม	บทความที่นำมาสกัด
1	35	5	5	5	3
2	2,283	713	670	209	52
3	49	17	15	6	2
4	82	18	16	11	3
<b>รวม</b>	<b>2,499</b>	<b>752</b>	<b>706</b>	<b>231</b>	<b>60</b>

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ขั้นตอนต่อมาเป็นการพิจารณาจากชื่อเรื่อง บทคัดย่อ และเนื้อหาของงานวิจัยในแต่ละเรื่อง ว่ามีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับคำถามการวิจัยหรือไม่ เมื่อพิจารณาจากชื่อเรื่องพบว่ามีชื่อเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 752 เรื่อง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำชื่อเรื่องทั้งหมดมาตรวจสอบว่ามีชื่อเรื่องไหนซ้ำกัน และพบว่ามีชื่อเรื่องซ้ำกันทั้งหมด 46 เรื่อง จึงคัดออก ทำให้เหลืองานวิจัยที่ต้องพิจารณาบทคัดย่อ จำนวน 706 เรื่อง จากการอ่านบทคัดย่อทำให้พบว่ามีเนื้อหาที่สามารถเชื่อมโยงมาสู่คำถามการวิจัย จำนวน 231 เรื่อง ผู้วิจัยจึงได้อ่านเนื้อหาโดยละเอียดทำให้สกัดเรื่องที่มีเนื้อหาไม่สอดคล้องออกไป 149 เรื่อง และไม่มีนิพนธ์ฉบับเต็มอีก 22 เรื่อง ดังนั้นจึงเหลืองานวิจัยที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้รวมทั้งสิ้น 60 เรื่อง สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 13



### ภาพที่ 13 ขั้นตอนการคัดเลือกงานวิจัย

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากภาพที่ 13 พบงานวิจัยที่ผ่านการพิจารณาตามเกณฑ์และคำถามการวิจัย จำนวน 60 เรื่อง สามารถสรุปผลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) ประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม 2) ประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม และ 3) ประเด็นที่เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายทางสังคม สามารถสรุปผลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 สรุปประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย (ปี)	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม		
	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม	แนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม	องค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม
GuiTong et al. (2018)	✓	✓	
ณัฐวัชร เฒ่าภู (2554)	✓		
ทักษ์ ทองภูเบศร์ (2554)	✓	✓	
ชนพฤษ์ ชามะรัตน์ (2554)	✓	✓	
วนิดา กิ่งคำ (2554)	✓		
อังกาบ บุญสูง (2554)	✓	✓	✓
ธวัชชัย เกษบาล (2555)			✓
กนกเรขา จันทรวงศ์กิตติ (2556)	✓	✓	
ขนิษฐา มะเห (2556)	✓	✓	
ธีรวุฒิ กายแก้ว (2556)	✓	✓	✓
พงศธร สิงห์น้อย (2556)	✓	✓	✓
มณฑดา สุขอร่าม (2556)	✓		
โศณกฤษ์ ทรัพย์สมบัติ (2556)	✓		
พิตรพิบูล ไชยเมือง (2557)	✓	✓	✓
วิภาดา ตันติเอกรัตน์ (2557)	✓	✓	
กรด เหล็กสมบูรณ์ (2558)	✓		
ณชกร ขาวเข้ม และชาติชาย โฆษะวิสุทธิ (2558)	✓		
ปฐมพงศ์ ลิ่มเจริญ (2558)	✓		
โกสินทร์ ชำนาญพล และคณะ (2559)	✓		
นพชัย ฟองอิสสระ (2559)	✓	✓	
นฤชา โฆษาศิวิไลซ์ และคณะ (2559)	✓	✓	✓

ตารางที่ 8 สรุปประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม		
	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม	แนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม	องค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม
น่าน ฐานิวัฒน์นันท์ (2559)	✓		✓
อังกาบ บุญสูง (2559)	✓	✓	✓
ชวีศา สุขมัน (2560)	✓	✓	✓
ฐานิรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และคณะ (2560)	✓		
พระอธิการจำลอง สุขเมโธ (ทุนกาศ) (2560)		✓	
รัตนา ค้วยดี (2560)	✓	✓	
อัฐพล อินต๊ะเสนา และคณะ (2560)	✓	✓	
กนกพร มาลัยหอม และคณะ (2561)	✓	✓	
เกศสุดา สิทธิสันติกุล และคณะ (2561)	✓	✓	
จันทะลา วรรณหงส์ และชนพฤกษ์ ชามะรัตน์ (2561)	✓	✓	
ณัฐพล มีแก้ว และศุภฤกษ์ อายุวัฒน์ (2561)	✓	✓	
ณัฐวรรธ อุไรอำไพ (2561)	✓	✓	
ทรงศักดิ์ รักพ่วง (2561)	✓	✓	
ธวัชชัย สังข์สีมา (2561)	✓	✓	✓
นรินทร์ สังข์รักษา, และคณะ (2561)	✓		
พัชรารัตน์ สุภภะ (2561)		✓	✓
วรสิทธิ์ เจริญศิลป์ และชนยวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2561)	✓	✓	
ศุภมาส รัตนพิพัฒน์ และสุวิทย์ จันทร์เพชร (2561)			✓
สุชาติ ลีตระกูล และคณะ (2561)	✓	✓	
อโนชา ปาระมีศักดิ์ (2561)	✓		
ผู้อำนวยการรุ่งโรจน์ อธิปญ โญและพระครูกัลยาณกิตติวัฒน์ (2562)	✓		✓
สุดสันต์ สุทธิพิศาล และคณะ (2562)	✓		



ตารางที่ 8 สรุปประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม		
	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม	แนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม	องค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม
อรุณี สันฐิติวณิชช์ (2562)	✓		
กิติมา แกลงกิจ (2563)	✓		
ณัฐทิศา โรจน์ประศาสน์ และคณะ (2563)	✓		
ดอนลาร์ เสนา และวรพล วรสุวรรณโรจน์ (2563)	✓		
นฤมล คำอ่อน และไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม (2563)			✓
มณีวรรณ เกตุบุญถือ และเพชร ต้นพืด (2563)			✓
รพินทร์ ยืนยาว และชนพฤกษ์ ชามะรัตน์ (2563)	✓	✓	
ศรัณย์ เจริญศิริ และสรัญญา จุฑานิล (2563)	✓		
ศักดิ์ชัย แก้วพวง และคณะ (2563)		✓	
สุทธิพันธ์ อรัญญาวาส และคณะ (2563)		✓	
อังกรีย์ มานะกิจ และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2563)	✓		
อินทุราภรณ์ อินทรประจบ และคณะ (2563)			✓
คำมุด พรหมพนัส และปรีชา อุยตระกูล (2564)	✓	✓	
ณัชพล ศิริสวัสดิ์ (2564)	✓	✓	
พระครูรัตนสุตาภรณ์ (ธีรเดช โพธิ์ทอง) (2564)	✓		
วิภาดา ญาณสาร และศักดิ์สายันต์ ไยสามเสน (2564)	✓		
อิสรพงษ์ ไกรสินธุ์ และคณะ (2564)	✓	✓	
<b>รวมประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>51</b> <b>(85.00)</b>	<b>33</b> <b>(55.00)</b>	<b>16</b> <b>(26.67)</b>

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

และจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยสามารถแยกประเด็นผลการศึกษาย่างละเอียด ตามประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) ผลการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม จากการทบทวนวรรณกรรมปรากฏเนื้อหาที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมในมุมมองที่คล้ายคลึงกัน จำนวน 51 เรื่อง (ร้อยละ 85.00) โดยงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาถึงความจำเป็นในการก่อตั้ง บริษัท และสภาพทั่วไปของเครือข่าย สามารถสรุปผลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม

ผู้วิจัย (ปี)	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม					
	ดัชนีชี้วัด/แนวปฏิบัติ	บริบท/สภาพทั่วไป	บทบาทผู้เชื่อม/พหุภาคี	กิจกรรม/ประเด็นการ	องค์ประกอบ/ปัจจัย	การแทรกแซง
GuiTong et al. (2018)	✓		✓	✓		
ณัฐวัชร เฝ้าภู (2554)		✓	✓	✓		
ทักษ์ ทองภูเบศร์ (2554)	✓	✓	✓			
ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์ (2554)		✓				
วนิดา กิ่งคำ (2554)		✓	✓	✓		
อังกาบ บุญสูง (2554)		✓				
กนกเรขา จันทรวงศ์กิตติ (2556)	✓			✓		
ขนิษฐา มะเห (2556)	✓	✓		✓		
ธีรวุฒิ กายแก้ว (2556)	✓	✓		✓	✓	
พงศธร สิงห์น้อย (2556)	✓	✓		✓	✓	
มณฑดา สุขอร่าม (2556)		✓				
โสณกฤษณ์ ทรัพย์สมบัติ (2556)	✓		✓	✓		✓
พิตรพิบูล ไชยเมือง (2557)		✓			✓	✓

ตารางที่ 9 สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม					
	ติดต่อ/เผยแพร่	บันทึกภาพ/เสียง	บทสัมภาษณ์/บทสนทนา	กิจกรรมที่ดำเนินการ	องค์ประกอบ/ปัจจัย	การเผยแพร่
วิภาดา ตันติเอกรัตน์ (2557)	✓			✓		✓
กรด เหล็กสมบูรณ์ (2558)	✓			✓		
ณชกร ขาวเข้ม และชาติชาย โยมะวิสุทธิ (2558)		✓	✓			
ปฐมพงศ์ ลิ้มเจริญ (2558)	✓	✓		✓		
โกสินทร์ ชำนาญพล และคณะ (2559)		✓				✓
นพชัย ฟองอิสสระ (2559)	✓		✓	✓		
นฤชา โฆษาศิวิไลซ์ และคณะ (2559)	✓					
น่าน ฐานิวัฒน์นันท์ (2559)	✓	✓	✓	✓		
อังกาบ บุญสูง (2559)		✓				
ชวิศา สุขมัน (2560)	✓	✓		✓		
ฐานิรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และคณะ (2560)	✓		✓	✓		
รัตนา ด้วยดี (2560)		✓				
อัฐพล อินตะเสนา และคณะ (2560)	✓	✓		✓		
กนกพร มาลัยหอม และคณะ (2561)	✓		✓	✓		
เกศสุดา สิทธิสันติกุล และคณะ (2561)	✓	✓	✓	✓		✓
จันทะลาวรรณหงส์ และชนพฤกษ์ ชามะรัตน์ (2561)	✓		✓			
ณัฐพล มีแก้ว และคุษฎี आयวัฒน์ (2561)	✓	✓				✓
ณัฐวรรธ อุไรอำไพ (2561)	✓	✓		✓		
ทรงศักดิ์ รักพ่วง (2561)	✓		✓			
ธวัชชัย สังข์สีมา (2561)	✓		✓			

ตารางที่ 9 สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม					
	ติดต่อ/แลกเปลี่ยน	บันทึก/เผยแพร่	บทบาท/ความรับผิดชอบ	การสนับสนุน/การบริการ	องค์ประกอบ/ปัจจัย	การบริหาร
นรินทร์ สังข์รักษา, และคณะ (2561)	✓	✓	✓	✓		
วรสิทธิ์ เจริญศิลป์ และธันยวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2561)	✓	✓				✓
สุชาติ ลีตระกูล และคณะ (2561)		✓		✓		
อโนชา ปาระมีศักดิ์ (2561)	✓	✓		✓	✓	
เจ้าอธิการรุ่งโรจน์ อธิปญ โย และพระครูกัลยาณกิตติวัฒน์ (2562)		✓			✓	✓
สุดสันต์ สุทธิพิศาล และคณะ (2562)		✓				
อรุณี สันฐิตวิณิชย์ (2562)		✓				✓
ดอนลาร์ เสนา และวรพล วรสุวรรณโรจน์ (2563)	✓					✓
อัจฉรีย์ มานะกิจ และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2563)	✓					
ศรัณย์ เจริญศิริ และสรัญญา จุฑานิล (2563)		✓	✓	✓		✓
ณัฐिता โรจน์ประศาสน์ และคณะ (2563)	✓	✓	✓			
กิติมา แกลงกิจ (2563)	✓		✓	✓		
รพินทร์ ยืนยาว และธนพฤษชัย ชามะรัตน์ (2563)	✓	✓				
คำมูล พรหมพนัสและปรีชาอุษตระกูล (2564)		✓	✓			
ณัชพล ศิริสวัสดิ์ (2564)	✓			✓		
พระครูรัตนสุตาภรณ์ (ธีรเดช โพธิ์ทอง) (2564)	✓		✓			
วิภาดา ญาณสาร และศักดิ์สาพันธ์ ไยสามเสน (2564)	✓	✓				✓

ตารางที่ 9 สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม					
	ดัชนีเบ็ดเตล็ด/เกณฑ์เฉพาะ	ไป	สูง/เพิ่ม/ขยาย/เติบโต	ระดับที่ต่ำ/หด/ลดลง	คง/พอ/พอประมาณ	การแปรปรวน
อิสรพงษ์ ไกรสินธุ์ และคณะ (2564)		✓				
<b>รวมประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>34</b> <b>(66.67)</b>	<b>34</b> <b>(66.67)</b>	<b>20</b> <b>(39.22)</b>	<b>24</b> <b>(47.06)</b>	<b>4</b> <b>(7.84)</b>	<b>12</b> <b>(23.53)</b>

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากตารางที่ 9 สามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม ได้ดังนี้

1.1) ประเด็นด้านความเป็นมาหรือจุดกำเนิดในการก่อตั้ง งานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 34 เรื่อง (ร้อยละ 66.67) กล่าวถึงประวัติความเป็นมา พัฒนาการ จุดเริ่มต้น การก่อตั้งและการเกิดขึ้นขององค์กร ชุมชน กลุ่ม หรือเครือข่ายที่ศึกษา (อัจฉริยะ มานะกิจ, 2563; วิภาดา ญาณसार และศักดิ์ สายันต์ ไยสามเสน, 2564; นรินทร์ สังข์รักษา, 2561; กนกพร มาลัยหอม และคณะ, 2561; กรด เหล็กสมบุญ; น่าน ฐานิวัฒนานนท์, 2559; ธวัชชัย สังข์สีมา, 2561) รวมไปถึงปัจจัยและเงื่อนไขในการเกิดเครือข่าย (ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2561; ฐานิรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และคณะ, 2560; นฤชา โฆษาศิวิไลซ์, 2559)

1.2) ประเด็นด้านบริบทและสภาพทั่วไปของเครือข่าย งานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 34 เรื่อง (ร้อยละ 66.67) กล่าวถึง สภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทั่วไป (ชนพฤษ์ ชามะรัตน์, 2554; คำมูล พรหมพนัส และปรีชา อุตระกุล, 2564; อรุณี สันฐิตวิณัยย์, 2562); เจ้าอธิการรุ่งโรจน์ อธิปญโญ และพระครูกัลยาณกิตติวัฒน์, 2562) สภาพปัญหา (สุชาติ ลีตระกูล และคณะ, 2561; ญัฐวรรช อุไรอำไพ, 2561) ลักษณะเครือข่าย (ปฐมพงศ์ ลิ้มเจริญ, 2558; พงศธร สิงห์น้อย, 2556; ขนิษฐา มะเห, 2556; น่าน ฐานิวัฒนานนท์, 2559; อโนชา ปาระมีศักดิ์, 2561) จำนวนสมาชิกในเครือข่าย (มณฑดา สุขอร่าม, 2556; ชนพฤษ์ ชามะรัตน์, 2554; สุดสันต์ สุทธิพิศาล และคณะ, 2562; ญัฐทิศา โรจน์ประศาสน์ และคณะ, 2563) รวมไปถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ชุมชน กลุ่ม หรือ

เครือข่ายที่ศึกษา (คำมูล พรหมพนัส และปรีชา อุยตระกูล, 2564; พงศธร สิงห์น้อย, 2556; ชีรวุฒิ กายแก้ว, 2556; อัฐพล อินตะเสนา และคณะ, 2560; ทรงศักดิ์ รักฟวง, 2561)

1.3) ประเด็นด้านบทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่าย พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 เรื่อง (ร้อยละ 39.22) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ ลักษณะความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายว่ามีลักษณะในรูปแบบใด คุณลักษณะของเครือข่าย (พงศธร สิงห์น้อย, 2556)

1.4) ประเด็นด้านกิจกรรมที่ดำเนินการในเครือข่าย งานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 24 เรื่อง (ร้อยละ 47.06) กล่าวถึง จำนวน รูปแบบ บทบาท (วนิดา กิ่งคำ, 2554; น่าน ฐานิวัฒน์นานนท์, 2559; เกศสุดา สิทธิสันติกุล และคณะ, 2561; โสณกฤษณ์ ทรัพย์สมบัติ, 2556; ศรัณย์ เจริญศิริ และสรัญญา จุฑานิล, 2563; กิติมา แดลงกิจ, 2563) และความสำคัญของกิจกรรม (ปฐมพงศ์ ลิ้มเจริญ, 2558) รวมไปถึง ลักษณะของกิจกรรมที่ดำเนินการในเครือข่ายว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร (อโนชา ปาระมีศักดิ์, 2561; GuiTong et al., 2018)

1.5) ประเด็นด้านองค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับเครือข่าย พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 เรื่อง (ร้อยละ 7.84) กล่าวถึง องค์ประกอบในเครือข่าย (อโนชา ปาระมีศักดิ์, 2561; พงศธร สิงห์น้อย, 2556) รวมไปถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย (ชีรวุฒิ กายแก้ว, 2556; พิศรพิบูล ไชยเมือง, 2557; เจ้าอธิการรุ่งโรจน์ อธิปยุ โฉม และพระครูกตยาณกิตติวัฒน์, 2562)

1.6) ประเด็นด้านการบริหารงานของเครือข่าย พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 เรื่อง (ร้อยละ 23.53) กล่าวถึง การบริหารจัดการ (อรุณี สันจิตวินิชัย, 2562) การดำเนินงาน (เกศสุดา สิทธิสันติกุล และคณะ, 2561) การจัดการ (อรุณี สันจิตวินิชัย, 2562) การขับเคลื่อนเครือข่าย (ดอนลาร์ เสนา และวรพล วรสุวรรณโรจน์, 2563) และองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารเครือข่าย (ศรัณย์ เจริญศิริ และสรัญญา จุฑานิล, 2563)

2) ผลการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม จากการทบทวนวรรณกรรมปรากฏเนื้อหาที่เชื่อมโยงประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม โดยมีมุมมองที่คล้ายคลึงกัน จำนวน 16 เรื่อง (ร้อยละ 26.67) โดยงานวิจัยส่วนใหญ่กล่าวถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคมว่าประกอบไปด้วย สมาชิกเครือข่าย ผู้นำเครือข่าย จุดมุ่งหมายเครือข่าย การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย สามารถสรุปผลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม

ผู้วิจัย (ปี)	องค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม				
	สมาชิกเครือข่าย	ผู้นำเครือข่าย	จุดมุ่งหมายเครือข่าย	แลกเปลี่ยน การมีปฏิสัมพันธ์เชิง แลกเปลี่ยน	กิจกรรมของเครือข่าย
อังกาบ บุญสูง (2554)		✓	✓	✓	✓
ธวัชชัย เกษบาล (2555)	✓	✓	✓	✓	
พงศธร สิงห์น้อย (2556)		✓		✓	✓
ธีรวุฒิ กายแก้ว (2556)	✓		✓		✓
พิตรพิบูล ไชยเมือง (2557)	✓		✓	✓	
อังกาบ บุญสูง (2559)		✓	✓	✓	✓
นฤชา โฆษาศิวิไลซ์ และคณะ (2559)		✓			
น่าน ฐานิวัฒน์นันท์ (2559)	✓				
ชวิศา สุขมั่น (2560)	✓			✓	✓
ธวัชชัย สังข์สีมา (2561)	✓			✓	
พัชราวลัย ศุภกะ (2561)		✓		✓	
ศุภมาส รัตนพิพัฒน์ และสุวิทย์ จันทร์ เพชร (2561)				✓	
เจ้าอธิการรุ่งโรจน์ อธิปญโญ และพระครู กัลยาณกิตติวัฒน์ (2562)	✓			✓	
นฤมล คำอ่อน และไชยยศ ไพวิทยศิริ ธรรม (2563)	✓	✓	✓		✓
มณีวรรณ เกตุบุญถือและพร สันทัด (2563)	✓		✓	✓	
อินทราภรณ์ อินทรประจบ และคณะ (2563)		✓	✓		✓
<b>รวมประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้อง</b>	9 (56.25)	8 (50.00)	8 (50.00)	11 (68.75)	7 (43.75)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากตารางที่ 10 สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม ได้ดังนี้

2.1) สมาชิกเครือข่าย จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 9 เรื่อง (ร้อยละ 56.25) กล่าวถึงสมาชิกในเครือข่ายว่าเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นในการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (น่าน ฐานิวัตนานนท์, 2559; ธวัชชัย สังข์สีมา, 2561) มีการจัดแบ่งหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย (มณีวรรณ เกตุบุญลือ และเพชร สันทัด, 2563) และมีส่วนร่วม (ธีรวุฒิ กายแก้ว, 2556) ในการดำเนินงานของเครือข่าย

2.2) ผู้นำเครือข่าย จากการทบทวนวรรณกรรม วรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 8 เรื่อง (ร้อยละ 50.00) กล่าวถึง ผู้นำเครือข่ายว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ (ธวัชชัย เคหะบาล, 2555) ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่าย ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ (อังกาบ บุญสูง, 2554, 2559) มีศักยภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ ของเครือข่าย โดยผู้นำเครือข่ายที่สำคัญ ประกอบด้วย ประธานเครือข่าย รองประธาน กรรมการในแต่ละฝ่าย เลขานุการ เภรัญญิก รวมไปถึงสมาชิกที่ร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนาเครือข่ายสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้น (นฤชา โฆษาศิวิไลซ์ และคณะ, 2559) แก่เครือข่าย

2.3) จุดมุ่งหมายเครือข่าย จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 8 เรื่อง (ร้อยละ 50.00) กล่าวถึงการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันหรือเป้าหมายในการดำเนินการขับเคลื่อนเครือข่ายว่าควรเป็นสิ่งที่มีความชัดเจน แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน (ธวัชชัย เคหะบาล, 2555; มณีวรรณ เกตุบุญลือ และเพชร สันทัด, 2563; นฤมล คำอ่อน และไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม, 2563) เป็นการสร้างการรับรู้และทำความเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงานของเครือข่าย รวมไปถึงการมีผลประโยชน์ร่วมกัน (ธีรวุฒิ กายแก้ว, 2556) ของสมาชิกในเครือข่าย

2.4) การมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย จากการทบทวนวรรณกรรม วรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 11 เรื่อง (ร้อยละ 68.75) กล่าวถึงการมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วม (ธวัชชัย เคหะบาล, 2555) ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ในเครือข่าย (ชวิศา สุขมัน, 2560; มณี วรรณ เกตุบุญลือ และเพชร สันทัด, 2563) เป็นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย (พิตรพิบูล ไชยเมือง, 2557; พัชราวลัย สุภกะ) ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันทรัพยากร (อังกาบ บุญสูง, 2554, 2559; ศุภมาส รัตนพิพัฒน์ และสุวิทย์ จันทร์เพชร, 2561) การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน (พงศธร ลิงห์น้อย, 2556) การพึ่งพาอาศัยกัน (ธวัชชัย สังข์สีมา, 2561) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ในการดำเนินงาน เพื่อเอื้อผลประโยชน์ต่อกัน (ธวัชชัย สังข์สีมา, 2561) และเป็นแรงจูงใจในการดำเนินงานแก่สมาชิก (พงศธร



สิงห์น้อย, 2556) ทำให้เกิดความไว้วางใจกัน รู้สึกไว้วางใจกัน (อังกาบ บุญสูง, 2554, 2559) จนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่ายให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5) กิจกรรมของเครือข่าย จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่างานวิจัย จำนวน 7 เรื่อง (ร้อยละ 43.75) กล่าวถึงกิจกรรมของเครือข่าย ว่าควรเป็นกิจกรรมที่มีความหลากหลาย (พงศธร สิงห์น้อย, 2556) มีรูปแบบของกิจกรรม (ชวิศา สุขมัน, 2560) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เครือข่าย โดยเป็นกิจกรรมที่มีความต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ (ธีรวุฒิ กายแก้ว, 2556)

3) ผลการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายทางสังคม จากการทบทวนวรรณกรรม ปรากฏเนื้อหาที่เชื่อมโยงประเด็นเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายทางสังคม โดยมีมุมมองที่คล้ายคลึงกัน จำนวน 33 เรื่อง (ร้อยละ 54.10) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็น คือ แนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม และผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม สามารถสรุปผลที่ได้จากการสังเคราะห์ใน ประเด็นต่าง ๆ ดังตารางที่ 11 – 12

ตารางที่ 11 สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม

ผู้วิจัย (ปี)	แนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม				
	การมีความสนใจร่วมกัน	การจัดตั้งแกนนำเครือข่าย	การมีส่วนร่วมของสมาชิก	การบริหารจัดการเครือข่าย	การขยายตัวของเครือข่าย
GuiTong et al. (2018)	✓	✓	✓		
อังกาบ บุญสูง (2554)	✓	✓	✓		
ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์ (2554)	✓		✓		✓
ทักษ์ ทองภูเบศร์ (2554)	✓	✓	✓		
พงศธร สิงห์น้อย (2556)	✓	✓	✓		
ขนิษฐา มะเห (2556)	✓				
กนกเรขา จันทรวงศ์กิตติ (2556)	✓		✓		
ธีรวุฒิ กายแก้ว (2556)	✓		✓		✓
พิตรพิบูล ไชยเมือง (2557)	✓	✓	✓	✓	✓
วิภาดา ตันติเอกรัตน์ (2557)	✓	✓			✓

ตารางที่ 11 สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	แนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม				
	การมีความสนใจร่วมกัน	การจัดตั้งแกนนำเครือข่าย	การมีส่วนร่วมของสมาชิก	การบริหารจัดการเครือข่าย	การขยายตัวของเครือข่าย
นพชัย ฟองอิสสระ (2559)	✓			✓	
อังกาบ บุญสูง (2559)	✓	✓	✓		
นฤชา โฆษาศิวิไลซ์ และคณะ (2559)		✓	✓	✓	
ชวิศา สุขมั่น (2560)	✓		✓	✓	
พระอธิการจำลอง สุขเมโธ (ทุนกาศ) (2560)			✓		
รัตนา ค้วยดี (2560)			✓	✓	✓
อัฐพล อินทะเสนา และคณะ (2560)	✓		✓	✓	
กนกพร มาลัยหอม และคณะ (2561)	✓		✓		
เกศสุดา สิทธิสันติกุล และคณะ (2561)	✓		✓		
จันทะลาวรรณหงส์ และชนพฤกษ์ ชามะรัตน์ (2561)	✓		✓		✓
ณัฐวรรธ อุไรอำไพ (2561)	✓				
ทรงศักดิ์ รักพ่วง (2561)	✓			✓	✓
ธวัชชัย สังข์สีมา (2561)	✓				✓
พัชรารัตน์ สุภภะ (2561)		✓	✓	✓	
วรสิทธิ์ เจริญศิลป์ และชนยวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2561)	✓	✓	✓		✓
สุชาติ ลีตระกูล และคณะ (2561)	✓	✓	✓	✓	
รพินทร์ ยืนยาวและชนพฤกษ์ ชามะรัตน์ (2563)	✓	✓			
ศักดิ์ชัย แก้วพวง และคณะ (2563)		✓	✓	✓	
ณัชพล ศิริสวัสดิ์ (2564)				✓	
สุทธิพันธ์ อรัญญาวาส และคณะ (2563)	✓	✓	✓	✓	

ตารางที่ 11 สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	แนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม				
	การมีความสนใจร่วมกัน	การจัดตั้งแกนนำเครือข่าย	การมีส่วนร่วมของสมาชิก	การบริหารจัดการเครือข่าย	ขยายตัวของเครือข่าย
อิสรพงษ์ ไกรสินธุ์ และคณะ (2564)	✓		✓	✓	
รวมประเด็นที่เกี่ยวข้อง	25 (80.65)	14 (45.16)	23 (74.19)	13 (41.94)	9 (29.03)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากตารางที่ 11 สามารถสรุปประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างเครือข่ายทางสังคม ได้ดังนี้

3.1) ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางในการสร้างเครือข่ายทางสังคม จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายทางสังคม งานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 31 เรื่อง (ร้อยละ 51.67) กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางในการสร้างเครือข่ายทางสังคม โดยเริ่มต้นจากการที่สมาชิกในเครือข่ายมีความสนใจร่วมกัน นำไปสู่การจัดตั้งแกนนำเครือข่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย การสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในเครือข่าย รวมไปถึงการบริหารจัดการเครือข่าย และการขยายตัวของเครือข่ายทางสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การมีความสนใจร่วมกัน จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 25 เรื่อง (ร้อยละ 80.65) กล่าวถึงการมีความสนใจร่วมกันว่าเป็นการรวมตัวกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย (วิภาดา ตันติเอกรัตน์, 2557) โดยมีวัตถุประสงค์ (ชวิชัย สังข์สีมา, 2561; ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2561; พิศรพิบูล ไชยเมือง, 2557) ความสนใจ (ชวิศา สุขมั่น, 2560) ผลประโยชน์ (ชวิศา สุขมั่น, 2560) และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (ทักษ์ ทองภูเบศร์, 2554; ขนิษฐา มะเห, 2556; ชวิชัย สังข์สีมา, 2561; จันทะลา วรรณหงส์ และชนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2561; กนกพร มาลัยหอม และคณะ, 2561; เกศสุดา สิทธิสันติกุล และคณะ, 2561; วรสิทธิ์ เจริญศิลป์ และธันยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2561) จนเกิดเป็นการรวมกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (อังกาบ บุญสูง, 2554, 2559) โดยผ่านกิจกรรมทางสังคม (ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2554; ชีรุติ กายแก้ว, 2556) ที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน

ข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน (ชวิศา สุขม่น, 2560) ในการรวมตัวกันนี้ถือเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับสมาชิกในกลุ่มหรือเครือข่ายให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เห็นเป้าหมายในการดำเนินงานของกลุ่ม (สุชาติ ลีตระกูล และคณะ, 2561; เกศสุดา สิทธิสันติกุล และคณะ, 2561) ร่วมกัน และเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มหรือเครือข่ายสามารถเดินทางไปตามเป้าประสงค์ได้อย่างถูกต้องและถูกต้อง (อังกาบ บุญสูง, 2554, 2559) การรวมกลุ่มกันนี้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ในการต่อรอง การสร้างความน่าเชื่อถือ การสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม (รพินทร์ ยืนยาว และชนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2563) เป็นสิ่งที่ทำให้กลุ่มหรือเครือข่ายขับเคลื่อนการดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (วรสิทธิ์ เจริญศิลป์ และฉันทวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2561) นั่นเอง

(2) การจัดตั้งแกนนำเครือข่าย จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 14 เรื่อง (ร้อยละ 45.16) กล่าวถึงแกนนำในเครือข่าย ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย (รพินทร์ ยืนยาว และชนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2563) โดยแกนนำในที่นี้ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินงานหรือตัวแทน (สุชาติ ลีตระกูล และคณะ, 2561; พิศรพิบูล ไชยเมือง, 2557; สุทธิพันธ์ อรัญญาวาส และคณะ, 2563) ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่มในการจัดตั้งกลุ่มหรือเครือข่าย (พิศรพิบูล ไชยเมือง, 2557) เป็นผู้ประสานหลักในการดำเนินงาน หรือการบริหารจัดการเครือข่าย (วิภาดา ตันติเอกรัตน์, 2557; พิชราวลัย สุขภะ, 2561) สามารถใช้เครือข่ายในการแก้ไขและจัดการปัญหาให้แก่กลุ่มได้ (วรสิทธิ์ เจริญศิลป์ และฉันทวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2561) โดยแกนนำของเครือข่ายควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพ (นฤชา โฆษาศิวิไลซ์ และคณะ, 2559) มีความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่น และสามารถนำพากลุ่มสมาชิกเครือข่ายก้าวไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (อังกาบ บุญสูง, 2554, 2559) ของกลุ่มหรือเครือข่ายได้

(3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 23 เรื่อง (ร้อยละ 74.19) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่ายว่าเป็นความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มหรือเครือข่าย (นฤชา โฆษาศิวิไลซ์ และคณะ, 2559; สักดิ์ชัย แก้วพวง และคณะ, 2563) เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม (พิศรพิบูล ไชยเมือง, 2557; พระอธิการจำลอง สุเมโธ (ทุนกาศ), 2560; สุทธิพันธ์ อรัญญาวาส และคณะ, 2563; ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2554) ด้วยความเต็มใจ (ทักษ์ ทองภูเบศร์, 2554) มีเป้าหมายร่วมกัน (GuiTong et al., 2018) มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (รัตนา ด้วยดี, 2560) เกิดเป็นการยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน (ธีรวุฒิ กายแก้ว, 2556) โดยในการสร้างเครือข่ายทางสังคมนั้นได้มีการจัดตั้งกลุ่มต่าง ๆ ขึ้นเป็นองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือ ก่อเกิดการช่วยเหลืองานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ต่อกัน (อัฐพล อินตะเสนา และคณะ, 2560) ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (จันทะลา วรรณหงส์ และ ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2561) และการเรียนรู้ร่วมกัน (อังกาบ บุญสูง, 2554, 2559) ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่ง

ในการถกทอสายใยของคน (กนกพร มาลัยหอม และคณะ, 2561) ในเครือข่ายให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

(4) การบริหารจัดการเครือข่าย จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 13 เรื่อง (ร้อยละ 41.94) ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการเครือข่าย ว่าเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการสร้างเครือข่ายทางสังคม โดยในการบริหารจัดการเครือข่ายนั้นจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์หรือการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (ชวิศา สุขมั่น, 2560; อิศรพงษ์ ไกรสินธุ์ และคณะ, 2564) มีการดำเนินงานที่ชัดเจน (ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2561; รัตนา ด้วยดี, 2560) มีโครงสร้างองค์กร (อัฐพล อินตะเสนา และคณะ, 2560) มีการประสานงาน (นฤชา โฆษาศิวิไลซ์ และคณะ, 2559) การบริหารจัดการการติดตามผล (พิตรพิบูล ไชยเมือง, 2557) การควบคุม (นพชัย ฟองอิสสระ, 2559) การแบ่งงาน (พัชรราวลัย สุขภะ, 2561) เพื่อกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีทิศทางในการดำเนินนโยบาย กิจกรรมของเครือข่าย ตลอดจนการจัดระบบกลไกการทำงาน เช่น การสื่อสาร (สุชาติ ถิระกุล และคณะ, 2561) การประชาสัมพันธ์เชิงรุก (ศักดิ์ชัย แก้วพวง และคณะ, 2563) การพัฒนาบุคลากร (ศักดิ์ชัย แก้วพวง และคณะ, 2563; ณัฏพล สิริสวัสดิ์, 2564) การจัดการในทรัพยากรเครือข่าย (ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2561) ทั้งนี้ก็เพื่อการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่าย (นพชัย ฟองอิสสระ, 2559; สุทธิพันธ์ อริญญวาสและคณะ, 2563) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การขยายตัวของเครือข่ายทางสังคม จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 เรื่อง (ร้อยละ 29.03) ที่กล่าวถึงการขยายตัวของเครือข่าย ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างเครือข่าย เป็นการยกระดับการทำงาน (ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2554) และเป็นการขยายผลเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ไปสู่หน่วยงานอื่น (วิภาดา ตันติเอกรัตน์, 2557; ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2561) โดยในการขยายเครือข่ายนั้น มักเกิดจากการชักชวนบุคคลที่รู้จัก หรือบุคคลที่มีความสนใจในกิจกรรม (ธีรวิภา กายแก้ว, 2556; รัตนา ด้วยดี, 2560; จันทะลา วรรณหงส์ และชนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2561; รัตนา ด้วยดี, 2560) มารวมตัวกัน ซึ่งถือเป็นการกระจายความรู้ให้แก่สมาชิกที่อยู่นอกเครือข่าย เกิดการมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (วรสิทธิ์ เจริญศิลป์ และธนยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2561) ตลอดจนสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน (ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2561) อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2) ประเด็นเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายทางสังคม พบงานวิจัย จำนวน 10 เรื่อง (ร้อยละ 16.67) กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม โดยกล่าวไว้ว่า การสร้างเครือข่ายทางสังคมนั้น มีประโยชน์ทั้งทางด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองการปกครอง สามารถสรุปผลที่ได้จากการสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 สรุปประเด็นเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม

ผู้วิจัย (ปี)	ผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม			
	ด้านสังคม	ด้านวัฒนธรรม	ด้านเศรษฐกิจ	ด้านการเมืองการปกครอง
GuiTong et al. (2018)		✓		
นพชัย ฟองอิสสระ (2559)	✓	✓	✓	✓
อัฐพล อินตะเสนา และคณะ (2560)	✓	✓	✓	✓
กนกพร มาลัยหอม และคณะ (2561)	✓	✓		✓
ณัฐพล มีแก้ว และคุษฎี อายุวัฒน์ (2561)	✓	✓	✓	✓
ณัฐวรรธ อุไรอำไพ (2561)	✓	✓	✓	
ทรงศักดิ์ รักพ่วง (2561)	✓		✓	✓
พัชรราวลัย สุขภะ (2561)	✓		✓	
รพินทร์ ยืนยาว และชนพฤษ์ ชามะรัตน์ (2563)				✓
คำมูล พรหมพนัส และปรีชา อุตระกุล (2564)	✓		✓	
<b>รวมประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
	(80.00)	(60.00)	(70.00)	(60.00)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากตารางที่ 12 สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม ได้ ดังนี้

(1) ประเด็นทางด้านสังคม จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 8 เรื่อง (ร้อยละ 80.00) กล่าวถึงประโยชน์หรือผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมเครือข่าย (ณัฐวรรธ อุไรอำไพ, 2561; ณัฐพล มีแก้ว และคุษฎี อายุวัฒน์, 2561) สร้างมิตรภาพที่ดีระหว่างกัน (ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2561) เกิดเป็นความสัมพันธ์อันดี (อัฐพล อินตะเสนา และคณะ, 2560) ผ่านคนรู้จักหรือจากการประกอบอาชีพที่คล้ายคลึงกัน กลายมาเป็นเครือข่ายที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเกิดความสัมพันธ์

ระหว่างคนในกลุ่มต่าง ๆ (ณัฐวรรช อุไรอำไพ, 2561) ทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนา (นพชัย ฟองอิสสระ, 2559) เกิดเป็นความเข้มแข็งของเครือข่าย โดยสมาชิกในเครือข่ายมักมีความรู้สึกผูกพันเหมือนเป็นญาติมิตร รวมถึงความเอื้ออาทรกันในเรื่องอื่น ๆ (คำมูล พรหมพนัส และปรีชา อุยตระกูล, 2564)

(2) ประเด็นทางด้านวัฒนธรรม จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 6 เรื่อง (ร้อยละ 60.00) กล่าวถึงประโยชน์หรือผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม ว่าเป็นการรวมกลุ่มของกลุ่มที่มีความหลากหลายทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่โครงสร้าง หรือนโยบายทั้งในระดับพื้นที่ ชุมชน หรือสังคม ที่กลุ่มนั้นดำรงอยู่ (ณัฐวรรช อุไรอำไพ, 2561) เกิดการผสมผสานวัฒนธรรมที่หลากหลายเข้าด้วยกัน (ณัฐพล มีแก้ว และคุษฎี อายุวัฒน์, 2561) กนกพร มาลัยหอม และคณะ, 2561) แสดงอัตลักษณ์ (นพชัย ฟองอิสสระ, 2559) ถ่ายทอดศิลปะและวัฒนธรรมในกลุ่มของตนให้เป็นที่รู้จัก (อัฐพล อินตะเสนา และคณะ, 2560) ทำให้เกิดการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เป็นการผสมผสานขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ รวมทั้งพิธีการต่าง ๆ อย่างแบบยลระหว่างหลักการของเหตุผลและความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่อยู่เหนือธรรมชาติ (GuiTong et al., 2018)

(3) ประเด็นทางด้านเศรษฐกิจ จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 7 เรื่อง (ร้อยละ 70.00) กล่าวถึงประโยชน์หรือผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม ว่าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เกิดเป็นความร่วมมือกันทางเศรษฐกิจ สร้างอาชีพ และรายได้ (ณัฐวรรช อุไรอำไพ, 2561; ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2561; อัฐพล อินตะเสนา และคณะ, 2560; ณัฐพล มีแก้ว และคุษฎี อายุวัฒน์, 2561) โดยมีการรวมตัวกันเพื่อจัดตั้งกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มอาชีพ (พัชรราวัลย์ สุภณะ, 2561) ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน เกิดระบบเศรษฐกิจที่สมดุลและยุติธรรมจากการบริหารจัดการที่มีหลักเกณฑ์ มีความยืดหยุ่น ซึ่งถือเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในการการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย (คำมูล พรหมพนัส และปรีชา อุยตระกูล, 2564) นั่นเอง

(4) ประเด็นด้านการเมืองการปกครอง จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยส่วนใหญ่ จำนวน 6 เรื่อง (ร้อยละ 60.00) กล่าวถึงประโยชน์หรือผลที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายทางสังคม ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งในการช่วยเสริมพลังอำนาจในการเจรจาต่อรอง (อัฐพล อินตะเสนา และคณะ, 2560; ณัฐพล มีแก้ว และคุษฎี อายุวัฒน์, 2561) ลดความรู้สึกความไม่มั่นคงปลอดภัย (กนกพร มาลัยหอม และคณะ, 2561) และสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่กลุ่ม (รพีพันธ์ ยืนยาว และธนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2563; นพชัย ฟองอิสสระ, 2559) ส่งผลให้เกิดการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ

ดำเนินการได้อย่างรวดเร็วขึ้น (ทรงศักดิ์ รักพ่วง, 2561) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการมากยิ่งขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic literature review) เกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปลักษณะการเปรียบเทียบกับทฤษฎีระบบได้ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 รูปแบบเชิงระบบของสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม

ปัจจัยนำเข้า (input)		กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
สภาพการณ์ด้าน เครือข่ายทางสังคม	องค์ประกอบของ เครือข่ายทางสังคม	แนวทางการสร้าง เครือข่ายทางสังคม	ผลที่เกิดจากการสร้าง เครือข่ายทางสังคม
1. ความเป็นมาหรือจุด กำเนิด	1. สมาชิกเครือข่าย	1. การมีความสนใจ ร่วมกัน	1. สังคม
2. บริบทและสภาพ ทั่วไป	2. ผู้นำเครือข่าย	2. การจัดตั้งแกนนำ เครือข่าย	2. วัฒนธรรม
3. บทบาทและ ความสัมพันธ์	3. จุดมุ่งหมาย เครือข่าย	3. การมีส่วนร่วมของ สมาชิกในเครือข่าย	3. เศรษฐกิจ
4. กิจกรรมที่ดำเนินการ	4. ปฏิสัมพันธ์/การมี ส่วนร่วม	4. การบริหารจัดการ เครือข่าย	4. การเมืองการ ปกครอง
5. องค์ประกอบหรือ ปัจจัยเกี่ยวกับเครือข่าย	5. กิจกรรมของ เครือข่าย	5. การขยายตัวของ เครือข่ายทางสังคม	
6. การบริหารงานของ เครือข่าย			

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากตารางที่ 13 เป็นผลของการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ พบว่าประเด็นเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม โดยสรุปในลักษณะการเปรียบเทียบกับทฤษฎีระบบที่เริ่มจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เป็นสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม และองค์ประกอบของเครือข่ายทางสังคม และเมื่อเข้าสู่กระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นการนำปัจจัยนำเข้ามาดำเนิน เกิดเป็นแนวทางการ



สร้างเครือข่ายทางสังคม โดยเริ่มต้นจากการที่สมาชิกในเครือข่ายมีความสนใจร่วมกัน จนเกิดการ จัดตั้งแกนนำเครือข่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย การสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกใน เครือข่าย รวมไปถึงการบริหารจัดการเครือข่าย และการขยายตัวของเครือข่ายทางสังคม เพื่อนำไปสู่ ผลลัพธ์ (Output) ในด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองการปกครอง ซึ่งถือเป็นการเพิ่ม ศักยภาพในการดำเนินงานเครือข่ายอีกด้วย

## 1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็น สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการลงพื้นที่เพื่อสำรวจสภาพบริบทองค์กร และชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของ กิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ทบทวนวรรณกรรมที่ เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคมของผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วง โซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยประกอบด้วย ตัวแทนของกิจการเพื่อสังคม ผู้นำชุมชน และ กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม สามารถสรุปเป็นผลในเชิงพรรณนา ได้ ดังนี้

### 1.2.1 จุดเริ่มต้นและประวัติความเป็นมาของกิจการเพื่อสังคม : มูลนิธิโรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร

มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เป็นหน่วยงานภายใต้โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัย ภูเบศร ซึ่งเป็นโรงพยาบาลศูนย์ประจำจังหวัดปราจีนบุรี ทั้งนี้โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เป็น โรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงด้านองค์ความรู้ทางสมุนไพรไทย โดยได้จัดตั้งมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยา อภัยภูเบศรขึ้น (��ัญญา ปัญญากำพล, 2563) เพื่อให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล สามารถนำไปขึ้น ทะเบียนกับสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) และวางจำหน่ายได้อย่างถูกต้องตาม กฎหมาย ภายใต้การบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารของมูลนิธิ โดยได้มีมติให้จัดสรร ผลกำไรของมูลนิธิ โดยแบ่งกำไรร้อยละ 70 มอบให้โรงพยาบาลเป็นค่าใช้จ่ายทางการแพทย์ ส่วน อีกร้อยละ 30 เป็นของมูลนิธิที่ใช้ในการพัฒนาสมุนไพรและดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม (มูลนิธิ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, 2557)

จุดเริ่มต้นของการก่อตั้งมูลนิธิเจ้าโรงพยาบาลพระยาอภัยภูเบศรนั้น เริ่มต้นจากปี พ.ศ. 2540 ในขณะนั้น ประเทศไทยเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ถูกปลดออกจาก

งานและเกิดปัญหาการว่างงานตามมา ทั้งนี้นโยบายของภาครัฐในขณะนั้นจึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้ประเทศไทยมีศักยภาพไม่ต้องพึ่งพาต่างชาติมากนัก ดังนั้นรัฐบาลจึงมีนโยบายโดยการใช้ศักยภาพที่ประเทศมีอยู่ฟื้นฟูเศรษฐกิจ สมุนไพรจึงเป็นคำตอบได้ดีที่สุดในการพัฒนาเพื่อส่งออกและการพึ่งตนเองด้านการดูแลสุขภาพด้วยสมุนไพรจึงเป็นหนทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาประกอบกับในขณะนั้นเกิดกระแสความนิยมผลิตภัณฑ์ธรรมชาติในตลาดโลก จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการพัฒนาสมุนไพรไทย และเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจที่ยั่งยืน รัฐบาล เล็งเห็นศักยภาพและมอบโอกาสแก่โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ให้การสนับสนุนในการจัดทำโครงการสาธิตการพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรอย่างครบวงจร ในปี พ.ศ. 2542 โดยเริ่มตั้งแต่การปลูก การเก็บเกี่ยว การแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร จากการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ การเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปไปจนถึงการจำหน่ายและมีการเปิดร้านค้าจำหน่ายผลิตภัณฑ์สมุนไพร ทั้งนี้โครงการดังกล่าวได้เชื่อมโยงไปกับชุมชนโดยการส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีให้เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในระบบอินทรีย์เพื่อป้อนให้กับการผลิตของโรงพยาบาล โดยหลังจากการเกิดโครงการสาธิต ก็ได้มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปอย่างกว้างขวางทั่วประเทศ และตามกฎหมายนั้นต้องขอขึ้นทะเบียนกับสำนักคณะกรรมการอาหารและยา แต่ทั้งนี้ทางโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลจึงไม่สามารถดำเนินการดังกล่าวได้ ด้วยเหตุนี้จึงมีการจัดตั้งมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรขึ้นในปี พ.ศ. 2544 เพื่อให้บริหารจัดการงานพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรและดำเนินการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายและการดำเนินงานในลักษณะมูลนิธิมีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณเพื่อนำมาลงทุนพัฒนาโรงงาน ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ โดยวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรก็เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพจากภูมิปัญญาสมุนไพร ส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน เพื่อสังคมยั่งยืน ด้วยการรวบรวมและพัฒนาองค์ความรู้ด้านสมุนไพรไทย และพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้านสุขภาพของประชาชน โดยใช้การรักษาด้วยสมุนไพรไทยเป็นหลัก ทางมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรได้ค้นคว้าวิจัยสำหรับสมุนไพรไทยสำหรับผู้บริโภค และพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชนอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งร่วมมือกับชุมชนรับซื้อสมุนไพรและวัตถุดิบต่าง ๆ ควบคู่กับการจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของชุมชนและกระบวนการกลุ่มในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเสริมพลังสมาชิกในชุมชนอีกด้วย (SE Thailand, 2018; ชัญญา ปัญญาอำพล, 2563; ปิตมณ ล้อมสมบุรณ์, 2554; พจี มณีรัตน์ และ อุบลวรรณ เปรมศรีรัตน์, 2553)

มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรเป็นมูลนิธิที่ส่งเสริมการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์ ซึ่งเป็นระบบการเกษตรที่ผลิตอาหารและเส้นใย ด้วยความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยเน้นที่การปรับปรุงบำรุงดิน การเคารพต่อศักยภาพทางธรรมชาติของพืช สัตว์ และนิเวศน์การเกษตร โดยมีเกษตรกรผู้ปลูก “กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง” จังหวัดปราจีนบุรี เป็นเกษตรกรกลุ่มแรกที่ร่วมกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ในการผลิตวัตถุดิบสมุนไพรเกษตรอินทรีย์ สมาชิกทุกคนต้องทำข้อตกลงเข้าร่วมโครงการสมุนไพรมันคงบัง เป็นลายลักษณ์อักษร ขอรับการปฏิบัติตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และยินยอมให้มีการตรวจพื้นที่ทำเกษตรทุกแปลง เพื่อให้สามารถรับรองกระบวนการผลิตและการจัดการในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นไปตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ คือ ไม่มีการใช้ปุ๋ยเคมี และสารเคมีในการป้องกันกำจัดศัตรูพืชและโรคพืช และมีระบบการผลิตที่มีความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดให้เกษตรกรต้องมีมาตรการในการป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมี ตั้งแต่การทำแนวกันชนในบริเวณที่เสี่ยงต่อการปนเปื้อนทั้งทางน้ำและทางอากาศ โดยทั้งหมดนี้เกษตรกรต้องจัดบันทึกข้อมูลในเอกสารประกอบการผลิต ได้แก่ บันทึกปัจจัยการผลิต เอกสารบันทึกการแปรรูป บัญชีซื้อขายวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถทำการตรวจสอบย้อนกลับได้ (มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, 2560)

การดำเนินงานของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ในปัจจุบันได้ดำเนินกิจกรรมครอบคลุมตั้งแต่ การรวบรวมข้อมูลสมุนไพรมันคงบังจากหมอยาพื้นบ้าน การอนุรักษ์ตำรายาโบราณ การจัดสวนสมุนไพรสาธิต การพัฒนาประสิทธิภาพกลุ่มหมอนวดแผนไทย การส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรแก่ชาวบ้าน รวมทั้งการรับซื้อสมุนไพรมันคงบังทำให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้แก่ชาวบ้านในชุมชนต่าง ๆ การพัฒนาการผลิตยาจากสมุนไพรมันคงบังที่เหมาะสม การสร้างสรรค์กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อชุมชนและสังคม โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในชุมชนเพื่อรักษาทรัพยากรท้องถิ่น ส่งเสริมภูมิปัญญาด้านสมุนไพรมันคงบัง เน้นที่กระบวนการเรียนรู้ให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ โดยภารกิจหลักของมูลนิธิคือการพัฒนาสมุนไพรมันคงบังอย่างมีคุณภาพให้กับผู้บริโภค จากที่กล่าวมาในข้างต้นเห็นได้ว่า มูลนิธิมิได้มุ่งเน้นในด้านการจัดจำหน่ายสมุนไพรมันคงบังเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสุขภาพใช้ในการดูแลสุขภาพของคนไทย ส่งเสริมประชาชนให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริโภคสมุนไพรมันคงบังที่ถูกต้อง อีกทั้งในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ของการผลิตสมุนไพรมันคงบังนั้น มูลนิธิส่วนให้ความสำคัญกับสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการรับซื้อวัตถุดิบในแหล่งที่มีคุณภาพ และใช้การเกษตรแบบอินทรีย์ในการปลูกสมุนไพรมันคงบัง ทั้งนี้ในการจัดหาวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ของทางมูลนิธินั้น ถือเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในท้องถิ่นไปพร้อม ๆ กัน คือนอกจากทำให้

ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพแล้วยังเป็นการลดช่องว่างทางเศรษฐกิจ แนวคิดดังกล่าวถูกนำมาใช้ในการส่งเสริมกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง จนกลายเป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการปลูกสมุนไพรจากเกษตรอินทรีย์ และทำให้ทางมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรรับซื้อสมุนไพรจากชุมชนหมู่บ้านดงบังเพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพรหลากหลายประเภทจวบจนกระทั่งปัจจุบัน

### 1.2.2 บริบทและสภาพทั่วไปของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อ

สังคม : หมู่บ้านดงบัง ตำบลดงขี้เหล็ก อำเภอปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี

#### 1) ความเป็นมาของชุมชน

“บ้านดงบัง” หมู่บ้านเล็ก ๆ ตั้งอยู่ในตำบลดงขี้เหล็ก อำเภอปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี แต่เดิมในอดีตชุมชนถูกปกคลุมไปด้วยพื้นที่ป่าที่บดบังบ้านเรือน เมื่อมีชาวบ้านเข้ามาอยู่อาศัยจึงเรียกชื่อหมู่บ้านว่าหมู่บ้านดงบัง ในสมัยนั้นคนในชุมชนมีอาชีพทำไร่ ทำนา และต่อมาได้ผันอาชีพมาเป็นชาวสวนไม้ดอกไม้ประดับที่ถือป็นรายได้หลักของชาวบ้าน จึงเกิดการรวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2517 โดยใช้ชื่อว่า “กลุ่มเกษตรกรดงขี้เหล็ก” ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนมาปลูกไม้ดอกไม้ประดับที่หลากหลายสายพรรณมากยิ่งขึ้น มีตลาดรองรับทั่วประเทศ และมีสถานที่จำหน่ายหลักอยู่ที่ตลาดนัดสวนจตุจักร ด้วยความสำเร็จของการประกอบอาชีพทางการเกษตรส่งผลให้มีการรวมกลุ่มสร้างความเข้มแข็งและสามารถดำเนินงานด้านการเกษตรก่อเกิดรายได้ให้กับครอบครัวเป็นอย่างมาก แต่ด้วยผลกระทบจากต้นทุนทางการเกษตรที่สูงขึ้น ราคาผลผลิตตกต่ำ และสารเคมีที่ใช้ประจำก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพ ชาวบ้านจึงมองหาทางเลือกใหม่ที่เลี้ยงครอบครัวได้ ขณะเดียวกันก็สามารถหลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีไปด้วย โดยการปลูกพืชสมุนไพรเป็นรายได้เสริม เพื่อส่งผลิตให้กับ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

ด้วยศักยภาพของชุมชนที่มีองค์ความรู้เรื่องสมุนไพร ยาพื้นบ้าน ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากพ่อใหญ่แก้ว มุกดา มาลัยลูกชาย คือ นายแดง มุกดา และนายสุรินทร์ คุณสุข ที่เป็นลูกเขยและปัจจุบันความรู้ด้านหมอยาถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นมาจากรุ่นที่สาม คือ นายสมัย คุณสุข ผู้นำกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ทำให้ชุมชนแห่งนี้มีความเชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะเรื่องพืชสมุนไพร ประกอบกับได้รับการสนับสนุนเรื่องสมุนไพรจากโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรซึ่งเป็นโรงพยาบาลนำร่องเรื่องการแพทย์ทางเลือกและการนำสมุนไพรมาใช้เป็นยารักษาโรคต่าง ๆ โดยในปี พ.ศ. 2543 ชุมชนบ้านดงบัง จึงได้ก่อตั้ง “กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง” ซึ่งมีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) เป็นตัวเชื่อมชุมชนกับโรงพยาบาล ในการเพาะปลูกมีการ

ทำสัญญาล่วงหน้า 2 ปี โดยโรงพยาบาลมีข้อกำหนดในการปลูกพืชสมุนไพรที่ต้องห้ามใช้สารเคมี และต้องเป็นออร์แกนิกส์ 100% เกษตรกรสามารถใช้สารอินทรีย์ ปุ๋ยคอก ปุ๋ยชีวภาพได้ หมู่บ้านดงบังแห่งนี้จึงเป็นพื้นที่ปลูกสมุนไพรพื้นที่แรกของประเทศไทยที่ได้รับรองมาตรฐานแปลงเกษตรอินทรีย์จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) (International Federation Organic Agriculture Movement: IFOAM) โดยการปลูกพืชสมุนไพรนั้นต้องเน้นในเรื่องของความหลากหลายทางระบบนิเวศ ไม่ทำเกษตรเชิงเดี่ยว ใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช้สารเคมี และทำตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ลักษณะแปลงปลูกเป็นการปลูกป่า 3 ระดับ ประกอบด้วย ไม้สูง ไม้กลาง และ ไม้ต่ำ เป็นการจัดการแปลงปลูกแบบองค์รวม เลียนแบบธรรมชาติ

หลังจากมีการจัดตั้งเป็นกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังแล้วนั้น ได้มีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้าไปช่วยเหลือให้ชาวบ้านดงบังได้มีความรู้ในเรื่องการจัดการต่าง ๆ ของกลุ่มให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ได้ให้เภสัชกรเข้าไปแนะนำขั้นตอนการผลิตพืชสมุนไพรที่เน้นเกษตรอินทรีย์ กระบวนการจัดการ การปลูก ผลผลิต การกระจายรายได้ การจัดทำระบบบัญชี โดยมุ่งเน้นผลผลิตที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นแหล่งวัตถุดิบสมุนไพรเกษตรอินทรีย์ระดับมาตรฐานสากล โดยวัตถุดิบที่โรงพยาบาลต้องการในช่วงแรกเริ่มนั้นคือ หนุ่ยป่ากึ่ง เพราะฉะนั้นสมุนไพรตัวแรกที่ปลูกคือ หนุ่ยป่ากึ่ง โดยโรงพยาบาลอภัยภูเบศร ได้นำพันธุ์มาให้ทดลองปลูก เมื่อปลูกสำเร็จมีความเจริญงอกงาม นำมาสู่การขยาย มีการปลูกสมุนไพรชนิดอื่นเพิ่มขึ้น โดยปัจจุบันสมุนไพรหลักที่ส่งให้กับทางโรงพยาบาลอภัยภูเบศร มีทั้งสิ้น 15 ชนิด อาทิเช่น หนุ่ยป่ากึ่ง หนุ่ยหนวดแมว เพชรสังฆาต เสลดพังพอน ขุมเห็ดเทศ ขมิ้นชัน ใบชะพลู ทองพันชั่ง อักคิทวาร เป็นต้น โดยมีพื้นที่ปลูกกว่า 70 ไร่ จนการปลูกสมุนไพรกลายเป็นอาชีพหลักของชาวบ้าน ทั้งบ้านดงบังก็เป็นแหล่งผลิตสมุนไพรเกษตรอินทรีย์แหล่งใหญ่ซึ่งส่งตรงให้โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ส่งผลให้ชุมชนที่เคยมีปัญหาเรื่องสุขภาพกลับกลายเป็นหมู่บ้านสุขภาพดีไปพร้อมกับมีรายได้ใช้จ่ายในครอบครัว เป็นต้นแบบให้กลุ่มเกษตรกรจากที่อื่นเข้ามาศึกษาเรียนรู้ จนที่สุดหมู่บ้านดงบังก็ได้รับคัดเลือกให้เป็นหมู่บ้าน OTOP หมู่บ้านต้นแบบของ จังหวัดปราจีนบุรี และพัฒนาเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวสมุนไพรในปี พ.ศ. 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสุขภาพหมู่บ้านดงบัง ให้เป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวสมุนไพรเกษตรอินทรีย์แบบครบวงจร ส่งเสริมและสนับสนุนภูมิปัญญาด้านสมุนไพร การแพทย์แผนไทยในจังหวัดปราจีนบุรี ให้มีมาตรฐานสู่ระดับสากล (Siam Kubota Corporation, 2016; คลมณัส กาจ, 2562; ธัญวรัตน์ คงถาวร, 2563)

## 2) สภาพทั่วไปของชุมชน

### 2.1) ที่ตั้ง

ชุมชนบ้านดงบังเป็นหมู่บ้านที่ 6 ตั้งอยู่ในตำบลคงจีเหล็ก ที่อยู่ห่างจากอำเภอเมืองปราจีนบุรี ประมาณ 13 กิโลเมตร โดยตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของที่ว่าการอำเภอเมืองปราจีนบุรี มีพื้นที่ติดต่อกับอำเภอต่าง ๆ ในจังหวัดปราจีนบุรี ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับตำบลเนินหอม	อำเภอเมืองปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี
ทิศใต้	ติดต่อกับตำบลคงพระราม	อำเภอเมืองปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี
ทิศตะวันออกเฉียงเหนือ	ติดต่อกับตำบลโนนหอม	อำเภอเมืองปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับตำบลบ้านพระ	อำเภอเมืองปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี

ที่มา : องค์การบริหารส่วนตำบลคงจีเหล็ก (2562)

### 2.2) ภูมิประเทศ / ภูมิอากาศ

ลักษณะภูมิประเทศ พื้นที่ทางด้านทิศเหนือของหมู่บ้านดงบัง ตำบลคงจีเหล็ก มีบริเวณติดกับภูเขา และลาดเทมาทางทิศใต้ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ลุ่มเหมาะแก่การเพาะปลูก

ลักษณะภูมิอากาศ พิจารณาตามลักษณะลมฟ้าอากาศของประเทศไทย สามารถแบ่งฤดูกาลของจังหวัดปราจีนบุรีได้เป็น 3 ฤดู ได้แก่ ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่กลางเดือนตุลาคมถึงกลางเดือนกุมภาพันธ์ เป็นระยะเวลาเปลี่ยนฤดูกาลจากฤดูฝนเข้าสู่ฤดูหนาวทำให้มีอากาศหนาวเย็นโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามช่วงฤดูหนาวของจังหวัดปราจีนบุรีอาจช้ากว่าบริเวณภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเริ่มมีอากาศหนาวประมาณกลางเดือนพฤศจิกายนเป็นต้นไป ส่วนฤดูร้อนเริ่มเมื่อมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือสิ้นสุดลง คือ ประมาณกลางเดือนกุมภาพันธ์และสิ้นสุดประมาณกลางเดือนพฤษภาคม ในช่วงฤดูร้อนจะมีอากาศร้อนอบอ้าวทั่วไป โดยเฉพาะเดือนเมษายนเป็นเดือนที่มีอากาศร้อนจัดที่สุดในรอบปี และฤดูฝน เริ่มประมาณกลางเดือนพฤษภาคมถึงกลางเดือนตุลาคม เป็นช่วงที่มรสุมตะวันตกเฉียงใต้พัดปกคลุมประเทศไทย ทำให้มีฝนตกชุกขึ้นตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคม เป็นต้นไป

ที่มา : ศูนย์ภูมิอากาศ กองพัฒนาอุตุนิยมวิทยา (2565) (ข้อมูล ณ เดือน มกราคม 2565)

### 2.3) จำนวนครัวเรือนและจำนวนประชากร

จำนวนครัวเรือนในหมู่บ้านดงบัง หมู่ที่ 6 ตำบลดงขี้เหล็ก อำเภอเมืองปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี มีจำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น 400 ครัวเรือน จำนวนประชากรรวม 1,089 คน แยกเป็นเพศชายจำนวน 528 คน เพศหญิง จำนวน 561 คน โดยสามารถจำแนกตามจำนวนประชากรรายอายุ ได้ดังตารางที่ 14

#### ตารางที่ 14 จำนวนประชากรรายอายุ

อายุ	ชาย	หญิง	รวม
น้อยกว่า 1 ปี – 10 ปี	65	46	111
11 ปี – 20 ปี	75	62	137
21 ปี – 30 ปี	65	67	132
31 ปี – 40 ปี	87	75	162
41 ปี – 50 ปี	74	100	174
51 ปี – 60 ปี	65	94	159
60 ปี ขึ้นไป	97	117	214
<b>รวม</b>	<b>528</b>	<b>561</b>	<b>1,089</b>

ที่มา : สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง (2565) (ข้อมูล ณ เดือน ตุลาคม 2565)

### 2.4) สภาพทางสังคม

#### 2.4.1) ด้านการศึกษา

เยาวชน ๆ ในหมู่บ้านเข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนบ้านดงบัง ซึ่งตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 6 บ้านดงบัง ตำบลดงขี้เหล็ก อำเภอเมืองปราจีนบุรี จังหวัดปราจีนบุรี โดยมีการเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลจนถึงประถมศึกษา มีจำนวนนักเรียนในแต่ละระดับชั้น ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 จำนวนนักเรียนโรงเรียนบ้านดงบัง

ชั้น / เพศ	ชาย	หญิง	รวม	ห้องเรียน
อนุบาล 1	0	0	0	0
อนุบาล 2	13	12	25	1
อนุบาล 3	17	13	30	1
<b>รวมอนุบาล</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>55</b>	<b>2</b>
ประถมศึกษาปีที่ 1	17	15	32	1
ประถมศึกษาปีที่ 2	16	10	26	1
ประถมศึกษาปีที่ 3	10	13	23	1
ประถมศึกษาปีที่ 4	13	12	25	1
ประถมศึกษาปีที่ 5	12	11	23	1
ประถมศึกษาปีที่ 6	12	15	27	1
<b>รวมประถมศึกษา</b>	<b>80</b>	<b>76</b>	<b>156</b>	<b>6</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>110</b>	<b>101</b>	<b>211</b>	<b>8</b>

ที่มา: โรงเรียนบ้านดงบัง (2565) (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565)

#### 2.4.2) ด้านเศรษฐกิจ

ในด้านเศรษฐกิจของชาวบ้านในหมู่บ้านดงบังนั้น ส่วนใหญ่อยู่บนพื้นฐานของการทำการเกษตรโดยการปลูกพืชสมุนไพร ถือเป็นรายได้หลักของชาวบ้าน และนอกจากเป็นพื้นที่ในการปลูกสมุนไพรส่งขายให้กับโรงพยาบาลอภัยภูเบศรแล้ว หมู่บ้านดงบังยังขึ้นชื่อว่าเป็นแหล่งท่องเที่ยวสมุนไพร ที่ได้ผานเรื่องการท่องเที่ยวเกี่ยวกับความรู้เรื่องสมุนไพรต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันอย่างลงตัว อีกทั้งในปัจจุบันนี้ก็ยังเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีเกษตรกรเข้ามาดูงาน ทั้งในพื้นที่ นอกพื้นที่ หรือกลุ่มเกษตรกรในอาเซียนด้วย และมีกล้าพันธุ์สมุนไพรจำหน่าย ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งแหล่งรายได้ของหมู่บ้านแห่งนี้

และด้วยสภาพพื้นที่โดยรวมที่เป็นพื้นที่ราบเชิงเขา ติดกับเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่มิมีความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรธรรมชาติ เหมาะสำหรับการทำการเกษตร ดังนั้นชาวบ้านส่วน



ใหญ่ยังคงประกอบอาชีพปลูกไม้ดอก ไม้ประดับ ทำสวนไผ่ตง สวนผลไม้ และนอกจากนี้ชาวบ้านยังประกอบอาชีพค้าขาย รวมไปถึงรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรมอีกด้วย

#### 2.4.3) ข้อมูลอื่น ๆ

##### (1) ทรัพยากรธรรมชาติ

ลักษณะของดิน สภาพดินเป็นดินร่วน และดินปนทราย เหมาะแก่การเพาะปลูกไม้ผลและไม้ยืนต้น เช่น ทุเรียน กระเทียม ขนุน ไผ่ตง ไม้ดอก ไม้ประดับ และพืชสมุนไพร เป็นต้น ในส่วนของลักษณะของแหล่งน้ำมีแหล่งน้ำธรรมชาติที่ไหลผ่าน 1 สาย คือ คลองห้วยเกษียร และลักษณะของป่าไม้ไม่มีพื้นที่ป่าบริเวณ เขาอีโต้ เขามดแดง และเขาชีปัด (องค์การบริหารส่วนตำบลจี้เหล็ก, 2562)

##### (2) ศักยภาพของชุมชนและพื้นที่

หมู่บ้านดงบัง เป็นพื้นที่ปลูกสมุนไพรพื้นที่แรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองเป็นเกษตรอินทรีย์ที่ผลิตพืชสมุนไพรวัตถุดิบส่งให้กับโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ด้วยองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญของคนในชุมชนด้านสมุนไพร ผนวกกับการได้รับรองมาตรฐานแปลงเกษตรอินทรีย์จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ จนกลายเป็นหมู่บ้านที่มีความน่าเชื่อถือในด้านสมุนไพร โดยสมุนไพรที่โดดเด่น ณ บ้านดงบังแห่งนี้ คือ พื้ทลายโจร หญ้าปักกิ่ง เพชรสังฆาต หญ้าหนวดแมว รางจืด อัญชัน ใบชะพลู เสลดพังพอน ชุมเห็ดเทศ และว่านกาบหอย เป็นต้น (คณมนัส กาเจ, 2562; ธัญวรัตน์ คงถาวร, 2563)

##### (3) กลุ่มกิจกรรมชุมชน

เมื่อเริ่มเข้าสู่ปี พ.ศ. 2543 นายแดง มุกดา หมอชาที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านสมุนไพรประจำหมู่บ้าน ได้จัดตั้งกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังขึ้นผ่านการสนับสนุนของทางกรมส่งเสริมการเกษตร บ้านดงบังจึงกลายเป็นหมู่บ้านที่มีชื่อเสียงด้านสมุนไพรอันดับหนึ่งของจังหวัดปราจีนบุรี และเป็นแหล่งเรียนรู้สมุนไพรแห่งแรกของเมืองไทย ที่รวบรวมความรู้เกี่ยวกับสมุนไพรไว้มากมาย ตั้งแต่ขั้นตอนการปลูก เก็บเกี่ยว และแปรรูป รวมไปถึงจนถึงการนวดคลายปวดเมื่อยด้วยผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิก 14 คน โดยมีผู้นำกลุ่มและทีมบริหารจัดการ คือนายสมัย คุณสุข ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง และนางสาว สุภาวดี คุณสุข ประธานกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง และนางอรอนงค์ หาดเจียง เลขากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง

โดยเฉพาะ โครงสร้างชุมชนของกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง โดยการเริ่มต้นจัดตั้งกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังเกิดขึ้นจากการทำความเข้าใจกับมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรในการปลูกพืชสมุนไพรให้ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์และจัดส่งเป็นวัตถุดิบอบแห้งให้กับมูลนิธิ ซึ่งเมื่อ

เริ่มต้นมีผู้สนใจเข้าร่วมกลุ่มเป็นจำนวนมาก หากแต่เมื่อดำเนินการจริงแล้วมีเกษตรกรผู้สนใจน้อยลงเรื่อย ๆ เนื่องจากการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงจากการปลูกพืชแบบปกติมาเป็นการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์นั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย เกษตรกรหลายครัวเรือนเกรงว่ารายได้จะไม่เพียงกับรายจ่ายในครอบครัวจึงหันกลับไปปลูกพืชแบบใส่ปุ๋ยเคมีแบบเดิมที่ให้ผลผลิตมากกว่าทำให้สมาชิกกลุ่มที่คงเหลือในปัจจุบันแค่เพียง 14 คน จาก 10 ครัวเรือน เท่านั้น

### 1.2.3 บทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่าย

ชุมชนบ้านดงบัง เป็นชุมชนที่มีโครงสร้างองค์การที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่เป็นทางการ ส่วนใหญ่จัดตั้งขึ้นเพื่อหวังผลในทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ โดยประกอบด้วยผู้นำและผู้ตามที่ได้มาโดยการเลือกตั้งในระบบราชการ เช่น กลุ่มผู้นำชุมชน ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน องค์การบริหารส่วนตำบล และยังมีกลุ่มย่อย ๆ อีกหลายกลุ่ม โดยมีการขึ้นทะเบียนเป็นลายลักษณ์อักษรหลายกลุ่ม 2) กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ สำหรับชุมชนบ้านดงบังมีการจัดตั้งกลุ่มแบบไม่เป็นทางการหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มไม้ดอกไม้ประดับ กลุ่มเกษตรกรดงขี้เหล็ก รวมทั้งกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง ก็เป็นกลุ่มแบบไม่เป็นทางการเช่นกัน โดยลักษณะความสัมพันธ์ของกลุ่มเป็นไปในลักษณะเครือข่าย และความสัมพันธ์ในลักษณะการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตลอดระยะเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกลุ่มก็มักประสบปัญหาในเรื่องบทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่ยังไม่ชัดเจนว่าจะเป็นอย่างไร ใครต้องทำอะไร ในความเป็นสมาชิกต่างก็เป็นผู้ผลิตเหมือนกัน แต่ด้วยความมีภาวะผู้นำของ คุณสมชัย คุณสุข ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งกลุ่มและเป็นผู้นำชุมชนที่มีลักษณะเป็นปราชญ์ชาวบ้านก็พยายามแก้ปัญหาโดยการมอบหมายงานให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบในบทบาทต่าง ๆ โดยมีตำแหน่งตามความเหมาะสม ซึ่งเดิม คุณสมชัย คุณสุขมีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่ม แต่ด้วยภารกิจที่ต้องไปประชุม อบรม รับการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้กรณีมีบุคคลภายนอกเข้าเยี่ยมชมภายในชุมชน ทำให้ คุณสมชัย ไม่สามารถบริหารจัดการงานหลายอย่างในเวลาเดียวกันได้ จึงแก้ปัญหาโดยการแต่งตั้งให้คุณสุภาวดี คุณสุข เป็นประธานสมุนไพรบ้านดงบัง ทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมการอบรม เข้าร่วมประชุม รับการถ่ายทอดความรู้จากภายนอกชุมชน ดูแลและบริหารจัดการกลุ่ม ส่วนตัวคุณสมชัย คุณสุข นั้นเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ภายในชุมชนให้กับคนภายนอกชุมชน และให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในกลุ่มและภายในชุมชน จึงมีตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาและผู้จัดตั้งเลขากลุ่มที่ดำเนินการประสานงานกับมูลนิธิในเรื่องปริมาณการจัดส่งวัตถุดิบการรับและจ่ายเงินที่จำหน่ายวัตถุดิบ

แม้ว่าชุมชนต้องพบกับปัญหาโครงสร้างของกลุ่มในช่วงแรกเนื่องจากสมาชิกยังไม่รู้บทบาทของตนเอง แต่ด้วยความมีภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามของสมาชิกในกลุ่มจึงทำให้ปัญหาดังกล่าวหมดไปได้ไม่ยากนักเพราะเนื่องจากโครงสร้างชุมชนนี้มีสมาชิกไม่มาก ประกอบกับลักษณะโครงสร้างชุมชนเป็นชุมชนแบบชนบท จึงมีความแตกต่างและการแบ่งชนชั้นน้อย มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับธรรมชาติ มีค่านิยมความเชื่อ ประเพณีและทัศนคติแบบเดียวกัน มีการดำรงชีวิตแบบเรียบง่าย ๆ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของคนในชุมชนไม่แตกต่างกันมาก มีความสนิทสนมกัน เอื้อเฟื้อ จริ่งใจกัน มีกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน และที่สำคัญคือมีการตัดสินใจโดย “ฉันทามติ” ที่มีหลักกระบวนการ 10 ประการ คือ 1) หลักประสิทธิผล คือการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีการติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่ตั้งไว้ 2) หลักประสิทธิภาพ คือ มีการบริหารจัดการที่ดี มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม สามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานของกลุ่ม และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม 3) หลักการตอบสนอง คือ ความสามารถในการดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง 4) หลักการรับผิดชอบ คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) หลักความโปร่งใส คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยสมาชิกสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ของกลุ่ม และสามารถตรวจสอบได้ 6) หลักการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา 7) หลักการกระจายอำนาจ คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกในกลุ่มดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจ ปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตเพื่อผลการดำเนินงานที่ดี 8) หลักนิติธรรม คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) หลักความเสมอภาค คือ สมาชิกทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน

เสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็น จากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ร่วมกันร่างกระบวนการฉันทมติด้วยกัน และจากการศึกษาเชิงพื้นที่ยังพบอีกว่า บทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังแห่งนี้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ตามความถนัดและความสมัครใจของสมาชิกในกลุ่ม โดยทุกคนในกลุ่มยอมรับร่วมกัน

#### 1.2.4 กิจกรรมที่ดำเนินการในเครือข่าย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาเชิงพื้นที่ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยสามารถสรุปกิจกรรมที่ดำเนินการในกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 กิจกรรมหลัก ๆ คือ กิจกรรมการปลูกและการแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร กิจกรรมการเรียนรู้และศึกษาดูงาน และ กิจกรรมแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพื่อสุขภาพ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 สรุปกิจกรรมที่ดำเนินการในกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง

กิจกรรมหลัก	กระบวนการ/ขั้นตอน	การดำเนินกิจกรรม
การปลูกและการแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร	การเตรียมแปลงปลูก และเก็บเกี่ยว	การเตรียมแปลง การเตรียมต้นกล้าสมุนไพร รวมไปถึงการเก็บเกี่ยวสมุนไพร
	การล้างและลดขนาด	เป็นการล้างทำความสะอาดสมุนไพร รวมถึงการหั่นเพื่อลดขนาดของวัตถุดิบสมุนไพรให้เล็กลง
	การแปรรูปสมุนไพร	เป็นการเก็บรักษาคุณภาพวัตถุดิบสมุนไพรโดยวิธีการตาก หรืออบแห้ง
	การจัดเก็บวัตถุดิบ	เป็นการจัดเก็บวัตถุดิบสมุนไพรที่ผ่านการแปรรูป โดยเมื่อรักษาคุณภาพวัตถุดิบสมุนไพรเรียบร้อยแล้วนั้น ก็ดำเนินการบรรจุลงในถุงและจัดเก็บไว้ที่คลังวัตถุดิบเพื่อรอการขนส่ง
	การชิมเมนูสมุนไพร	เป็นการนำพืชผักสมุนไพรพื้นบ้านมาปรุงแต่งเป็นอาหารจานเด็ดไว้ให้แก่นักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชม
	การพชมกลุ่มไม้ดอกไม้ประดับและทำกิจกรรมถักบอนไซ	เป็นการพานักท่องเที่ยวกลุ่มเยี่ยมชมกลุ่มไม้ดอกไม้ประดับ และร่วมทำกิจกรรมถักบอนไซ

ตารางที่ 16 สรุปกิจกรรมที่ดำเนินการในกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง (ต่อ)

กิจกรรมหลัก	กระบวนการ/ขั้นตอน	การดำเนินกิจกรรม
การเรียนรู้และ ศึกษาดูงาน	การให้ความรู้ในเรื่องสมุนไพรและการรวมกลุ่มสมุนไพร	เป็นชุมชนศูนย์เรียนรู้สมุนไพรเกษตรอินทรีย์ครบวงจร สามารถศึกษาดูงานเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่องสมุนไพร ทั้งกระบวนการปลูก การแปรรูปสมุนไพรมาเป็นผลิตภัณฑ์ และทำกิจกรรมฐานเรียนรู้ตามความสนใจได้อีกด้วย
	การพาชมแปลงปลูกและแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร	เป็นการพาชมแปลงปลูกสมุนไพรแต่ละแปลง เพื่อให้กลุ่มผู้มาศึกษาดูงานสัมผัสกับแปลงปลูกเกษตรอินทรีย์ได้ให้เห็นวิธีการและขั้นตอนในการทำสวนเกษตรอินทรีย์ว่าเป็นอย่างไร
	สาธิตกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชน	เป็นการให้กลุ่มผู้มาศึกษาดูงานร่วมทำกิจกรรม โดยมีการสาธิตกิจและร่วมแปรรูปสมุนไพรของชุมชน ได้แก่สมุนไพร ขาดมส้ม ใม่มือ ลูกประคบ น้ำพริกสมุนไพร
	การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน	กลุ่มผู้มาศึกษาดูงานสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนติดมือกลับบ้านหรือนำเป็นของฝากได้ตามความต้องการ
แหล่งท่องเที่ยวเชิง เกษตรและสุขภาพ	การเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน	นักท่องเที่ยวจะได้สัมผัสบรรยากาศ การทดลองเป็นเกษตรกร 1 วัน โดยการเรียนรู้วิถีชีวิตของชาวบ้าน ตั้งแต่การปลูกสมุนไพร การเก็บเกี่ยว และการแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร
	การชิมเมนูสมุนไพร	เป็นการนำพืชผักสมุนไพรพื้นบ้านมาปรุงแต่งเป็นอาหารจานเด็ดไว้ให้นักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชม
	การพาชมกลุ่มไม้ดอกไม้ประดับและทำกิจกรรมถักบอนไซ	เป็นการพานักท่องเที่ยวกลุ่มเยี่ยมชมกลุ่มไม้ดอกไม้ประดับ และร่วมทำกิจกรรมถักบอนไซ

ตารางที่ 16 สรุปกิจกรรมที่ดำเนินการในกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง (ต่อ)

กิจกรรมหลัก	กระบวนการ/ขั้นตอน	การดำเนินกิจกรรม
แหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ	การพาเยี่ยมชมชมโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร	เป็นการพานักท่องเที่ยวไปเยี่ยมชมโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรและทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทำทรีทเม้นท์ดูแลสุขภาพ พายมและสักการะท่านเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ชมพิพิธภัณฑ์ ฌ ตึกเจ้าพระยาและร้านยาแผนไทยโพธิ์เงินอภัยภูเบศร โอสด เป็นต้น

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากตารางที่ 16 สรุปกิจกรรมที่ดำเนินการในกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 กิจกรรมหลัก ๆ ดังนี้

1) กิจกรรมการปลูกและการแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร เป็นกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปลูกสมุนไพรเพื่อส่งมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยกระบวนการในการปลูก การเตรียมแปลงต้องเป็นไปตามมาตรฐานแปลงเกษตรอินทรีย์จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) ซึ่งเป็นหน่วยที่ได้รับการรับรองในระดับนานาชาติจากสถาบัน International Federation Organic Agriculture Movement : IFOAM) โดยกระบวนการต่าง ๆ ต้องใช้ความชำนาญและความประณีตในการดำเนินการ ประกอบไปด้วยกระบวนการดังนี้

1.1) การเตรียมแปลงปลูก เป็นการเตรียมแปลงและเตรียมต้นกล้าสมุนไพร โดยปกติวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรบ้านดงจะเพาะสมุนไพรด้วยเมล็ด กิ่ง หัว หรือการปักชำ โดยทางกลุ่มเน้นในเรื่องของความหลากหลายทางระบบนิเวศ ไม่ทำเกษตรเชิงเดี่ยว ใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช้สารเคมีและปลูกเป็นการปลูกป่า 3 ระดับ ประกอบด้วยไม้สูง ไม้กลาง และไม้ต่ำ เป็นการจัดการแปลงปลูกแบบองค์รวม เลียนแบบธรรมชาติ ทำตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และก่อนการเตรียมแปลงปลูก และต้นกล้าสมุนไพร ทางชุมชนมีการวางแผนร่วมกันกับมูลนิธิโรงพยาบาลอภัยภูเบศร โดยทางเจ้าหน้าที่เกษตรอินทรีย์ของมูลนิธิฯ ได้เข้ามาร่วมพูดคุย พร้อมวางแผนการผลิต กำหนดกำลังการผลิต และสอบถามถึงความเป็นไปได้ในความสามารถของการผลิตแต่ละครั้ง จนกระทั่งการเก็บเกี่ยวสมุนไพร ซึ่งขึ้นอยู่กับอายุของสมุนไพรแต่ละชนิดด้วย ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 การเตรียมต้นกล้าสมุนไพรและแปลงปลูกสมุนไพร

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

1.2) การล้างและลดขนาด เป็นกระบวนการล้างทำความสะอาดสมุนไพร รวมถึงการหั่นเพื่อลดขนาดของวัตถุดิบสมุนไพรให้เล็กลง โดยเมื่อพืชสมุนไพรได้อายุการเก็บเกี่ยว ก็ดำเนินการเก็บเกี่ยวและคัดแยกสิ่งปนเปื้อน ส่วนที่ไม่ต้องการทิ้ง นำมาล้างทำความสะอาดผ่านน้ำ 3 รอบ พักให้สะเด็ดน้ำ แล้วนำมาลดขนาดตามชนิดของพืชสมุนไพร เช่น สับ หั่น หรือริบ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการตากและอบต่อไป ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 โรงล้างและลดขนาดสมุนไพรก่อนเข้าตากและอบแห้ง  
ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

1.3) การแปรรูปสมุนไพร เป็นการเก็บรักษาคุณภาพวัตถุดิบสมุนไพรโดยวิธีการตากและอบแห้ง เพื่อให้ได้ค่าความชื้นที่ต้องการ ปัจจุบัน โรงตากของชุมชนบ้านดงบัง มี 2 โรง คือ 1) โรงตากพลังงานแสงอาทิตย์ โดยใช้กระเบื้องใยแก้วเพื่อให้ได้ค่าระดับความร้อนที่ต้องการ 2) โรงตากระบบอบแห้งแบบโพราโบลาคอม เป็นโรงตากที่ช่วยลดระยะเวลาในการตากได้ถึง 2 เท่าจากการตากในโรงตากพลังงานแสงอาทิตย์ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการตากได้ความแห้งในระดับหนึ่งแล้ว กระบวนการต่อไปคือการนำไปอบด้วยตู้อบไฟฟ้าพลังงานความร้อนจากก๊าซแอลพีจี (LPG) อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ค่าความชื้นในระดับที่ต้องการ หรือจนแห้งสนิททำให้ระยะเวลาการเก็บรักษาได้ยาวนานขึ้น ดังภาพที่ 16-17





ภาพที่ 16 กระบวนการตากแห้งวัตถุดิบสมุนไพร  
 ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย



ภาพที่ 17 โรงตากแห้งและโรงอบวัตถุดิบสมุนไพร  
ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

1.4) การจัดเก็บวัตถุดิบ เป็นการจัดเก็บวัตถุดิบสมุนไพรที่ผ่านการแปรรูป โดยเมื่อรักษาคุณภาพวัตถุดิบสมุนไพรเรียบร้อยแล้ว ก็ดำเนินการบรรจุลงในถุงและจัดเก็บไว้ที่คลังวัตถุดิบ เพื่อรอตรวจสอบรอบสุดท้ายจากฝ่ายควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) ของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ในมาตรฐานต่าง ๆ เช่น ปริมาณ สารสำคัญ การปนเปื้อน ค่าความชื้น เป็นต้น เมื่อกระบวนการตรวจสอบเสร็จสิ้นได้วัตถุดิบสมุนไพรที่มีคุณภาพตามมาตรฐานมูลนิธิฯ ทางชุมชนก็ดำเนินการขนส่งต่อไปยังมูลนิธิฯ ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 คลังจัดเก็บและกระบวนการขนส่งวัสดุคืบ

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

2) กิจกรรมการเรียนรู้และศึกษาดูงาน ชุมชนบ้านดงบังแห่งนี้ถือเป็นชุมชนศูนย์เรียนรู้ สมุนไพรเกษตรอินทรีย์ครบวงจร ด้วยการนำเอาองค์ความรู้และภูมิปัญญาที่ถูกถ่ายทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น ผสานกับประสบการณ์ที่สั่งสมมาถ่ายทอดแก่ผู้มาเยี่ยมชมให้การเรียนรู้ และศึกษาดูงาน เพื่อนำไปประยุกต์และปรับใช้ในพื้นที่หรือชุมชนที่สนใจหรือเข้ามาศึกษาดูงาน โดยผู้ที่สนใจสามารถเข้ามา

ศึกษาดูงานเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่องสมุนไพร ทั้งกระบวนการปลูก การแปรรูปสมุนไพรมาเป็นผลิตภัณฑ์ และทำกิจกรรมฐานเรียนรู้ตามความสนใจ โดยกิจกรรมการเรียนรู้ศึกษาดูงานประกอบไปด้วย

2.1) การให้ความรู้ในเรื่องสมุนไพรและการรวมกลุ่มสมุนไพร เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่องสมุนไพร ตั้งแต่กระบวนการปลูก วิธีการเตรียมดิน การเพาะต้นกล้า การเก็บเกี่ยว การแปรรูปสมุนไพร การทำน้ำหมักชีวภาพ ตลอดจนการดำเนินงานของกลุ่มสมุนไพร การรวมกลุ่มสมุนไพร รวมไปถึงถึงกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับรองมาตรฐานแปลงเกษตรอินทรีย์จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.)

2.2) การพาชมแปลงปลูกและแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร เป็นการพาชมแปลงปลูกสมุนไพร แต่ละแปลง โดยการปลูกพืชของที่นี่เน้นไปทางด้านความหลากหลายของระบบนิเวศ ใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และที่สำคัญคือไม่ใช้สารเคมี ส่วนลักษณะของแปลงปลูกเป็นการปลูกป่า 3 ระดับ คือ ไม้สูง ไม้กลาง และ ไม้ล่าง ซึ่งหลังจากการอบรมให้ความรู้ ทางชุมชนจะนำกลุ่มผู้มาศึกษาดูงานสัมผัสกับแปลงปลูกเกษตรอินทรีย์เพื่อให้เห็นถึงภาพบรรยากาศที่แท้จริงว่ากระบวนการในการทำสวนเกษตรอินทรีย์นั้นมีวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงานเป็นอย่างไร



ภาพที่ 19 เส้นทางศึกษาพืชสมุนไพร  
ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

2.3) การสาธิตกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชน เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการแปรรูปสมุนไพรของชุมชน โดยการนำกลุ่มผู้มาศึกษาดูงานมาแปรรูปสมุนไพรเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อาทิ เช่น สบู่สมุนไพร ยาคุมส้มโอมือ ลูกประคบ น้ำพริกสมุนไพร เป็นต้น และเมื่อกระบวนการแปรรูปเสร็จสิ้นลง ทางชุมชนจะมอบสินค้าที่ถูกแปรรูปแล้วนั้นให้กับกลุ่มผู้มาศึกษาดูงานเป็นของที่ระลึกกลับบ้านอีกด้วย

2.4) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน เป็นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์แปรรูปของชุมชนตามความสนใจของผู้มาศึกษาดูงานซึ่งเกิดขึ้นหลังจากกระบวนการศึกษาดูงานเสร็จสิ้น ทางชุมชนจะพาผู้มาศึกษาดูงานเยี่ยมชมผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ผลิต ณ ตอนนั้น และเปิดให้เลือกซื้อหากลับบ้านได้ตามความต้องการ โดยผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ทางกลุ่มวางจำหน่ายมีดังนี้ สบู่สมุนไพร ยาคุมส้มโอมือ ลูกประคบ น้ำพริกสมุนไพร และน้ำมันเหลือง



ภาพที่ 20 ผลิตภัณฑ์ชุมชนบ้านดงบัง

ที่มา : MGR Online (2006)

3) กิจกรรมแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพ เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่พัฒนามาจากการศึกษาดูงาน โดยการจัดเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพื่อสุขภาพอย่างครบวงจร โดยกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบไปด้วย

3.1) การเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน เป็นการพาชมแปลงปลูกและแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร โดยการทดลองเป็นเกษตรกร 1 วัน นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้วิถีชีวิตของชาวบ้านตั้งแต่การปลูกสมุนไพร การเก็บเกี่ยวและการแปรรูปวัตถุดิบสมุนไพร เรียนรู้กระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการปลูกสมุนไพรเพื่อส่งมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยมีชาวบ้านและลูก ๆ หลาน ๆ เป็นผู้นำชมสวนสมุนไพรพร้อมทั้งอธิบายถึงขั้นตอนการปลูก การแปรรูป รวมทั้งสรรพคุณของสมุนไพรแต่ละตัว



ภาพที่ 21 การพาชมแปลงปลูกสมุนไพรและบรรยากาศโดยรอบ

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

3.2) การชิมเมนูสมุนไพร ถือเป็นอีกเสน่ห์หนึ่งของการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพื่อสุขภาพ โดยนักท่องเที่ยวสามารถเลือกสรรเมนูสมุนไพรสดเลิศที่บรรดาเหล่าแม่ในชุมชนได้คัดสรรพืชผักสมุนไพรพื้นบ้านอันทรงคุณค่ามาปรุงแต่งเป็นอาหารจานเด็ดไว้ให้แก่นักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชม ซึ่งอาหารเหล่านี้ล้วนแต่ช่วยบำรุงร่างกายและมีคุณค่าทางโภชนาการ เช่น ยำผักกาดส้ม ส้มตำลูกข่อย ยำใบบัวบก แกงจืดเห็ดถั่งชี่ น้ำพริกปลาทุสุด และน้ำสมุนไพรนานาชนิด ไม่ว่าจะเป็น น้ำหญ้าปักกิ่ง ชุมเห็ดเทศ อัญชัน รางจืด กระจ่าง กระจับแดง ขิง มะตูม ใบบัวบก เป็นต้น



ภาพที่ 22 อาหารพื้นบ้านจากสมุนไพรในหมู่บ้านดงบัง

ที่มา : MGR Online (2006)

3.3) การพาทชมกลุ่มไม้ดอกไม้ประดับและทำกิจกรรมถักบอนไซ นอกจากนี้ชุมชนบ้านดงบังแห่งนี้จะมีชื่อเสียงในด้านสมุนไพรแล้วนั้น ยังเป็นเมืองไม้ดอกไม้ประดับที่มีชื่อเสียงของจังหวัดปราจีนบุรีอีกด้วย โดยชุมชนได้ผสมผสานกิจกรรมการท่องเที่ยวอย่างลงตัวด้วยการนำเหล่านักท่องเที่ยวที่สนใจชมอีกด้านหนึ่งของชุมชนเอง นั่นก็คือการพาทชมกลุ่มไม้ดอกไม้ประดับ และร่วมทำกิจกรรมถักบอนไซตามความสนใจของนักท่องเที่ยวแต่ละราย

3.4) การพาเยี่ยมชมโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยการประสานของชุมชนนำนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในชุมชนไปเยี่ยมชมโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรและทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การรับประทานอาหารว่าง การทำทริทमेंท์ดูแลสุขภาพ เพื่อผ่อนคลายและปรับสมดุลร่างกาย ที่อภัยภูเบศร เคย์ สปา และต่อด้วยพาทชมและสักการะท่านเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ชมพิพิธภัณฑ์ ณ ตึกเจ้าพระยาและร้านยาแผนไทยโพธิ์เงินอภัยภูเบศร โอสถ



ภาพที่ 23 ตึกเจ้าพระยาและร้านยาแผนไทยโพธิ์เงินอภัยภูเบศรโอสถ

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากผลการศึกษาดังกล่าว เห็นได้ว่าหมู่บ้านดงบังแห่งนี้ ถือเป็นชุมชนสมุนไพรอินทรีย์ที่รวมเอาองค์ความรู้เรื่องสมุนไพร มาพัฒนาต่อยอดการเรียนรู้ เปิดให้ชุมชนต่าง ๆ ที่สนใจได้เข้ามาศึกษาดูงาน นำองค์ความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาท้องถิ่นของตน อีกทั้งยังมีการต่อยอดพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างครบวงจร ให้ผู้ที่สนใจได้เข้ามาเยี่ยมชม ถือเป็นชุมชนต้นแบบที่นำสมุนไพรมาเป็นจุดขาย พัฒนาต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์ชุมชน จนเกิดเป็นองค์ความรู้คืนสู่สังคมได้อย่างลงตัว

### 1.2.5 องค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับเครือข่าย

จากการศึกษาข้อมูลเชิงพื้นที่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า ผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ สมาชิกเครือข่าย ผู้นำเครือข่าย จุดมุ่งหมายเครือข่าย และการมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย สามารถนำเสนอผลการศึกษาเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) สมาชิกเครือข่าย จากการศึกษาเชิงพื้นที่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าสมาชิกถือเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการรวมกลุ่ม เพราะหากไม่มีสมาชิก ก็ไม่สามารถรวมกลุ่มได้ โดยลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มนั้นมีลักษณะในรูปแบบเครือข่ายที่ใกล้ชิด สนับสนุน ไว้วางใจ และสามารถคุยกันได้ในทุกเรื่อง จากการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่า คุณสมบัติสำคัญของสมาชิกในกลุ่มที่ก่อให้เกิดการรวมตัวกัน นั่นก็คือ ความมีใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีทัศนคติในการดำเนินงานร่วมกัน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน หากพบปัญหาที่ปรึกษาหารือกัน แบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน โดยลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มนั้นมีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามความเหมาะสมของสมาชิกแต่ละคนเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

2) ผู้นำเครือข่าย จากการศึกษาเชิงพื้นที่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าผู้นำถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มเป็นหลัก เพราะหากไม่มีผู้นำ การดำเนินงานของกลุ่มก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ อีกทั้งผู้นำยังเป็นผู้ที่คอยประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิก และประสานการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม โดยลักษณะผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความเสียสละ มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีความเป็นผู้นำ เป็นที่รู้จักและมีเครือข่ายสามารถในการนำพาสมาชิกและกลุ่มไปสู่ทิศทางหรือวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งใจไว้ได้



3) จุดมุ่งหมายเครือข่าย จากการศึกษาเชิงพื้นที่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า จุดมุ่งหมายเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงาน โดยในการรวมกลุ่มกันนั้นจำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยจุดมุ่งหมายต้องมีความชัดเจน มีทิศทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมีการมองเห็นผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย

4) การมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย จากการศึกษาเชิงพื้นที่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า การมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมถือเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย โดยมีการปรึกษาหารือ ประชุมพูดคุยกัน มีการแบ่งปันทรัพยากรแก่กัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน เห็นอกเห็นใจ และไว้เนื้อเชื่อใจกัน จนเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น เกิดความร่วมมือไม่ร่วมมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่ายให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย เห็นได้ว่าชุมชนบ้านดงบังแห่งนี้ เกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิก ที่มีใจเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน มีทัศนคติร่วมกัน โดยการนำที่เข้มแข็งพร้อมที่จะนำพาสมาชิกไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของเครือข่าย โดยสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นความผูกพัน ความเอื้ออาทรต่อกัน ความเห็นอกเห็นใจ และความไว้เนื้อเชื่อใจต่อกัน จนเป็นพลังผลักดันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมกัน

#### 1.2.6 การบริหารงานของเครือข่าย

จากการศึกษาข้อมูลเชิงพื้นที่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง ทำให้ทราบถึงรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง ว่ามีการดำเนินงานในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ โดยมีการแต่งตั้งอำนาจหน้าที่ตามเอกสาร คือ แบ่งเป็นที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง ประธานกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง รองประธานกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบัง แต่ในทางปฏิบัตินั้นสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการมอบหมายหรือจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ตามความถนัดและความสมัครใจของสมาชิก การดำเนินงานภายในกลุ่มค่อนข้างมีความหยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กันในลักษณะเครือญาติ อยู่กันแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พบปะ พูดคุยกันในทุกเรื่อง

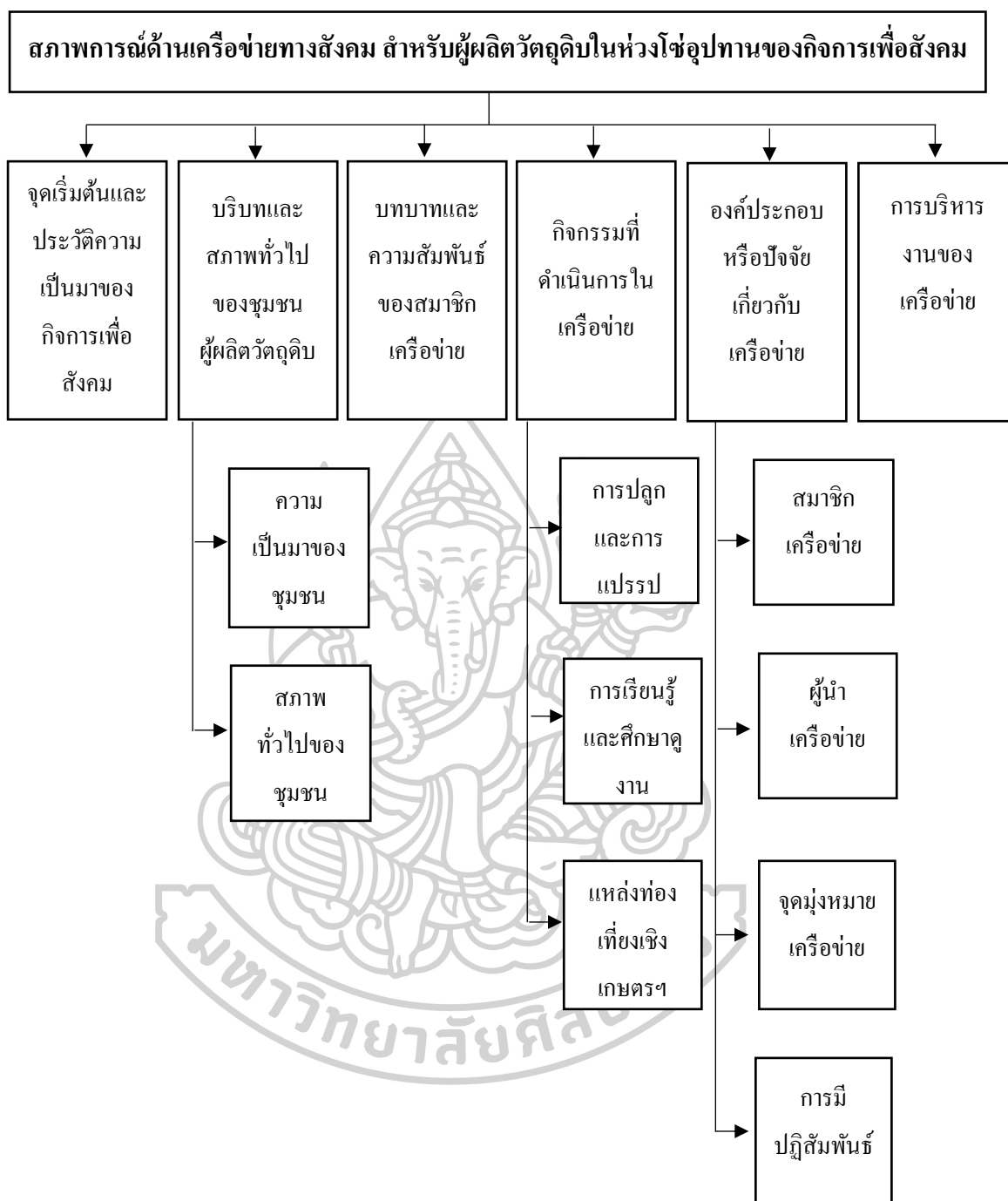
สำหรับลักษณะการบริหารงานแบบเครือญาตินั้น ทางกลุ่มสมุนไพร่บ้านดงบังค่อนข้างให้ความสำคัญกับการตัดสินใจ เนื่องจากมองว่าในการจัดการหรือการดำเนินงานของกลุ่มนั้นส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสมุนไพร่ (อินทรีย์) เพื่อเป็นวัตถุดิบให้แก่มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ซึ่งถือเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน โดยลักษณะการตัดสินใจในการ

บริหารงานต่าง ๆ จะเป็นในรูปแบบที่เด็ดขาด หากเกิดเป็นข้อตกลงหรือเป็นฉันทามติร่วมกันแล้ว สมาชิกในกลุ่มคนใดผิดกติกาหรือไม่ทำตามข้อตกลงนั้นทางกลุ่มจะดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบที่ตั้งไว้โดยไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งถือเป็นวิธีการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดคุณภาพและยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานของวัตถุประสงค์สมุนไพรรักษาด้วย

จากการศึกษาการบริหารงานของเครือข่าย เห็นได้ว่าหมู่บ้านดงบังแห่งนี้ มีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นไปในลักษณะไม่เป็นทางการ และมีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ การสื่อสารในเครือข่ายมักมีการพบปะ พูดคุยประชุมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันซึ่งถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารเครือข่ายที่สำคัญ

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มสมุนไพรรักษาบ้านดงบังเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 24





ภาพที่ 24 ผลการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากภาพที่ 24 สรุปได้ว่าการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบ (กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง) ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร) เป็นการศึกษาโดยเริ่มจากการศึกษาเกี่ยวกับจุดเริ่มต้นและประวัติความเป็นมา

เป็นมาของกิจการเพื่อสังคม ว่ามีประวัติความเป็นมาอย่างไร อะไรคือจุดเริ่มต้นของการเป็นกิจการเพื่อสังคม และการดำเนินการขั้นต่อมาคือการศึกษาบริบทและสภาพทั่วไปของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบ ซึ่งหมายถึงกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง โดยเริ่มต้นศึกษาตั้งแต่ความเป็นมาและสภาพทั่วไปของชุมชน สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ รวมไปถึงศักยภาพของชุมชน โดยการศึกษาดังกล่าวนี้ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจบริบทของชุมชน บทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิก กิจกรรมที่ชุมชนดำเนินการอยู่ องค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับเครือข่าย และการบริหารงานของเครือข่าย การศึกษาดังกล่าวนี้ทำให้เห็นภาพรวมในการดำเนินงานของเครือข่าย และสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือข่ายต่อไปได้

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

เป็นการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้

### 2.1 การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ผลการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis : SNA) โดยใช้โปรแกรม Pajek 5.16 Copyright (c) 1996 โดย Vladimir Batagelj และ Andrej Mrvar ซึ่งใช้ทฤษฎีกราฟ (Graph Theory) อันประกอบด้วยจุด (Node) และเส้น (Line) เป็นหลักแนวคิด (Nooy et al., 2005) โดยแสดงผลในรูปแบบแผนที่ แผนที่ และแผนผัง เพื่อให้เห็นข้อมูลด้านพื้นที่ (Spatial) และคุณลักษณะ (Attribute) ร่วมกับการแสดงผลของเครือข่ายทางสังคมในรูปแบบของเส้น และจุด (ณัฐวัชร เผ่าภู, 2554) โดยจุดเป็นตัวแทนของบุคคลในโครงสร้าง เส้นเป็นตัวแทนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม สามารถแบ่งการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และ 2) การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาดังนี้

### 2.1.1 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง

จากการศึกษาข้อมูลเชิงพื้นที่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง พบว่า โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง ประกอบไปด้วย ที่ปรึกษาฯ ประธานฯ รองประธานฯ เลขา และกรรมการกลุ่มฯ โดยมีลักษณะกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร แต่อาศัยความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยกฎระเบียบถือเป็นสิ่งที่เขียนกันขึ้นมาจะปฏิบัติหรือไม่เป็นอีกประเด็นหนึ่ง ดังนั้นสิ่งที่สำคัญกว่าลายลักษณ์อักษรก็คือการร่วมมือร่วมใจกันในกลุ่มมากกว่า ซึ่งเป็นหลักการทุนทางมนุษย์และทุนทางสังคมที่สร้างขึ้นจากภายในกลุ่มที่ทำให้เกิดกิจกรรมและการดำเนินงาน จนกระทั่งการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ส่วนในด้านการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่สมาชิกมักมีการติดต่อสื่อสารพูดคุยข้อมูลข่าวสารในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องสมุนไพรมันดงบัง เช่น ยอดการผลิตสมุนไพรมันดงบัง การตรวจประเมินคุณภาพแปลงปลูกสมุนไพรมันดงบัง และอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสมุนไพรมันดงบังหรือการดำเนินงานของกลุ่มเป็นหลัก จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง สามารถนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

1) โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยการนำเข้าสู่ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง ประกอบไปด้วย ที่ปรึกษาฯ ประธานฯ รองประธานฯ เลขา และกรรมการกลุ่มฯ ดังรายละเอียดในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง

รายชื่อสมาชิก	ตำแหน่ง / หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. นายสมัย คุณสุข	ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
2. นางสาว สุภาวดี คุณสุข	ประธานกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
3. นางทิพาพร คุณศรี	รองประธานกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
4. นางอรอนงค์ หาดเจียง	เลขาของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
5. นางพุทธพร คุณสุข	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
6. นายสมชาย คุณสุข	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
7. นางสอน คุณสุข	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
8. นางสาวกร คุณสุข	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
9. นางวนิดา โพธิ์งาม	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
10. นางมณีวรรณ กันพวง	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
11. นางทองอินทร์ หาดเจียง	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
12. นางกฤษณา หาดเจียง	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง
13. นายสมศรี คุณศรี	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง

ตารางที่ 17 สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง (ต่อ)

รายชื่อสมาชิก	ตำแหน่ง / หน้าที่ความรับผิดชอบ
14. นายสิงห์โท ไวกาน	สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง

ที่มา: จากการศึกษาของผู้วิจัย

และเมื่อนำข้อมูลสมาชิกที่ได้จากตารางที่ 17 มาสร้างโครงสร้างทางสังคม สำหรับกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง โดยใช้การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 เส้นความสัมพันธ์และคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุด 5 ลำดับ

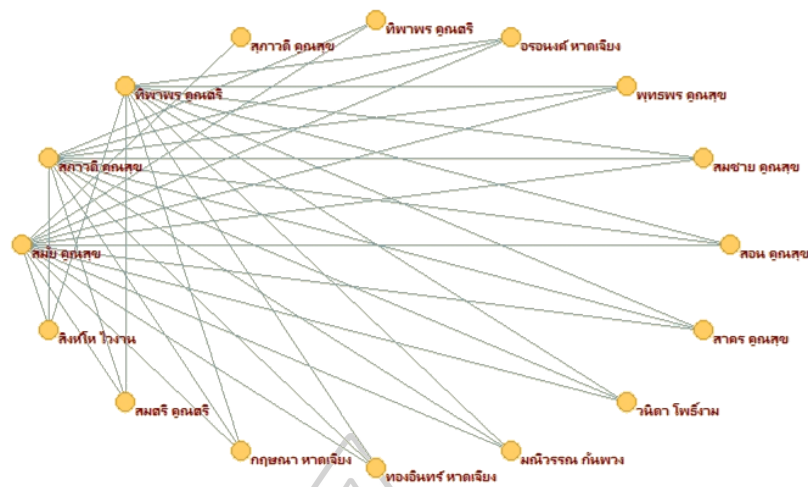
Rank	Line	Value	Line - Id
1	1-4	1.00	สมชัย คุณสุข - สุภาวดี คุณสุข
2	1-5	1.00	สมชัย คุณสุข - ทิพาพร คุณศรี
3	1-6	1.00	สมชัย คุณสุข - อรอนงค์ หาดเจียง
4	1-7	1.00	สมชัย คุณสุข - พุทธพร คุณสุข
5	1-8	1.00	สมชัย คุณสุข - สมชาย คุณสุข

ที่มา : การประมวลผลจาก โปรแกรม Pajek

หมายเหตุ : Number of vertices (n) = 16, Density = 0.92, Average Degree = 4.50

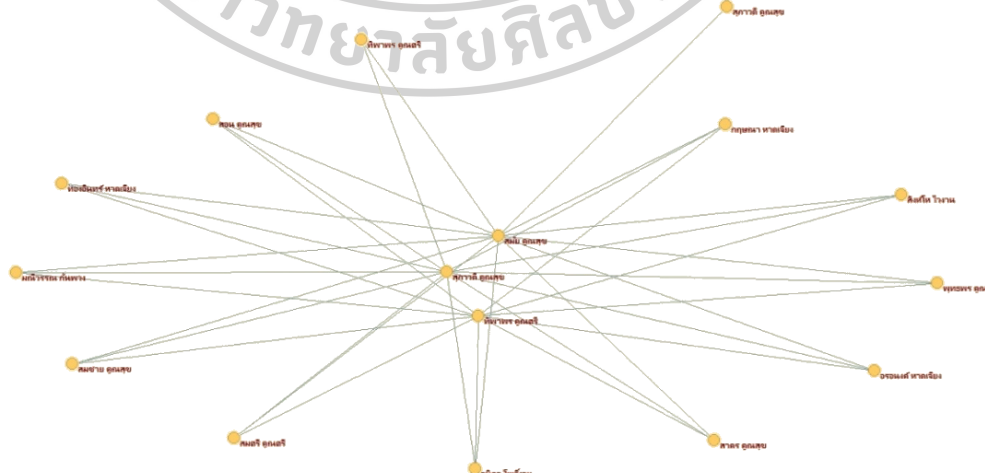
	Arcs	Edges
Total number of lines	0	36
Number of loops	0	0
Number of multiple lines	0	0

จากตารางที่ 18 เห็นได้ว่าในเครือข่ายกลุ่มสมุนไพรมันคงบังมีสมาชิก 14 คน และตารางที่ 17 ผลจากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมพบเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างกัน 36 เส้น โดย 5 ลำดับแรกของความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุดเป็นการโยงความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษากลุ่มฯ ไปยังประธานและสมาชิกตามลำดับ เมื่อใช้คำสั่งให้สร้างภาพของโครงสร้าง จึงได้โครงสร้างดังภาพที่ 25



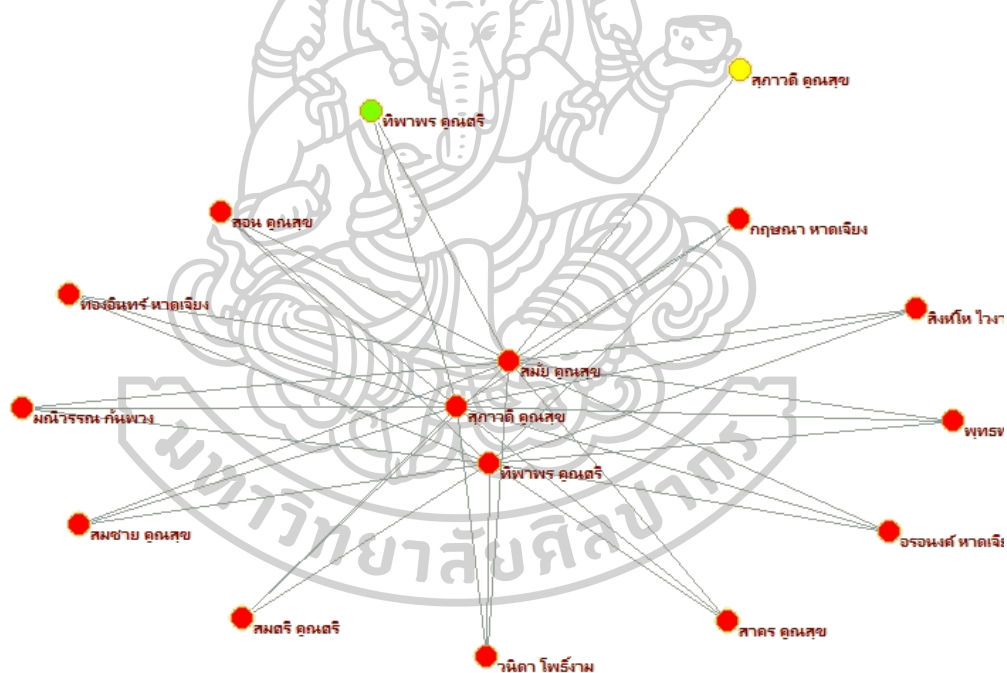
ภาพที่ 25 โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรร้านดงบัง  
ที่มา : การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

เพื่อให้อธิบายกราฟได้ชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการจัดโครงสร้างของโปรแกรมคำนวณจากค่าการเบี่ยงเบน (Variation) ที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดของเส้นความสัมพันธ์ และมีลักษณะสมดุล ทำให้เกิดโครงสร้างอิสระหรือโครงสร้างที่กำหนดจุดกำเนิด X-Y ก็ได้ สำหรับในกรณีนี้ใช้การจัดโครงสร้างแบบอิสระ (Nooy et al., 2005) โดยมีการจัดได้ 2 รูปแบบคือ Kamada-Kawai และ Frunchterman Reingold โดยที่ Kamada-Kawai เป็นการจัดโครงสร้างสำหรับเครือข่ายที่มีขนาดไม่ใหญ่มากไม่ควรเกิน 500 จุดหรือค่าและผลที่ได้มีความมั่นคงมากกว่าวิธีอื่น Frunchterman Reingold เป็นการสร้างโครงสร้างของเครือข่ายขนาดใหญ่และสามารถสร้างโครงสร้างแบบสองมิติและสามมิติได้ ดังแสดงในภาพที่ 26



ภาพที่ 26 โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรร้านดงบัง ด้วยวิธี Kamada-Kawai  
ที่มา : การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

2) การติดต่อสื่อสารของกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง การกระจายข้อมูลข่าวสารของกลุ่มสมุนไพรมันคงบังนั้น ถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม (Cluster) โดยผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญและการเชื่อมโยงทางเครือข่าย พบว่า ลำดับที่ 1 กลุ่มคุณสมชัย คุณสุข (Cluster 1) มีการเชื่อมโยงจำนวน 14 จุด (Node) คิดเป็นร้อยละ 87.50 ลำดับที่ 2 กลุ่มคุณสุภาวดี คุณสุข (Cluster 2) มีการเชื่อมโยงจำนวน 1 จุด (Node) คิดเป็นร้อยละ 6.25 และ ลำดับที่ 3 กลุ่มคุณทิพาพร คุณศรี (Cluster 3) มีการเชื่อมโยงจำนวน 1 จุด (Node) คิดเป็นร้อยละ 6.25 ตามลำดับ ซึ่งผู้ที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นเป็นจำนวนมากนั้นถือเป็นผู้มีความสำคัญในการเป็นแกนหลักของกลุ่ม ในที่นี้กลุ่มคุณสมชัย คุณสุข เป็นกลุ่มที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นมากที่สุด โดยบุคคลทั้ง 3 กลุ่มนี้ มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานของกลุ่ม เป็นคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มฯ ซึ่งถือเป็นแกนนำและเป็นตัวแทนของกลุ่มในการกระจายข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 5.12 (ภาพแสดงเป็นสีต่าง ๆ ดังนี้ Cluster 1 สีแดง Cluster 2 สีเหลือง และ Cluster 3 สีเขียว)



ภาพที่ 27 โครงสร้างของสมาชิกภายในกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง

ที่มา : การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

หมายเหตุ : Dimension = 16, The lowest value = 1.00, The highest value = 3.00

จากภาพที่ 27 แสดงการจำลองความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง เห็นกลุ่มของเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงกันแน่นหนามากที่สุด คือ กลุ่มสีแดง รองลงมา คือ กลุ่มสีเขียว และกลุ่มสีเหลือง ตามลำดับ โดยเมื่อนำมาจัดกลุ่มแล้ว มีค่าการจัดกลุ่ม (Clusters) ที่มีค่าสูงสุด



5 ลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 18 และสามารถจัดลำดับความสำคัญและการเชื่อมโยงทางเครือข่ายได้ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าการจัดกลุ่ม (Clusters) ที่มีค่าสูงสุด 5 ลำดับ

Rank	Vertex	Clusters	Id
1	1	1	สมัย คุณสุข
2	16	1	สิงห์โห ไวงาน
3	15	1	สมศรี คุณศรี
4	14	1	กฤษณา หาดเจียง
5	13	1	ทองอินทร์ หาดเจียง

ที่มา : การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

หมายเหตุ : Dimension = 16, The lowest value = 1.00, The highest value = 3.00

ตารางที่ 20 ค่าคิรีสูงสุดแสดงความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคม สำหรับกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

Rank	Vertex	Value	Id
1	1	13.00	สมัย คุณสุข
2	2	12.00	สุภาวดี คุณสุข
3	3	11.00	ทิพาพร คุณศรี
4	14	3.00	กฤษณา หาดเจียง
5	13	3.00	ทองอินทร์ หาดเจียง

ที่มา : การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

หมายเหตุ : Dimension = 16, The lowest value = 1.00, The highest value = 13.00, Arithmetic mean = 4.50, Median = 3.00, Standard deviation = 3.65

จากตารางที่ 19 และตารางที่ 20 สามารถอธิบายได้ว่าความสัมพันธ์และการจับกลุ่มภายในโครงสร้างของกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง แสดงให้เห็นว่า 5 กลุ่มที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันสูงสุด ได้แก่ กลุ่มคุณสมัย คุณสุข มีการเชื่อมโยงจำนวน 13 เส้น (Value) กลุ่มคุณสุภาวดี คุณสุข มีการเชื่อมโยงจำนวน 12 เส้น (Value) กลุ่มคุณทิพาพร คุณศรี มีการเชื่อมโยงจำนวน 11 เส้น (Value)

กลุ่มคุณภรรยา หาดเจียง มีการเชื่อมโยงจำนวน 3 เส้น (Value) และกลุ่มคุณทองอินทร์ หาดเจียง มีการเชื่อมโยงจำนวน 3 เส้น (Value) ตามลำดับ ซึ่งผู้ที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นเป็นจำนวนมากนั้นเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการเป็นแกนหลักของกลุ่ม ในที่นี้กลุ่มกลุ่มคุณสุภาวดี คุณสุข เป็นกลุ่มที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นมากที่สุด จากการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นทุกลำดับมีความความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงกันในบริบทต่าง ๆ

โดยสรุปแล้วเครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรร้านดงบัง มีจำนวนสมาชิกที่เกี่ยวข้องอยู่ในกลุ่ม 14 คน และมีเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกัน 36 เส้น (Lines) มีความหนาแน่น (Density) เท่ากับ 0.92 มีค่าเฉลี่ยของกราฟ (Average Degree) 4.50 และในเครือข่ายมีแกนกลางเชื่อมต่อกันอย่างน้อย 16 จุด (Node) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นเป็นจำนวนมากที่สุดคือ กลุ่มคุณสมัย คุณสุข ซึ่งถือเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการเป็นแกนหลักของกลุ่ม ดังนั้นหากต้องการพัฒนาหรือกระจายข่าวสารสู่กลุ่มหรือบุคคลในชุมชนนั้น ควรกระทำผ่านกลุ่มแกนหลักที่สำคัญ ซึ่งหากสนับสนุนผลักดันและเชื่อมโยงเครือข่ายให้มีความหนาแน่นกว่านี้จะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการดำเนินงานของกลุ่มฯ ในอนาคตต่อไปได้

#### 2.1.2 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

จากการศึกษาข้อมูลเชิงพื้นที่ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม พบว่า โครงสร้างทางสังคมของเครือข่ายประกอบไปด้วย เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดปราจีนบุรี มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเกษตรอินทรีย์ โดยมีลักษณะการดำเนินงานเป็นไปในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ลักษณะการดำเนินงานแบบเป็นทางการเกิดขึ้นในรูปแบบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานด้วยกันเองมักเป็นการสื่อสารในรูปแบบของเอกสารที่มีลายลักษณ์อักษร มีหลักฐาน มีการดำเนินงานแบบเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน ส่วนลักษณะการดำเนินงานแบบไม่เป็นทางการนั้น เกิดขึ้นในรูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร กับกลุ่ม (กลุ่มสมุนไพรร) และการสื่อสารระหว่างกลุ่ม (กลุ่มสมุนไพรร) ด้วยกันเองมักเป็นการสื่อสารกับชาวบ้าน ที่ใช้ภาษาเรียบง่าย และไม่เป็นการเท่าไหร่นัก เพื่อให้เข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานของกลุ่ม (กลุ่มสมุนไพรร) มากยิ่งขึ้น โดยการสื่อสารที่ใช้เป็นการสื่อสารแบบบอกต่อ พูดคุยสอบถามถึงปัญหา ยอดการผลิต รวมไปถึงตรวจประเมินคุณภาพของแปลงเกษตรอินทรีย์ และกระบวนการในการดำเนินงานของกลุ่ม (กลุ่มสมุนไพรร) จากการศึกษาระบบเครือข่ายทางสังคมสำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม สามารถนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

1) โครงสร้างทางสังคมของเครือข่าย จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยการนำเข้าข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า โครงสร้างทางสังคมของเครือข่าย ประกอบไปด้วย เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดปราจีนบุรี มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเกษตรอินทรีย์ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 เครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	กลุ่ม / หน่วยงาน
1	Canadian Food Inspection Agency
2	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (U2T)
3	กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย
4	กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
5	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (กพร.) กระทรวงแรงงาน
6	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) กระทรวงพลังงาน
7	กรมส่งเสริมการเกษตร
8	กลุ่มเกษตรอินทรีย์ตำบลดงบัง อ.ประจันตคาม
9	กลุ่มเกษตรอินทรีย์ตำบลวังดาล
10	กลุ่มไม้ดอกไม้ประดับ
11	กลุ่มสมุนไพรบ้านทาม
12	กองอำนวยการรักษาความมั่นคงในราชอาณาจักร (กอ.รมน.)
13	ธนาคารเกษตรและสหกรณ์
14	บ้านสวนทองเกษตรอินทรีย์
15	บ้านสวนมารีย์
16	ปศุสัตว์ปราจีน
17	มหาวิทยาลัยแม่โจ้
18	มหาวิทยาลัยศิลปากร
19	มูลนิธิพัฒนาที่อยู่อาศัย
20	มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร
21	มูลนิธิสายใยแผ่นดิน
22	ราชภัฏราชนครินทร์
23	โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

ตารางที่ 21 เครื่องมือและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	กลุ่ม / หน่วยงาน
24	วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลวังท่าช้าง
25	วิสาหกิจชุมชนพืชสมุนไพร-เขาไม้แก้ว
26	วิสาหกิจชุมชนหนองอ้อ
27	ศูนย์บ่มเพาะเกษตรกรรุ่นใหม่ จังหวัดปราจีนบุรี
28	ศูนย์วิจัยการเกษตรจังหวัดปราจีนบุรี (ศวพ)
29	ศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตรด้านอารักขาพืชจังหวัดชลบุรี
30	สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)
31	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน องค์กรมหาชน
32	สมาคมเกษตรอินทรีย์อาเซียน
33	สวนนวลจันทร์เกษตรอินทรีย์
34	สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ปราจีนบุรี
35	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.)
36	สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.)
37	สำนักงานเกษตรจังหวัดปราจีนบุรี
38	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์ปราจีนบุรี
39	สำนักงานเกษตรอำเภอ
40	สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.)
41	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
42	สำนักงานพาณิชย์จังหวัดปราจีนบุรี
43	สำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.)
44	สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.)
45	สำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.)
46	องค์การบริหารส่วนตำบล
47	อุตสาหกรรมจังหวัดปราจีนบุรี

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

และเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากตารางที่ 21 มาสร้างโครงสร้างทางสังคม สำหรับกลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง โดยการวิเคราะห์เครือข่ายสังคม ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 เส้นความสัมพันธ์และคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุด 10 ลำดับ

Rank	Line	Value	Line - Id
1	1 – 11	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร
2	1 – 12	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ปราจีนบุรี
3	1 – 13	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-กลุ่มสมุนไพรรบ้านทาม
4	1 – 14	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลวังท่าช้าง
5	1 – 15	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-วิสาหกิจชุมชนพืชสมุนไพรร-เขาไม้แก้ว
6	1 – 16	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-ธนาคารเกษตรและสหกรณ์
7	1 – 17	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-บ้านสวนมารีย์
8	1 – 18	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-กลุ่มไม้ดอกไม้ประดับ
9	1 – 19	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร
10	1 – 20	1.00	กลุ่มสมุนไพรรบ้านดงบัง-สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ที่มา : การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

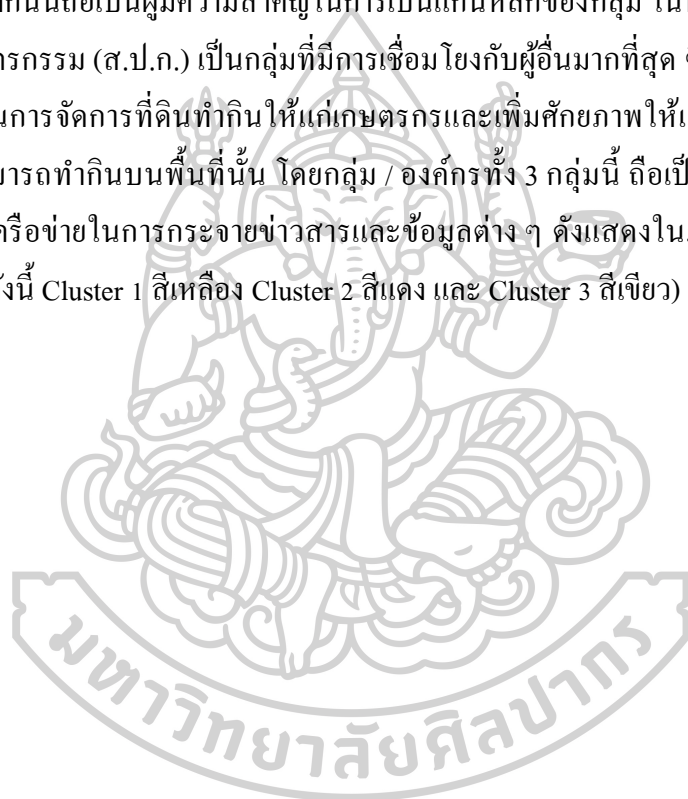
หมายเหตุ : Number vertices (n) = 57, Density = 0.19, Average Degree = 3.15

	Arcs	Edges
Total number of lines	0	90
Number of loops	0	0
Number of multiple lines	0	1

จากตารางที่ 21 สามารถอธิบายได้ว่าเครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีจำนวน 47 กลุ่ม/องค์กร และ ตารางที่ 22 แสดงเส้นใยความสัมพันธ์ระหว่างกัน 90 เส้น โดย 10 ลำดับแรกของความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุดเป็นการใยความสัมพันธ์ระหว่างที่กลุ่มสมุนไพรร ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มูลนิธิเจ้าพระยาอภัยภูเบศร สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ปราจีนบุรี สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้เป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านเกษตรอินทรีย์ของจังหวัดปราจีนบุรี นอกจากนี้ เส้นใยความสัมพันธ์ยังแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มสมุนไพรรในเครือข่ายด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม



2) การติดต่อสื่อสารของเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม การกระจายข้อมูลข่าวสารในเครือข่ายนั้นถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม (Cluster) โดยผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญและการเชื่อมโยงทางเครือข่าย พบว่า ลำดับที่ 1 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) (Cluster 1) มีการเชื่อมโยงจำนวน 30 จุด (Node) คิดเป็นร้อยละ 52.63 ลำดับที่ 2 กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง (Cluster 2) มีการเชื่อมโยงจำนวน 19 จุด (Node) คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ ลำดับที่ 3 สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) (Cluster 3) มีการเชื่อมโยงจำนวน 8 จุด (Node) คิดเป็นร้อยละ 14.03 ตามลำดับ ซึ่งผู้ที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นเป็นจำนวนมากนั้นถือเป็นผู้มีความสำคัญในการเป็นแกนหลักของกลุ่ม ในที่นี้สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) เป็นกลุ่มที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นมากที่สุด ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการจัดการที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกรและเพิ่มศักยภาพให้แก่พื้นที่เกษตรกรรมให้เกษตรกรสามารถทำกินบนพื้นที่นั้น โดยกลุ่ม / องค์กรทั้ง 3 กลุ่มนี้ ถือเป็นกลุ่มแกนนำและเป็นตัวแทนของเครือข่ายในการกระจายข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 5.12 (ภาพแสดงเป็นสีต่าง ๆ ดังนี้ Cluster 1 สีเหลือง Cluster 2 สีแดง และ Cluster 3 สีเขียว)







จากภาพที่ 30 แสดงการจำลองความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบ ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม เห็นกลุ่มของเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงกันแน่นหนามากที่สุด คือ กลุ่มสีเหลือง รองลงมา คือ กลุ่มสีแดง และกลุ่มสีเขียว ตามลำดับ โดยเมื่อนำมาจัดกลุ่มแล้ว มีค่าการจัดกลุ่ม (Clusters) ที่มีค่าสูงสุด 10 ลำดับ ดังตารางที่ 22 และสามารถจัดลำดับความสำคัญและการเชื่อมโยงทางเครือข่ายได้ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าการจัดกลุ่ม (Clusters) ที่มีค่าสูงสุด 10 ลำดับ

Rank	Vertex	Clusters	Id
1	1	2	กลุ่มสมุน ไพรบ้านดงบัง
2	3	2	โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร
3	15	2	วิสาหกิจชุมชนพืชสมุนไพร-เขาไม้แก้ว
4	31	2	กลุ่มเกษตรอินทรีย์ตำบลดงบัง อ.ประจันตคาม
5	30	2	กลุ่มเกษตรอินทรีย์ตำบลวังดาล
6	14	2	วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลวังท่าช้าง
7	13	2	กลุ่มสมุน ไพรบ้านทาม
8	26	2	สำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.)
9	12	2	สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ปราจีนบุรี
10	2	2	มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

ที่มา : การประมวลผลจาก โปรแกรม Pajek

หมายเหตุ : Dimension = 16, The lowest value = 1.00, The highest value = 3.00

ตารางที่ 24 ค่าดีกรีสูงสุดแสดงความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคม สำหรับกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

Rank	Vertex	Value	Id
1	1	19.00	กลุ่มสมุน ไพรบ้านดงบัง
2	2	18.00	มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร
3	10	18.00	วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ตำบลวังท่าช้าง
4	4	14.00	สหกรณ์เกษตรอินทรีย์ปราจีนบุรี
5	5	8.00	สำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.)

ตารางที่ 24 ค่าดีกรีสูงสุดแสดงความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคม สำหรับกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (ต่อ)

Rank	Vertex	Value	Id
6	3	7.00	โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร
7	14	7.00	กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ตำบลดงบัง อ.ประจันตคาม
8	15	5.00	วิสาหกิจชุมชนพืชสมุนไพร-เขาไม้แก้ว
9	30	4.00	กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ตำบลวังดาล
10	13	4.00	กลุ่มสมุนไพรบ้านทาม

ที่มา : การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

หมายเหตุ : Dimension = 57, The lowest value = 1.00, The highest value = 19.00, Arithmetic mean = 3.15, Median = 1.00, Standard deviation = 4.22

จากตารางที่ 23 และตารางที่ 24 สามารถอธิบายความสัมพันธ์และการจับกลุ่มภายในโครงสร้างของเครือข่ายแสดงให้เห็นว่า 10 กลุ่มที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันสูงสุด ได้แก่ กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง มีการเชื่อมโยงจำนวน 19 เส้น (Value) มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร มีการเชื่อมโยงจำนวน 18 เส้น (Value) วิสาหกิจชุมชนเกษตรกรอินทรีย์ตำบลวังท่าช้าง มีการเชื่อมโยงจำนวน 18 เส้น (Value) สหกรณ์เกษตรกรอินทรีย์ปราจีนบุรี มีการเชื่อมโยงจำนวน 14 เส้น (Value) สำนักงานมาตรฐานเกษตรกรอินทรีย์ (มกท.) มีการเชื่อมโยงจำนวน 8 เส้น (Value) โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร มีการเชื่อมโยงจำนวน 19 เส้น (Value) กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ตำบลดงบัง อ.ประจันตคาม มีการเชื่อมโยงจำนวน 7 เส้น (Value) วิสาหกิจชุมชนพืชสมุนไพร-เขาไม้แก้ว มีการเชื่อมโยงจำนวน 5 เส้น (Value) กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ตำบลวัง มีการเชื่อมโยงจำนวน 4 เส้น (Value) และกลุ่มสมุนไพรบ้านทาม มีการเชื่อมโยงจำนวน 4 เส้น (Value) ตามลำดับ ซึ่งผู้ที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นเป็นจำนวนมากนั้นเป็นผู้มีความสำคัญในการเป็นแกนหลักของเครือข่าย ในที่นี้กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร วิสาหกิจชุมชนเกษตรกรอินทรีย์ตำบลวังท่าช้าง เป็นกลุ่มที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นมากที่สุด 3 อันดับแรก จากการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นทุกลำดับมีความความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงกันในบริบทต่าง ๆ

โดยสรุปแล้วเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม มีจำนวนสมาชิกที่เกี่ยวข้องในกลุ่ม 47 กลุ่ม / องค์กร มีเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกัน 90 เส้น (Lines) มีความหนาแน่น (Density) เท่ากับ 0.19 มีค่าเฉลี่ยของกราฟ (Average Degree) 3.15 และในเครือข่ายมีแกนกลางเชื่อมต่อกันอย่างน้อย 57 จุด (Vertices) สามารถแบ่งออกเป็น 3

กลุ่ม ได้แก่ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง และ สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) โดยกลุ่มที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่น เป็นจำนวนมากที่สุดคือ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาการเกษตร เพิ่มศักยภาพให้แก่พื้นที่เกษตรกรรมและเกษตรกรให้สามารถทำกินบนพื้นที่นั้น โดยสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) มีหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดีขึ้น ตามสภาพของท้องที่และ สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว เห็นได้ว่าผู้ที่มีความสำคัญในการเป็นแกนหลักของกลุ่ม / องค์กรนั้น คือผู้ประสานงานหรือกระจายข่าวสารสู่กลุ่มหรือองค์กรอื่น ๆ ในเครือข่ายนั้น ดังนั้นหากจะพัฒนาศักยภาพเกษตรกรควรกระทำผ่านกลุ่ม / องค์กรที่เป็นแกนหลัก เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและเชื่อมโยงเครือข่ายให้เกิดความหนาแน่นมากยิ่งขึ้นไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างแรงผลักดันที่สำคัญในการดำเนินงานของเครือข่ายต่อไปในอนาคต

### 2.1.3 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์

ในส่วนของการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยในการศึกษาครั้งนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว (Green Human Resource Management: Green HRM) ซึ่งเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน เป็นการบูรณาการเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อมเข้ากับกระบวนการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จนเกิดเป็นนโยบายหรือแนวปฏิบัติในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มสมุนไพรมันคงบังที่เป็นหนึ่งในกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (มูลนิธิ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร) โดยจัดทำองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย เพื่อนำไปสังเคราะห์เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมในขั้นตอนต่อไป สามารถสรุปผลการศึกษาดังตารางที่ 25



ตารางที่ 25 องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว (ต่อ)

นักวิจัย / นักวิชาการ	องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว									
	การสรรหาและ คัดเลือกบุคลากร ที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	การจัดการผลการ ปฏิบัติงานที่เป็น มิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	การเรียนรู้และ การพัฒนาที่เป็น มิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	การ จ่าย ค่า ตอบแทน	การพนักงานสัมพันธ์					การจัดการ ระเบียบวินัย ด้าน สิ่งแวดล้อม
	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	การพัฒนาบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าตอบแทน	การจ้างงาน	การฝึกอบรม	การดูแลสุขภาพ	การสื่อสาร	การมีส่วนร่วม	การประเมินผล
Marcus and Fremeth (2009)										
Jackson, Renwick, Jabbour, and Muller- Camen (2011)			/							
Renwick, Redman, and Maguire (2013)		/								
Zoogah (2011)			/ /		/ /		/ /			
Ramus (2002)							/		/ /	





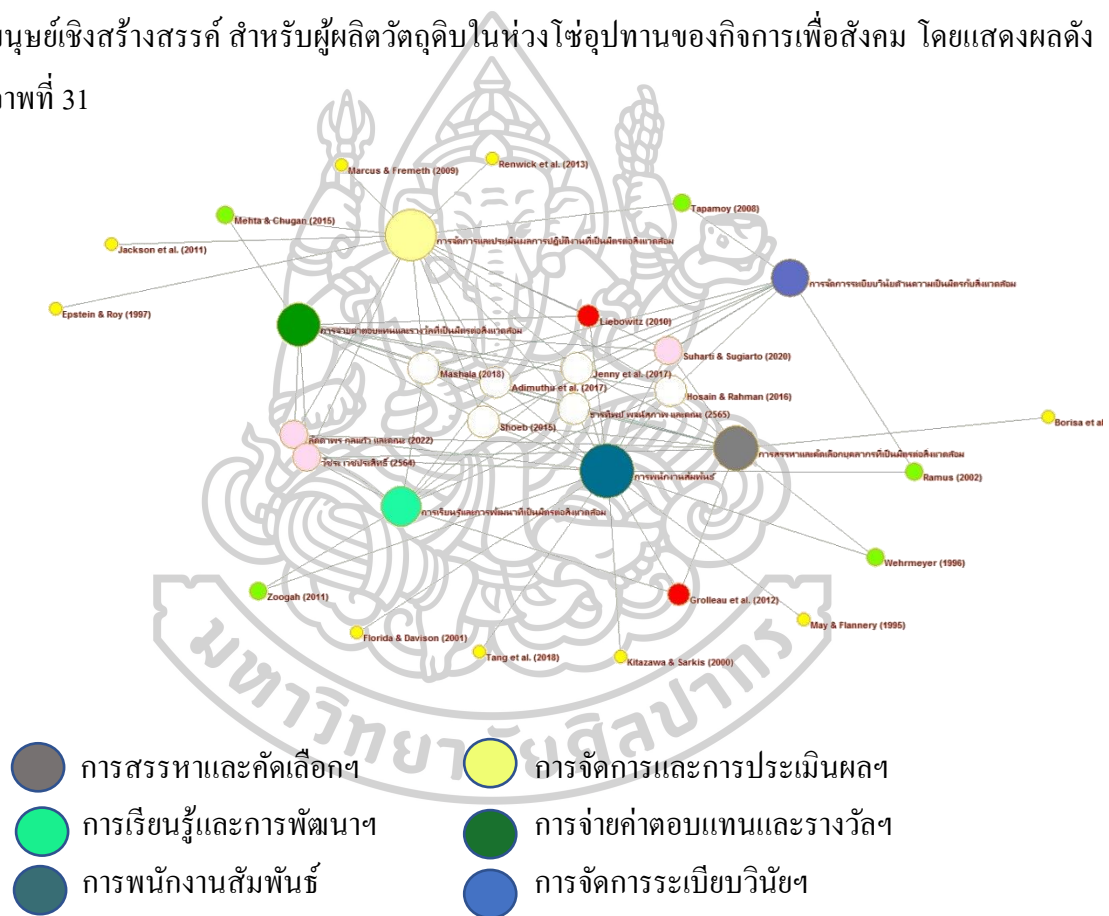
ตารางที่ 25 องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว (ต่อ)

นักวิจัย / นักวิชาการ	องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว														
	การสรรหาและ คัดเลือกบุคลากร ที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	การจัดการผลการ ปฏิบัติงานที่เป็น มิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	การเรียนรู้และ การพัฒนาที่เป็น มิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	การ จ่าย ค่า ตอบแทน	การพนักงานสัมพันธ์								การจัดการ ระเบียบวินัย ด้าน สิ่งแวดล้อม		
	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม
ชารทิพย์ พรนัฐภาพ, อรทัย วานิช ดี, รุ่งอรุณ กระแสร สินธุ์, and อาจารย์ ประจวบ เหมาะ (2565)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ลัดดาพร กุลแก้ว และคณะ (2565)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
รวม	1 2	7	3	3	5	7	0	1	2	4	9	4	1	3	3

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย



จากตารางที่ 25 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 3) การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 4) การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 5) การพนักงานสัมพันธ์ และ 6) การจัดการระเบียบวินัยด้านสิ่งแวดล้อม และเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากตารางมาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของสังคม เพื่อนำมาเป็นประเด็นในการสังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยแสดงผลดังภาพที่ 31



ภาพที่ 31 โครงสร้างทางสังคมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว

ที่มา : การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

จากภาพที่ 31 แสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ในโครงสร้างทางสังคมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว ผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญและการเชื่อมโยงทางเครือข่ายได้ตามตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าดีกรีสูงสุดแสดงความสัมพันธ์ในเครือข่ายทางสังคม ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
สีเขียว

Rank	Vertex	Value	Id
1	5	18.00	การพนักงานสัมพันธ์
2	2	16.00	การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
3	1	12.00	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
4	4	11.00	การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
5	3	10.00	การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6	6	9.00	การจัดการระเบียบวินัยด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ที่มา : การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

หมายเหตุ : Dimension = 31, The lowest value = 1.00, The highest value = 18.00, Arithmetic mean = 4.90, Median = 3.00, Standard deviation = 4.46

จากตารางที่ 26 สามารถอธิบายความสัมพันธ์และการจับกลุ่มภายในโครงสร้างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว โดยผลการจัดลำดับความสำคัญและการเชื่อมโยงทางเครือข่าย พบว่า ลำดับที่ 1 การพนักงานสัมพันธ์ มีการเชื่อมโยงจำนวน 18 เส้น (Value) ลำดับที่ 2 การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการเชื่อมโยงจำนวน 16 เส้น (Value) ลำดับที่ 3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการเชื่อมโยงจำนวน 12 เส้น (Value) ลำดับที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการเชื่อมโยงจำนวน 11 เส้น (Value) ลำดับที่ 5 การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการเชื่อมโยงจำนวน 10 เส้น (Value) และ ลำดับที่ 6 การจัดการระเบียบวินัยด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อม มีการเชื่อมโยงจำนวน 9 เส้น (Value) จากการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นทุกลำดับมีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงกันในบริบทต่าง ๆ

## 2.2 สังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

สังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ตลอดจนนำข้อมูลที่ได้จากการ

วิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมมาใช้ในการจัดระเบียบข้อมูล แสดงข้อมูล และสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) เพื่อเป็นแนวทางการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบ ในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รวบรวมมาทั้งหมด สามารถสรุปเป็นผลในเชิงพรรณนา ได้ดังนี้

### 2.2.1 การสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้ว่าเป็นการสรรหาบุคลากร (ในที่นี้หมายถึงเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ) ที่มีความพร้อมในการทำเกษตรอินทรีย์ ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในด้านทัศนคติ คือมีใจรัก และพร้อมในการทำเกษตรอินทรีย์ มีทัศนคติเชิงบวกด้านสิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร มีความพร้อมในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความมุ่งมั่น ทুমเท และเนื่องจากลักษณะงานด้านเกษตรกรรม โดยเฉพาะการทำเกษตรอินทรีย์เป็นงานที่มีความท้าทายและมีความยากลำบากในการดูแลผลผลิต ต้องพร้อมลงมือ ลงแรง และลงใจในการทำงาน ตลอดจนมีความพร้อมในด้านพื้นที่การเพาะปลูกที่เหมาะสม โดยจากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยด้านพื้นที่เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากหากบุคลากรมีความพร้อมในการทำเกษตรอินทรีย์ แต่ขาดปัจจัยด้านพื้นที่ กล่าวคือพื้นที่ต้องเป็นที่ดินของชาวบ้านเองและพื้นที่ต้องเหมาะสมสำหรับการทำเกษตรอินทรีย์ โดยอยู่ห่างจากแหล่งอุตสาหกรรม ห่างจากแปลงปลูกที่ใช้สารเคมี มีแหล่งน้ำที่สะอาดไม่มีสารพิษเจือปน ในการเลือกพื้นที่นั้นต้องมีการทดสอบน้ำ และทดสอบดินเพื่อหาค่าที่เหมาะสมสำหรับการทำแปลงเกษตรอินทรีย์ โดยการคัดเลือกเกษตรกรที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบนั้นคัดเลือกจากการรวมกลุ่มกันของชาวบ้าน กล่าวคือ ทางมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรจะรับซื้อวัตถุดิบสมุนไพรจากเกษตรกรที่เป็นเกษตรกรจริง ๆ เท่านั้น โดยมาจากการรวมกลุ่มกันของชาวบ้าน และไม่รับซื้อจากชาวบ้านรายเดี่ยว เนื่องจากปริมาณการซื้อในแต่ละครั้งมีจำนวนมาก ดังนั้นการรวมกลุ่มกันจึงเป็นกระบวนการที่เหมาะสม และถือเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนอีกทางหนึ่ง

จากที่กล่าวมาในข้างต้นนี้ ถือเป็นหนึ่งในการกำหนดคุณสมบัติของเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ เพื่อใช้ในการคัดเลือกกลุ่มเกษตรกรที่เหมาะสม โดยนอกจากนี้ยังมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมแก่ผู้ที่จะเข้ามาเป็นเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ ว่าต้องมีการดำเนินงานรักษามาตรฐานด้านเกษตรอินทรีย์ ตลอดจนการขอรับรองมาตรฐานเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ซึ่งมาตรฐานและระบบ

การรับรองเกษตรอินทรีย์ที่เกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบควรได้รับนั้นจะแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภทและวัตถุประสงค์ของมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปมาตรฐานและระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตวัตถุดิบ จากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1) ระบบเกษตรอินทรีย์ IFOAM หรือ IFOAM Accredited

สหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (International Federation of Organic Agriculture Movements – IFOAM) ได้จัดทำโครงการรับรองระบบงานเกษตรอินทรีย์ IFOAM (IFOAM Accreditation Program) ภายใต้กรอบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ IFOAM ซึ่งปัจจุบันหลายประเทศทั่วโลกยอมรับเป็นเกณฑ์มาตรฐานระบบเกษตรอินทรีย์ขั้นพื้นฐาน สำหรับสินค้าอินทรีย์เพื่อนำเข้า เช่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ฮังการี สิงคโปร์ มาเลเซีย เป็นต้น

นอกจากนี้ สหพันธ์ฯ ยังได้จัดตั้งหน่วยงานชื่อ International Organic Accreditation Service: IOAS เพื่อทำหน้าที่ให้บริการรับรองหน่วยงานผู้ตรวจรับรองเกษตรอินทรีย์ทั่วโลกภายใต้กรอบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ IFOAM ซึ่งหน่วยงานผู้ตรวจรับรองเกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองจาก IOAS จะมีคำว่า “IFOAM Accredited” เป็นตราสัญลักษณ์มาตรฐานที่แสดงไว้คู่กับตราสัญลักษณ์ของหน่วยงานผู้ตรวจนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ตรารับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ IFOAM ของสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ หรือ มกท. (Organic Agriculture Certification Thailand: ACT) จะมีตรา IFOAM Accredited อยู่ใต้สัญลักษณ์ของ มกท.



ภาพที่ 32 ตรารับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ IFOAM ของสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ หรือ มกท. (Organic Agriculture Certification Thailand: ACT)

ที่มา : คณะกรรมการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ (2563)

## 2) ระบบเกษตรอินทรีย์สหภาพยุโรป (EU)

การแสดงตรามาตรฐานเกษตรอินทรีย์สหภาพยุโรปที่ถูกต้อง จะต้องมีเลขรหัสหน่วยงานที่ทำการตรวจรับรองของสหภาพยุโรป ซึ่งระบุประเทศของหน่วยงานผู้ตรวจรับรองกำกับไว้ พร้อมกับระบุประเทศแหล่งที่มาของสินค้าอินทรีย์นั้นๆ ไว้ได้ตรามาตรฐานด้วย (ดูตัวอย่าง ตรามาตรฐาน EU ของ มกท. ด้านขวามือ) สหภาพยุโรปยังไม่อนุญาตให้ใช้คำว่า 100% Organic หรือ อินทรีย์ 100% บนฉลากสินค้าด้วย ระบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์อื่นที่สหภาพยุโรปยอมรับ ได้แก่ ระบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์แคนาดา (เฉพาะที่ผลิตในประเทศแคนาดา) และ ระบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์สหรัฐอเมริกา (เฉพาะที่ผลิตในประเทศสหรัฐอเมริกา)



TH-BIO-121  
Thailand Agriculture

### ภาพที่ 33 ตรามาตรฐานระบบเกษตรอินทรีย์สหภาพยุโรป (EU)

ที่มา : คณะกรรมการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ (2563)

## 3) ระบบเกษตรอินทรีย์แคนาดา (Canada Organic Regime: COR)

รัฐบาลแคนาดาเริ่มนำระบบ Canada Organic Regime (COR) ออกบังคับใช้เมื่อปี พ.ศ. 2552 ตามระเบียบ Organic Products Regulations โดยมี Canadian Food Inspection Agency (CFIA) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ การใช้ตรามาตรฐานเกษตรอินทรีย์แคนาดาที่ถูกต้อง ต้องมีชื่อสินค้า รหัสหน่วยงานที่ทำการตรวจการรับรองที่ออกโดย IOAS พร้อมกับระบุประเทศผู้ผลิต ทั้งภาษาอังกฤษและฝรั่งเศสกำกับไว้ใกล้ๆ ตรามาตรฐานฯ ให้เห็นได้ชัดเจน ระบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์อื่นที่ประเทศแคนาดายอมรับ ได้แก่ ระบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์สหรัฐอเมริกา (จากผู้ผลิตทั่วโลก) ระบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์สหภาพยุโรป (เฉพาะที่ผลิตในสหภาพยุโรป) และ ระบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ญี่ปุ่น (เฉพาะที่ผลิตในญี่ปุ่น) เริ่ม 1 ม.ค. พ.ศ. 2558 โดยการแสดงตรามาตรฐานฯ ที่ยอมรับต้องแสดงคู่กับตรามาตรฐานฯ ของแคนาดาเสมอ



**ภาพที่ 34 มาตรฐานระบบเกษตรอินทรีย์แคนาดา (Canada Organic Regime: COR)**

ที่มา : คณะกรรมการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ (2563)

4) ระบบเกษตรอินทรีย์ สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.)  
(National Bureau of Agricultural Commodity and Food Standards: ACFS)

สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) ได้ประกาศใช้มาตรฐาน Organic Thailand เมื่อปี พ.ศ. 2555 และถือเป็นมาตรฐานของประเทศไทย แต่ไม่ได้บังคับว่าการนำเข้าสินค้าเกษตรอินทรีย์หรือสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่ผลิตในประเทศไทยต้องได้รับมาตรฐาน Organic Thailand นี้



**ภาพที่ 35 มาตรฐาน Organic Thailand**

ที่มา : คณะกรรมการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ (2563)

5) ระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (Participatory Guarantee System: PGS)  
เครือข่ายของมูลนิธิเกษตรอินทรีย์ไทย (Thai Organic Agriculture Foundation: TOAF)

เป็นการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์รูปแบบหนึ่ง ที่เป็นการรับรองเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มโดยองค์กรผู้ผลิตเอง แต่ในบางกรณี ก็อาจเป็นการดำเนินการของผู้ซื้อผลผลิตจากเกษตรกร แต่ไม่ใช่เป็นการตรวจรับรองโดยหน่วยงานอิสระ โดยระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์

แบบมีส่วนร่วมนี้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในระบบการตรวจรับรองมากกว่าระบบการตรวจรับรองแบบอื่น

ระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วมนี้ริเริ่มขึ้นโดยสมาพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ หรือที่รู้จักกันในชื่อย่อว่า IFOAM – Organic International กับหน่วยงานระหว่างประเทศ และองค์กรท้องถิ่นอีกหลายแห่งเห็นร่วมกันว่า ระบบการตรวจสอบรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอิสระจากภายนอกนั้น ไม่ได้เหมาะกับเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์เพื่อขายในท้องถิ่น เพราะระบบการตรวจสอบรับรองโดยองค์กรอิสระมีระเบียบข้อกำหนดที่ค่อนข้างเข้มงวดที่สลับซับซ้อนและมากเกินไปสำหรับการทำการตลาดผลผลิตเกษตรอินทรีย์ในท้องถิ่น (ความซับซ้อนของระเบียบข้อกำหนดนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้หน่วยตรวจรับรองเกษตรอินทรีย์ต้องมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงในการขึ้นทะเบียนเพื่อให้ได้รับการยอมรับระบบการตรวจรับรอง ส่งผลให้หน่วยตรวจรับรองต้องเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการตรวจรับรองที่สูงจากผู้ผลิตและผู้ประกอบการเกษตรอินทรีย์) และด้วยระเบียบที่เข้มงวด ทำให้การตรวจรับรองของหน่วยงานอิสระไม่สามารถเปิดให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในระบบการตรวจรับรองได้มากนัก รวมทั้งไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวัตกรรมใหม่ ๆ ในการตรวจรับรองที่เหมาะสมกับเกษตรกรรายย่อยทั้งในประเทศกำลังพัฒนาและประเทศพัฒนาแล้วก็เช่นกัน

สำหรับประเทศไทยระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม พัฒนาขึ้นโดยมูลนิธิเกษตรอินทรีย์ไทย ด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ กรมพัฒนาที่ดิน กรมส่งเสริมการเกษตร กรมการข้าว สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) และสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ที่ผลักดันและขับเคลื่อนให้เกิดมาตรฐานในระดับชุมชนนี้ขึ้น



ภาพที่ 36 มาตรฐานระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม

ที่มา : คณะกรรมการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ (2563)

โดยมาตรฐานและระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์เหล่านี้เป็นสิ่งที่ช่วยยกระดับสินค้าเกษตรอินทรีย์ของไทยให้ได้มาตรฐานตามหลักสากลถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเตรียมศักยภาพด้านพื้นที่ ด้านองค์ความรู้ และด้านทัศนคติการมีใจพร้อมต่อการทำเกษตรอินทรีย์ของกลุ่มหรือชุมชนเพื่อพร้อมต่อการเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

### 2.2.2 การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยในที่นี่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์ ซึ่งโดยปกติแล้วผู้ผลิตวัตถุดิบให้แก่มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรนั้นต้องทำข้อตกลงเข้าร่วมโครงการสมุนไพรเกษตรอินทรีย์ เป็นลายลักษณ์อักษร ยอมรับการปฏิบัติตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และยินยอมให้มีการตรวจพื้นที่ทำเกษตรทุกแปลง เพื่อให้สามารถรับรองกระบวนการผลิตและการจัดการในการแปรรูปวัตถุดิบว่าเป็นไปตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ คือไม่มีการใช้ปุ๋ยเคมี และสารเคมีในการป้องกันกำจัดศัตรูพืชและ โรคพืช และมีระบบการผลิตที่มีความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กำหนดให้เกษตรกรต้องมีมาตรการในการป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมี ตั้งแต่การทำแนวกันชนในบริเวณที่เสี่ยงต่อการปนเปื้อนทั้งทางน้ำและอากาศ การนำเข้าปัจจัยการผลิต การปลูก การดูแล และการเก็บเกี่ยว โดยทั้งหมดนี้เกษตรกรต้องจดบันทึกข้อมูลในเอกสาร ประกอบการผลิต ได้แก่ บันทึกปัจจัยการผลิต เอกสารบันทึกการแปรรูป บัญชีซื้อขายวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถทำการตรวจสอบย้อนกลับได้

เกษตรกรผู้ปลูกวัตถุดิบทุกรายต้องได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ตามแต่วัตถุประสงค์ของกลุ่มสมุนไพรนั้น ๆ ว่ามีวัตถุประสงค์ในการผลิตวัตถุดิบเพื่ออะไร เช่น หากผลิตวัตถุดิบเพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิตสมุนไพรก็จำเป็นต้องใช้การรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ IFOAM ของสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ หรือ มกท. หรือหากผลิตวัตถุดิบที่เป็นจำพวก ผักปลอดสารพิษเพื่อเข้าสู่โรงครัวโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร รวมถึงส่งขายตลาดเกษตรอินทรีย์ในเครือข่ายก็ต้องขอมาตรฐาน Organic Thailand จากสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) เป็นต้น

หลังจากได้รับรองมาตรฐานแล้ว เพื่อให้มั่นใจในความสะอาดปลอดภัย ต้องมีการตรวจแปลงปลูกถึงปีละ 3 ครั้ง โดยการตรวจติดตาม ประเมินแปลงเกษตรอินทรีย์จากระบบควบคุมภายในของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ได้จัดเจ้าหน้าที่เกษตรอินทรีย์ จำนวน 2 คน เพื่อกำกับดูแลงานด้านผลิตวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ โดยทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาการผลิต



วางแผนประมาณการผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของมูลนิธิฯ และยังทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจฟาร์มของระบบควบคุมภายใน ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามเงื่อนไขของการขอรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์กับ มกท. ในส่วนนี้ได้มีการจัดทำมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภายใน โดยใช้มาตรฐานของ มกท. เป็นกรอบอ้างอิง แต่นำมาสรุปย่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ พร้อมกับเพิ่มเติมข้อกำหนดเฉพาะบางประการเข้าไป เช่น เกษตรกรที่ขอสมัครเข้าโครงการฯ ต้องนำตัวอย่างดินและน้ำมาให้มูลนิธิฯ ตรวจสอบก่อน กำหนดให้สมาชิกทำการเก็บเกี่ยวสมุนไพรแต่ละชนิดตามอายุเก็บเกี่ยวที่เหมาะสม และมีบทลงโทษในกรณีที่มีการละเมิดมาตรฐาน เช่น หยุดรับซื้อผลผลิตเป็นการชั่วคราว เป็นต้น

ในส่วนของการตรวจประเมินแปลงเกษตรอินทรีย์นั้น เจ้าหน้าที่เกษตรอินทรีย์ของมูลนิธิฯ ต้องเข้าตรวจเยี่ยมฟาร์มของสมาชิกทุกรายตลอดจนสถานที่แปรรูปวัตถุดิบปีละ 2 ครั้ง แล้วนำเสนอข้อมูลให้คณะกรรมการรับรองของโครงการฯ พิจารณานุมัติ นอกจากนี้มีการเก็บตัวอย่างดินและน้ำจากฟาร์มของเกษตรกรไปตรวจการตกค้างของโลหะหนัก และสารพิษทางการเกษตรปีละ 1 ครั้ง ซึ่งเน้นในเรื่องของความหลากหลายทางระบบนิเวศ ไม่ทำเกษตรเชิงเดี่ยว ใช้พื้นที่และทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช่สารเคมี และทำตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ลักษณะแปลงปลูกเป็นการปลูกป่า 3 ระดับ ประกอบด้วยไม้สูง ไม้กลาง และไม้ต่ำ เป็นการจัดการแปลงปลูกแบบองค์รวม เลียนแบบธรรมชาติ มี และการตรวจติดตาม ประเมินแปลงเกษตรอินทรีย์จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ หรือ มกท. มาตรวจอีกปีละ 1 ครั้ง เพื่อตรวจเยี่ยมสถานที่ประกอบการ และสุ่มตรวจฟาร์มของสมาชิกของโครงการจำนวนหนึ่ง และเป็นการตรวจประเมินการทำงานของระบบควบคุมภายในของโครงการฯ อีกด้วย

หลักการดำเนินงานของการทำแปลงเกษตรอินทรีย์คือการลดใช้ปัจจัยการผลิตจากภายนอก และหลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีสังเคราะห์ เช่น ปุ๋ย สารกำจัดศัตรูพืชและเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ แต่ในขณะเดียวกันก็พยายามประยุกต์ใช้ธรรมชาติ ในการเพิ่มผลผลิตและพัฒนาความต้านทานต่อโรคของพืชและสัตว์เลี้ยง หลักการเกษตรอินทรีย์นี้เป็นหลักการสากล ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ – สังคม ภูมิศาสตร์ สภาพอากาศและวัฒนธรรมของท้องถิ่น ด้วยหลักการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์ ด้วยวิธีการดังนี้

1) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (ดิน ป่า น้ำ) โดยการไม่ใช้ยาฆ่าแมลง ไม่ใช้ยา ฆ่าหญ้า และไม่ใช้ปุ๋ยเคมีในกระบวนการเพาะปลูก

- 2) การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพื่อเพิ่มผลผลิตของดิน เช่น ปุ๋ยหมัก ปุ๋ยคอก
- 3) การพึ่งพาเทคโนโลยีธรรมชาติ เช่น การปลูกพืชตระกูลถั่วแทนการใช้ปุ๋ยเคมี
- 4) การป้องกันมลพิษ ได้แก่ การไม่สร้างมลพิษในพื้นที่เพาะปลูกของตนเองป้องกันมลพิษจากแปลงข้างเคียง เช่น การปลูกพืชแนวกันชนเพื่อป้องกันไม่ให้ยาฆ่าจากแปลงข้างเคียงปลิวมายังบริเวณแปลงเกษตรอินทรีย์
- 5) การพึ่งพาตนเอง ส่งเสริมให้เกษตรกรพึ่งพิงปัจจัยการผลิตของตนเอง ไม่เน้นการซื้อหา เช่น การทำปุ๋ยคอกไว้ใช้เอง

จากที่กล่าวมาในข้างต้นถือได้ว่ากระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยแสดงให้เห็นว่าการเป็นกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบให้กับกิจการเพื่อสังคมนั้น จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างชัดเจน ในที่นี้หมายถึงการปฏิบัติตามมาตรฐานการรับรองเกษตรอินทรีย์ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือกิจการเพื่อสังคมดังเช่นมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ที่มุ่งมั่นผลิตยาสมุนไพรที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล โดยมีการกำหนดว่าผู้ที่ในกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบจำเป็นต้องมีการขอรับรองมาตรฐานแปลงเกษตรอินทรีย์ตามวัตถุประสงค์การปลูกของแต่ละพื้นที่ โดยมีการตรวจติดตาม การควบคุม รวมไปถึงการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบกับเจ้าหน้าที่เกษตรอินทรีย์ของมูลนิธิฯ และการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่เกษตรกรเพื่อพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อไป

### 2.2.3 การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้ว่าเป็นกระบวนการในการให้ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร โดยการร่วมพัฒนาองค์ความรู้ ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น นำความรู้ชุมชนเข้าสู่กระบวนการวิจัยและพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน รวมไปถึงการสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม เน้นหลักความสอดคล้องกับภูมิสังคมแต่ละพื้นที่และไม่ทำลายวิถีชีวิตดั้งเดิมของชุมชน โดยการเปิดโอกาสให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอน ซึ่งในทุกปีทางมูลนิธิฯ ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์แก่สมาชิกเพื่อการพัฒนาและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ดีในการผลิตวัตถุดิบสมุนไพร และนอกจากนี้มูลนิธิฯ ยังได้

พัฒนาหลักเกณฑ์ที่ดีในการผลิตวัตถุดิบสมุนไพร โดยทำการฝึกอบรมและจัดทำคู่มือแนะนำและข้อปฏิบัติตั้งแต่การปลูก การดูแล การเก็บเกี่ยว การปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว ซึ่งกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบได้ร่วมมือกันและดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตาม เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีทั้งคุณภาพในด้านสารสำคัญที่เป็นตัวยา และมีความปลอดภัยจากการปนเปื้อนของเชื้อจุลินทรีย์ที่ก่อโรค

ในด้านของการส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์แก่เกษตรกรผู้ที่มีศักยภาพและความพร้อม โดยการประเมินว่าเกษตรกรรายนั้นมีความสามารถในการผลิตสินค้าในแบรนด์ของตนเองหรือไม่ ซึ่งทางมูลนิธิฯ ได้สนับสนุนในเรื่องการออกแบบแพ็คเกจของผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีรูปลักษณ์ที่ทันสมัยและสวยงามมากยิ่งขึ้น

นอกจากการอบรมให้ความรู้จากมูลนิธิฯ ในการพัฒนาเกษตรแล้วนั้น ยังมีหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งได้มอบความรู้เพื่อพัฒนาเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น รวมถึงการแบ่งปันความรู้ของกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบด้วยกันเองที่คอยแบ่งปันแนวทางการดำเนินงานที่ดี ตลอดจนแบ่งปันปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อหาทางออกร่วมกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย

#### 2.2.4 การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้ว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความมุ่งมั่นและแรงจูงใจให้กับเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบในการตระหนักถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำเกษตรอินทรีย์ และยังรวมไปถึงในเรื่องของการรักษามาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการดำเนินงานด้านเกษตรอินทรีย์อีกด้วย โดยสามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้ดังนี้

1) ค่าตอบแทน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงาน โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบได้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าท้องตลาดทั่วไป ซึ่งราคาในตลาดถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1) ราคาทั่วไป หมายถึง ราคาที่ขายวัตถุดิบตามท้องตลาดทั่วไป ซึ่งเป็นราคาจะถูกที่สุด ใน 3 ระดับ

1.2) ราคาปรับเปลี่ยน หมายถึง ราคาที่ถูกกำหนดขึ้นระหว่างอยู่ในช่วงการปรับเปลี่ยนเป็นแปลงเกษตรอินทรีย์ ซึ่งปกติการทำเกษตรอินทรีย์ ต้องมีการพักพื้นที่ 2-3 ปี เพื่อพักสารพิษถึงทำ

แปลงเกษตรอินทรีย์ได้ โดยระหว่างนั้นเกษตรกรจะสามารถปลูกอะไรก็ได้ แต่จะได้เป็นราคาปรับเปลี่ยน ยกตัวอย่างเช่น เกษตรกรปลูกฟ้าทลายโจร ราคาทั่วไปอยู่ที่ 100 บาท ต่อกิโลกรัม หากอยู่ในช่วงปรับเปลี่ยนเป็นแปลงเกษตรอินทรีย์ราคาอยู่ที่ 200 บาท ต่อกิโลกรัม และเมื่อได้รับการรับรองเป็นเกษตรอินทรีย์แล้วราคาถูกปรับเป็นราคาออร์แกนิก คือ 250 บาท ต่อกิโลกรัม

1.3) ราคาออร์แกนิก หรือราคาเกษตรอินทรีย์ โดยเป็นราคาที่สูงที่สุดใน 3 ระดับ ถือเป็นราคาที่สร้างแรงจูงใจให้แก่กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบเป็นอย่างมาก

2) การทำสัญญาล่วงหน้า 2 ปี ในการกำหนดยอดการสั่งซื้อวัตถุดิบ ทางมูลนิธิฯ ได้มีการทำสัญญาล่วงหน้า 2 ปี ถือเป็นหลักประกันที่มั่นคงว่าทางกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบจะมียอดการสั่งที่ต่อเนื่อง และมีระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจน

3) การมีมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงาน (แปลงเกษตรอินทรีย์) ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสำหรับทุกคน ปลอดภัย โรคและความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งโดยหลักการในการทำเกษตรอินทรีย์แล้วควรมีการส่งเสริมและสร้างความยั่งยืนให้กับสุขภาพอย่างเป็นองค์รวม ไม่ว่าจะเป็นสุขภาพดิน พืช สัตว์ มนุษย์ และโลก โดยการทำเกษตรอินทรีย์นั้นทำให้กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบมั่นใจได้ว่าเป็นสิ่งที่ดีต่อการสร้างเสริมสุขภาพในการประกอบอาชีพ ทำให้ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และรวมไปถึงการตระหนักรู้และใส่ใจสุขภาพของผู้บริโภคและสังคมอีกด้วย

4) การมีอิสระในการทำงาน ในการบริหารจัดการแปลงปลูกเกษตรกรสามารถบริหารจัดการแปลงปลูกของตนเองได้อย่างอิสระ โดยไม่มีการเข้าไปก้าวก่าย หรือบังคับว่าต้องปลูกอะไร หรือปลูกในรูปแบบใด หากแต่คำนึงถึงในเรื่องการเป็นอินทรีย์เท่านั้น เกษตรกรสามารถเลี้ยงสัตว์ หรือปลูกผลผลิตที่ไม่เกี่ยวกับยอดการสั่งซื้อได้ตามความต้องการ เพราะถือเป็นหนึ่งในการรักษาระบบนิเวศ การปลูกที่หลากหลาย รวมไปถึงเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยการบริหารจัดการพื้นที่ด้วยตัวเกษตรกรเอง

### 2.2.5 การพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับการพนักงานสัมพันธ์ ได้ว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตทั่วไปของเกษตรกร โดยมีการตั้งกฎระเบียบในการดูแลสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างราบรื่น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเกษตรกร ไม่ว่าจะเป็นส่งเสริมให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อมสร้างพื้นที่การทำงานสีเขียวที่ดีต่อสุขภาพเกิดความ

ยั่งยืน ส่งเสริมให้เกษตรกรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับการพนักงานสัมพันธ์ได้ดังนี้

1) การกำหนดระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในการดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบนั้น การบริหารจัดการภายในกลุ่มถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดี เกิดความเข้าใจร่วมกัน และมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการบริหารงานภายในกลุ่มเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกนั้น ทางกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบได้มีการกำหนดกฎระเบียบในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกภายในกลุ่ม และช่วยเหลือสอดส่องดูแลว่ามีใครทำผิดกฎระเบียบที่ตั้งไว้หรือไม่ หากพบเห็นก็ดำเนินการว่ากล่าวตักเตือนก่อนและหลัง หากกระทำผิดเป็นครั้งที่สองต้องออกจากกรเป็นสมาชิกของกลุ่มสมุนไพรมันที

สำหรับกรณีการออกจากการเป็นสมาชิก หากสมาชิกในกลุ่มมีความประสงค์ออกจากการเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบต้องมีการแจ้งกับทางคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ได้แก่ ที่ปรึกษากลุ่มฯ หรือประธานกลุ่มฯ เพื่อให้ทางกลุ่มแจ้งกับมูลนิธิฯ ต่อไปว่ามีแปลงไหนที่ยกเลิกการเป็นสมาชิกแล้วบ้าง (ออกจากการทำเกษตรอินทรีย์) และเมื่อยกเลิกการเป็นสมาชิกแล้วนั้น หากเกษตรกรรายนั้นอยากขอกลับมาเป็นสมาชิกผู้ผลิตวัตถุดิบอีกครั้ง ก็สามารถกระทำได้ โดยมีระเบียบว่าต้องมีการพักดิน พักแปลงปลูกเป็นระยะเวลา 2-3 ปี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพื้นที่ดังกล่าวปลอดสารพิษพร้อมแก่การทำเกษตรอินทรีย์ต่อไป ส่วนราคาของผลผลิตที่ได้รับเป็นราคาปรับเปลี่ยน ซึ่งถือเป็นราคาที่จูงใจให้เกษตรกรหันกลับมาทำเกษตรอินทรีย์อีกครั้ง

2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของเกษตรกร โดยเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในพื้นที่ของตนได้อย่างอิสระ รวมไปถึงสามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมนี้ถือเป็นหนึ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เสริมพลังอำนาจในการคิดและตัดสินใจ เกิดความร่วมมือร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยในทุก ๆ เดือน ทางกลุ่มสมุนไพรมันทีได้มีการประชุมเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันรวมถึงการแจกจ่ายยอดการสั่งซื้อร่วมกัน หากสมาชิกรายใดประเมินว่าไม่สามารถผลิตวัตถุดิบได้ตามจำนวนที่ต้องการก็แจกจ่ายแก่สมาชิกรายอื่นร่วมกัน โดยมีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปและฉันทมติในการดำเนินงานของกลุ่ม

3) วัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการดำเนินงานด้านเกษตรอินทรีย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมทำให้ผู้ผลิต ผู้บริโภค รวมทั้งระบบนิเวศเกิดความสมดุลและปลอดภัย

จากมลภาวะหรือสารพิษต่าง ๆ ดังนั้นการสร้างความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าผู้ผลิตวัตถุดิบนั้นมีความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม โดยมองว่าเป็นสิ่งที่ดีและสำคัญต่อการดำรงชีวิต ส่งผลต่อสุขภาพร่างกายของตนเองอีกทั้งยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลผลิตที่ทำให้ผู้บริโภค สิ่งแวดล้อม และสังคม ได้รับความปลอดภัยและมั่นใจได้ว่าผลผลิตของตนมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามหลักสากล ซึ่งแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ โดยสิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบเอง ที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ตลอดจนสามารถสร้างวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อมนี้ให้แก่บุคคลรอบตัวไม่ว่าจะเป็นลูก หลาน หรือผู้ที่เข้าไปสัมผัสเกิดความต้องการ และตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น

4) การสื่อสารนโยบายสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างการรับรู้แก่กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบให้เกิดเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยในการสื่อสารนั้นเป็นการสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เพื่อสร้างความเข้าใจที่เป็นลายลักษณ์อักษรนำไปสู่ความเข้าใจที่เป็นรูปธรรมและเป็นหลักฐานในการดำเนินงาน และการสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเข้าถึงเกษตรกรมากยิ่งขึ้น เกิดความใกล้ชิด เป็นสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมทำให้ผู้วิจัยพบว่าส่วนใหญ่การสื่อสารทั้งภายในกลุ่มสมาชิกเอง (กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง) และการสื่อสารระหว่างกลุ่ม คือตัวแทนเจ้าหน้าที่มูลนิธิฯ ผู้ตรวจประเมินแปลงเกษตรกรอินทรีย์ฯ และเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ นั้นเป็นไปแบบไม่เป็นทางการ โดยมีความเป็นกันเอง พูดคุยสนทนาปรึกษาหารือกันในทุกเรื่อง (แม้ไม่ใช่เรื่องงานก็ตาม) แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน โดยสิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดี ก่อเกิดเป็นความร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงานอย่างเต็มกำลัง และความสามารถของเกษตรกรส่งผลให้เกิดผลผลิตที่ดีตามมา

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ว่าประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังแสดงได้ตามภาพที่ 37



ภาพที่ 37 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ภาพที่ 37 แสดงผลจากการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 นี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบให้ผู้ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพและเป็นไปตามหลักมาตรฐานหรือนโยบายของกิจการเพื่อสังคม โดยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์นี้ได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้เป็นหนึ่งในผู้ผลิตวัตถุดิบของกิจการเพื่อสังคม

นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้ในการยกระดับคุณภาพของกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบสมุนไพรหรือวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ผลิตวัตถุดิบให้สูงขึ้นได้ ด้วยการมีเครือข่ายทางสังคมที่เข้มแข็ง อีกทั้งแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ที่ได้นี้ยังสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ

สังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนขึ้น โดยในลำดับถัดไปผู้วิจัยได้นำเสนอการสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ การอภิปรายผลการวิจัย รวมถึงข้อเสนอนะจากการวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องต่อไป





## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม 2) ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เก็บรวบรวมข้อมูลแบบพหุวิธี (Multi Methods) ด้วยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และนำเทคนิคการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis : SNA) มาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย 1) จุดเริ่มต้นและประวัติความเป็นมาของกิจการเพื่อสังคม 2) บริบทและสภาพทั่วไปของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม 3) บทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่าย 4) กิจกรรมที่ดำเนินการในเครือข่าย 5) องค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับเครือข่าย และ 6) การบริหารงานของเครือข่าย ผลจากการศึกษาดังกล่าวทำให้เข้าใจภาพรวมในการ

ดำเนินงานของเครือข่าย และสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปพัฒนาต่อยอดเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือข่ายในขั้นต่อไป

## 2. การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม สามารถแบ่งการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมในบริบทต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง พบว่า โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง ประกอบไปด้วย ที่ปรึกษาฯ ประธานฯ รองประธานฯ เลขานุการฯ โดยมีลักษณะกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร แต่อาศัยความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ส่วนใหญ่สมาชิกมักสื่อสารกันด้วยการพูดคุยแบบปากต่อปาก ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องสมุนไพรมันคงบัง เช่น ยอดการผลิตสมุนไพรมันคงบัง การตรวจประเมินคุณภาพแปลงปลูกสมุนไพรมันคงบัง รวมไปถึงเรื่องทั่ว ๆ ไปของคนในกลุ่ม โดยบุคคลที่เป็นแกนหลักของกลุ่ม มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นเป็นจำนวนมากที่สุดคือ คุณสมัชญา สุข ซึ่งถือเป็นผู้มีความสำคัญในการดำเนินงาน เป็นผู้มีบทบาทกระจายข่าวสารและข้อมูลสู่กลุ่มหรือบุคคลในชุมชน

2.2 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง พบว่า โครงสร้างทางสังคมของเครือข่ายประกอบไปด้วย เครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดปราจีนบุรี มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเกษตรอินทรีย์ มีลักษณะการดำเนินงานเป็นไปในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยลักษณะการดำเนินงานแบบเป็นทางการมักเกิดขึ้นในรูปแบบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานด้วยกันเอง มักเป็นการสื่อสารในรูปแบบของเอกสารที่มีลายลักษณ์อักษร มีหลักฐาน มีการดำเนินงานแบบเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน ส่วนลักษณะการดำเนินงานแบบไม่เป็นทางการนั้น เกิดขึ้นในรูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกับกลุ่ม (กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง) และการสื่อสารระหว่างกลุ่ม (กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง) ด้วยกันเอง มักเป็นการสื่อสารกับชาวบ้าน ที่ใช้ภาษาเรียบง่าย และไม่เป็นทางการเท่าไรนัก เพื่อให้เข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานของกลุ่ม (กลุ่มสมุนไพรมันคงบัง) มากยิ่งขึ้น การสื่อสารที่ใช้มักเป็นแบบการบอกต่อหรือปากต่อปาก เป็นการพูดคุยเกี่ยวกับยอดการผลิต สอบถามถึงปัญหา แสดงความคิดเห็น รวมไปถึงการตรวจประเมินคุณภาพของแปลงเกษตรอินทรีย์ และกระบวนการในการดำเนินงานของกลุ่ม

(กลุ่มสมุนไพรร) ด้วยกันเอง โดยกลุ่มที่มีการเชื่อมโยงกับผู้อื่นเป็นจำนวนมากที่สุดคือ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาการเกษตร เพิ่มศักยภาพให้แก่พื้นที่เกษตรกรรมและเกษตรกรให้สามารถทำกินบนพื้นที่นั้น โดยสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) มีทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดีขึ้น ตามสภาพของท้องที่และสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร

2.3 การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ พบว่า ความสัมพันธ์และการจับกลุ่มภายใน โครงสร้างของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การพนักงานสัมพันธ์ การจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการจัดการระเบียบวินัยด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จากการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ทุกองค์ประกอบมีความความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงกันในบริบทต่าง ๆ

### 3. แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่

#### อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ผลการสังเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ตลอดจนนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สามารถสรุปแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ได้ดังนี้

3.1 การสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการสรรหาเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบที่มีความพร้อมในทำเกษตรอินทรีย์ ดังนี้

3.1.1 ความพร้อมในด้านทัศนคติ คือมีใจรักและพร้อมในการทำเกษตรอินทรีย์ มีทัศนคติเชิงบวกด้านสิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรหรือกิจการเพื่อสังคม มีความพร้อมในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานด้านเกษตรกรรม

3.1.2 ความพร้อมในด้านพื้นที่การเพาะปลูกที่เหมาะสม โดยพื้นที่ต้องเป็นที่ดินของชาวบ้านเองและพื้นที่ต้องเหมาะสมสำหรับการทำเกษตรอินทรีย์ ต้องอยู่ห่างจากแหล่งอุตสาหกรรม ห่างจากแปลงปลูกที่ใช้สารเคมี มีแหล่งน้ำที่สะอาดไม่มีสารพิษเจือปน

3.1.3 ความพร้อมด้านการรวมกลุ่ม หมายถึง เกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบต้องมีการรวมกลุ่มกันเพื่อผลิตวัตถุดิบ โดยทางมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรจะรับซื้อวัตถุดิบสมุนไพรจากเกษตรกรที่รวมกลุ่มกันเท่านั้น เนื่องจากปริมาณการซื้อในแต่ละครั้งมีจำนวนมาก ดังนั้นการรวมกลุ่มกันจึงเป็นกระบวนการที่เหมาะสม และถือเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนอีกทางหนึ่ง

3.1.4 การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อม การจะเข้ามาเป็นเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบได้นั้น เกษตรกรจำเป็นต้องมีการขอรับรองมาตรฐานเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคม โดยมาตรฐานและระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์ที่เกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบควรได้รับมีลักษณะแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภทและวัตถุประสงค์ของมาตรฐานเกษตรอินทรีย์นั้น ๆ

3.2 การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างชัดเจน เกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการรับรองเกษตรอินทรีย์ที่ตนได้รับ โดยมีการกำหนดให้เกษตรกรต้องมีมาตรการในการป้องกันการปนเปื้อนของสารเคมี ตั้งแต่การทำแนวกันชนในบริเวณที่เสี่ยงต่อการปนเปื้อนทั้งทางน้ำและอากาศ การนำเข้าปัจจัยการผลิต การปลูก การดูแล และการเก็บเกี่ยว โดยทั้งหมดนี้เกษตรกรต้องจดบันทึกข้อมูลในเอกสาร ประกอบการผลิตได้แก่ บันทึกปัจจัยการผลิต เอกสารบันทึกการแปรรูป บัญชีซื้อขายวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถทำการตรวจสอบย้อนกลับได้ และมีการตรวจแปลงปลูกถึงปีละ 3 ครั้ง ทั้งจากภายใน (มูลนิธิฯ) และจากองค์กรที่ได้รับมาตรฐานนั้น ๆ

3.3 การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการในการให้ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของเกษตรกรให้มีความรู้ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน โดยการอบรม ให้ความรู้ศึกษาดูงาน การจัดทำคู่มือแนะนำเกี่ยวกับข้อปฏิบัติตั้งแต่การปลูก การดูแล การเก็บเกี่ยว การปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว ในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนานั้นเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานด้านการเกษตร ทั้งสถาบันการศึกษา องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเกษตรกร

3.4 การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความมุ่งมั่นและแรงจูงใจให้กับเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบในการตระหนักถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม การสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานด้วยการทำ

สัญญาซื้อขายล่วงหน้า 2 ปี การมีมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการดำเนินงาน เพื่อให้เกษตรกรปลอดจากโรคและความเครียดที่เกิดจากการทำงาน และมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ตลอดจนการให้เกษตรกรผู้ผลิตได้มีอิสระในการบริหารจัดการแปลงปลูกของตน โดยการให้เงิยไม่ก้ำก๋ายมีอิสระในการตัดสินใจอย่างเต็มที่โดยการดำเนินงานภายใต้การรักษามาตรฐานด้านเกษตรอินทรีย์

3.5 การพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างมาตรฐานและข้อตกลงในการอยู่ร่วมกัน โดยมีการกำหนดระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน มีความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นสิ่งที่สำคัญ มีการสื่อสารนโยบายสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการรับรู้แก่กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบให้เกิดเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน สร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดการร่วมมือกันในการทำงานอย่างเต็มที่

### อภิปรายผลการวิจัย

#### 1. สภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ทำให้ทราบว่าในการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ ของชุมชน เพื่อเป็นการทำความเข้าใจถึงบริบทและภาพรวมของพื้นที่ อีกทั้งการศึกษาสภาพการณ์ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของคนในชุมชน ตลอดจนการบริหารจัดการภายในของชุมชนเอง ผลของการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ อัจฉริย์ มานะกิจ และ พิทักษ์ สิริวงศ์ (2563) ที่กล่าวว่าการศึกษาสภาพการณ์จำเป็นต้องมีการศึกษาถึงองค์ประกอบรวมถึงแนวทางในการพัฒนาชุมชนที่จะให้ชุมชนประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการศึกษาริบทและภาพรวมของชุมชนถือเป็นประเด็นพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม ที่จะทำให้ทราบถึงความเป็นมา เป็นไปของเครือข่าย การก่อเกิด จุดกำเนิด รากฐานในการก่อตั้ง กิจกรรมที่ดำเนินการ การบริหารงาน รวมไปถึงความสัมพันธ์และองค์ประกอบที่สำคัญในเครือข่าย ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้เป็นประเด็นที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ก่อเกิดเป็นการพัฒนาเครือข่ายซึ่งส่งผลประโยชน์ต่อภาพรวมในการพัฒนาประเทศ เนื่องจากเครือข่ายทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อ

ความสำเร็จ (จุฬาพร แซ่หลี่, 2563; ปิยะวดี ขอดนา, 2564; เมทินา อีสริยานนท์ และคณะ, 2564; วินิจ ผาเจริญ, 2563; สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ และคณะ, 2560) ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มองค์กร หรือชุมชน และนอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ใช้เครือข่ายทางสังคมในการเพิ่มศักยภาพเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น (วีระ ไชยชนะบุตร และ ส่งเสริม แสงทอ, 2564) นำระบบเครือข่ายทางสังคมมาใช้ในการบริหารงาน (อนุจิตร ชินสาร, 2564) ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านแหล่งท่องเที่ยว ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านธุรกิจท่องเที่ยว ด้านการตลาดการท่องเที่ยว ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสร้างจิตสำนึก เป็นต้น (รัตนา แสงสว่าง, 2558)

## 2. การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

2.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง ทำให้ทราบว่ากลุ่มสมุนไพรมานคงบังเกิดจากการรวมตัวกันของคนในชุมชนที่มีสภาพปัญหาคล้ายคลึงกันมองเห็นปัญหาร่วมกัน จนเกิดการจัดตั้งเป็นกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนเอง โดยความสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการมีลักษณะความสัมพันธ์แบบเครือข่าย ซึ่งเกือบทั้งหมดของครอบครัวในกลุ่มสมุนไพรมานคงบังเป็นเครือญาติกันหมดมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน อาศัยความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันจนเกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มที่มีความเข้มแข็ง สอดคล้องกับการศึกษาของ ฌูว์ซัวร์ เฝ่ากุ๋ (2554) ที่กล่าวว่า การเป็นชุมชนที่เน้นการเป็นพี่น้องกันทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งในระดับหนึ่ง เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำกิจกรรมภายในชุมชน และเป็นสายใยเชื่อมโยงคนในชุมชนให้เหนียวแน่นต่อกัน รวมไปถึงสอดคล้องกับการศึกษาของ จันทะลา วรรณหงส์ และ ธนพฤกษ์ ชามะรัตน์ (2561) ที่กล่าวเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์ส่วนตัวและประสบการณ์ร่วมกันในการสร้างกิจกรรมทางสังคมในวงเล็ก ๆ ในฐานะคนที่รู้จักกัน คนที่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันมาก่อนและมีพัฒนาการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อกันจนพัฒนามาสู่การรวมกลุ่มแบบหลวม ที่เชื่อมต่อไปหากกลุ่มสมาชิกอื่นผ่านกิจกรรมทางสังคมและการทำงานร่วมกัน โดยการมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน การพูดคุยแก้ไขปัญหาพร้อมกันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้กลุ่มเกิดความเหนียวแน่นมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ (ธนพฤกษ์ ชามะรัตน์, 2559) ที่พบว่าเครือข่ายทางสังคมมีกระบวนการในการสร้างเครือข่ายทางสังคม โดยเริ่มจากการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวและการมีประสบการณ์ร่วม การขยายตัวของเครือข่ายทางสังคม เป็นแนวราบผ่านปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน

และการประสานผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อการก่อเกิดเป็นเครือข่ายทางสังคม

2.2 ผลการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มสมุนไพรมันคงบัง พบว่า เครือข่ายทางสังคมระหว่างกลุ่มสมุนไพรมันคงบังกับกลุ่มสมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ในการสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยลักษณะการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มสมุนไพรมันคงบังเป็นในรูปแบบไม่เป็นทางการ ใช้ภาษาที่เรียบง่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจกับสมาชิกในกลุ่ม สอดคล้องกับการศึกษาของ ฉัฐพล มีแก้ว และ ดุษฎี อายุวัฒน์ (2561) ที่พบว่า ภาพของเครือข่ายทางสังคมในสังคมชนบทอีสานถูกสร้างขึ้นบนฐาน โครงสร้างทางสังคมที่มีความแตกต่างกัน เครือข่ายที่เกิดขึ้นในยุคการตั้งถิ่นฐานมีความสัมพันธ์กับการค้าขายแลกเปลี่ยนทรัพยากรเพื่อการดำรงชีพระหว่างคนในพื้นที่โดยอาศัยความเป็นเครือญาติเพื่อทำให้การแลกเปลี่ยนสินค้าทำได้สะดวกและกับคนนอกพื้นที่ที่มีปฏิสัมพันธ์แบบเป็นทางการมากขึ้น เครือข่ายที่เกิดจากระบบนายหน้าถูกสร้างขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของระบบอุตสาหกรรม เช่น การประมง เพื่อส่งแรงงานชนบทเข้าสู่อุตสาหกรรม เครือข่ายนายหน้าไม่ได้ทำงานอย่างโดดเด่น หากแต่มีการประสานระหว่างเครือข่ายที่อยู่โดยรอบ ทำให้สามารถสร้างผลประโยชน์ให้กับกลุ่มนายหน้าได้อย่างมาก เครือข่ายที่เกิดจากทุนนิยม ระบบเกษตรแบบพันธะสัญญาถูกนำมาใช้เพื่อสร้างระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพทั้งแก่เจ้าของปัจจัยการผลิตและผู้ผลิต การสร้างเครือข่าย ทั้งกับเจ้าของปัจจัยการผลิต พ่อค้าคนกลาง หรือภายในกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบเองจึงเกิดขึ้นและส่งผลให้เกิดกลุ่มความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่มีความซับซ้อนกัน

ภายใต้เครือข่ายทางสังคมที่ถูกถักทอขึ้นในรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน สามารถวิเคราะห์ได้ถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่ทำหน้าที่เสริมพลังอำนาจของเครือข่ายซึ่งเกิดจากความเข้มแข็งของกลุ่มและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนในการดำเนินงานของกลุ่ม สอดคล้องกับการศึกษาของ นรินทร์ สังข์รักษา และคณะ (2561) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการธนาคารความดีของชุมชนห้วยม จังหวัดเชียงราย เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน แบบจตุรภาคี โดยการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ธนาคารเกษตรและสหกรณ์ (ชกส.) และชุมชน การมีภูมิสังคมและทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง การมีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความไว้วางใจจากชุมชนและหน่วยงานราชการ การมีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คนในชุมชนมีจิตสาธารณะและความเอื้ออาทรต่อกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วรสิทธิ์ เจริญศิลป์ และ ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2561) ที่ศึกษาพบว่าเครือข่ายทางสังคมมีลักษณะของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มชาวบ้านกับกลุ่มอื่น ๆ ทั้งองค์กรไม่แสวงผลกำไร ภาคประชาสังคมและหน่วยงานราชการ

ท้องถิ่น เป็นต้น ที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการช่วยเหลือพึ่งพา  
ระหว่างกัน อีกทั้งเครือข่ายยังมีการขยายความสัมพันธ์ไปสู่ระดับกว้างมากขึ้นในขณะที่สมาชิกของ  
เครือข่ายยังมีศักยภาพในการจัดการตัวเองอย่างไม่เป็นทางการและมีความเป็นอิสระต่อกัน

2.3 ผลการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์  
พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรเชิงสร้างสรรค์ ในงานวิจัยนี้หมายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่  
เชี่ยวชาญซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาปรับใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความสมดุลระหว่าง  
การเติบโตขององค์กรกับการป้องกันสิ่งแวดล้อม อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบของการแข่งขันอย่าง  
ยั่งยืน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เชี่ยวชาญเป็นสิ่งที่มุ่งเน้นแนวทางการปฏิบัติเพื่อกระตุ้นให้เกิดการลด  
ผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2560) โดยผลจากการศึกษาพบว่าการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ที่เชี่ยวชาญประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบหลักที่มักใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ การพนักงานสัมพันธ์ การจัดการและประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจ่าย  
ค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม  
และการจัดการระเบียบวินัยด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับ  
การศึกษาของ Ramasamy et al. (2017) ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญในการประยุกต์ใช้การจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ที่เชี่ยวชาญในองค์กรนั้นมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร โดยการประยุกต์ใช้การ  
จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เชี่ยวชาญควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญไปที่บุคลากรหรือพนักงานด้วยการ  
สรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่าย  
ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการจัดการวัฒนธรรมองค์กร  
โดยกำหนดแนวปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้มุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานด้าน  
สิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นสำคัญ

### 3. แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่ อุปทานของกิจการเพื่อสังคม

ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิต  
วัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม พบว่าแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง  
สร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมนั้น ประกอบด้วย 5  
องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการสรรหาเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ  
ที่มีความพร้อมในการดำเนินงานด้านเกษตรอินทรีย์ ถือเป็นกระบวนการดึงดูดที่มีความรู้ ทักษะ  
ทัศนคติ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อม (Ullah, 2017) ซึ่งเป็นผู้ที่มีใจรักและ



พร้อมที่จะทำเกษตรอินทรีย์ มีทัศนคติเชิงบวกด้านสิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรหรือกิจการเพื่อสังคม มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการดำเนินงานด้านเกษตรกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Tang et al. (2018) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว การคัดเลือกโดยพิจารณาองค์ประกอบของบุคลิกภาพของบุคลิกภาพภายในมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมได้ การคัดเลือกผู้ที่มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม มีมโนธรรม และมีความยินยอมเห็นใจยอมก่อให้เกิดความร่วมมือในการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ahmad (2015) ที่กล่าวว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสามารถกำหนดได้ว่าเป็นกระบวนการจ้างบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ แนวทาง และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร นอกจากนี้การศึกษาของ Wehrmeyer (1996) ยังได้กล่าวอีกว่า ปัจจุบันในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมนั้น ได้มีการระบุให้มารับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหนึ่งในคุณสมบัติของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังมีการระบุความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมให้เป็นหนึ่งในคำบรรยายลักษณะงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมว่าเป็นสิ่งที่ช่วยในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (จารุทิพย์ พรณัฐภาพ และคณะ, 2565) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร

2. การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยการตั้งเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม กำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Mehta and Chugan (2015) ที่กล่าวถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมว่าเป็นการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่ระบุไว้ในคำอธิบายของแต่ละงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Mashala (2018) ที่กล่าวว่า การจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตั้งค่ามาตรฐานการผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม โดยกระบวนการของการมีส่วนร่วมและเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานจะอยู่บนพื้นฐานการนำของผู้บังคับบัญชาผ่านการวางแผนการจัดการสิ่งแวดล้อม เป้าหมาย กิจกรรม และ

การวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้การศึกษาของ Ahmad (2015) ยังอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นการประเมินผลและการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมว่าความมุ่งไปที่เหตุการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การสื่อสารนโยบายสิ่งแวดล้อม ระบบสารสนเทศ ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม และการตรวจสอบควบคุมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยมีการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม

3. การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบให้มีความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ถือเป็นแนวปฏิบัติที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของ ชารทิพย์ พรณ์สุภาพ และคณะ (2565) ที่กล่าวว่า การให้ความรู้และการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการนำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมาใช้ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดความตระหนักเกี่ยวกับการควบคุมด้านสิ่งแวดล้อม การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Zoogah (2011) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งแวดล้อม โดยการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์พลังงาน การลดของเสียในการทำงาน รวมถึงการเผยแพร่จิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร เปรียบเช่นเดียวกับ Ahmad (2015) ที่ได้กล่าวว่า กิจกรรมด้านการอบรมและพัฒนานี้ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จนเกิดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Suharti & Sugiarto, 2020)

4. การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความมุ่งมั่นและแรงจูงใจให้กับเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบในการตระหนักถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการศึกษาของ Mehta and Chugan (2015) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทนและรางวัลถือเป็นองค์ประกอบหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว ที่สร้างความมุ่งมั่นและแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการตระหนักถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ Ahmad (2015) ที่กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลเป็นเครื่องมือที่มี

ศักยภาพในการสนับสนุนกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และเชื่อมโยงการดำเนินงานของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน และการศึกษาของ Forman and Jorgensen (2001) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม พบว่าความมุ่งมั่นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมนั้นเพิ่มขึ้นเมื่อพวกเขาได้รับการเสนอค่าตอบแทนเพื่อทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

5. การพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ถือเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร เป็นการสร้างมาตรฐานและข้อตกลงในการอยู่ร่วมกัน พนักงานสัมพันธ์เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรได้ โดยพื้นฐานแล้วพนักงานสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการทำกิจกรรมของบุคลากร (Ahmad, 2015) สอดคล้องกับการศึกษาของ Mashala (2018) ที่กล่าวว่า พนักงานสัมพันธ์เป็นแนวคิดความสัมพันธ์ของพนักงานบนพื้นฐานประสิทธิภาพของการมีส่วนร่วมและการรวมตัวของพนักงานในกระบวนการตัดสินใจร่วมกับองค์กรด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับบุคลากรในทุกกระบวนการของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการศึกษาของ Hosain and Rahman (2016) ที่กล่าวว่า บุคลากรควรได้รับการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมและริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างพื้นที่ในการทำงานที่ดีต่อสุขภาพและสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่ยั่งยืน อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ชารทิพย์ พรณัฐภาพ และคณะ (2565) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมถูกระบุว่าเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่ถือเป็นค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยสะท้อนให้เห็นว่าทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องรับรู้ วิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าความสัมพันธ์ของเครือข่ายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ นั้น เป็นลักษณะความสัมพันธ์แบบหลวม โดยเฉพาะระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบที่ยังไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กันเท่าไรนัก และเป็นไปในรูปแบบทางการจนทำให้ชาวบ้านหรือกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบยังไม่สามารถเข้าถึงการดำเนินงานหรือประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐได้ ประกอบกับ

นโยบายของภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและไม่ต่อเนื่อง ทำให้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบเอง อีกทั้งการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของภาครัฐเป็นไปแบบไม่จริงจังซึ่งไม่ได้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบอย่างแท้จริง และยังไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบ เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมาทางกลุ่มพยายามขอการจัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงสภาพภูมิทัศน์หรือบริเวณโดยรอบให้ดีขึ้น แต่ก็ยังคิดในเรื่องของนโยบายต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงานของภาครัฐ จนทำให้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาากลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบได้ ในภาพรวมแล้วถือว่ายังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างแท้จริง

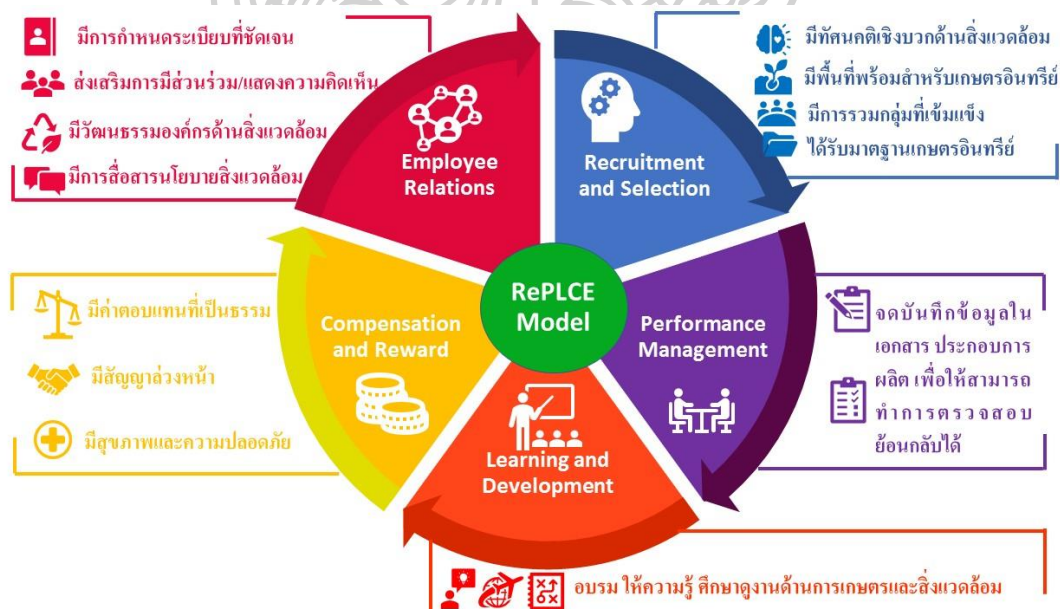
เมื่อรัฐบาลมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านเกษตรอินทรีย์ได้กำหนดนโยบายแผนการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมและมีเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น โดยมุ่งพัฒนาผู้ผลิตวัตถุดิบหรือเกษตรกรให้สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง หน่วยงานต่าง ๆ ออกมาให้การสนับสนุนในด้านองค์ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านการตลาดในภาพรวม โดยมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่าการแข่งขันด้านต้นทุน เนื่องจากมูลค่าส่วนที่เพิ่มนี้จะทำให้ประเทศไทยมีรายได้สูงขึ้นและหลุดพ้นจากประเทศกำลังพัฒนา

ทิศทางการพัฒนาผู้ผลิตวัตถุดิบหรือเกษตรกรจึงมุ่งไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างผลิตภัณฑ์ชุมชน ทำให้มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากชุมชนหลายชิ้นงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และการวิจัยการตลาดรวมถึงช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับการวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้ผลิตวัตถุดิบหรือเกษตรกรนั้นยังไม่ปรากฏชัดเจน และงานส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มักมีทิศทางในรูปแบบการบริหารจัดการในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นกระบวนการแบบดั้งเดิม งานวิจัยนี้จึงให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียว ซึ่งถือเป็นหนึ่งในการส่งเสริมกิจกรรมการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ผลจากการวิจัยการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมนี้ สามารถเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับกิจการที่ประกอบธุรกิจด้านการเกษตรหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรของตนให้มีมาตรฐานระดับสากล โดยในการวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ นั้นได้ให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

โดยให้ความสำคัญกับการจัดการที่มุ่งเน้นและใส่ใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมขององค์กร มุ่งเน้นไปที่คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นไปที่เกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ ถือเป็นกระบวนการต้นทางในการดำเนินงาน หากวัตถุดิบดังกล่าวขาดมาตรฐานหรือการควบคุม ตลอดจนตัวเกษตรกรเองนั้นขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานจะส่งผลเสียต่อกิจกรรมทั้งกระบวนการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะเกษตรกรผู้ผลิตต้นน้ำ ให้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งถือเป็นหนึ่งในเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศอีกด้วย

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมที่ได้สร้างขึ้นนี้เป็นการอธิบายถึงกระบวนการหรือวิธีการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นได้ ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection: Re) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: P) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development: L) การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัล (Compensation and Reward: C) และ การพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations: E) ผู้วิจัยจึงเรียกรูปแบบของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมนี้อีกว่า “RePLCE Model” ดังแสดงในภาพที่ 38



ภาพที่ 38 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม (RePLCE Model)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ที่มุ่งพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับการจัดการที่มุ่งเน้นในด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งถือเป็นปัญหาที่โลกเผชิญอยู่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่มุ่งพัฒนาอย่างรอบด้านทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการศึกษาครั้งนี้ได้มุ่งพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึงเกษตรกรผู้ผลิตต้นน้ำของห่วงโซ่อุปทานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น ถือเป็นการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนจากฐานรากควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพของประชาชนชาวไทย ด้วยการส่งเสริมนโยบายการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ สอดคล้องกับเป้าหมายทั้ง 9 ด้านของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (United Nations, 2015) ได้แก่ เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหยบรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการและสนับสนุนเกษตรกรรมที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 3 การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนชาวไทย เป้าหมายที่ 4 การให้ทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป้าหมายที่ 8 การสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมและยั่งยืน เป้าหมายที่ 9 การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม เป้าหมายที่ 10 การลดความไม่เสมอภาคทางสังคมและเศรษฐกิจภายในและระหว่างประเทศ เป้าหมายที่ 11 การเสริมสร้างให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุมปลอดภัยและยั่งยืน เป้าหมายที่ 12 การส่งเสริมให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน และเป้าหมายที่ 15 การดำเนินการปกป้องฟื้นฟูและสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ จากเป้าหมายทั้ง 9 ด้านในข้างต้นแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเกษตรกร ผู้เป็นหัวใจหลักในการผลิตวัตถุดิบ ถือเป็นแหล่งต้นน้ำที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจ ดังนั้นในการศึกษานี้ถือเป็นการแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเริ่มจากเกษตรกรผู้เป็นฐานรากของสังคมอย่างแท้จริง

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม” มีข้อเสนอแนะดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้งาน

1.1 ผลจากการศึกษาด้านเครือข่ายทางสังคม พบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการศึกษาสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม ประกอบไปด้วย 6 ประเด็น ที่ถือเป็นแนวทางในการศึกษาด้านเครือข่ายทางสังคม โดยผู้ที่สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ทางการวิจัยด้านเครือข่ายทางสังคมต่อไป

1.2 ผลจากการศึกษาด้านเครือข่ายทางสังคม ยังพบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบกับหน่วยงานภาครัฐ และกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบด้วยกันเองว่ามีความสัมพันธ์แบบหลวม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรชุมชนหรือกลุ่มให้เกิดความเข้มแข็งนั้น กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบรวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสนใจในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยการสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันเพื่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติตลอดจนก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมอันดีงามร่วมกัน นอกจากนี้ผู้ผลิตวัตถุดิบต้องสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบด้วยกันเอง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันให้มีองค์ความรู้หรือข้อมูลที่หลากหลาย อีกทั้งยังทำให้สามารถเข้าถึงการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานการศึกษาได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสำหรับกลุ่มสมุนไพรมันคงบงนั้น ปกติถือเป็นชุมชนที่เป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้ด้านสมุนไพรมันคงบงหรือแนวทางการทำเกษตรอินทรีย์ต่าง ๆ แต่เนื่องด้วยสถานการณ์ Covid 19 ที่ผ่านมาส่งผลให้การดำเนินงานด้านการให้ความรู้และศึกษาดูงาน รวมไปถึงการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรและสุขภาพเลือนหายไป ดังนั้นชุมชนและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรหันกลับมาให้ความสนใจในเรื่องนี้มากยิ่งขึ้น

1.3 การศึกษานี้ ค้นพบแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ที่ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการพนักงานสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบให้ผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพและเป็นไปตามหลักมาตรฐานหรือนโยบายของกิจการเพื่อสังคม โดยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์นี้ได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป็นหนึ่งในผู้ผลิตวัตถุดิบของกิจการเพื่อสังคม และนอกจากนี้ยังสามารถนำผลการศึกษาจากแนว

ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์นี้ ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีมาตรฐานในระดับสากลต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนควรพิจารณาจากความต้องการของสมาชิกในกลุ่มหรือชุมชนเป็นหลัก จากการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่มที่สำคัญคือ การขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ เนื่องจากกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังเกิดจากการรวมตัวกันของชาวบ้านเอง ทำให้การขอการสนับสนุนในด้านงบประมาณต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และพื้นที่เป็นไปอย่างยากลำบาก และการดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่องของภาครัฐ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามรัฐบาลในแต่ละยุคสมัย ทำให้กลุ่มเกิดความวิตกในการพัฒนาศักยภาพ หรือถูกปล่อยปะละเลย ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม มีความต่อเนื่องชัดเจน รวมถึงการสอบถามความต้องการของกลุ่มหรือชุมชนสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มหรือชุมชนอย่างแท้จริง

2.2 เครือข่ายถือเป็นทุนทางสังคมที่มีประโยชน์ โดยเฉพาะในการพัฒนากลุ่มหรือชุมชนภาครัฐจึงควรกำหนดนโยบายพัฒนาเครือข่ายให้เกิดความเข้มแข็งทั้งภายในและภายนอก การมีเครือข่ายที่เข้มแข็งจะเป็นแกนหลักของการพัฒนา หากชุมชนมีแกนที่ไม่เข้มแข็งการพัฒนาก็จะดำเนินไปได้โดยยาก ดังนั้นควรมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในการพัฒนาชุมชนต่อไป

2.3 ผลจากการศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนสำหรับองค์กรและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยประเด็นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมถือเป็นประเด็นท้าทายที่สำคัญขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย ดังนั้นรัฐบาลจึงควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวพร้อมทั้งมีนโยบายในการจูงใจและสนับสนุนแก่องค์กรที่นำการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวมาปรับใช้หรือขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

## 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 จากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มสมุนไพรบ้านดงบังซึ่งเป็นตัวแทนกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบให้แก่กิจการเพื่อสังคมอย่างมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรเพียงแห่งเดียวเท่านั้น ซึ่งจากการศึกษาเครือข่ายทางสังคมยังพบอีกว่ามีอีกหลายกลุ่มที่เป็นกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบ และ



เนื่องจากการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มจะมีรูปแบบของเครือข่ายทางสังคมที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรพิจารณาศึกษากลุ่มอื่น ๆ เพิ่มเติมสำหรับการศึกษารound ต่อไป

3.2 การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ ที่เลือกเฉพาะกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบและกิจการเพื่อสังคมที่ปฏิบัติงานด้านเกษตรอินทรีย์ หากแต่ยังมีองค์กรหรือกิจการเพื่อสังคมประเภทอื่น ๆ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาต่อเนื่องในเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม ในกิจการเพื่อสังคมที่แตกต่างกันออกไป เช่น กิจการเพื่อสังคมในธุรกิจร้านอาหาร กิจการเพื่อสังคมในธุรกิจการท่องเที่ยว กิจการเพื่อสังคมในธุรกิจบันเทิง เพื่อศึกษารูปแบบและบริบทแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันออกไป เพราะแต่ละองค์กรก็มีรูปแบบการดำเนินงาน และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ส่งผลให้องค์ประกอบหรือกลยุทธ์ ที่ได้จากการศึกษาแตกต่างออกไปเช่นกัน

3.3 สำหรับการศึกษารound ต่อไปควรใช้ทฤษฎีฐานรากเพื่อจำกัดความหมายของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมในเชิงลึกจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมถึงการเกิดแนวคิดเชิงทฤษฎีใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับการศึกษาโดยตรง

3.4 ปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวในประเทศไทยยังมีการศึกษาไม่มากนัก การศึกษารound นี้ถือเป็นการเติมเต็มพื้นที่ของแนวคิดดังกล่าว ดังนั้นในการศึกษารound ต่อไป ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเป็นการขยายผลการศึกษาในวงกว้าง และควรมีการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวในเชิงลึกเพิ่มเติม เพื่อให้เข้าใจมุมมองหรือการให้ความหมายของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

3.5 ข้อจำกัดประการหนึ่งของการวิจัยในครั้งนี้คือความไม่ต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการดำเนินงาน และโครงการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีผลกระทบต่อโดยตรงกับการดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากความไม่ต่อเนื่องของ นโยบาย และโครงการสนับสนุนต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อให้เกิดการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากอย่างแท้จริง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุวิธี โดยใช้เทคนิคการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ และการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกถึง โครงสร้าง ในการเก็บรวบรวม

ข้อมูล โดยวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมด้วยโปรแกรม Pajek เพื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปสังเคราะห์ เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของ กิจการเพื่อสังคม โดยผลที่ได้จากวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาชุมชนให้เกิดความ เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับเครือข่ายยังพบอีกว่าองค์กรต่าง ๆ ในสังคมนั้น จะ ดำรงอยู่ได้ด้วยการมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง โดยในการศึกษาวิจัยเชิงพื้นที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงให้เห็นถึง การมีเครือข่ายและสัมพันธ์ภาพที่ดีว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความราบรื่น และเป็นไปอย่างง่ายดายยิ่งขึ้น ดังนั้นในการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ การพัฒนาชุมชนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและเข้มแข็งนั้นจำเป็นต้องสร้างเครือข่าย ให้แก่องค์กรเหล่านั้นก่อนเพื่อให้เกิดรากฐานที่มั่นคงพร้อมแก่การพัฒนาตนเองต่อไป





## รายการอ้างอิง

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, 2(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Alter, S. K. (2001). *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Resource Guide for Social Enterprises*. Washington: P A C T Pub.
- Alter, S. K. (2004). *Social Enterprise Typology*. Seattle: Virtue Ventures LLC
- Alvord, S. H., Brown, D. L., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260–282.
- Anklam, P., Cross, R., & Gulas, V. (2005). Expanding the field of vision. *The Learning Organization*, 12(6), 539-551.
- Aoki, M. (1990). toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28(1), 1-27.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1–22.
- Batt, R., & Banerjee, M. (2012). The Scope and Trajectory of Strategic HR Research: Evidence from American and British Journals. *The International Journal of Human Resource Management* 23, 1739–1762.
- Bechet, P. (2008). *Strategic Staffing: A Comprehensive System for Effective Workforce Planning*. Now York: AMACOM.
- Belcourt, M., & Mcbey, J. (2004). *Strategic Human Resource Planning*. Australia: Thomson Nelson.
- Bird, B. J. (1989). *Social Entrepreneurial Behavior*. London: Scott, Foreman.
- Black, N. D. (2021). Compensating employees in micro-sized social enterprises with innovative HR practices. *Employee Relations: The International Journal of Emerging Markets*, 43(2), 496-506. doi:10.1108/ER-03-2020-0120
- Boissevain, J. (1974). *Friends of Friends: Network, Manipulators and Coalitions*. Oxford: Basil Blackwell.
- Booth, M., Shin, H., & Gomez, A. S. (2019). Human Resource Management Challenges in a

- Slovenian Social Enterprise: A Case Study. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 4(2), 65-81. doi:10.22324/ijhrdppr.4.205
- Boromisa, A., Tisma, S., & Lezaic, A. R. (2015). *Green jobs for sustainable development*. London: Routledge.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Borzaga, C., & Solari, L. (2004). Management Challenges for social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *the emergence of social enterprise* (pp. 333-349). London: Routledge.
- Boxall, P. (1995). Building the theory of comparative HRM. *Human Resource Management Journal*, 5(5), 5-17.
- Bruce, S., & Yearley, S. (2006). *The SAGE dictionary of sociology*. London: SAGE.
- Carrington, P. J., Scott, J., & Wasserman, S. (2005). *Models and Methods in Social Network Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Christopher, M., & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 235-246.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 411-424.
- Dawans, V. (2010). The four lenses strategic framework, Virtue Ventures LLC. Retrieved from [http://4lenses.org/Setypology/se\\_in\\_context](http://4lenses.org/Setypology/se_in_context)
- De Cenzo, D. A., & Robbin, S. P. (1996). *Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of iSocial Entrepreneurshipi. Retrieved from [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)
- Defourny, J. (2001). From Third Sector to social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. New York: Routledge.
- Defourny, J., & Kim, S. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: A cross-country analysis. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 86-111.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments.

- Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 32-53.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denzin, N. (1989). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Research Methods* (3th ed ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2549). กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ *A Framework for Human Resource Management* (เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, จันทวรรณ เปรมประภา, มณีนรัตน์ จันทรินทร์, & ชลิตา กาญจนจุกตะ, Trans. ชำนาญ ปิยวนิช พงษ์ & กฤษ อัมโกจน์ Eds.). กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436.
- Dore, R. (1990). Where are we now: musings of an evolutionist. *Work, Employment and Society*, 3(4), 425-446.
- Dore, R. (1992). Japan's version of managerial capitalism. In T. Kochan & M. Useem (Eds.), *Transforming Organizations* (pp. 17-27). New York: Oxford University Press.
- DTI. (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: Department of Trade and Industry.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2016). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values: Effect of green HRM on employee workplace green behavior. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Capstone: Oxford.
- EMES International Research Network. (2015). Social enterprise. A new model for poverty reduction and employment generation. Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Social%20Enterprise-%20A%20New%20Model%20for%20Poverty%20Reduction%20and%20Employment%20Generation.pdf>
- Epstein, M., & Roy, M. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7(1), 21-30.

- Ester, R. J. (1993). Toward sustainable development: From theory to praxis. *Social Development Issues, 15*(3), 1-29.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from Green Management: Environmental management systems inside and outside the factory. *California Management Review, 43*(1), 64–84. doi:http://dx.doi.org/10.2307/41166089
- Forman, M., & Jorgensen, S. (2001). The social shaping of participation of employees in environmental work within enterprises—Experiences from a Danish context. *Technology Analysis & Strategic Management, 13*(1), 71–90.
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees recruitment. *Resource and Energy Economics, 34*(1), 74-92. doi:Doi: 10.1016/j.reseneeco.2011.10.002
- GuiTong, M., สุภการ สิริไพศาล, & อติสร ศักดิ์สูง. (2018). วัฒนธรรมกวนซีกับการสร้างเครือข่ายทางสังคมของชาวไทยเชื้อสายจีนฮากกาในเขตพื้นที่ภาคใต้ตอนล่างประเทศไทย. *อินทนิลทักษิณสาร, 13*(2), 139-163.
- Harris, D., & Kor, Y. (2013). The Role of Human Capital in Scaling Social Entrepreneurship. *Journal of Management for Global Sustainability, 2*, 163-172.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social Network Analysis: An Approach and Technique for the Study of Information Exchange. *Library and Information Science Research, 18*(4), 323-342.
- Hosain, S., & Rahman, S. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management, 18*, 54-59.
- Huisman, M., & van Duijn, M. A. J. (2011). A Reader's Guide to SNA Software. In J. Scott & P. J. Carrington (Eds.), *The SAGE Handbook of Social Network Analysis* (pp. 578-600). London: SAGE.
- Hulgård, L. (2014). Social Enterprise and the Third Sector - Innovative Service Delivery or a Non-Capitalist Economy. In L. H. Jacques Defourny, Victor Pestoff (Ed.), *Social Enterprise and the Third Sector : Changing European landscapes in a comparative perspective* (pp. 66-84). New York: Routledge.
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training, 43*(2), 98–105. doi:10.1108/00197851111108926
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future

- directions for Green Human Resource Management. *Zeitschrift für Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(1), 99–116.
- Kerlin, J. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *Voluntas*, 21(2), 162–179.
- Khatun, F., & Hasan, M. (2016). Human Resource Management in Social Enterprises: A Study on BRAC. *European Journal of Economics, Law and Politics*, 3(2), 37-57.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London: SAGE.
- Kim, S., Jackson, J. H., & Suh, E. H. (2012). A diagnosis framework for indentifying the current knowledge sharing activity status in a community of practice. *Expert Systems with Applications*, 39(18), 13093-13107.
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(1), 225–248. doi:http://dx.doi.org/10.1108/01443570010304279
- Kleekhaew, C. (2553). สิ้นทรัพย์เกาะเทรนดี้ Green HR แทรกแนวคิดสอนในหลักสูตร Retrieved from <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=89739>
- Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 312–332). London: Routledge.
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3(1), 50–57.
- Liu, G., & Ko, W. W. (2012). Organizational learning and marketing capability development: a study of the charity retailing operations of British social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 580-608.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40, 761–783.
- luxury society. (n.d). SOCIAL ENTERPRISE) และ SOCIAL BUSINESS) แตกต่างกัน ? Retrieved from <https://thai.luxurysocietyasia.com/social-enterprise-%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A-social-business-%E0%B9%81%E0%B8%95%E0%B8%81%E0%B8%95%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%99/>



- Mair, J., & Martì, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41, 36–44.
- Marcus, A., & Fremeth, A. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 17–26.
- Marin, A., & Wellman, B. (2009). *Social Network Analysis: An Introduction. Handbook of Social Network Analysis Department of Sociology*. London: University of Toronto.
- Marsden, P. V. (1990). Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463.
- Martinez-Lopez, B., Perez, A. M., & Sanchez-Vizcaino, J. M. (2009). Social network analysis. Review of general concepts and use in preventive veterinary medicine. *Transboundary and Emerging Disease*, 56, 109-120.
- Martino, F., & Spoto, A. (2006). Social Network Analysis: A brief theoretical review and further perspectives in the study of Information Technology. *PsychNology*, 4(1), 53-86.
- Mashala, Y. M. (2018). Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 2(12), 60-68.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. Ohio: Thompson Southwestern.
- May, D. R., & Flannery, B. L. (1995). Cutting waste with employee involvement teams. *Business Horizons*, 38(1), 28–38. doi:http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(95)90033-0
- Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81.
- Messi. (2021). การวางแผนทรัพยากรบุคคล (HRP) คืออะไร? Retrieved from <https://www.thaifrx.com/human-resource-planning-hrp-definition/>
- MGR Online. (2006). 'ดงบัง' หมู่บ้านที่องเทียวมุมนไพร. Retrieved from <https://mgronline.com/live/detail/9490000100473>
- MGR Online. (2559). ดัน Social Enterprise ปฏิวัติแนววิถีธุรกิจใหม่ Retrieved from <https://mgronline.com/daily/detail/9590000113062>
- Moizer, J., & Tracey, P. (2010). Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27, 252–266.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management* (10th ed.). New York: Pearson.

- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87, 325–336.
- Napathorn, C. (2018a). Contextual influences on HRM practices in social enterprises: the case of Thailand. *International Journal of Emerging Markets*, 13(6), 1969-2000.
- Napathorn, C. (2018b). How do social enterprises recruit workers? The case of social enterprises in Thailand. *JOURNAL OF ASIA BUSINESS STUDIES*, 12(4), 508-532. doi:10.1108/JABS-02-2017-0019
- Napathorn, C. (2018c). Which HR Bundles are Utilized in Social Enterprises? The Case of Social Enterprises in Thailand. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 110-131. doi:https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1452282
- Napathorn, C. (2020). Managing workers in Thai social enterprises: the role of founders. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 18-48. doi:10.1108/IJOA-01-2019-1625
- Newman, A., Mayson, S., Teicher, J., & Barrett, R. (2015). Special Issue of International Journal of Human Resource Management: Recruiting, Managing and Rewarding Workers in Social Enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1907–1909.
- Newman, M. E. J. (2003). The structure and function of complex networks. *Siam Review*, 45(2), 167-256.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Company.
- Nooy, W. C., Mrvar, A., & Batagelj, V. (2005). *Exploratory social network analysis with Pajek*. Cambridge: Cambridge Press.
- Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge.
- Özlen, M. K. (2014). The Recent Trend in a Human Resource Management Journal: A Keyword Analysis. *European Researcher*, 79(7-2), 1367-1375.
- Pearce, J. (2003). *Social Enterprise in Anytown*. Lisbon: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Peattie, K., & Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, 4, 91–107.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept.

*Journal of World Business*, 41, 56–65.

- Phillips, B. (2002). Qualitative methods and Disaster research. In R. A. Stallings (Ed.), *Methods of Disaster Research* (pp. 194-211). Philadelphia: Xlibris.
- Prell, C. (2011). *Social Network Analysis: History, Theory and Methodology*. London: SAGE.
- Ramasamy, A., Inore, I., & Sauna, R. (2017). A Study on Implications of Implementing Green HRM in the Corporate Bodies with Special Reference to Developing Nations. *International Journal of Business and Management*, 12(9), 117-129. doi:10.5539/ijbm.v12n9p117
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37(1), 151–164. doi:http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00074-3
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Ridley-Duff, & Bull. (2011). *Understanding social enterprise: Theory & Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: Emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 10-19.
- Scarpello, V. G., Ledvinka, J., & Bergmann, T. J. (1995). *Human resource management: Environments and functions*. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Scott, C., & Westbrook, R. (1991). New Strategic Tools for Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(1), 23-33.
- SE Thailand. (2018). มุคินธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ในพระอุปถัมภ์ สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ เจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดา สิริโสภาพัณณวดี. Retrieved from <https://www.sethailand.org/members/abhaiherb/>
- Siam Kubota Corporation. (2016). บ้านดงบัง หมู่บ้านสมุนไพรอินทรีย์เพื่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม. Retrieved from <https://www.kubotasolutions.com/knowledge/rice/detail/485>
- Spear, R., & Bidet, E. (2003). The Role of Social Enterprise in European Labour Markets. *EMES European Research Network*, 3(10), 1-46.
- Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(2), 195-231.
- Steyaert, C., & Katz, J. (2004). Reclaiming the Space for Entrepreneurship in Society:

- Geographical, Discursive and Social Dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 179–196.
- Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). qualitative study of Green HRM practices and their benefits in the organization: An Indonesian company experience. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 200-211.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tapomoy, D. (2008). *Performance Appraisal and Management: Concepts, antecedents and applications*. Editeur: Excel Books.
- Teasdale, S. (2011). What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. *Public Policy and Administration*, 27(2), 99-119.
- Thai CSR Network. (2010). Social Enterprise vs. Social Business. Retrieved from <https://www.thaicrs.com/2010/07/social-enterprise-social-business.html?m=1>
- The Joanna Briggs Institute. (2014). Reviewers' Manual 2014 Edition. Retrieved from <https://nursing.lsuhs.edu/JBI/docs/ReviewersManuals/ReviewersManual.pdf>
- Thite, M., & Kavanagh, M. J. (2009). *Human resource information systems: basics, applications and future directions*. London: SAGE.
- Tyson, S., & Brewster, C. (1991). Comparative studies and the development of human resource management. In C. Brewster & S. Tyson (Eds.), *International Comparisons in Human Resource Management* (pp. 257-259). London: Pitman.
- Ullah, M. (2017). Integrating Environmental Sustainability into Human Resources Management: A Comprehensive Review on Green Human Resources Management (Green Hrm) Practices. *Maghreb Review of Economic and Management*, 4(1), 6-22.
- United Nations. (2015). The World Population Prospects: 2015 Revision. Retrieved from <https://www.un.org/en/development/desa/publications/world-population-prospects-2015-revision.html>
- United Nations Environment Programme. (2015). *United Nations Environment Programme Annual Report 2014: UNEP 2014 Annual Report*.
- Wallace, S. L. (1999). Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in

- Facilitating Community Economic Development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 153–174.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People – Human Resources and Environmental Management*. Sheffield, England: Greenleaf.
- Wendell, L. F. (1998). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Werther, W. B., Jr., & David, K. (1993). *Human resources and personnel management* (4th ed ed.). New York: McGraw-Hill.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). CA: Sage Publications.
- Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(1), 117–139.
- กนกพร มาลัยหอม, กานดา จันทร์เข้ม, & เก็ดฉา บุญปรากร. (2561). กลุ่มสายบุรี ลูกเกอร์ : การสร้างเครือข่ายทางสังคมเพื่อการดำเนินชีวิตอย่างสันติสุขท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ชายแดนใต้. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(2), 75-96.
- กนกเรขา จันทร์วงศ์กิตติ. (2556). การต่อรองและการสร้างเครือข่ายทางสังคมผ่านหน่วยสัต์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- กรด เหล็กสมบูรณ์. (2558). รายงานฉบับสมบูรณ์ "ชาติพันธุ์ไทเขินในประเทศไทย: การเคลื่อนย้าย การตั้งถิ่นฐาน วิถีชีวิตและเครือข่ายทางสังคม". เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). โลจิสติกส์และการขนส่ง. Retrieved from <https://bsc.dip.go.th/th/category/2016-08-23-07-53-51/2016-08-24-04-11-23>
- กรณีการ์ แจกแสงรัตน์. (2558). พฤติกรรมทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กันขพร ชีรเวคิน. (2560). ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส.
- กิตติคุณ แสงนิล และ สันติธร ภูริภักดี. (2561). การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจเพื่อสังคม กรณีศึกษา สามพราน โมเดล โดยมูลนิธิสังคมนุรักษ์. *Veridian E-Journal*, 11(1), 168-181.
- กิติมา แดงกกิจ. (2563). ความร่วมแรงร่วมใจของภาครัฐและกลุ่มผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (YEC) กรณีศึกษาจังหวัด

- สมุทรสาคร. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(3), 489-502.
- เกรียงไกร ทรัพย์แสนมา และ บรรพต วิรุณราช. (2562). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทประชารัฐรักสามัคคี วิสาหกิจเพื่อสังคม (ประเทศไทย) จำกัด ในประเด็นเศรษฐกิจฐานราก. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 14(2), 17-29.
- เกรียงไกร ทรัพย์แสนมา และ สิริ ลภัสลดา ปันสาน. (2562). รูปแบบการพัฒนาสินค้าเกษตรของบริษัทประชารัฐรักสามัคคีวิสาหกิจเพื่อสังคม (ประเทศไทย) จำกัด. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 3(2), 67-76.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์ สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชัคเซสมิเดีย จำกัด.
- เกศสุดา สิทธิสันติกุล, อารมณ์ โอภาสพัฒนกิจ, & สมคิด แก้วทิพย์. (2561). เครือข่ายทางสังคมเพื่อการจัดการความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์จากป่า: กรณีศึกษาเครือข่ายลุ่มน้ำจาง จังหวัดลำปาง. วารสารหาดใหญ่วิชาการ, 16(1), 39-53.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2560). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- โกสินทร์ ชำนาญพล, วรณวีร์ บุญคุ้ม, & นรินทร์ สังข์รักษา. (2559). การพัฒนารูปแบบการจัดการเครือข่ายการตลาด วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวไทย เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารราชพฤกษ์ 14(3), 80-86.
- ขนิษฐา มะเห. (2556). อดังลิป็นมหัศจรรย์ได้โคลนคม: พื้นที่ปฏิบัติการประจำวันและการสร้างเครือข่ายทางสังคมของชุมชนบวกันเคย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- คณะกรรมการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ. (2563). แผนปฏิบัติการด้านเกษตรอินทรีย์ พ.ศ. 2560 – 2565. Retrieved from [https://www.ldd.go.th/Web\\_PGS/data/standart/plan.pdf](https://www.ldd.go.th/Web_PGS/data/standart/plan.pdf)
- คณะผู้จัดทำรวมกิจการเพื่อสังคมในไทย. (2555). *SE Catalog* รวมกิจการเพื่อสังคมในไทย. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชิด ชิด แคลปีดัล จำกัด.
- คณะวิจัยโครงการกิจการเพื่อสังคมน้ำดี 50 องค์กร. (2553). กิจการเพื่อสังคมน้ำดี 50 องค์กร. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครกิจ.
- คำมูล พรหมพนัส และ ปรีชา อุตระภูณ. (2564). เครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตและจำหน่ายลำไยอบแห้งโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง หมู่บ้านสันป่าเหียง ตำบลมะเขือแจ้ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน. วารสารปัญญา, 28(1), 68-78.

- คุณาพร เต็มปียพล. (2555). การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมของการเลี้ยงเป็ดไข่ในเขตพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- จตุพร จุ้ยใจงาม. (2557). การสังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ของกิจการเพื่อสังคม การศึกษาเชิงประจักษ์ในบริบทของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- จตุรงค์ นภทร. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย: กรณีศึกษาของกาแฟลอยช้างและโครงการพัฒนาคอกตุ้ง. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 40(156), 26-56.
- จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- จันทะลา วรณหงส์ และ ธนพฤกษ์ ชามะรัตน์. (2561). เครือข่ายทางสังคมของแรงงานสตรีลาวย้ายถิ่นในจังหวัดอุดรธานี ประเทศไทย. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 5(2), 27-48.
- จิระพัชร กุเลิสตระกูล. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 10(2), 64-72.
- จิระพัชร กุเลิสตระกูล. (2560). การศึกษาคุณลักษณะความเป็นกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย. Paper presented at the National Conference on Technical Education 10th.
- จุฑาพร แซ่หลี. (2563). ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง: กรณีศึกษาศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 14(32), 155-167.
- เจตชาติ ดวงสงค์, ชีระ เตชะมณีสถิตย์, & ปฐม มณีโรจน์. (2558). การศึกษาและพัฒนาองค์กรกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย: กรณีศึกษาเรนโบว์ฟาร์ม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 10(2), 140-164.
- เจ้าอธิการรุ่งโรจน์ อธิปญโญ, & พระครูกลุ่ตยาคมกิตติวัฒน์. (2562). การพัฒนาเครือข่ายแหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดอุดรดิถี. *วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลสุวรรณภูมิ*, 1(2), 125-140.
- ชนิดดา พัดทอง, วันชัย ปานจันทร์, ศจีมาจ ฅ วิเชียร, นवलละออ แสงสุข, & ชุมพล รอดแจ่ม. (2563). รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารนวัตกรรมและการจัดการ*, 5, 59-71.
- ชวิตา สุขมัน. (2560). ชุมชนคนสร้างทาง : เครือข่ายประชาสัมพันธ์กรมทางหลวง. (การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- ชญญา ปัญญาภาพ. (2563). กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย : บทเรียนจากอดีตและแนวทางสำหรับอนาคต. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ชัยทีวี เสนะวงศ์. (2556). การบริหารคนสีเขียว (GREEN HR MANAGEMENT). Retrieved from [http://www.consultthai.com/training\\_public\\_details.php?txtNo=&activities\\_id=25&month=2&year=2013](http://www.consultthai.com/training_public_details.php?txtNo=&activities_id=25&month=2&year=2013)

- ชาชูชัย จิตรเหล่าอาพร, จิดาภา ถิรศิริกุล, & สกกล สุขเสริมส่งชัย. (2564). การพัฒนาที่ยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจโลก. วารสารวิชาการไทยวิจัยและการจัดการ, 2(3), 77-93.
- ชาย โปธิสิตา. (2556). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 6 ed.). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ชูชัย สมิตธิไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์, รวิภา ธรรมโชติ, ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์, & จิรวรรณ เดชานันทน์. (2560). เครื่องข่ายการป้องกันปัญหาหมอกควันในเขตภาคเหนือตอนบน. วารสารคฤภีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 7(3), 41-53.
- ณชกร ขาวเข้ม และ ชาติชาย โฆษะวิสุทธิ. (2558). เครื่องข่าย: กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนาท้องถิ่น. วารสารการบริหารท้องถิ่น, 8(1), 61-67.
- ณัชพล ศิริสวัสดิ์. (2564). การศึกษาเครือข่ายงานสาธารณสุขสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทยในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19). วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 10(3), 264-277.
- ณัฐिता โรจน์ประศาสน์, ชาญุทธ สุดทองคง, & ประเสริฐ ทองหนู่น้อย. (2563). การวิเคราะห์เครือข่ายอนุรักษ์หอยปะในลุ่มน้ำปะเหลียน จังหวัดตรัง. วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย, 12(1), 95-111.
- ณัฐพล กาบคำ, อริยะ แสนทวีสุข, & สุรัชย์ อิ่มทับ. (2560). โซ่อุปทานของการสร้างมูลค่าเพิ่มเชอรี่ บ้านสันเจริญ อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน. Paper presented at the Innovation for Social Engagement Environment and Enterprise: 3E.
- ณัฐพล มีแก้ว และ คุษฎี อายุวัฒน์. (2561). การสร้างเครือข่ายทางสังคมเพื่อการดำรงชีพของชุมชนชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประเทศไทย. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 35(1), 247-266.
- ณัฐวรรธ อุไรอำไพ. (2561). การสร้างเครือข่ายทางสังคมผ่านการใช้ทุนของคนไทยเชื้อสายเวียดนาม จังหวัดนครพนม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
- ณัฐวัชร เผ่าภู. (2554). การพัฒนาอย่างยั่งยืน: ความเป็นเครือข่ายทางสังคม คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมของชุมชนมุสลิมบ้านสมอเอก ตำบลคอนนิมพิล อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ดลมนัส กาเจ. (2562). ไปดูของจริงแหล่งผลิตสมุนไพรใหญ่ที่สุดในประเทศไทยที่ "ดงบัง". Retrieved from [https://kasettumkin.com/agro-tourism/article\\_23875](https://kasettumkin.com/agro-tourism/article_23875)
- คอนลาร์ เสนา, & วรพล วรสุวรรณโรจน์. (2563). เครือข่ายทางสังคมกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเชิงพื้นที่ตามยุทธศาสตร์สี่แยกอินโดจีน. บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, 8(2), 134-142.



- คูสิต ขอบจิตร. (2552). การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของวัสดุก่อสร้างแบบดินโดยวิธีต้นทุนกิจกรรม. (วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- เดชา พนาวรรกุล. (2562). องค์การกับการสื่อสาร. In องค์การและการจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิลกรุ๊ป.
- ตรงกมล สนามเขต และ นิตยา กาบจันทร์. (2565). แนวทางการเสริมสร้างทุนชุมชนให้เข้มแข็งสู่การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ จังหวัดอุตรดิตถ์. วารสารวิจัยวิชาการ, 5(1), 129-144.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.). SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN. Retrieved from <https://www.setsustainability.com/page/sustainable-supply-chain>
- ทรงศักดิ์ รักพ่วง. (2561). การศึกษาเครือข่ายทางสังคมของกลุ่มนักวิ่งมาราธอน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ทักษ์ ทองภูเบศร์. (2554). บทบาทการส่งผ่านของเครือข่ายโรงเรียนและชุมชนในการส่งเสริมความสำเร็จของชุมชนแห่งการปฏิบัติด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม: การวิจัยเน้นการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ธงชัย ทองมา. (2558). การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยงในการบริหารจัดการทรัพยากรทางกายภาพอาคารสำนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์. (2555). สถานภาพองค์ความรู้ของแนวคิดเครือข่ายทางสังคม (State of Knowledge of Social Network Concept). Retrieved from <http://www.kroobannok.com/blog/4252>
- ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์. (2554). การสร้างเครือข่ายทางสังคมของนายหน้าแรงงานอีสาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ชนพฤกษ์ ชามะรัตน์. (2559). สัมภาษณ์กลางมวฒมิตรสหาย “ไทย - ออส” : เครือข่ายทางสังคมของแรงงานนักเรียนไทยในออสเตรเลีย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 8(3), 267-289.
- ชนิดย์ โสรรัตน์. (2550). การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. กรุงเทพมหานคร: ประชุมทองพรีนติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- ธวัชชัย เคะบาล. (2555). เครือข่ายทางสังคมกับการขับเคลื่อนกระบวนการนโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพระดับตำบล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ธวัชชัย สังข์สีมา. (2561). ห่วงโซ่การย้ายถิ่นผ่านเครือข่ายทางสังคมของแรงงานลาวในจังหวัดอุตรธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ธัญ วรัตน์ กงถาวร. (2563). กลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง. Retrieved from [https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article\\_109740](https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article_109740)

- ชารทิพย์ พรณัฐภาพ, อรทัย วานิชดี, รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์, & อาจารย์ ประจวบเหมาะ. (2565). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยีนอันแนวปฏิบัติการ บริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว กรณีศึกษาบริษัทในรายชื่อหุ้นยั่งยืนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ, 35(3), 227-249.
- ธีรวุฒิ ก่ายแก้ว. (2556). การสร้างเครือข่ายทางสังคม: กรณีศึกษา นักฟุตบอลสมัครเล่น ในกลุ่มกรุงเทพเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- นกรินทร์ วงศ์เรืองวุฒิ. (2558). นโยบายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่ายอย่างยั่งยืนของเกษตรกรชาวสวนกาแฟ. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ปทุมธานี.
- นพชัย ฟองอิสสระ. (2559). รูปแบบการสร้างเครือข่ายทางสังคมของการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมแบบโฮมสเตย์กลุ่มชาติพันธุ์อำเภอบ้านสองแควพัฒนา เทศบาลตำบลแม่ยาว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(2), 15-41.
- นพวรรณ มาดารัตน์. (2562). การวิเคราะห์ตัวชี้วัดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสาธารณสุขในระดับพื้นที่. วารสารวิจัยและพัฒนาด้านสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา, 5(1), 35-45.
- นรินทร์ สังข์รักษา, สมบูรณ์ ยืนยงสุวรรณ, & สมชาย ลักษณ์นุรักษ์. (2561). รูปแบบการจัดการธนาคารความดีเพื่อเสริมสร้างความอยู่เย็นเป็นสุขและการเปลี่ยนผ่านการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ด้วยการจัดการตนเอง. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 38(6), 1-23.
- นฤชา โฆษาศิวิไลซ์, เสาวภา สุขประเสริฐ, & สุวารี ศรีปุณณะ. (2559). รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายพลังสังคมเชิงบูรณาการในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 11(38), 105-118.
- นฤมล คำอ่อน และ ไชยยศ ไพบูลย์ศิริธรรม. (2563). รูปแบบการจัดการเครือข่ายชุมชนเพื่อความมั่นคงทางอาหาร. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 5(8), 470-485.
- นฤมล นิราทร. (2543). การสร้างเครือข่ายการทำงาน: ข้อควรพิจารณาบางประการ. กรุงเทพมหานคร: โครงการระหว่างประเทศว่าด้วยเรื่องการจัดปัญหาการใช้แรงงานเด็ก.
- น่าน ฐานิวัฒนานนท์. (2559). พื้นที่ของการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายทางสังคมของชมรมกีฬาผู้สูงอายุจังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- นิทัศน์ สิริโชติรัตน์. (2559). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัณฑิตา ชินาญกิจ. (2557). การประยุกต์ใช้ทุนทางสังคมกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ: กรณีศึกษาป่าชุมชนบ้านห้วยสะพานสามัคคี ตำบลหนองโรง อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี. วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 25(2), 25-36.

- บุรณิน รัตนสมบัติ. (2557). การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาด  
ใหญ่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, นครปฐม.
- ปฐมพงษ์ ลิ้มเจริญ. (2558). หมอธรรม: ประวัติศาสตร์ ความเชื่อ และเครือข่ายทางสังคมในภาคอีสาน. (ดุษฎีนิพนธ์  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปฐมพงษ์ หอมศรี และ จักรพรรณ คงชนะ. (2556). การปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรม :  
กรณีศึกษาโรงงานผลิตซอสและน้ำจิ้มไก่ขนาดกลางและขนาดย่อม. *Kasem Bundit Engineering  
Journal*, 3(2), 26-47.
- ประพิน นุชเปี่ยม, ดิถุทธธรรณ ประทีปพรณรงค์, & บงกช เจนจรัสสกุล. (2561). วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย: ข้อสังเกตบางประการต่อร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม. สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน  
, 11(1).
- ปริญญา หุ่นโพธิ์. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์  
ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
นครปฐม.
- ปรัชมา ศรีมงคล. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงรุก สำหรับชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน  
ของกิจการเพื่อสังคม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ปิ่นฉัตร อนันตภิบุตร, ปรีทศน์ ฉันทศักดิ์, ศิริพล ฤทธิประศาสน์, รอม อรุณวิสุทธิ, นุชนิษฐ์ พลกล้า, ธนกร โสภณวิทย์, .  
. . วลัยภรณ์ ใจโต. (2561). โครงการวิจัย เรื่อง "การศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อจัดลำดับความสำคัญของ  
การพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการออกนโยบายของกระทรวงการคลัง". กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.
- ปีติมน ส้อมสมบุรณ์. (2554). รูปแบบ และกลยุทธ์ในการเป็นผู้ประกอบการสังคมของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยา  
อภัยภูเบศร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ปิยะวดี ยอดนา. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มกองทุนการเงินชุมชน บ้านโนนสวรรค์ ตำบลพังช้าง  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 1(1), 17-26.
- พงศธร สิงห์น้อย. (2556). บทบาทของการสื่อสารในการสร้างเครือข่ายและการส่งเสริมจิตสำนึกสาธารณะของ  
เยาวชนอาสาสมัครชาย (วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2554). Retrieved from <https://dictionary.orst.go.th/>
- พจิ มณีรัตน์ และ อุบลวรรณ เปรมศรีรัตน์. (2553). กระบวนการสื่อสารส่งเสริมการตลาดสมุนไพรอภัยภูเบศร.  
วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา, 3(3), 19-33.
- พรวรพ เปล่งปลั่ง และ อลงกรณ์ คูตระกูล. (2563). การจัดการห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษา

- กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ. วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 11(2), 1-28.
- พระครูรัตนสุตาภรณ์ (ธีรเดช โพธิ์ทอง). (2564). สี่แยกอินโดจีน: กระบวนการและกลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคมกับการพัฒนาเชิงพื้นที่ในจังหวัดพิษณุโลก. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 9(2), 755-765.
- พระมหาสุทิตย์ อากาศโร. (2547). เครือข่าย: ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- พระอธิการจำลอง สุเมโธ (ทุนกาศ). (2560). ศึกษากระบวนการสืบสานวิถีวัฒนธรรมเชิงพุทธของคนของในอำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย,
- พัชรราตรี สุกกะ. (2561). เครือข่ายการพัฒนาความเป็นเมืองของชุมชนต้นแบบในองค์กรชุมชนตำบลไร่จึงอำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 2(2), 69-80.
- พัชรีรี ชมภูคำ. (2552). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล.
- พิชัย พันธุ์วัฒนา. (2558). การศึกษาความสอดคล้องแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์การจัดการคุุณชีพัฒนชาติ). มหาวิทยาลัยศรีปทุม;
- พิตรพิบูล ไชยเมือง. (2557). รูปแบบการเสริมสร้างเครือข่ายทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารจัดการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองบัวลำภู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- พิพัฒนพงศ์ มาศิริ. (2563). กิจการเพื่อสังคมกับการแก้ปัญหาในสังคมไทย. พิมพ์นสวรรค์, 16(1), 1-16.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เพชรนภา วิริยะสืบพงศ์, นลินี ทองประเสริฐ, & สมชาย หาญหิรัญ. (2563). การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี, 14(3), 75-85.
- ภัทราวดี มากมี. (2564). การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมสำหรับออกแบบการวิจัยทางสังคมศาสตร์. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 27(1), 32-45.
- ภูชิป มีถาวรกุล. (2562). พัฒนาโปรแกรมประยุกต์เสริมสร้างศักยภาพการบริหารวิสาหกิจชุมชนเชิงนวัตกรรมของชุมชนผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- มณฑดา สุขอร่าม. (2556). การนำเสนอแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางสังคม เพื่อเพิ่มศักยภาพอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- มณีวรรณ เกตุบุญลือ และ พชร สันทัด. (2563). การจัดการเครือข่ายความปลอดภัยในการป้องกันปัญหาเสพติด

- ในชุมชนด้วยกองทุนแม่ของแผ่นดิน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม. วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย, 16(1), 116-133.
- มาริช หัสชู. (2563). การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่า สำหรับแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการสินค้าโอท็อป. มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร. (2557). การจัดตั้งมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร. Retrieved from <https://www.thaifranchisecenter.com/links/show.php?id=726>
- มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร. (2560). มูลนิธิ “อภัยภูเบศร” สะพานแห่งภูมิปัญญา สร้างคุณค่ายาไทย. Retrieved from <https://www.abhaishop.com/th/blog/5734/blog-5734>
- เมทินา อีสริยานนท์, สกฤติ อีสริยานนท์, & ศักดา ศิลากร. (2564). แนวทางการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งสู่การจัดการตนเองอย่างยั่งยืนของตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอนาดิ จังหวัดปราจีนบุรี. วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 10(2), 15-30.
- รพีพันธ์ ยืนยาว และ ธนพฤกษ์ ชามะรัตน์. (2563). กระบวนการสร้างเครือข่ายทางสังคมในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพ ด้านเกษตรอินทรีย์ของจังหวัดอุบลราชธานี. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 37(1), 38-59.
- รัตนา ด้วยดี. (2560). กระบวนการสร้างความทันสมัยของคริสตจักรมิ่งในเมืองเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
- รัตนา แสงสว่าง. (2558). เครือข่ายทางสังคมในประเพณีบุญหลวงกับกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- รัตนา แสงสว่าง, สุวิมล อังควานิช, เสาวภา สุขประเสริฐ, & สุวารี ศรีบุญ. (2558). เครือข่ายทางสังคมในประเพณีบุญหลวงกับกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม. วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 5(2), 44-57.
- ราชกิจจานุเบกษา, 136 C.F.R. § 67ก (2562, 22 พฤษภาคม).
- รุ่งเรขา วิชาวุฑฒิกุล. (2557). การพัฒนาแบบจำลองเครือข่ายทางสังคมเพื่อเพิ่มผลผลิตงานวิจัยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยวิจัยไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช,
- โร ง เร ย น บ ้ า น ด ง บ ้ ง . ( 2 5 6 5 ) . ช ้อ มู ล น ้ ก เร ย น . Retrieved from [https://data.bopp-obec.info/web/index\\_view\\_stu.php?School\\_ID=1038660385](https://data.bopp-obec.info/web/index_view_stu.php?School_ID=1038660385)
- ลัดดา มาเอะ. (2556). ความต้องการของผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมในภาคเหนือตอนบนต่อการใช้อินเทอร์เน็ต. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
- ลัดดาพร กุลแก้ว, วรสิทธิ์ วงศ์ดีชัย, & จักรวัฒน์ ลิ้มปัสวพงษ์. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย. วารสารศิลปการการจัดการ, 6(3), 1233-1249.

- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2560). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชราภรณ์ สังข์ทอง. (2554). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้สำหรับเครือข่ายทางสังคมเพื่อสร้างเสริมภูมิคุ้มกันทางสังคม สำหรับเด็กและเยาวชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- วนิดา กิ่งคำ. (2554). การสร้างเครือข่ายทางสังคมคนพิการของเทศบาลตำบลเจดีย์แม่ครัว. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต การศึกษาค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
- วรสิทธิ์ เจริญศิลป์ และ ชันชววัฒน์ รัตนศักดิ์. (2561). กระบวนการดำเนินงานของเครือข่ายชุมชนในพื้นที่ตำบลสะเอียบ อำเภอสอง จังหวัดแพร่. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 26(51), 145-169.
- วัชร เวชประสิทธิ์. (2564). รูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวที่ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของสถานประกอบการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 12(1).
- วิจิต จรัสสุขสวัสดิ์. (ม.ป.ป.). การส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย. Retrieved from <https://www.krisdika.go.th/data/activity/act13429.pdf>
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2554). สีเขียวกับการบริหาร. *TPA news* โรงงาน สีเขียว. Retrieved from [https://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag\\_content/48/ContentFile827.pdf](https://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/48/ContentFile827.pdf)
- วิทิต กมลรัตน์. (2552). ศึกษาพฤติกรรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท อิติตยาเบอร์ล่า เคมีคัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ฟอสเฟต ดีวีชั่น). (สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
- วินิจ ผาเจริญ. (2563). การมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการอนุรักษ์ฟื้นฟูป่าต้นน้ำอย่างยั่งยืน ตามแนวพระราชดำริกรณีศึกษา บ้านป่าสักงาม ตำบลดวงเหนือ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่. วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 20(2), 113-126.
- วิภาดา ญาณสาร และ ศักดิ์สยามต์ ไชยสามเสน. (2564). กาแฟป่าอินทรีย์: รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมภูมิปัญญาสร้างสรรค์ บนฐานทรัพยากรท้องถิ่นของวิสาหกิจกาแฟชุมชนบ้านป่าอก อำเภอแม่ จังหวัดเชียงใหม่. วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ, 6(3), 407-422.
- วิภาดา ดันติเอกรัตน์. (2557). บทบาทเครือข่ายทางสังคมของผู้ปกครองที่มีบุตรออทิสติกในศูนย์ส่งเสริมทักษะชีวิตบุคคลออทิสติก จังหวัดตรัง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- วีระ ไชยชนะบุตร และ ส่งเสริม แสงทอง. (2564). การใช้ภูมิปัญญาในการทำนุบำรุงชุมชนยั่งยืนของชุมชนช่างเล็ง. วารสาร มจร วิชาการล้านนา, 10(1), 18-26.
- ศรัณย์ เจริญศิริ และ ศรีัญญา จุฑานิล. (2563). การจัดการเครือข่ายความร่วมมือสาธารณะเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นกรณีเทศบาลตำบลในจังหวัดอุดรธานี. วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,

5(2), 117-165.

ศักดิ์ชัย แก้วพวง, พิภพ วงษ์เงิน, & อติพร เกิดเรือง. (2563). การสร้างเครือข่ายป้องกันอาชญากรรมในจังหวัดภูเก็ต.

วารสารการเมืองการปกครอง, 10(3), 120-138.

ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ. (2558). การศึกษารอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย. วารสาร  
สมาคมนักวิจัย, 20(2), 30-47.

ศุภมาส รัตนพิพัฒน์ และ สุวิทย์ จันทร์เพชร. (2561). การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์ใหม่สำหรับการจัดบริการด้าน  
ผู้สูงอายุของภาครัฐไทย. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,  
5(2), 121-134.

ศูนย์ภูมิอากาศ กองพัฒนาอุตุนิคมวิทยา. (2565). ภูมิอากาศจังหวัดปราจีนบุรี. Retrieved from  
<http://climate.tmd.go.th/data/province/%E0%B8%95%E0%B8%B0%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%A0%E0%B8%B9%E0%B8%A1%E0%B8%B4%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%88%E0%B8%B5%E0%B8%99%E0%B8%9A%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%B5.pdf>

ศ.ศิริชัย นาคอุดม และ รุ่งรวี จิตภักดี. (2561). ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย.  
วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 13(2), 111-120.

ศ.ศิริชัย นาคอุดม และ รุ่งรวี จิตภักดี. (2562). ความเสียเปรียบเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม: ปัญหาสาเหตุ  
และแนวทางแก้ไข. วารสารการบริหารท้องถิ่น, 12(3), 466-480.

สถาบัน Change Fusion. (2553). รายงานวิจัย เรื่อง โครงการสร้างเสริมองค์กรธุรกิจเพื่อสังคม (Social  
Enterprise) ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากศูนย์คุณธรรม ปีงบประมาณ 2552. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์สถาบัน Change Fusion.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2553). โครงการศึกษาแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และโลจิสติกส์  
ของสินค้าเกษตรภายใต้โครงการการศึกษาวิจัยตลอดจนติดตามประเมินผลเพื่อเสนอแนวทางนโยบายการ  
ปรับโครงสร้างภาคการผลิต การค้า และการลงทุน. Retrieved from

สมเกียรติ สกลสุรเอกพงศ์. (2558). ตัวแบบการจัดการกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย. (คุณฐิณีพนธ์ปริญญา  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.

สมเกียรติ สกลสุรเอกพงศ์. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย. วารสาร  
การเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 8(1), 139-161.

ศฤงคาร ดิยะวงศ์สุวรรณ. (2555). กรอบแนวคิด วิธีการและเครื่องมือในการวิเคราะห์โครงข่ายทางสังคมของผู้มีส่วน  
ร่วมสำคัญในกระบวนการวางแผนฟื้นฟูเมือง. Paper presented at the Built Environment Research

- Associates Conference 3, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). ทฤษฎีสังคมวิทยา เนื้อหาและแนวการใช้ประโยชน์เบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 12 ed.). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมพันธ์ เตชะอริก. (2553). การพัฒนาระบบองค์กรชุมชนและเครือข่ายทางสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- สานิตย์ หนูนิล. (2555). กิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 32(4), 196 - 206.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2562). เศรษฐกิจสีเขียว (*Green Economy*). ปทุมธานี: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม. (2562). ประวัติความเป็นมา. Retrieved from <https://bit.ly/3jlUw1k>
- สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง. (2565). สถิติประชากรทางการทะเบียนราษฎร (รายเดือน). Retrieved from <https://stat.bora.dopa.go.th/stat/statnew/statMONTH/statmonth/#/mainpage>
- สุจิตรา รัตนันท์. (ม.ป.ป.). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning). Retrieved from <https://slideplayer.in.th/slide/2951992/>
- สุชาติ ลีตระกูล, นาวัน พรหมใจสา, ภูริพัฒน์ แก้วศรี, & ธัญชน ใจบุญตัน. (2561). การขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคมในการสร้างการรับรู้และการเข้าถึงสิทธิประโยชน์ของผู้สูงอายุที่ยากจนในชุมชนเมือง จังหวัดเชียงราย. วารสารการวิจัยกาสละทองคำ, 12(2), 15-27.
- สุดสันต์ สุทธิพิศาล, เฉลิมเกียรติ เฟื่องแก้ว, ประเมษฐ์ บุญนาศิริกิจ, & จูตินี พงษ์รูป. (2562). แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถเครือข่ายธุรกิจด้านน้ำเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา 7(2), 282-294.
- สุดารัตน์ โรจน์พงศ์เกษม. (2564). สรุปรายงานสภาพการณ์ธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย. Retrieved from <https://www.sethailand.org/resource/summary-state-of-social-enterprise-in-thailand/>
- สุทธิพันธ์ อรัญญาวาส, พระครูเอกบุตรสตาธิคุณ (วงศ์ธรรม), & พระครูปริยัติวิกรมเมธี (ทิพย์มณี). (2563). ป่าชุมชน : แนวคิดทางนิเวศวิทยาในการจัดการป่าไม้ (ป่าชุมชน) ของพระสงฆ์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์, 7(2), 230-246.
- สุนันทา เลานันท์. (2560). องค์กรและการจัดการสมัยใหม่ *Organization and Modern Management*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุภาวค์ จันทวานิช. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 9 ed.). กรุงเทพมหานคร:



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภางค์ จันทวานิช. (2554). ทฤษฎีสังคมวิทยา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรมงคล นิมจิตต์. (2558). การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (HR in the Next Decade) โดย พยัค ภูติรงค์ (บรรณาธิการ) วารสารการจัดการสมัยใหม่, 15(1), 175-182.

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, พระมหาโชตนิพิฐพนธ์ ผลเจริญ, & วันชัย สุขตาม. (2560). การจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นของเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์สู่ความเป็นเลิศ: บทสะท้อนจากโครงการลดความขัดแย้ง สร้างบ้านเมืองมั่นคง เพื่อคนไร้บ้าน และโครงการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมให้ผู้ด้อยโอกาส. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 1(3), 93-110.

เสรี พงศ์พิศ. (2548). เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มแข็ง ชุมชนเข้มแข็ง. กรุงเทพมหานคร: โครงการมหาวิทยาลัยชีวิต สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน.

เสาวลักษณ์ ลีเมธีวงศ์. (2557). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมในการผลิตกล้วยตากบางกระทุ่ม จังหวัดพิษณุโลก. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

โสณกุญช์ ทรัพย์สมบัติ. (2556). การพัฒนาเครือข่ายชุมชนพึ่งตนเองในการแก้ไขปัญหาเสพติด. วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 3(2), 66-79.

องค์การบริหารส่วนตำบลจี่เหล็ก. (2562). สภาพและข้อมูลพื้นฐาน. Retrieved from [http://www.dongkelek.go.th/data.php?content\\_id=18](http://www.dongkelek.go.th/data.php?content_id=18)

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2558). *Human Resource Management* การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนุจิตร ชินสาร. (2564). การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน กรณีศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา. วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 15(1), 83-93.

อโนชา ปาระมีสัก. (2561). การบริหารจัดการเครือข่ายด้านเกษตรอินทรีย์ในกลุ่มอนุภูมิภาคุ่มน้ำโขง กรณีศึกษาเครือข่ายขับเคลื่อนเกษตรอินทรีย์แห่งเอเชีย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.

อรุณี สันจิตติวิชย์. (2562). การจัดการเครือข่าย: กรณีศึกษาการดูแลผู้สูงอายุในเทศบาลเมืองวารินชำราบ และเทศบาลตำบลน้ำยืน จังหวัดอุบลราชธานี. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 10(1), 296-313.

อังกาบ บุญสูง. (2554). การศึกษาแนวทางการสร้างเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอพื้นเมืองจังหวัดอุดรดิษฐ์. วารสารวิชาการ AJNU ศิลปะสถาปัตยกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2(1), 63-73.

- อังกฤษ บุญสูง. (2559). การศึกษาแนวทางการสร้างเครือข่ายชุมชนหัตถกรรมจักสานจังหวัดอุดรดิตถ์. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ 11(2), 417-432.
- อัญริย์ มานะกิจ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2563). สภาพการณ์และแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน กรณีศึกษาบ้านคลองเป็ง หมู่ที่ 2 ตำบลบางนางลี่ อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น. วารสารร่วมพลัง มหาวิทยาลัยเกริก, 38(1), 35-50.
- อัฐพล อินตะเสนา, ปฐม หงษ์สุวรรณ, & นิตยา วรรณกิตร์. (2560). เรื่องเล่ากับการสร้างพื้นที่ผ่านเครือข่ายทางสังคมของคนไทยอีสานพลัดถิ่น. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 12(34), 67-82.
- อินทราภรณ์ อินทรประจบ, วันทนี แซนศักดิ์, & สัตยา เคนาภูมิ. (2563). รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายที่เข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ จังหวัดชัยภูมิ. วารสารวิชาการ ศิลปะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 11(2), 198-210.
- อิศเรศ สันสนีย์วิทย์กุล. (2556). การศึกษาวิเคราะห์นโยบายการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมโดยใช้ตัวแบบเครือข่ายนโยบาย. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 11(2), 39-57.
- อิสรพงษ์ ไกรสินธุ์, ธนันต์ชัย พัฒนะสิงห์, ภัทรวรรณ สุขเสน, พระมหาอภิสิทธิ์ วิริโย, & รุ่งสิริยา หอมวัน. (2564). การสร้างเครือข่ายชุมชนสันติสุขในโซนอีสานใต้. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 6(3), 327-338.
- อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่: บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง. *EAU HERITAGE Journal*, 9(2), 26-34.
- เอกลักษณ์ ยี่มิวไล และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2559). การบูรณาการกิจการเพื่อสังคมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กรณีศึกษากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย. ศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 16(2), 36-49.



ภาคผนวก





### แนวคำถามการสัมภาษณ์

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์  
สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์  
ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่าย

- 1.1 จำนวนสมาชิกขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่าย มีจำนวน ..... มีกี่กลุ่ม .....  
ประกอบไปด้วยกลุ่มใดบ้าง ..... แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไร .....
- 1.2 สมาชิกในแต่ละกลุ่ม มีจำนวน ..... คน  
ประกอบไปด้วย ผู้หญิง ..... คน ผู้ชาย .....
- 1.3 โครงสร้างขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่ายเป็นอย่างไร .....
- 1.4 เป้าหมาย / วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่าย เป็น  
อย่างไร .....
- 1.5 นโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่าย เป็น  
อย่างไร .....
- 1.6 การบริหารจัดการขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่าย มีลักษณะอย่างไร .....
- 1.7 กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่าย  
เป็นอย่างไร .....
- 1.8 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร / กลุ่ม / ชุมชน / เครือข่าย ประกอบไปด้วย  
ใครบ้าง .....

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

2.1 ตำแหน่งปัจจุบัน ..... สถานที่ปฏิบัติงาน .....

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....

## ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ด้านเครือข่ายทางสังคม แบ่งเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

### 3.1 ประเด็นด้านความเป็นมาหรือจุดกำเนิดในการก่อตั้ง

- 1) การรวมตัวเป็นเครือข่าย เกิดขึ้นตั้งแต่เมื่อใด .....
- 2) พัฒนาการของเครือข่ายเป็นอย่างไร .....
- 3) ทำไมจึงเกิดการรวมตัวกันขึ้น .....
- 4) ปัจจัยและเงื่อนไขในการเกิดเครือข่ายประกอบไปด้วยอะไรบ้าง .....
- 5) ทรัพยากรที่สำคัญของเครือข่าย ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง .....

### 3.2 ประเด็นด้านบริบทและสภาพทั่วไปของเครือข่าย

- 1) สภาพปัจจุบันของเครือข่ายเป็นอย่างไร ..... ปัญหาในการดำเนินงาน  
เครือข่าย มีอะไรบ้าง ..... อย่างไร .....
- 2) สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของเครือข่ายเป็นอย่างไร .....
- 3) ลักษณะของเครือข่ายเป็นอย่างไร .....

### 3.3 ประเด็นด้านบทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่าย

- 1) จำนวนสมาชิกในเครือข่าย มีจำนวน ..... ประกอบไปด้วยกลุ่มใดบ้าง .....
- แต่ละกลุ่มมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ อย่างไร ในการดำเนินงานของเครือข่าย.....
- 2) สมาชิกในแต่ละกลุ่ม มีจำนวน ..... คน ประกอบ  
ไปด้วย ผู้หญิง ..... คน ผู้ชาย ..... คน
  - 3) ลักษณะความสัมพันธ์ในเครือข่ายเป็นไปในลักษณะใด .....
  - 4) การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายมีลักษณะในรูปแบบใด .....
  - 5) ระบบการติดต่อสื่อสารในเครือข่ายมีรูปแบบเป็นอย่างไร .....
- มีช่องทางการสื่อสารในเครือข่ายอย่างไร ..... สมาชิกสามารถเข้าถึงช่องทางการ  
สื่อสารนั้นได้อย่างไร .....
- 6) การบริหารจัดการข้อมูลในเครือข่ายมีลักษณะเป็นอย่างไร .....
  - 7) เรื่องใดที่มักเป็นวัตถุประสงค์หลักในการติดต่อสื่อสารของเครือข่าย .....

8) ปัญหาและอุปสรรคของระบบความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายใน / ระหว่าง  
เครือข่ายว่ามีลักษณะอย่างไร .....

9) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกในเครือข่ายเป็นอย่างไร ..... เข้า  
ร่วมในลักษณะใด .....

10) ลักษณะการเข้าร่วมกิจกรรมของสมาชิกในเครือข่ายเป็นอย่างไร .....

11) องค์กร / กลุ่ม / ชุมชน ของท่าน ได้รับผลที่ได้จากการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายอย่างไรบ้าง .....

### 3.4 ประเด็นด้านกิจกรรมที่ดำเนินการในเครือข่าย

1) กิจกรรมที่ดำเนินการในเครือข่ายมีกี่กิจกรรม ..... อะไรบ้าง .....

2) แต่ละกิจกรรมมีลักษณะ / รูปแบบอย่างไร .....

3) บทบาท / ความสำคัญ ของแต่ละกิจกรรมเป็นอย่างไร.....

### 3.5 ประเด็นด้านองค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับเครือข่าย

1) องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายคืออะไร .....

2) องค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานของเครือข่าย ประกอบไปด้วย  
อะไรบ้าง .....

3) ผู้นำเครือข่ายในแต่ละด้านคือใคร ..... มีบทบาท หน้าที่ความ  
รับผิดชอบอย่างไร .....

### 3.6 ประเด็นด้านการบริหารงานของเครือข่าย

1) รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายเป็นอย่างไร .....

2) การดำเนินงานของเครือข่ายมีลักษณะอย่างไร .....

3) องค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารเครือข่ายมีอะไรบ้าง ..... แต่ละ  
องค์ประกอบมีบทบาทอย่างไรในการดำเนินงานของเครือข่าย .....

4) องค์ประกอบใดที่มีความสำคัญ ส่งผลต่อการดำเนินงานของเครือข่าย .....

เพราะเหตุใด .....

## ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4.1 องค์ประกอบหรือปัจจัยของเครือข่ายทางสังคมใดบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากร  
มนุษย์ในเครือข่าย .....

4.2 หน่วยงานใดเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเครือข่ายบ้าง (เกษตรกร) .....

แต่ละหน่วยงานมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร .....

4.3 แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (เกษตรกร) เป็นอย่างไร .....

- 4.4 กิจกรรมทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (เกษตรกร) ของเครือข่าย ประกอบไปด้วย กิจกรรมอะไรบ้าง ..... แต่ละกิจกรรมมีการดำเนินการอย่างไร .....
- 4.5 นโยบาย หรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในเครือข่าย (เกษตรกร) เป็นอย่างไร ....
- 4.6 วิธีการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกเกษตรกรในเครือข่ายเป็นอย่างไร .....
- มีหน่วยงานใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง ..... บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร .....
- 4.7 ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเกษตรกร มีอะไรบ้าง .....
- มีหน่วยงานใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง ..... บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร .....
- 4.8 นโยบาย หรือแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เกษตรกร) ของเครือข่ายเป็นอย่างไร ....
- 4.9 กระบวนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เกษตรกร) ของเครือข่ายมี ลักษณะอย่างไร .....
- 4.10 กิจกรรมในการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เกษตรกร) ของเครือข่าย มีกิจกรรม ใดบ้าง ..... ลักษณะของกิจกรรมเป็นอย่างไร ..... มีหน่วยงานใดเข้ามาเกี่ยวข้อง บ้าง ..... บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร .....
- 4.11 วิธีการจูงใจบุคลากร (เกษตรกร) ในเครือข่าย เป็นอย่างไร ..... รูปแบบ / กระบวนการอย่างไร ..... มีกิจกรรมใดบ้าง ..... ลักษณะของกิจกรรม เป็นอย่างไร ..... หน่วยงานใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง ..... บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร .....
- 4.12 วิธีการจูงใจให้บุคลากร (เกษตรกร) มีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อม สร้างพื้นที่ใน การปฏิบัติงานที่ดีต่อสุขอย่างไร .....
- 4.13 วิธีการบำรุงรักษาบุคลากร (เกษตรกร) ในเครือข่าย เป็นอย่างไร ..... รูปแบบ / ขั้นตอนเป็นอย่างไร ..... มีกิจกรรมใดบ้าง ..... ลักษณะของกิจกรรมเป็นอย่างไร ..... หน่วยงานใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง ..... บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร .....
- 4.14 เครือข่ายมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลด้านสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน ของบุคลากร (เกษตรกร) อย่างไร .....
- มี กิจกรรม ใด บ้าง ..... ลักษณะ ของ กิจกรรม เป็น อย่างไร ..... หน่วยงานใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง ..... บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร .....
- 4.15 ขั้นตอน หรือกระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการยุติการจ้าง (เกษตรกร) ของ เครือข่าย มีวิธีการดำเนินงานอย่างไร ..... กิจกรรมที่ใช้เมื่อเกิดการยุติการจ้าง



ของเครือข่ายนั้นมีกิจกรรมใดบ้าง ..... มีหน่วยงานใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง  
 ..... บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร .....

4.16 เครือข่ายมีข้อกำหนด ระเบียบวินัย หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริม รักษา ดูแล  
 สิ่งแวดล้อมให้กับบุคลากร (เกษตรกร) อย่างไร ..... มีกิจกรรมใดบ้าง .....  
 ลักษณะของกิจกรรมเป็นอย่างไร ..... หน่วยงานใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง .....  
 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร .....





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลการวิจัย



ที่ อว 8606(พบ)/ 571

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๘ พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ประธานกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง

ด้วย นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข รหัสประจำตัว 621230010 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อขอข้อมูลเกี่ยวกับบริบทและสภาพทั่วไปของกลุ่ม สภาพการด้านเครือข่ายทางสังคม และระบบการบริหารงานหรือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของกลุ่มสมุนไพรมันดงบัง สถานที่ ณ กลุ่มสมุนไพรมันดงบัง เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลาในการสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข หมายเลขโทรศัพท์ 08 3234 8454 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.09 8597 6555



ที่ อว 8606(พบ)/ 572

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๘ พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

ด้วย นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข รหัสประจำตัว 621230010 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม : การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อขอข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นกิจการเพื่อสังคมในด้านการผลิตยาสมุนไพร และระบบบริหารงานหรือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร สถานที่ ณ มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข หมายเลขโทรศัพท์ 08 3234 8454 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.09 8597 6555



## รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

### 1. กลุ่มสมุนไพรมานคงบัง ต. ดงขี้เหล็ก อ. เมือง จ. ปราจีนบุรี ประกอบด้วย

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| 1.1 นายสมชัย คุณสุข        | ประธานที่ปรึกษากลุ่มสมุนไพรมานคงบัง |
| 1.2 นางสาว สุภาวดี คุณสุข  | ประธานกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.3 นางทิพาพร คุณศรี       | รองประธานกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง       |
| 1.4 นางอรอนงค์ หาดเจียง    | เลขากลุ่มสมุนไพรมานคงบัง            |
| 1.5 นางพุทธพร คุณสุข       | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.6 นายสมชาย คุณสุข        | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.7 นางสอน คุณสุข          | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.8 นางสาวคุณ คุณสุข       | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.9 นางวนิดา โพธิ์งาม      | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.10 นางมณีวรรณ กันพวง     | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.11 นางทองอินทร์ หาดเจียง | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.12 นางกฤษณา หาดเจียง     | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.13 นายสมศรี คุณศรี       | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |
| 1.14 นายสิงห์โท ว่างาน     | สมาชิกกลุ่มสมุนไพรมานคงบัง          |

### 2. มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

- |                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 2.1 นายสุนทร คุณวัฒน์         | เจ้าหน้าที่ชำนาญการงานเกษตรอินทรีย์ |
| 2.2 นางสาวกชพรรณ ดิษสุวง      | เจ้าหน้าที่งานเกษตรอินทรีย์         |
| 2.3 นางสาวฉวีวรรณ ภูประสิทธิ์ | เจ้าหน้าที่งานเกษตรอินทรีย์         |

### 3. สำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.)

นางสาวหทัยชนก อินทรกำแหง เจ้าหน้าที่เกษตรอินทรีย์จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.)



ภาคผนวก ง

ภาพการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงพื้นที่



ภาพที่ 39 การสัมภาษณ์สมาชิกกลุ่มสมุนไพรบ้านดงบัง  
ที่มา: จากการศึกษาของผู้วิจัย





ภาพที่ 40 ผู้วิจัยร่วมลงพื้นที่ในการตรวจประเมินแปลงเกษตรอินทรีย์  
ที่มา: จากการศึกษาของผู้วิจัย



ภาคผนวก จ

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ภายใน 216004

ที่ อว 8603.16/004862

วันที่ 22 กันยายน 2565

เรื่อง ผลการพิจารณาการขอรับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เรียน นางสาววศยา หวังพลายเจริญสุข (นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ) ผ่านเอกสารแจ้งให้ปรึกษา รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริรุ่งศ์

ตามที่ท่านได้ส่งโครงการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม: การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (เลขที่โครงการ REC 65.0919-146-7925) ไปยังสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ เพื่อขอรับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร แล้วนั้น

บัดนี้ สำนักงานบริหารการวิจัยฯ ขอแจ้งผลการพิจารณาให้ทราบว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเข้าข่ายโครงการวิจัยที่ได้รับการยกเว้นการพิจารณา (Exemption review) จึงออกหนังสือรับรองให้กับโครงการวิจัยดังกล่าวตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ หากผู้วิจัยมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ นางสาวพัชรณัฐ เสาร์หงษ์ โทร (เบอร์สำนักงาน) 098-5479738 ภายใน 216004

(ศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ศักดิ์ ศรีอมรศักดิ์)

ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



มหาวิทยาลัยศิลปากร

หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

รหัสโครงการ: REC 65.0919-146-7925

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย): การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้ผลิตวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม: การศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

ชื่อโครงการ (ภาษาอังกฤษ): DEVELOPMENT ON CREATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT APPROACH FOR RAW MATERIAL PRODUCERS IN THE SUPPLY CHAIN OF SOCIAL ENTERPRISES : AN EMPIRICAL STUDY THROUGH SOCIAL NETWORK ANALYSIS

ผู้วิจัยหลัก: นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข

สังกัด: คณะวิทยาการจัดการ

เอกสารที่รับรอง:

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เวอร์ชัน 01 ฉบับลงวันที่ 19 กันยายน 2565
2. แบบเสนอโครงการวิจัยเพื่อการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ฉบับภาษาไทย) เวอร์ชัน 01 ฉบับลงวันที่ 19 กันยายน 2565

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยยึดหลักเกณฑ์ตามคำประกาศ เฮลซิงกิ (Declaration of Helsinki) และมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมายข้อบังคับ และข้อกำหนดภายในประเทศ



(ศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ ศรีอมรศักดิ์)  
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

หมายเลขใบรับรอง COE 65.0921-155

วันที่รับรอง: 21 กันยายน พ.ศ. 2565

สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์  
6 ถนนราชมรรคาใน ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000  
โทร 0-3425-5808 โทรสาร (Fax) : 0-3425-5808  
email : su.ethicshuman@gmail.com

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววิศยา หวังพลายเจริญสุข
วัน เดือน ปี เกิด	8 มีนาคม 2532
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2550 ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการชุมชน) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2558 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2562 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ที่อยู่ปัจจุบัน	359/385 คอนโดดีบุราราพารานนค ถนนอิสรภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700 โทรศัพท์ 083-234-8454 E-mail : bassa_1988@hotmail.com

