

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคม ในประเทศไทย: กรณีศึกษาของกาแพดอยช้างและ โครงการพัฒนาอดอยตุง<sup>1</sup>

จตุรงค์ นภาธร\*

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ว่า กิจการเพื่อสังคมมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการอย่างไร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาเปรียบเทียบกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย 2 แห่ง คือ กาแพดอยช้างและโครงการพัฒนาอดอยตุง ซึ่งถือเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลาานพอสมควร ที่สามารถบรรลุทั้งเป้าหมายในแง่ของการสร้างรายได้และกำไร และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของกิจการเพื่อสังคมไปด้วยกัน ผลการศึกษาได้ข้อสรุปในเบื้องต้นว่า กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการ ด้วยการให้ความสำคัญกับรางวัลจากภายในตัวบุคคลมากกว่าการให้รางวัลจากภายนอก ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวสนับสนุนรูปแบบของการสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ (Contingency Approach to Human Resource Management) และมีความแตกต่างจากแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Human Resources Practices) ข้อสรุปจากการศึกษาชิ้นนี้น่าจะเป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติและนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ โดยเฉพาะผู้บริหารของกิจการเพื่อสังคม ในด้านการกำหนดแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานของกิจการให้เหมาะสม ด้วยการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ การสร้างภาคภูมิใจในตัวเองค์การ และการสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เพื่อให้พนักงานของกิจการเพื่อสังคมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว

**คำสำคัญ:** กิจการเพื่อสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ รางวัลจากภายนอก รางวัลจากภายใน

<sup>1</sup> ผลงานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

\* อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

# Human Resource Management in Social Enterprises in Thailand: The Cases of Doi Chaang Coffee and the Doi Tung Development Project<sup>1</sup>

*Chaturong Napathom\**

## Abstract

The objective of this research is to examine the following research question, “How do social enterprises motivate their employees to work toward the goals of these enterprises?” The qualitative research design, in particular the case study of two social enterprises in Thailand, i.e., Doi Chaang Coffee and the Doi Tung Development Project, was applied in this paper. Both social enterprises have been successful in their business operations in Thailand for some time and have been able to achieve both financial and social objectives at the same time. In this respect, the findings of this paper support the proposition that “Social enterprises in Thailand have motivated their employees to work toward the goals by paying more attention to intrinsic rewards than to extrinsic rewards”. These combined motivational practices support the contingency approach to human resource management and are different from best human resources practices or high performance human resources practices. The findings of this paper also have implications for practitioners and human resource professionals, especially managers of social enterprises. In particular, managers of these enterprises should implement appropriate motivational practices by creating good work environment, fostering sense of ownership, promoting pride in the organization, and developing commitment to the organization among their employees. These practices should finally motivate and retain their employees in the long term.

**Keywords:** Social Enterprise, Human Resource Management, Motivation, External Reward, Internal Reward.

<sup>1</sup> This research project was financially supported by Thammasat Business School at Thammasat University.

\* Lecturer, Department of Organization, Entrepreneurship and Human Resource Management, Thammasat Business School, Thammasat University.

## บทนำ

กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) เป็นรูปแบบของกิจการที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรธุรกิจหรือบริษัททั่วไป กล่าวคือ องค์กรธุรกิจหรือบริษัททั่วไปมีเป้าหมายในการดำเนินกิจการเพื่อแสวงหากำไรหรือสร้างกำไรสูงสุดเป็นสำคัญ ในขณะที่กิจการเพื่อสังคมนั้นเป็นกิจการที่มีเป้าหมายในการดำเนินกิจการ 2 เป้าหมายควบคู่กัน (Dual Missions) โดยเน้นการแสวงหารายได้หรือกำไรในการดำเนินกิจการเพื่อนำไปใช้จ่ายในกิจกรรมที่จะอำนวยประโยชน์ให้แก่สังคม ด้วยเหตุดังกล่าว กิจการเพื่อสังคมจึงถือเป็นองค์กรที่มีลักษณะ “ลูกผสม” หรือที่เรียกว่า Hybrid Organization (Austin, Stevenson, and Wei-Skillern, 2006; Newman, Mayson, Teicher, Barrett, 2015) เพราะกิจการเพื่อสังคมดำรงอยู่เพื่อบรรลุทั้ง 2 เป้าหมาย ไปพร้อมกัน ได้แก่ เป้าหมายเชิงเศรษฐกิจและเป้าหมายเชิงสังคม อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้คนมากมายที่มักเข้าใจว่า กิจการเพื่อสังคมก็ไม่ต่างจากมูลนิธิหรือองค์กรการกุศลทั่วไป ทั้งๆ ที่ในความจริงแล้ว กิจการทั้ง 2 ประเภท มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยกิจการสังคมเป็นกิจการที่มีเป้าหมายที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อหารายได้ด้วยตนเอง โดยจะนำรายได้เหล่านั้นมาใช้ในการบรรลุเป้าหมายทางสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาว ในขณะที่มูลนิธิหรือองค์กรสาธารณกุศลต่างๆ มิได้เน้นการประกอบกิจกรรมต่างๆ เพื่อหารายได้ด้วยตนเอง แต่จะนำเงินบริจาคหรือเงินสนับสนุนจากภาคส่วนต่างๆ มาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของตนเอง (Austin, Stevenson, and Wei-Skillern, 2006; Foster and Bradach, 2005; Peredo and McLean, 2006)

ทั้งนี้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา กิจการเพื่อสังคมเกิดขึ้นและเติบโตอย่างรวดเร็วในประเทศต่างๆ ทั่วโลก (Dacin, Dacin, and Matear, 2010; Dacin, Dacin, and Tracey, 2011) รวมทั้งประเทศไทย ด้วยเหตุผลส่วนหนึ่งมาจากการที่หลายประเทศในโลกเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของกิจการเพื่อสังคมในการผลักดันให้เกิดความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ลดความยากจน ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจเพียงด้านเดียว จึงทำให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นสำหรับในประเทศไทยนั้น การเกิดขึ้นของกิจการเพื่อสังคมในช่วงที่ผ่านมา ยังเป็นผลจากการที่ภาครัฐบาลต้องการสร้างธุรกิจหรือกิจการที่มีลักษณะพิเศษในการช่วยแก้ไขปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (เกวลิน มะลิ, 2557) โดยจากฐานข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) นั้น ในประเทศไทยมีกิจการที่มีศักยภาพพร้อมที่จะสามารถพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคม จำนวน 361 กิจการ โดยเป็นกิจการที่เป็นทั้งนิติบุคคลและไม่เป็นนิติบุคคล เช่น วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เป็นต้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) ตัวอย่างของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย เช่น โครงการพัฒนาตอยตุ้ง โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ กาแฟตอยช้าง บริษัทป่าใหญ่ครีเอชัน สำนักพิมพ์ผีเสื้อ เลมอนฟาร์ม ชุมพรคานานารีสอร์ท และศูนย์กีฬาทางน้ำ เป็นต้น

แม้ว่ากิจการเพื่อสังคมจะเป็นกิจการที่มีลักษณะ “ลูกผสม” ในรูปแบบของการมีเป้าหมายในการดำเนินการ 2 เป้าหมายควบคู่กัน ซึ่งแตกต่างจากเป้าหมายในการดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจหรือบริษัททั่วไปก็ตาม การศึกษาวิจัยในส่วนของกิจการเพื่อสังคมกลับยังมีไม่มากนัก และมักมุ่งเน้นไปที่การศึกษาถึงปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้กิจการเพื่อสังคมประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ ตัวอย่างเช่น บริบททางเศรษฐกิจและสังคม (Felicio, Goncalves, and da Conceição Gonçalves, 2013) ศักยภาพในด้านการตลาด (Liu, Eng, & Takeda, 2015) และการที่กิจการเพื่อสังคมต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า จัดการกับคู่แข่งชั้น และจัดการกับเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Liu, Takeda, and Ko, 2014) เป็นต้น ในขณะที่การศึกษาวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคมว่าควรมีบทบาท ความสำคัญ และแนวปฏิบัติเป็นอย่างไร กลับยังไม่ค่อยมีผู้ศึกษาวิจัยมากนัก ทั้งๆ ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่ช่วยให้กิจการเพื่อสังคมบรรลุเป้าหมายทั้ง 2 เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกิจการเพื่อสังคม การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในกิจการเพื่อสังคม รวมถึงการสร้างบุคลากรที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารรุ่นต่อไปของกิจการเพื่อสังคม อันจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินกิจการต่อไป

จากประเด็นที่กล่าวถึงข้างต้น บทความวิจัยนี้จึงเน้นการศึกษาแนวปฏิบัติของกิจการเพื่อสังคมในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย โดยใช้กรณีศึกษาของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย 2 แห่ง ด้วยกัน คือ กาแฟดอยช้าง และโครงการพัฒนาดอยตุง ซึ่งถือเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลาานพอสมควร และสามารถบรรลุทั้ง 2 เป้าหมายของกิจการเพื่อสังคมไปด้วยกัน และแน่นอนว่า การที่กิจการเพื่อสังคมทั้ง 2 แห่งจะประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีส่วนสำคัญที่จะผลักดันและสนับสนุนความสำเร็จดังกล่าว จึงเป็นที่มาสนใจว่า กาแฟดอยช้าง และโครงการพัฒนาดอยตุงมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไร โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นหาคำตอบว่า “กิจการเพื่อสังคมมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการอย่างไร” ทั้งนี้ การวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ โดยเฉพาะคำถามที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “เพราะเหตุใด” หรือลงท้ายด้วยคำว่า “อย่างไร” (Yin, 2014) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต ซึ่งงานวิจัยนี้ น่าจะเป็นประโยชน์กับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Human Resource Practices) และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตามบริบทขององค์การ (Contingency Perspective to Human Resource Management) กล่าวคือ งานวิจัยชิ้นนี้แสดงให้เห็นว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดหรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงอาจมีได้เหมาะสมกับองค์การทุกประเภทหรือทุกรูปแบบก็เป็นได้ ในทางตรงข้าม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของการบริหารตามบริบทขององค์การ (Contingency Perspective to Human Resource Management) อาจจะเหมาะสมกว่า หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ องค์การประเภทหนึ่งอาจเหมาะสมที่จะใช้แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่ง ในขณะที่องค์การอีกประเภทหนึ่งอาจเหมาะสมกับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกรูปแบบหนึ่งก็เป็นได้ นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังจะเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติกับผู้บริหารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคม รวมถึงบุคคลที่สนใจในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อีกด้วย

ผู้วิจัยจะเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในส่วนของกิจการเพื่อสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย พร้อมทั้งกล่าวถึงบริบทในการดำเนินการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงวิธีการดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย และการอภิปรายผลและสรุปผลการวิจัยต่อไป

## ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทความวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องใน 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) กิจการเพื่อสังคม 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และ 3) กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ดังนี้

### 1) กิจการเพื่อสังคม

กิจการเพื่อสังคม ถือเป็นกิจการรูปแบบหนึ่งที่ดำเนินกิจการหารายได้เพื่อนำรายได้นั้นไปสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม มิใช่เพื่อสร้างกำไรสูงสุด ดังเช่นองค์การธุรกิจหรือบริษัททั่วไป (Doherty, Haugh, and Lyon, 2014; Santos, 2012) อย่างไรก็ตาม คำจำกัดความของคำว่า “กิจการเพื่อสังคม” มีหลากหลายและมีความแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาค (Kerlin, 2010) ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา คำว่า “กิจการเพื่อสังคม” จะเน้นทั้งความหมายในแง่ของการสร้างรายได้และความหมายในแง่ของการนำรายได้นั้นมาสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมให้ดีขึ้น (Austin, Stevenson, and Wei-Skillern, 2006; Dees, 1998, Defourny and Nyssens, 2010) ในขณะที่ความหมายของกิจการเพื่อสังคมในแถบทวีปยุโรป จะเน้นไปที่การรวมตัวกันเพื่อสร้างกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเป็นสำคัญ (Borzaga and Defourny, 2001; Defourny and Nyssens, 2010; Nyssens, 2006) สำหรับในสหราชอาณาจักรนั้น กิจการเพื่อสังคมตามความหมายที่รัฐบาลแห่งสหราชอาณาจักรให้ไว้เป็นการนำเอาความหมายของกิจการเพื่อสังคมทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา

และทวีปยุโรปมาผสมผสานกันโดยกิจการเพื่อสังคมในสหราชอาณาจักรหมายถึง “องค์การที่มีเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม โดยนำผลกำไรที่ได้รับจากการประกอบกิจการมาลงทุนเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม มิใช่เพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นและเจ้าของกิจการ” (DTI, 2002, p. 13)

จากความหมายต่างๆ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า กิจการเพื่อสังคมมีคุณลักษณะที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ 1) การประกอบกิจกรรมในเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างรายได้หรือกำไรให้แก่กิจการ และ 2) การดำเนินกิจกรรมเพื่อเป้าหมายในเชิงสังคม (Laville and Nyssens, 2001; Mair and Marti, 2006; Peattie and Morley, 2008; Peredo and McLean, 2006) ดังนั้น กิจการเพื่อสังคมจึงมีความแตกต่างจากองค์การธุรกิจหรือบริษัทในภาคเอกชนทั่วไปที่เน้นการสร้างกำไรสูงสุดในการประกอบกิจการ เพื่อนำเอากำไรนั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ สำหรับกิจการเพื่อสังคมแล้ว การสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมโดยรวมถือเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจการ ซึ่งเป้าหมายในเชิงสังคมก็มีหลากหลายด้วยกัน เช่น การลดความยากจนของประชากรในประเทศ การลดความเหลื่อมล้ำทางฐานะของผู้คนในประเทศ การสร้างอาชีพให้กับชนกลุ่มน้อย การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึงสื่อที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ การลดอัตราการปล่อยคาร์บอนออกสู่สิ่งแวดล้อม และการลดอัตราการว่างงานในประเทศ เป็นต้น (Dart, 2004; Murphy and Coombes, 2009)

ทั้งนี้ ในการประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้หรือกำไรให้แก่กิจการนั้น กิจการเพื่อสังคมอาจดำเนินกิจกรรมได้ในหลายรูปแบบ เช่น การจำหน่ายสินค้า การให้บริการในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น ซึ่งในประเด็นนี้เองที่ทำให้กิจการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากมูลนิธิหรือองค์การการกุศลต่างๆ เพราะมูลนิธิหรือองค์การการกุศลเหล่านี้มิได้สร้างรายได้หรือกำไรด้วยการประกอบกิจกรรมต่างๆ แต่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การผ่านเงินบริจาค หรือทุนสนับสนุนจากองค์การอื่นๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น (Doherty, Haugh, and Lyon, 2014) นอกจากนี้ กิจการเพื่อสังคมหลายแห่งยังสร้างรายได้หรือกำไรจากการขายแฟรนไชส์ในการดำเนินธุรกิจให้แก่ผู้ซื้อแฟรนไชส์อีกด้วย (Bradach, 2003; Dees, Anderson, and Wei-Skillern, 2004) อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจในรูปแบบของแฟรนไชส์กิจการเพื่อสังคมมิใช่เรื่องง่ายนักที่จะเกิดขึ้น เพราะจะต้องมีการกำหนดรูปแบบธุรกิจที่จะสามารถทำเป็นแฟรนไชส์ได้และยังต้องคัดเลือกผู้ซื้อแฟรนไชส์อย่างระมัดระวัง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ซื้อแฟรนไชส์เหล่านั้นมีทรัพย์สินเพียงพอที่จะซื้อแฟรนไชส์และมีความตั้งใจจริงที่จะดำเนินธุรกิจในรูปแบบของกิจการเพื่อสังคม (Tracey and Jarvis, 2007)

นอกจากคำจำกัดความของกิจการเพื่อสังคม และความแตกต่างของกิจการเพื่อสังคมจากองค์การธุรกิจหรือบริษัททั่วไป รวมถึงมูลนิธิหรือองค์การการกุศลต่างๆ แล้ว อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญที่ผู้วิจัยจะขอลำถึง ก็คือ การดำเนินกิจการเพื่อสังคมให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญใน 2 รูปแบบ คือ แหล่งเงินทุน และบุคลากร ในส่วนของแหล่งเงินทุนนั้น กิจการเพื่อสังคมจำเป็นต้องสรรหาเงินทุนมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในรูปแบบต่างๆ โดยนอกจากการสร้าง

รายได้หรือกำไรจากการจำหน่ายสินค้าหรือการให้บริการแล้ว กิจการเพื่อสังคมยังอาจจำเป็นต้องกู้เงินจากธนาคารหรือสถาบันการเงิน เพื่อนำมาใช้ในการประกอบกิจกรรมต่างๆ ด้วย (Bryson and Buttle, 2005) หรืออาจรับบริจาคเงินบางส่วนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จากหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลกลุ่มต่างๆ เช่น ลูกค้าของกิจการเพื่อสังคม อาสาสมัครในการจำหน่ายสินค้าของกิจการ ภาครัฐ สมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (NGOs) ธนาคารหรือสถาบันการเงิน เป็นต้น (Doherty, Haugh, and Lyon, 2014) ย่อมมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้กิจการเพื่อสังคมประสบความสำเร็จในการสร้างรายได้หรือกำไรเพื่อนำมาใช้ในการประกอบกิจการได้ในที่สุด

ในส่วนของบุคลากรนั้น จากการที่กิจการเพื่อสังคมส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มีขนาดเล็ก โอกาสในการที่จะเข้าถึงบุคลากรที่มีคุณภาพย่อมมีจำกัดกว่าองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ (Doherty, Haugh, and Lyon, 2014) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมย่อมมีความสำคัญที่จะช่วยให้กิจการเพื่อสังคมสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานได้ ในขณะที่เดียวกันก็ยังช่วยให้กิจการเพื่อสังคมจงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการอีกด้วย อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคมมักจะเน้นไปที่บทบาทของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำของกิจการเพื่อสังคมเป็นสำคัญ (Nga and Shamuganathan, 2010; Thompson, Alvy, and Lees, 2000) โดยยังมีได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติในการจงใจพนักงานของกิจการเพื่อสังคมมากเท่าใดนัก กล่าวคือ วรรณกรรมส่วนใหญ่มักกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ก่อตั้งกิจการเพื่อสังคมว่า เป็นอย่างไร มีพฤติกรรมและค่านิยมรวมอย่างไร รวมถึงควรมีทักษะอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรที่มี 2 เป้าหมายหลักด้วยกันประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ และยังมีการศึกษาด้วยว่า รูปแบบของคณะกรรมการบริหารของกิจการเพื่อสังคมมีความหลากหลายค่อนข้างมาก (Mason, 2010; Smith and Teasdale, 2012) และตัวคณะกรรมการบริหารส่วนใหญ่ก็มักจะไม่ได้รับค่าตอบแทนในการที่มาดำรงตำแหน่งในกิจการเพื่อสังคม (Cornforth, 2004; Stone and Ostrower, 2007) ซึ่งก็อาจเป็นเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้กิจการเพื่อสังคมต้องประสบกับความยากลำบากในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้และทักษะในการดำเนินธุรกิจและมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมอย่างแท้จริงเข้ามาดำรงตำแหน่งคณะกรรมการบริหาร นอกจากนี้ วรรณกรรมในส่วนของ Dees (1998) และ Austin Stevenson และ Wei-Skillern (2006) ยังระบุด้วยว่า กิจการเพื่อสังคมส่วนใหญ่มีทรัพยากรและงบประมาณที่จำกัด จึงทำให้กิจการเพื่อสังคมไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานในอัตราที่อยู่ในระดับค่าเฉลี่ยของตลาด ซึ่งก็อาจส่งผลต่อการสรรหาและจงใจบุคลากรที่มีศักยภาพในระยะยาวได้ในที่สุด ดังนั้น บทความวิจัยนี้จึงเน้นศึกษาถึงแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับกิจการเพื่อสังคมในการจงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างประสบผลสัมฤทธิ์

## 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ในวรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น Wright และ McMahan (1992) ให้คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ คือ “ระบบ รูปแบบ และกิจกรรมในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่มีส่วนช่วยให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้” ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลตามแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น มี 2 รูปแบบด้วยกัน คือ 1) แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Practices) และ 2) แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ (Contingency Approaches to Human Resource Practices)

กล่าวคือ การสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices หรือที่เรียกว่า Best Practices) หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Human Resources Practices) หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (High Involvement Human Resources Practices) หมายถึง การที่องค์การจะต้องกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งความสอดคล้องนี้เรียกว่า ความสอดคล้องในแนวนอน (Horizontal Fit) (Baird and Meshoulam, 1988; Delery, 1998) โดยที่ไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบริบทขององค์การ หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือประเภทหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ หรือขนาดขององค์การแต่อย่างใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดนี้จะช่วยให้องค์การในทุกบริบท ทุกประเภท ทุกรูปแบบ ทุกขนาด และองค์การที่ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจใดๆ ก็ตาม สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบริบทและสถานการณ์ขององค์การใดๆ ตัวอย่างของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันตามแนวคิดนี้ ก็คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งปันข้อมูลต่างๆ ให้พนักงานได้รับทราบ การพัฒนาให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยมาตรวัดที่เป็นตัวเลขและเป็นรูปธรรม การจัดสรรกำไรขององค์การคืนให้แก่พนักงาน ทั้งนี้ ตามรูปแบบนี้ หากองค์การใด นำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานไปใช้ องค์การนั้นก็จะมีการดำเนินงานที่ดีขึ้น มีผลกำไร และบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการได้ โดยได้มีการศึกษาองค์การในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการ เช่น ในโรงงานเหล็ก (Arthur, 1994) ในคอลเซ็นเตอร์ (Batt, 2002) ในโรงงานผลิตรถยนต์ (MacDuffie, 1995) ในโรงแรม (Sun, Aryee, and Law, 2007) และในหลากหลายอุตสาหกรรม (Huselid, 1995) เป็นต้น รวมถึง



ยังมีการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) ในเรื่องของความสอดคล้องในแนวนอนหรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานไว้อีกด้วย (Combs, Liu, Hall, and Ketchen, 2006; Subramony, 2009; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012)

สำหรับรูปแบบของการสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Contingency Approach to Human Resource Practices) นั้น หมายถึง การที่องค์กรจะต้องกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ขององค์กรนั้นๆ เช่น สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินการธุรกิจขององค์กร สอดคล้องกับประเภทธุรกิจขององค์กร (เช่น ธุรกิจเพื่อหวังกำไร ธุรกิจเพื่อสังคม) สอดคล้องกับขนาดขององค์กร (เช่น องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ องค์กรธุรกิจขนาดเล็ก) เป็นต้น ซึ่งความสอดคล้องนี้เรียกว่า ความสอดคล้องในแนวตั้ง (Vertical Fit) (Baird and Meshoulam, 1988; Delery, 1998) ทั้งนี้ ตามรูปแบบนี้ จะไม่มีแนวปฏิบัติใดที่เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดกับทุกบริบท ทุกสถานการณ์ ทุกประเภทขององค์กร และทุกขนาดขององค์กร ไม่มีแนวปฏิบัติใดที่เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง และไม่มีแนวปฏิบัติใดที่เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในทางตรงกันข้าม องค์กรจะต้องกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ขององค์กรนั้นเป็นสำคัญ (ที่เรียกว่า Best Fit) เพื่อที่องค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ (ตัวอย่างเช่น Wright, Smart and McMahan, 1995; Youndt, Snell, Dean, and Lepak, 1996 เน้นการศึกษาความสอดคล้องระหว่างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ เช่น กลยุทธ์ที่เน้นการลงทุนการผลิต กลยุทธ์ที่เน้นคุณภาพตัวสินค้า เป็นต้น) ในขณะที่ยังไม่ค่อยมีงานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประเภทธุรกิจและขนาดขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่ได้หวังกำไรหรือกิจการเพื่อสังคมมากเท่าใดนัก (เช่น การศึกษาว่าองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่ได้หวังกำไรหรือกิจการเพื่อสังคมเหมาะสมกับการใช้แนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานในรูปแบบใดอย่างไร เป็นต้น) และงานวิจัยส่วนใหญ่เท่าที่มีก็จะเป็นการศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่ในภาคธุรกิจที่หวังผลกำไรเป็นสำคัญ ดังที่ Batt และ Banerjee (2012; หน้า 1752) กล่าวไว้ว่า “งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังคงเน้นไปที่องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และเน้นไปที่กลุ่มพนักงานที่มีทักษะรวมถึงพนักงานระดับบริหาร ซึ่งทำให้ผลวิจัยยังไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ทั่วไปกับบุคลากรที่เป็นคนทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรขนาดเล็ก องค์กรในภาคราชการ องค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร และงานที่มีรายได้ต่ำหรือ Low-wage Jobs ได้”

ดังนั้นบทความวิจัยนี้จึงเน้นการศึกษาเชิงลึกถึงความสอดคล้องกันระหว่างแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย (ซึ่งถือเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเภทหนึ่ง) ที่เหมาะสมกับกิจการเพื่อสังคม ซึ่งถือเป็นกิจการขนาดเล็กและ/หรือมีเป้าหมายทั้งเป้าหมายในการสร้างรายได้และกำไร และเป้าหมายในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมว่าควรเป็นอย่างไร

### 3) กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

ในการจูงใจพนักงานให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายนั้น การให้รางวัล (Rewards) ถือเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับตัวองค์กรหรือบริษัท โดยรางวัลมี 2 ประเภทด้วยกัน คือ รางวัลที่เกิดจากภายนอก (Extrinsic Reward) และรางวัลที่เกิดจากภายในตัวบุคคล (Intrinsic Reward) (ตัวอย่างเช่น Herzberg, 1966; Deci, 1971, 1972a, 1972b; Deci, Koestner, and Ryan, 1999; Kruglanski, Friedman, and Zeevi, 1971; Lepper, Greene, and Nisbett, 1973)

ทั้งนี้รางวัลที่เกิดจากภายนอก คือ รางวัลที่บุคคลอื่นมอบให้ ซึ่งโดยปกติผู้บริหารมักเป็นผู้มอบรางวัลให้แก่พนักงานจากการที่พนักงานรายนั้นปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งงาน โบนัส หรือค่าตอบแทนพิเศษต่างๆ และมีลักษณะเป็นปัจจัยอนามัย (Hygienic Factor) (Herzberg, 1966) กล่าวคือ หากพนักงานไม่ได้รับเงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจกับการทำงานในองค์กรนั้นๆ แต่เงินเดือน โบนัส และค่าตอบแทนต่างๆ ไม่มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Herzberg, 1966) ดังนั้นแม้ว่ารางวัลที่เกิดจากภายนอกจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ผู้บริหารที่ดีต้องช่วยให้พนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกปลื้มปิติในการทำงาน หรือช่วยให้พนักงานรู้สึกเหมือนได้รับรางวัลจากภายในตนเอง โดยรางวัลที่เกิดจากภายในตัวบุคคลในที่นี้คือ ความรู้สึกพึงพอใจที่บุคคลคนหนึ่งได้รับจากการดำเนินกิจกรรม หรือกระทำการใดๆ เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาหรือดำเนินโครงการต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งการทำงานหรือโครงการหนึ่งสำเร็จอาจทำให้บุคคลนั้นๆ เกิดความรู้สึกปลื้มปิติกับความสำเร็จนั้น หรือการที่บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาในงานได้อย่างสำเร็จ ย่อมทำให้บุคคลนั้นๆ รู้สึกได้ว่า “ตนเองบรรลุพันธกิจตามที่ต้องการ” แล้ว ซึ่งรางวัลจากภายในนี้มีลักษณะเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator) (Herzberg, 1966) กล่าวคือ หากพนักงานได้รับความรู้สึกปลื้มปิติจากการทำงานต่างๆ ได้สำเร็จหรือมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จนั้น ย่อมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานรายนั้น (Herzberg, 1966) ทั้งนี้ Deci (1971) ตั้งข้อสังเกตว่า กิจกรรมหรืองานบางประเภททำให้พนักงานรู้สึกเหมือนได้รับรางวัลจากภายในอยู่เกือบตลอดเวลา และอาจเป็นไปได้ว่า รางวัลจากภายนอกอาจลดความสำคัญของรางวัลจากภายในที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้นๆ ลงได้ โดย Deci, 1971, 1972a, 1972b ได้ทำการศึกษาประเด็นดังกล่าวนี้ในกลุ่มนักศึกษา มหาวิทยาลัย และยังมีการศึกษาต่อๆ มาอีกจำนวนหนึ่ง (เช่น Kruglanski, Friedman, and Zeevi, 1971; Lepper, Greene, and Nisbett, 1973) ที่ให้ข้อสรุปในลักษณะเดียวกัน (ผู้อ่านสามารถศึกษาการ

วิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) ในเรื่องผลกระทบของรางวัลจากภายนอกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากภายในตัวพนักงาน (Intrinsic Motivation) ได้จาก Deci, Koestner, and Ryan (1999))

อย่างไรก็ดี องค์กรหรือบริษัทไม่สามารถจูงใจพนักงานที่มีความสามารถทั้งหลายได้ ด้วยการให้เพียงรางวัลจากภายนอกเพียงอย่างเดียว เช่น เงิน ผลประโยชน์ต่างๆ หรือแม้แต่คำชื่นชม ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารที่ดีต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจกับการทำงานจากภายในตัวของ พนักงานเองด้วย กล่าวคือ ผู้บริหารที่ดีต้องให้ความสำคัญกับทั้งรางวัลจากภายนอกและรางวัลจากภายใน ตัวบุคคลไปพร้อมกัน เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้การที่พนักงานมีแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานดีขึ้นและนำไปสู่ “กำไร” ในที่สุด (Daft, 2006)

สำหรับในวรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น แนวปฏิบัติในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) มักประกอบด้วยแนวปฏิบัติในการให้ รางวัลจากภายนอกและรางวัลจากภายในตัวบุคคล ตัวอย่างของการให้รางวัลจากภายนอก เช่น การจ่าย ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรกำไรขององค์กรคืนให้แก่พนักงาน เป็นต้น และตัวอย่าง ของการให้รางวัลจากภายในตัวบุคคล เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิด โอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย เป็นต้น (Arthur, 1994; Delery and Doty, 1996; Batt, 2002; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Evans and Davis, 2005; Collins and Smith, 2006) ซึ่งตามแนวคิดดังกล่าว การให้รางวัลทั้ง 2 ประเภท มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน และองค์กรหรือ บริษัทควรให้ความสำคัญกับรางวัลทั้ง 2 ประเภท อย่างใกล้เคียงกัน เห็นได้จากการที่ Arthur (1992) ระบุว่า แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) หรือ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Human Resources Practices) จำเป็นต้องประกอบด้วย รางวัลจากภายนอก คือ ค่าจ้างค่าตอบแทนในระดับที่ค่อนข้างสูง และผลประโยชน์ที่มีรูปแบบหลากหลาย รวมถึงรางวัลจากภายใน คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มี ส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง การแชร์ข้อมูลข่าวสารกับพนักงาน การให้พนักงาน บริหารทีมงานกันเอง ซึ่งก็หมายถึงว่า องค์กรควรให้ความสำคัญทั้งกับรางวัลจากภายนอกในอัตรา ที่สูงพอสมควรและในระดับที่แข่งขันได้ และใช้รางวัลจากภายในในการจูงใจพนักงานไปพร้อมกันด้วย อย่างไรก็ดี แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Human Resources Practices) มักได้รับการทดสอบในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มุ่งหวังผลกำไรและตั้งอยู่ในประเทศที่ พัฒนาแล้วเป็นสำคัญ (Batt and Banerjee, 2012) ในขณะที่ยังไม่ค่อยมีการศึกษาวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติ ในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายในองค์กรขนาดเล็กและ/หรือองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร ดังเช่นในกรณีของกิจการเพื่อสังคมมากเท่าใดนัก จึงยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่า แนวปฏิบัติในการจูงใจให้ พนักงานของกิจการเพื่อสังคมปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรเป็นอย่างไร ซึ่งถือเป็นประเด็นวิจัยหลักของบทความนี้

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ และผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษา (Yin, 2014) เพื่อมุ่งเน้นในการค้นหาคำตอบว่า “กิจการเพื่อสังคมมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการอย่างไร?” โดยเน้นการศึกษาวิจัยกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย 2 แห่งด้วยกัน คือ กาแฟดอยช้าง และโครงการพัฒนาดอยตุง ซึ่งถือเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลาานพอสมควร และสามารถบรรลุทั้งเป้าหมายด้านการสร้างรายได้และผลกำไร และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของกิจการเพื่อสังคมไปด้วยกัน ทั้งนี้การวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ โดยเฉพาะคำถามที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “เพราะเหตุใด” หรือลงท้ายด้วยคำว่า “อย่างไร” (Yin, 2014) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต

ในบทความนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของกิจการเพื่อสังคมในนามของกาแฟดอยช้างและโครงการพัฒนาดอยตุง โดยในกรณีของกาแฟดอยช้างนั้น ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่านประธานที่ปรึกษา บริษัท ดอยช้างคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด และผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ดอยช้างคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด รวมจำนวนทั้งสิ้น 2 ท่าน ในช่วงต้นปีพุทธศักราช 2559 และสัมภาษณ์เพิ่มเติมผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสังเกตการณ์พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2560 และผู้วิจัยยังใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ของกิจการเพื่อสังคมในนามของกาแฟดอยช้างทั้งข้อมูลจากเว็บไซต์ของกิจการ ข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกิจการในสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของกาแฟดอยช้างในการดำเนินการวิจัยอีกด้วย สำหรับในกรณีของโครงการพัฒนาดอยตุงนั้น ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการพัฒนา โครงการพัฒนาดอยตุง พร้อมด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของโครงการพัฒนาดอยตุง รวมจำนวนทั้งสิ้น 6 ท่าน ในช่วงต้นปีพุทธศักราช 2559 และใช้การสังเกตการณ์พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงต้นปีพุทธศักราช 2559 และผู้วิจัยยังใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ของกิจการเพื่อสังคมในนามของโครงการพัฒนาดอยตุง ทั้งข้อมูลจากเว็บไซต์ของกิจการ ข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกิจการในสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของโครงการพัฒนาดอยตุงในการดำเนินการวิจัยด้วยเช่นกัน

สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยเน้นการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและประวัติความเป็นมาของกิจการกาแฟดอยช้างและโครงการพัฒนาดอยตุง ปรัชญาหรือเป้าหมายในการดำเนินกิจการ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะในการจูงใจ

พนักงานของกิจการเพื่อสังคมแต่ละแห่งเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 1.5-2 ชั่วโมง และผู้วิจัยใช้วิธีการอัดเสียงการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านไว้ โดยมีการขออนุญาตอัดเสียงการสัมภาษณ์ก่อนเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการอัดเสียงดังกล่าวจะถูกนำมาถอดเทปออกมาเป็นข้อความ เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้รับจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ของกิจการกาแฟดอยช้างและโครงการพัฒนาดอยตุง ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น อันจะนำไปสู่ข้อสรุปในเชิงอุปนัย (Inductive) (Strauss and Corbin, 1990) เพื่อใช้อ้างอิงเป็นข้อสมมติฐานก่อนที่จะดำเนินการทดสอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

นอกจากนี้ การที่ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของการกรณีศึกษา 2 กรณีศึกษามาเปรียบเทียบกัน (Matched-case comparison) ก็เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างในแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ของทั้ง 2 กิจการเพื่อสังคมได้ ซึ่งก็จะทำให้ผลสรุปสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ดีกว่าการใช้กรณีศึกษาเพียงกรณีศึกษาเดียว (Single Case)

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยด้านล่างสนับสนุนข้อสมมติฐานในเบื้องต้นของผู้วิจัยที่ว่า “กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการด้วยการให้ความสำคัญกับรางวัลจากภายในตัวบุคคลมากกว่าการให้รางวัลจากภายนอก ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวสนับสนุนรูปแบบของการสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Contingency Approach to Human Resource Management)” ทั้งนี้ ข้อสมมติฐานดังกล่าวเป็นเพียงข้อสมมติฐานเบื้องต้นที่จะต้องนำไปใช้ในการทดสอบเชิงปริมาณก่อนนำไปใช้ในการอ้างอิงได้ทั่วไปต่อไป สำหรับในส่วนของการวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะขอสรุปรายละเอียดผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ในส่วนของกิจการกาแฟดอยช้าง และในส่วนของโครงการพัฒนาดอยตุง โดยในแต่ละส่วน ผู้วิจัยจะแจกแจงข้อมูลรายละเอียดออกเป็น 2 ส่วนด้วยเช่นกัน คือ บริบทและความเป็นมาของแต่ละกิจการ และกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ดังนี้

### 1) กาแฟดอยช้าง

#### 1.1) บริบทและความเป็นมาของกาแฟดอยช้าง

กิจการเพื่อสังคมในนามของกาแฟดอยช้างมีลักษณะใกล้เคียงกับคำจำกัดความของกิจการเพื่อสังคมในสหราชอาณาจักร ซึ่งหมายถึง “องค์กรที่มีเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม โดยนำผลกำไรที่ได้รับจากการประกอบกิจการมาลงทุนเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม มิใช่เพื่อสร้าง

กำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นและเจ้าของกิจการ” โดยกาแพตอยข้างเกิดขึ้นในปีพุทธศักราช 2546 จากความตั้งใจของคุณอาเดล หรือคุณปณชัย พิสัยเลิศ ผู้ใหญ่บ้านดอยข้างและกรรมการผู้จัดการ บริษัท ดอยข้างคอฟฟี่ ออริจินอล จำกัด พร้อมด้วยคุณวิชา พรหมยงค์ (อดีตประธานกรรมการบริหาร บริษัท ดอยข้างคอฟฟี่ ออริจินอล จำกัด ซึ่งเสียชีวิตไปแล้วเมื่อต้นปี พ.ศ. 2557) และคุณพิชญชัย แก้วพิชัย ประธานที่ปรึกษา บริษัท ดอยข้างคอฟฟี่ออริจินอล จำกัด ในการที่จะแก้ไขปัญหาความเป็นอยู่ของชาวเขาและเกษตรกรบนดอยข้าง และปัญหาการกดราคาเมล็ดกาแฟให้เหลือเพียงกิโลกรัมละ 10-12 บาท (สัมภาษณ์ประธานที่ปรึกษาและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ดอยข้างคอฟฟี่ ออริจินอล จำกัด ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559; [www.smethailandclub.com](http://www.smethailandclub.com), 2016)

จากความตั้งใจดังกล่าว ทั้ง 3 ท่าน ได้เริ่มบุกเบิกการค้าเงินธุรกิจกาแพตอยข้าง เนื่องจากเห็นว่ากาแฟเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปธรรมที่สุดบนดอยข้างและเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสที่จะเติบโตและขยายธุรกิจไปได้อีกไกล ทั้งนี้จากการศึกษาเชิงลึกพบว่า คุณภาพของกาแพตอยข้างนั้นสูงมาก และมีโอกาสที่จะได้รับการจัดกลุ่มให้อยู่ในกลุ่มกาแฟหลักพันบาทได้ ดังนั้น ทั้ง 3 ท่านและทีมงานจึงได้เริ่มศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ดูงานการผลิตกาแฟในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทั้งที่ประเทศโคลอมเบีย ประเทศคอสตาริกา ประเทศเคนย่า และมลรัฐฮาวาย ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น ตั้งแต่เรื่องของกระบวนการคั่วเมล็ดกาแฟและกระบวนการผลิตแบบครบวงจร เพราะการดำเนินการผลิตแบบครบวงจรนี้น่าจะมีโอกาสสร้างรายได้คืนให้แก่ชาวเขาและชุมชนได้มากกว่าการขายเมล็ดกาแฟดิบเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ คุณวิชา พรหมยงค์ ตั้งใจที่จะผลิตกาแฟของดอยข้างให้ได้อย่างน้อยกิโลกรัมละ 60-65 บาท จากราคาปกติที่ขายอยู่ที่กิโลกรัมละ 10-12 บาท ([www.smethailandclub.com](http://www.smethailandclub.com), 2016) ดังเช่นที่ท่านประธานที่ปรึกษาของบริษัท ดอยข้างคอฟฟี่ ออริจินอล จำกัด กล่าวไว้ว่า :

“กิจการกาแพตอยข้างเริ่มต้นขึ้นในปีพุทธศักราช 2546 จากความตั้งใจที่จะช่วยเหลือเกษตรกรบนดอยข้างให้มีอาชีพทำกินที่ยั่งยืน และการปลูกและผลิตกาแฟบนดอยข้างยังเป็นการทดแทนการปลูกฝิ่นอีกด้วย ... อันที่จริงแล้ว การปลูกกาแฟบนดอยข้างนั้นมีมานานแล้ว แต่ในช่วงแรกๆ ธุรกิจการปลูกกาแฟยังขึ้นๆ ลงๆ เพราะคนไทยยังนิยมดื่มกาแฟโบราณ จนกระทั่งในช่วงหลังคนไทยเริ่มดื่มกาแฟแบบตะวันตกมากขึ้น และมีแบรนด์จากต่างชาติเข้ามาทำให้กาแฟที่ปลูกบนดอยข้างเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การปลูกกาแฟส่งขายในช่วงเวลาดังกล่าวยังมีพ่อค้าคนกลางมาตราราคาและคอยเอาเปรียบชาวเขา และทำให้เกิดขาดทุนอยู่เป็นช่วงๆ ดังนั้นกิจการกาแพตอยข้างจึงเกิดขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรบนดอยข้าง ช่วยทำตลาดให้ และจะได้ลดการเอาเปรียบทางการค้าลง โดยเราพยายามไม่ให้เกิดการควบคุมจกนายทุนหรือพ่อค้าคนกลาง และพยายามทำตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำจนถึงกระบวนการปลายน้ำ ตามแนวคิดที่เรียกว่า From Earth To Cup” (สัมภาษณ์ประธานที่ปรึกษาของบริษัท ดอยข้างคอฟฟี่ ออริจินอล จำกัด ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559)

ปัจจุบันนี้ ดอยช้างถือเป็นแหล่งผลิตกาแฟแห่งเดียวในโลกที่ผลิตกาแฟแบบครบวงจร นับตั้งแต่ปลูก เก็บผลผลิต คั่ว ส่งออก และขายเป็นกาแฟสำเร็จรูป และกิจการกาแฟดอยช้างก็ประสบความสำเร็จในระดับโลกเป็นอย่างสูงอีกด้วย เห็นได้จากกรที่ได้รับรางวัล Organic Certification จาก USDA รางวัล Organic Farming จาก EU นอกจากนี้ มูลค่าและราคาขายกาแฟดอยช้างในไทยยังสูงถึงกิโลกรัมละ 1,000-1,600 บาท และในต่างประเทศอยู่ที่กิโลกรัมละ 60-200 เหรียญสหรัฐอีกด้วย (www.moneyhub.in.th, 2015) โดยกิจการกาแฟดอยช้างยังคงให้ความสำคัญกับเป้าหมายเพื่อสังคมในแง่ของการดูแลให้เด็กรุ่นใหม่ในชุมชนดอยช้างกว่า 1,200 ครัวเรือนมีงานทำ และไม่ย้ายถิ่นฐานไปทำงานที่อื่น รวมถึงมีรายได้เลี้ยงครอบครัวอยู่ในระดับที่เหมาะสม (www.sms-stou.org, 2016) ดังเช่นที่ท่านประธานที่ปรึกษาของบริษัท ดอยช้างคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด กล่าวไว้ว่า :

“กำไรของกิจการกาแฟดอยช้างมิใช่สิ่งที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังอยู่ในรูปแบบของความภาคภูมิใจ การได้สังคมที่เข้มแข็งบนดอยช้างกลับคืนมา ได้ทำให้ผู้คนบนดอยช้าง โดยเฉพาะชาวเขาหรือเด็กรุ่นใหม่บนดอยช้างได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข นอกจากนี้ เรายังได้ป่ามาคลุมต้นกาแฟ เพราะเราปลูกกาแฟด้วยป่า เราจึงได้ป่ามาหลายหมื่นไร่ พร้อมด้วยต้นไม้อีกหลายล้านต้น และเรายังได้กำไรในแง่ของศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ จากเดิมที่ชาวเขามักได้รับการดูถูกดูแคลน ปัจจุบันก็มีโอกาสได้ทำบัตรประชาชนและมีความภาคภูมิใจว่าเป็นคนดอยช้าง ประเด็นสุดท้ายก็คือ กำไรของกิจการกาแฟดอยช้างคือ การที่เราสามารถทำให้โลกได้รู้จักกาแฟไทย เรียกว่าเป็น Pride of the North/Pride of Thailand” (สัมภาษณ์ประธานที่ปรึกษาของบริษัท ดอยช้างคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559)

ทั้งนี้ในการดำเนินกิจการของกาแฟดอยช้างนั้น มีปัจจัยหลัก 5 ปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ อันประกอบด้วย 1) เมล็ดพันธุ์กาแฟ ซึ่งในกรณีของกาแฟดอยช้างนั้น พันธุ์กาแฟที่มันนั้นได้รับการคัดสายพันธุ์มาอย่างดีที่สุดในโลกอยู่แล้ว 2) ดิน ซึ่งในกรณีของกาแฟดอยช้างนั้น ดินยังเป็นดินใหม่บนดอยช้าง และยังไม่ผ่านการใช้สารเคมีในดิน 3) อากาศ ซึ่งในกรณีของกาแฟดอยช้างนั้น กาแฟเป็นพืชที่ต้องการอากาศที่ดี ไม่สามารถที่จะปลูกในพื้นที่ที่เป็นภูเขาหัวโล้นได้ ดังนั้น จึงต้องอาศัยการปลูกไม้ใหญ่มาคลุมต้นกาแฟ (Shade-grown) เพื่อสร้างอากาศที่ดี 4) คน (รวมถึงเกษตรกร) ซึ่งในกรณีของกาแฟดอยช้างนั้น คนมีความตั้งใจสูง ใจสู้ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำแนะนำ และ 5) กระบวนการหลังเก็บเกี่ยว (Post-harvest Processing) ซึ่งในกรณีของกาแฟดอยช้างนั้น ต้องมีการสร้างโรงงานขึ้นมาเพื่อดำเนินการจัดการกับวัตถุดิบที่เก็บเกี่ยวมา (สัมภาษณ์ประธานที่ปรึกษาและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ดอยช้างคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่เกี่ยวกับ “คน” ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่กิจการกาแฟดอยช้างจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษเพื่อความยั่งยืนของกิจการในระยะยาว

## 1.2) กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการดำเนินกิจการของกาแพตอยซัง การจูงใจให้พนักงานของกิจการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จึงเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานของกาแพตอยซังให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จะเน้นไปที่การให้รางวัลจากภายในตัวบุคคลมากกว่ารางวัลจากภายนอก ดังนี้

พนักงานของกิจการเพื่อสังคมในนามกาแพตอยซังจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) พนักงานกลุ่มที่อยู่บนดอยซังซึ่งมีทั้งพนักงานประจำและพนักงานที่ปฏิบัติงานตามฤดูกาล ซึ่งก็มักจะเป็นกลุ่มชาวเขา รวมถึงพนักงานที่เป็นชาวไทยใหญ่และชาวพม่า โดยพนักงานกลุ่มนี้จะอยู่ในสายการผลิต เป็นเกษตรกร หรืออยู่ในคลังสินค้า และ 2) พนักงานกลุ่มที่มาประจำอยู่ที่สำนักงานกรุงเทพฯ ซึ่งมักจะเป็นพนักงานในสายการตลาดหรือฝ่ายบริการช่าง ทั้งนี้ในการบริหารพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ผู้บริหารของกิจการกาแพตอยซังจะให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศทำงานในกิจการให้เหมือน “ครอบครัว” การสร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานในกิจการเพื่อสังคมให้แก่พนักงาน การสร้างความรู้สึกร่วมกันกับองค์กรให้แก่พนักงาน การพยายามดูแลครอบครัวลูกหลานของพนักงานไปด้วย การติดต่อสื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจกับพนักงานในกิจการ การใช้ระบบที่เลี้ยงในการดูแลพนักงาน การเปิดโอกาสให้ลูกหลานของชาวอาข่ามีสิทธิ์เข้าปฏิบัติงานในกิจการก่อนกลุ่มอื่น และการส่งบุคลากรที่มีศักยภาพไปศึกษาต่อ ในขณะที่อัตราเงินเดือนอาจจะไม่มากนัก แต่ก็ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ดังเช่นที่ท่านประธานที่ปรึกษาของบริษัท ดอยซังคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด และผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมในนามกาแพตอยซัง กล่าวไว้ว่า :

“เงินเดือนพนักงานของเราอาจจะไม่มากนัก แต่เราเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมือนครอบครัว เรามีอาหารให้พนักงานรับประทานฟรี เรามีที่พักฟรีให้พนักงาน เราเน้นการทำงานแบบครอบครัว เป็นพี่เป็นน้องกัน พี่ก็ต้องทำหน้าที่ดูแลน้อง เรามีประกันชีวิตให้พนักงานทุกคน พนักงานของเรากินเท่าไร ใช้เท่าไร หากเกี่ยวข้องกับตัวงาน ก็สามารถนำมาเบิกคืนได้หมด เพราะเราไม่มีเบียดเบียนให้โดยในส่วนของเงินเดือน แม้ว่าจะไม่สูงมาก แต่เราขึ้นเงินเดือนให้พนักงานปีละ 2 ครั้ง มีโบนัสประจำปีแบบองค์การส่วนใหญ่ นอกจากนี้เรายังมีนโยบายว่า หากลูกหลานชาวเผ่าบนดอยมีองค์ประกอบครบสมบูรณ์ดี เราจะขอสิทธิ์ให้พวกเขาเข้าทำงานกับเราก่อน เรามีการส่งพนักงานไปศึกษาต่อ เพื่อเปิดโอกาสให้พวกเขาเติบโต ... อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ เราให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับพนักงาน เราต้องพูดภาษาที่พวกเขาเข้าใจ เพื่อลดปัญหาในการปฏิบัติงาน ... ในการดูแลรักษาพนักงาน เรายังเน้นการกระจายอำนาจในการบริหารออกไป พยายาม Split บริษัทของเราให้เป็นบริษัทขนาดเล็กหลายๆ บริษัท ทุกบริษัทจะเป็น Profit Center ของตนเอง มีทุน มีตลาด มีกำไรของตนเอง พยายามทำให้บริษัทมีลักษณะการบริหารแบบครอบครัว พยายามทำให้มีขนาดเล็กตลอด พุดง่ายๆ ก็คือ กติกาหรือนโยบายที่ใช้ในองค์การขนาดใหญ่ไม่สามารถนำมาใช้ในกิจการเพื่อสังคมได้ทั้งหมด เรายังต้องปรับเปลี่ยนกติกา



หรือนโยบายเหล่านั้นให้เหมาะสมกับตัวเรา ด้วยเหตุนี้อัตราการลาออกของพนักงานในกิจการของเราจึงต่ำมาก” (สัมภาษณ์ประธานที่ปรึกษาของบริษัท ดอยช้างคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559)

“เราพยายามสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานของเรา ด้วยการชี้ให้พวกเขาเห็นว่า พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้กาแพตอยช้างเป็นกาแพระดับโลก เพื่อให้พวกเขาพยายามพัฒนาคุณภาพของกาแพตอยช้างให้ดีขึ้นเรื่อยๆ และไม่ใ้กาแพยี่ห้ออื่นๆ ที่ไม่มีคุณภาพเข้ามาแทนที่ได้ รวมถึงการที่ผลผลิตกาแพของพวกเขาได้กลับคืนสู่สังคมในรูปของการช่วยเหลือ เปลี่ยนแปลง และปรับปรุงสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนบนดอยช้าง โดยผ่านการบริจาคเงินของบริษัทดอยช้างคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด ไปยังมูลนิธิกาแพตอยช้าง และเรายังพยายามสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับพนักงานของเรา โดยตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2560 เป็นต้นไป บรรจุภัณฑ์ของกาแพตอยช้างจะบอกชื่อและชนเผ่าของบุคคลที่เป็นผู้ผลิตกาแพ รวมถึงเรื่องราวต่างๆ ในการเป็นกาแพตอยช้าง และจะมีการสลับชื่อเรื่อยๆ ทุก 6 เดือน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความภาคภูมิใจ และความผูกพันต่อตัวองค์กรให้กับพนักงานของเรา ดังจะเห็นได้ชัดว่า พนักงานของเรา (ซึ่ง 70% เป็นลูกหลานของชนเผ่าที่อาศัยอยู่บนดอยช้าง และอีก 30% ที่เป็นคนภายนอกดอยช้าง) ใส่เสื้อโลโก้ของบริษัทของเราตลอดเวลา ไม่มีความรู้สึกอายเลย นั่นเพราะมีความภาคภูมิใจในแบรนด์ดอยช้าง ... นอกจากนี้ เรายังพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เน้นความเป็นพี่น้อง เป็นครอบครัวเดียวกัน โดยที่พนักงานจะเรียกผู้บริหารระดับสูงว่า “อา” เราไม่เน้นยศ ตำแหน่ง เราเน้นความเป็นครอบครัว แต่เราก็ต้องเป็นครอบครัวที่มีวินัย... ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานของเราต่ำ อยู่ที่ไม่เกิน 5%” (สัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ดอยช้างคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด ณ วันที่ 12 เมษายน 2560)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทดอยช้างคอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด ณ วันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2560 สามารถยืนยันได้ว่า พนักงานของกิจการเพื่อสังคมในนามกาแพตอยช้างจำนวนมากมีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มีการเรียกชื่อผู้บริหารระดับสูงว่า “อา” เพื่อแสดงถึงความเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน และพยายามนำเสนอความเป็นดอยช้างด้วยการใส่เสื้อโลโก้ของบริษัท รวมถึงมีความรู้ในเรื่องของกาแพตอยช้างในระดับที่ค่อนข้างดีอีกด้วย

กล่าวง่ายๆ ก็คือ ในการดูแลใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้น กิจการเพื่อสังคมในนามกาแพตอยช้างเน้นการจูงใจในรูปแบบของสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินมากกว่าในรูปแบบของตัวเงินเพื่อความยั่งยืนของกิจการในระยะยาว ซึ่งนอกจากจะส่งผลในรูปของอัตราการลาออกของพนักงานที่ค่อนข้างต่ำแล้ว ยังอยู่ในรูปของผลผลิตภาพของพนักงาน (Productivity) ที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังจะเห็นได้จากพื้นที่ปลูกกาแพบนดอยช้างประมาณ 30,000 ไร่ ปริมาณกาแพแบบคุณภาพสูง (Premium) ที่ผลิตได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี จนปัจจุบันสามารถผลิตได้ประมาณ 2,000 ตันต่อปี แต่ในอีก 5 ปีข้างหน้าจะเพิ่มสูงขึ้น 5,000 ตันต่อปี (สัมภาษณ์ประธานที่ปรึกษาและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ดอยช้างคอฟฟี่

ออริจินอล จำกัด ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 และสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทดอยช้างคอฟฟี่ ออริจินอล จำกัด ณ วันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2560 และสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัท ดอยช้างคอฟฟี่ ออริจินอล จำกัด ณ วันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2560)

## 2) โครงการพัฒนาดอยตุง

### 2.1) บริบทและความเป็นมาของโครงการพัฒนาดอยตุง

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี (สมเด็จย่า) ทรงตระหนักดีว่า ชาวไทยภูเขาทางภาคเหนือของประเทศไทยเป็นกลุ่มที่ยากจน ด้อยโอกาส ต้องดำรงชีวิตอยู่อย่างลำบาก มีชีวิตที่ไม่มั่นคง ต้องอาศัยการเพราะปลูกและการทำไร่เลื่อนลอยในการเลี้ยงชีพ และเมื่อพระองค์ได้เสด็จพระราชดำเนินเยือนดอยตุงครั้งแรกเมื่อเดือนมกราคม พุทธศักราช 2530 ([www.maefahluang.org](http://www.maefahluang.org), 2016) นั้น ทรงพบว่า ปัญหาหลักในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมบนดอยตุงเกิดจากความยากจนและการขาดโอกาสในการดำรงชีวิต จึงทรงมีพระราชดำริในการคืนผืนป่ากลับสู่ดอยตุงและฟื้นฟูสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมบนดอยตุง ด้วยการจัดตั้งโครงการพัฒนาดอยตุงขึ้นในปีพุทธศักราช 2531 บนพื้นที่ดอยตุง จังหวัดเชียงราย โดยมุ่งเน้นให้ “ช่วยเหลือชาวบ้านให้ช่วยตัวเองได้” และ “ให้คนอยู่ร่วมกันกับป่าได้อย่างยั่งยืน” ([www.maefahluang.org](http://www.maefahluang.org), 2016)

เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมของโครงการพัฒนาดอยตุงสำเร็จได้ตามเป้าหมายหลักทั้ง 2 เป้าหมายข้างต้น แบรินต์ดอยตุงจึงได้ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อเป็นช่องทางหลักในการหารายได้เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของโครงการพัฒนาดอยตุงและเพื่อให้โครงการพัฒนาดอยตุงสามารถเลี้ยงตนเองได้ ซึ่งแบรินต์ดอยตุงนี้ประกอบด้วย 4 ด้านหลักด้วยกัน คือ อาหาร ทัศนธรรม การเกษตร และการท่องเที่ยว ทั้งนี้ โครงการพัฒนาดอยตุงได้นำรายได้จากการจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรินต์ดอยตุงไปใช้ในการพัฒนาชุมชนดอยตุงอย่างยั่งยืน รวมถึงส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาศักยภาพของคนรุ่นใหม่ในชุมชนดอยตุง เพื่อที่จะได้มอบหมายการบริหารโครงการพัฒนาดอยตุงและการพัฒนาพื้นที่ดอยตุงแก่ผู้นำท้องถิ่นรุ่นใหม่ต่อไปในอนาคต อันถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของโครงการพัฒนาดอยตุง ([www.maefahluang.org](http://www.maefahluang.org), 2016; สัมภาษณ์ท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการพัฒนา โครงการพัฒนาดอยตุง พร้อมด้วยเจ้าหน้าที่ของโครงการพัฒนาดอยตุง ณ วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2559) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ โครงการพัฒนาดอยตุงมีลักษณะใกล้เคียงกับคำจำกัดความของกิจการเพื่อสังคมในสหราชอาณาจักร ซึ่งหมายถึง “องค์กรที่มีเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม โดยนำผลกำไรที่ได้รับจากการประกอบกิจการมาลงทุนเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม มิใช่เพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นและเจ้าของกิจการ” ดังเช่นที่ท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายพัฒนา โครงการพัฒนาดอยตุงได้กล่าวไว้ว่า:

“เมื่อสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระตำหนักภูพิงคราชนิเวศน์นั้น ได้เสด็จพระราชดำเนินไปเยี่ยมหมู่บ้านชาวเขา และได้ทรงถามชาวเขาเหล่านั้นว่า ผลผลิตภัณฑ์ที่ชาวเขาผลิตขึ้นมาแล้วขายที่ชุมชนตรงนั้น จะขายได้อย่างไร และใครจะเข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์เหล่านั้น ต่อมาจึงได้ทรงจัดตั้งมูลนิธิส่งเสริมผลผลิตชาวเขาไทยขึ้น เพื่อนำผลผลิตเหล่านั้นออกสู่ตลาด ซึ่งต่อมามูลนิธินี้ได้เปลี่ยนชื่อเป็นมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ในช่วงราวปีพุทธศักราช 2531 โครงการพัฒนา ดอยตุงได้รับการจัดขึ้นในลักษณะของกิจการเพื่อสังคม ภายใต้แนวคิดที่จะช่วยเหลือชาวเขาบนดอยตุง ให้มีโอกาสได้ทำในสิ่งที่เหมาะสมและมีความสามารถจะทำได้ภายใต้สิ่งแวดล้อม ภายใต้วัฒนธรรม และภายใต้องค์ความรู้พื้นถิ่น เช่น การปลูกกาแฟ ปลูกรองเท้านารี ปลูกมะคาเดเมีย เป็นต้น เมื่อปลูกแล้วก็ทำการตลาด สร้างแบรนด์ดอยตุง เพื่อนำสินค้าเหล่านั้นมาจำหน่าย เงินรายได้ก็นำกลับไปพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขาบนดอยตุง ทั้งนี้จากแนวคิดนี้ โครงการพัฒนา ดอยตุงสามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืนมาเป็นระยะเวลาานพอสมควรแล้ว ตามแนวคิดที่ว่า “ต้องให้คนมีรายได้เพียงพอ ก่อนจึงจะอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมได้” ซึ่งในปีพุทธศักราช 2552 ม.ร.ว. ดิศนัดดา ดิศกุล ได้รับเลือกโดยมูลนิธิ Schwab ให้เป็นหนึ่งในผู้ประกอบการเพื่อสังคมดีเด่นสำหรับภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในฐานะที่โครงการพัฒนา ดอยตุงมีส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาการปลูกพืชเสพติดบนดอยตุงอย่างยั่งยืน” (สัมภาษณ์ท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการพัฒนา โครงการพัฒนา ดอยตุง ณ วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2559)

กล่าวได้ว่า โครงการพัฒนา ดอยตุงเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จและสามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เป้าหมายถัดไปของโครงการพัฒนา ดอยตุงก็คือ เป้าหมายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่ว่า ทำอย่างไรให้โครงการพัฒนา ดอยตุงเป็นทางเลือกที่ 1 ที่ผู้สมัครงานที่มีคุณภาพประสงค์จะเข้ามาสมัครงานด้วย (หรือที่เรียกว่า เป็น Number 1 of Destination Workplace) มิใช่เป็นเพียงแค่ทางเลือกหนึ่งของผู้สมัครงานที่มีคุณภาพเลือกเท่านั้น (สัมภาษณ์ท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการพัฒนา โครงการพัฒนา ดอยตุง พร้อมด้วยเจ้าหน้าที่ของโครงการพัฒนา ดอยตุง ณ วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2559) เพราะปัจจัยด้าน “คน” หรือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้โครงการพัฒนา ดอยตุงดำรงอยู่ได้ต่อไปในอนาคต

## 2.2) กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการจูงใจพนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของโครงการพัฒนา ดอยตุง ผู้บริหารของโครงการ

พัฒนา ดอยตุงจึงตระหนักถึงความสำคัญของการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานต่อไปในระยะยาว เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการพยายามทำให้พนักงานของโครงการพัฒนา ดอยตุงรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนไทย (โดยเฉพาะกลุ่มชาวเขาบนดอยตุงที่ขาดโอกาส) ให้ดีขึ้น หรือกล่าวง่ายๆ ก็คือ งานของโครงการพัฒนา ดอยตุงเป็นงานที่มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

ชีวิตของคน ซึ่งทำให้งานนี้เป็นงานที่มีความหมายมากกว่างานขององค์กรหรือบริษัทอื่น ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการให้ความสำคัญกับรางวัลภายในตัวบุคคลของพนักงาน

ณ วันที่ทำการสัมภาษณ์ โครงการพัฒนาอดอยดุงมีพนักงานประมาณ 1,600 คน เป็นชาวบ้านในพื้นที่ประมาณ 1,200 คน (พนักงานรายวัน) และพนักงานออฟฟิศที่ปฏิบัติงานในเมืองและ/หรือในเขตกรุงเทพมหานครประมาณ 400 คน (พนักงานรายเดือน) (สัมภาษณ์ท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการพัฒนา โครงการพัฒนาอดอยดุง พร้อมด้วยเจ้าหน้าที่ของโครงการพัฒนาอดอยดุง วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2559) ซึ่งในการบริหารพนักงานทั้ง 2 กลุ่มนั้น ผู้บริหารของโครงการพัฒนาอดอยดุงจะเน้นไปที่การสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานที่มากกว่าการให้เพียงรางวัลที่เป็นตัวเงิน เน้นการสร้างโครงการพัฒนาอดอยดุงให้เป็นองค์กรที่บุคลากรที่มีคุณภาพอยากจะเข้ามาปฏิบัติงานด้วย เน้นการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงานในกิจการเพื่อสังคมในนามโครงการพัฒนาอดอยดุง เน้นการสร้างความปลอดภัยของพนักงานต่อองค์กร และเน้นการสร้างองค์กรให้มีลำดับขั้นน้อย ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และเป็นมิตรกับพนักงาน (สังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงาน และสัมภาษณ์ท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการพัฒนา โครงการพัฒนาอดอยดุง พร้อมด้วยเจ้าหน้าที่ของโครงการพัฒนาอดอยดุง ณ วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2559) ซึ่งในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานต่อไปในระยะยาวนั้น ผู้บริหารของโครงการพัฒนาอดอยดุงจะให้ความสำคัญกับการให้รางวัลจากภายในตัวบุคคลมากกว่าการให้รางวัลจากภายนอก ดังบทสัมภาษณ์ท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายพัฒนา โครงการพัฒนาอดอยดุงที่ว่า:

“ในการจูงใจพนักงานของโครงการพัฒนาอดอยดุงนั้น เราให้ความสำคัญกับสิ่งที่มากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน แต่เป็นการที่พนักงานรู้สึกพอใจกับตัวงานเพราะเป็นงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงชีวิตของบุคคลอื่น เป็นงานที่มีความหมายมากกว่างานขององค์กรหรือบริษัทอื่น เรียกว่า ทำให้พนักงานเกิดในสิ่งที่เรียกว่า Self-actualization ตามแนวคิดของ Maslow นอกจากนั้น เราพยายามเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อการเป็นองค์กรที่คนรุ่นใหม่เลือกที่จะเข้ามาปฏิบัติงานด้วย โดยเริ่มจากการสร้างองค์กรของเราให้มีความเป็นมิตรกับพนักงานทุกระดับ มีความเป็นพลวัต เคลื่อนไหวเร็วและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงลดลำดับชั้นในองค์กรลง เพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราพยายามที่จะเน้นว่า รางวัลที่เป็นตัวเงินไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด ด้วยเหตุนี้การคัดเลือกพนักงานที่มีบุคลิกภาพและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตัวองค์กรก็เป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งด้วย เราต้องเลือกคนที่มีความอดทน (เพราะงานของเราต้องลงพื้นที่ต่างจังหวัด ต้องเดินป่า ศึกษาธรรมชาติ ปศุสัตว์ ชุมชน อยู่ตลอดเวลา) ยืนหยัดในหลักการ มีจุดยืน เปิดเผย และจริงใจ รวมถึงมีทักษะในการคิดอย่างมีเหตุผล มีตรรกะที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ เราต้องพยายามเลือกคนที่ไม่ไขว่คว้าแต่เป็นคนที่ไม่น้ำเต็มแก้ว แต่เป็นคนที่ไม่น้ำครึ่งแก้วตลอดเวลา เรามัก

จะเลือกคนที่เลือกคนที่มีความรู้เชิงเทคนิคดีอยู่แล้ว ไม่ต้องมาพิสูจน์ใดๆ อีก แต่เราเน้นเลือกคนที่มีความอยากทำงานกับเราเป็นสำคัญ” (สัมภาษณ์ท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการพัฒนาโครงการพัฒนาตอยตุง ณ วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2559)

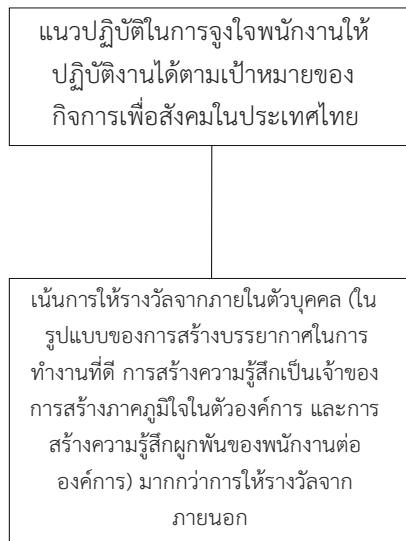
“ในการสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจให้กับพนักงานว่างานของเขามีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของชุมชนให้ดีขึ้นนั้น เราเน้นการให้พนักงานของเราได้ลงพื้นที่จริงไปที่หน้างาน เพื่อให้เขาได้ไปสัมผัสพูดคุยกับชาวบ้าน ศึกษาธรรมชาติและปศุสัตว์ ได้อยู่ใกล้ชิดกับชุมชน และได้มีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน เพื่อให้เขาได้เห็นว่างานของเขามีความสำคัญต่อชีวิตของผู้คนในสังคมจำนวนมากอย่างไร ให้เขาได้รู้สึกว่างานของเขามีเกียรติ เราไม่บังคับให้เขามาทำงานกับเรา เราเน้นคนที่มาด้วยใจ เราเน้นการสร้างควมไว้วางใจด้วยการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เราไม่เอาแต่สั่งงานอย่างเดียว เราพยายามสร้างทางเดินอาชีพของพนักงานเราให้ชัดเจนให้เขาู้สึกว่างานมีความก้าวหน้าไม่ต่างจากองค์กรอื่น เราพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง เน้นให้คนรุ่นใหม่ได้เสนอแนวคิดใหม่ๆ ในรูปแบบต่างๆ เราส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมหรือโครงการให้สำเร็จมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคม เราส่งเสริมให้เกิดการแชร์ความรู้ระหว่างพนักงานของเรา เพราะการแบ่งปันความรู้จะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้โลกใหม่ มุมมองใหม่ อย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนั้น เรายังเปิดโอกาสให้คนที่ไม่มีสัญชาติไทยได้ทำงานกับเราด้วย ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่ของเราจึงรู้สึกว่ เราเป็นสถานที่ทำงานที่ให้โอกาสกับทุกคนในทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน ... ดังจะเห็นได้ว่า อัตราการลาออกของพนักงานของเราค่อนข้างต่ำ พนักงานของเราจำนวนมากอยู่กันมานานถึง 20-30 ปี” (สัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของโครงการพัฒนาตอยตุง ณ วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2559)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงานของโครงการพัฒนาตอยตุง ณ วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2559 และข้อมูลจาก ThaiPublica (2012) สามารถยืนยันได้ว่า พนักงานจำนวนมากของกิจการเพื่อสังคมในนามโครงการพัฒนาตอยตุงปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรมาเป็นระยะเวลาานาน (มากกว่า 20 ปี) ในขณะเดียวกันก็มีการนำพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานอยู่มากพอสมควร มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม มีความเป็นพี่เป็นน้อง โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกกลุ่มวัยได้นำเสนอความคิดเห็นต่างๆ ในการปรับปรุงงานได้อย่างเท่าเทียมกัน

กล่าวโดยสรุปก็คือ ในการดูแลจิตใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้น กิจการเพื่อสังคมในนามโครงการพัฒนาตอยตุงเน้นการจูงใจในรูปแบบของการสร้างบรรยากาศในการทำงานและการทำตัวงานให้มีความหมายมากกว่าการใช้รางวัลในรูปของตัวเงิน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการในระยะยาว และเพื่อดูแลพนักงานให้อยู่กับองค์กรไปให้นานที่สุด (สัมภาษณ์ท่านรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการพัฒนาโครงการพัฒนาตอยตุง พร้อมด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของโครงการพัฒนาตอยตุง ณ วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2559)

## อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาของกิจการเพื่อสังคมทั้ง 2 แห่ง คือ กาแฟดอยช้าง และโครงการพัฒนาดอยตุงข้างต้น สามารถสรุปเป็นข้อสมมุติฐานเบื้องต้นได้ว่า “กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการ ด้วยการให้ความสำคัญกับรางวัลจากภายในตัวบุคคลมากกว่าการให้รางวัลจากภายนอก ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวสนับสนุนรูปแบบของการสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Contingency Approach to Human Resource Management)” (ดังรูปที่ 1) ซึ่งข้อสมมุติฐานดังกล่าวเป็นเพียงข้อสมมุติฐานเบื้องต้นที่จะต้องนำไปใช้ในการทดสอบเชิงปริมาณก่อนนำไปใช้ในการอ้างอิงได้ทั่วไป ทั้งนี้การที่กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติดังกล่าวก็ด้วยเหตุผลที่ว่า กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยส่วนใหญ่มีขนาดเล็กหรือมีวัตถุประสงค์ที่ไม่เน้นการหากำไรสูงสุด มีทรัพยากรในแง่ของเงินทุนจำกัดในการดำเนินกิจการ โอกาสในการที่จะเข้าถึงและจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาวด้วยการแข่งขันกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในการนำเสนอเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัสจำนวนสูงๆ ย่อมมีน้อยกว่า (Doherty, Haugh, and Lyon, 2014; Austin, Stevenson, and Wei-Skillern, 2006; Dees, 1998) ซึ่งผู้บริหารของกิจการเพื่อสังคมเหล่านี้มักตระหนักถึงจุดอ่อนในแง่มุมนี้เป็นอย่างดี จึงได้พยายามใช้ปัจจัยในแง่ของตัวงานหรือรางวัลจากภายใน (แทนที่จะเป็นปัจจัยในแง่ของตัวเงินหรือรางวัลจากภายนอก) เข้ามาใช้ในการจูงใจพนักงานของกิจการเพื่อสังคมให้ปฏิบัติงานต่อไปในระยะยาว ด้วยการทำให้มีความหมายโดยพนักงานของกิจการเพื่อสังคมจะรู้สึกว่าการที่ตนรับผิดชอบมีส่วนสำคัญในการทำให้สภาพชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลหลาย ๆ กลุ่มที่เป็นกลุ่มบุคคลด้อยโอกาสในสังคมดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น กลุ่มชาวเขา กลุ่มชนเผ่า เป็นต้น ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและรู้สึกผูกพันกับตัวองค์กร อันเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นสูงให้แก่ตัวพนักงานของกิจการเพื่อสังคมที่มากกว่าความต้องการในด้านของตัวเงิน (Maslow, 1943, 1954) ซึ่งก็เป็นไปตามวรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลจากภายในแก่พนักงานว่า รางวัลจากภายในมีส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กรมากกว่ารางวัลจากภายนอก (Herzberg, 1966) นอกจากนี้ กิจการเพื่อสังคมเหล่านี้ยังเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นกันเอง มีความเป็นครอบครัว มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน มีการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม เพื่อจูงใจให้พนักงานคงปฏิบัติงานต่อไปในระยะยาว ในขณะที่ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ การสร้างบรรยากาศในการทำงานในรูปแบบครอบครัวย่อมเป็นไปได้ยาก รวมถึงการกระจายอำนาจให้พนักงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจงานย่อมทำได้ไม่เต็มที่เท่ากับองค์กรที่มีขนาดเล็ก ผู้บริหารของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยทั้ง 2 แห่ง จึงได้ใช้จุดแข็งข้อนี้เข้ามาใช้ในการจูงใจพนักงานของกิจการเพื่อสังคมให้ปฏิบัติงานต่อไปในระยะยาว



### รูปที่ 1 แนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

ทั้งนี้ผลสรุปจากงานวิจัยที่ว่า “กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการ ด้วยการให้ความสำคัญกับรางวัลจากภายในตัวบุคคลมากกว่าการให้รางวัลจากภายนอก” นี้ ยังได้รับการยืนยันจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคมในประเทศอื่นๆ ที่ว่า “กิจการเพื่อสังคมส่วนใหญ่มีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด จึงไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเทียบกับอัตราค่าเฉลี่ยของตลาดได้ ดังนั้น รางวัลที่มีใช้ตัวเงินหรือรางวัลจากภายในจึงมีบทบาทที่สำคัญมากในการจูงใจพนักงานของกิจการเพื่อสังคมให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย (Doherty, Haugh, and Lyon, 2014; Austin, Stevenson, and Wei-Skillern, 2006; Dees, 1998) และถือเป็นการสนับสนุนรูปแบบของการสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Contingency Approach to Human Resource Management) นั้นๆ (Baird and Meshoulam, 1988; Delery, 1998) โดยในกรณีของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ทั้ง 2 แห่ง ก็คือ การให้ความสำคัญกับรางวัลจากภายในมากกว่ารางวัลจากภายนอกมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เป็นขนาดเล็กหรือองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไรสูงสุด ที่มีโอกาสในการเข้าถึงงบประมาณและเงินทุนจำกัด และสอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการเพื่อสังคมที่ไม่เน้นการทำกำไรสูงสุด แต่เน้นการนำรายได้ที่ได้รับมาใช้ในการประกอบกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อสภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของผู้คนส่วนใหญ่ในสังคม

ดังนั้นข้อสรุปจากบทความชิ้นนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อแวดวงนักวิชาการในการสนับสนุนแนวคิดที่ว่า แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) ที่ได้มีการทดสอบในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศพัฒนาแล้ว (ดังที่ได้กล่าวไว้ในวรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์) อาจจะมีได้เหมาะสมกับทุกประเภท ทุกรูปแบบองค์กร ทุกบริษัท และทุกสถานการณ์เสมอไป กล่าวคือ แม้ว่าการให้รางวัลจากภายในและภายนอกจะถือเป็นส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) ก็ตาม แต่ตามแนวคิดดังกล่าว องค์กรจะต้องนำมาแนวปฏิบัติในการให้รางวัลทั้ง 2 แบบ มาใช้ร่วมกับแนวปฏิบัติอื่นๆ ที่บรรจุอยู่ในแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best Human Resources Practices) อย่างไรก็ดี การศึกษานี้เน้นการศึกษากิจการเพื่อสังคม ซึ่งผลการศึกษาของกิจการเพื่อสังคมทั้ง 2 แห่ง แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าจะมีการนำแนวปฏิบัติในการให้รางวัลทั้ง 2 แบบ มาใช้ร่วมกัน แต่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางในการบริหารกิจการเพื่อสังคม กิจการเพื่อสังคมทั้ง 2 แห่ง จึงเน้นการให้รางวัลจากภายในมากกว่ารางวัลจากภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของการสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Contingency Approach to Human Resource Management) นอกจากนี้ งานวิจัยชิ้นนี้ถือเป็นงานวิจัยชิ้นแรกๆ ที่เน้นการศึกษาเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยอีกด้วย เพราะงานวิจัยส่วนใหญ่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักเน้นไปที่การศึกษาในองค์กรหรือบริษัทที่มุ่งหวังผลกำไรมากกว่า (Batt and Banerjee, 2012)

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ ข้อสรุปจากบทความชิ้นนี้ยังน่าจะเป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติและนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ โดยเฉพาะผู้บริหารและพนักงานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นกิจการที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน หรือกิจการที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรในรูปแบบอื่นๆ ในการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงานของกิจการให้เหมาะสม ด้วยการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม การสร้างความภาคภูมิใจในตัวองค์กร และการสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานของกิจการเพื่อสังคมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว รวมถึงอาจเน้นการให้รางวัลจากภายนอกในอัตราที่เหมาะสมเท่าที่ทรัพยากรของกิจการเพื่อสังคมนั้นจะเอื้ออำนวยไปพร้อมกัน อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ ภาครัฐควรให้การสนับสนุนการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมต่างๆ ในประเทศไทย ในด้านการฝึกอบรมผู้บริหารของกิจการเพื่อสังคมให้เห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจูงใจพนักงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยสามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนได้ในอนาคต



กล่าวโดยสรุป แม้ว่าบทความวิจัยฉบับนี้จะได้ข้อสรุปว่า กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการ ด้วยการให้ความสำคัญกับรางวัลจากภายในตัวบุคคลมากกว่าการให้รางวัลจากภายนอก โดยที่แนวปฏิบัติดังกล่าวสนับสนุนรูปแบบของการสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรก็ตาม (Contingency Approach to Human Resource Management) ข้อสรุปดังกล่าวมาจากกรณีศึกษาของกิจการเพื่อสังคมเพียง 2 กิจการในประเทศไทย คือ กาแฟดอยช้างและโครงการพัฒนาดอยตุง ซึ่งอาจยังไม่เพียงพอต่อการกำหนดเป็นข้อสรุปที่สามารถอ้างอิงได้ทั่วไป (Generalizability) อีกทั้งผู้วิจัยก็ยังมิได้มีโอกาสดำเนินการไปสัมภาษณ์พนักงานของทั้งกิจการเพื่อสังคมในนามกาแฟดอยช้างและโครงการพัฒนาดอยตุงในพื้นที่ต่างจังหวัด เช่น ที่จังหวัดเชียงราย เป็นต้น ด้วยเหตุผลในเรื่องของเวลาและงบประมาณที่จำกัด ซึ่งทำให้ข้อสรุปที่ได้มาจากมุมมองของผู้ประกอบการเพื่อสังคมเป็นสำคัญ ดังนั้น ในอนาคตผู้อ่านหรือผู้ที่สนใจอาจนำข้อสรุปดังกล่าวไปขยายผลในแง่ของการวิเคราะห์เชิงปริมาณในรูปแบบของแบบสำรวจ หรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมอื่นๆ ในประเทศไทย เช่น ในกิจการเพื่อสังคมที่เพิ่งก่อตั้งขึ้น หรือในกิจการเพื่อสังคมที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นๆ อาทิ ภาคการศึกษา สื่อสิ่งพิมพ์ โรงแรมและรีสอร์ท เป็นต้น หรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมโดยวิเคราะห์จากมุมมองพนักงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยชิ้นนี้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- เกวลิน มะลิ (2557). กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ, 1(2), 104 – 112.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2559). พาณิश्य์ จับมือ ภาคธุรกิจ ส่ง “กิจการเพื่อสังคม” ร่วมสร้างสังคมไทยให้ “สดรอง” !! วารสาร 3 เสาหลัก พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจผลักดันเป็น “กิจการเพื่อสังคม” เต็มตัว สืบค้นจาก [http://www.dbd.go.th/dbdweb56/ewt\\_news.php?nid=15099&filename=index](http://www.dbd.go.th/dbdweb56/ewt_news.php?nid=15099&filename=index).
- www.moneyhub.in.th. (2015). กาแฟดอยช้าง ความสำเร็จระดับโลกที่คนไทยไม่เคยรู้. สืบค้นจาก <https://moneyhub.in.th/article/กาแฟดอยช้าง-ความสำเร็จ/>
- www.sms-stou.org. (2016). กาแฟเพื่อสังคม. สืบค้นจาก [www.sms-stou.org/wp-content/uploads/2016/09/coffee-social-jiraporn.docx](http://www.sms-stou.org/wp-content/uploads/2016/09/coffee-social-jiraporn.docx).

## References

- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *ILR Review*, *45*, 3, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, *37*(3), 670-687.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, *30*(1), 1-22.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, *45*(3), 587-597.
- 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*(9), 1739-1762.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, *13*(1), 116-128.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Bradach, J. (2003). Going to scale: the challenge of replicating social programs. *Stanford Social Innovation Review*, *1*, 18-25.
- Bryson, J. M., & Buttle, B. (2005). Enabling inclusion through alternative discursive formations: the regional development of community development loan funds in the UK. *The Services Industries Journal*, *25*, 273-288.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, *49*(3), 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, *59*, 3, 501-528.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *75*, 11-32.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, *24*(3), 37-57.

- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, *22*(5), 1203-1213.
- Daft, R. L. (2006). *The new era of management: International Edition*. Mason: South-Western Thomson.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, *14*, 411-424.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, *18*(1), 105.
- Deci, E. L. (1972a). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of personality and social psychology*, *22*(1), 113.
- Deci, E. L. (1972b). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, *8*(2), 217-229.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, *125*(6), 627.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising non-profits. *Harvard Business Review*, *76*, 55-67.
- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review*, *1*, 24-32.
- 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. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource Management Review*, *8*(3), 289-309.
- 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.
- Department of Business Development. (2016). Ministry of Commerce Cooperates with Business Sectors to Support Social Enterprises to Strengthen Thai Society: 3 Main Roadmaps to Develop the Potential of Social Entrepreneurs. Accessed via [http://www.dbd.go.th/dbdweb56/ewt\\_news.php?nid=15099&filename=index](http://www.dbd.go.th/dbdweb56/ewt_news.php?nid=15099&filename=index) (in Thai).

- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *16*(4), 417-436.
- DTI. (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: Department of Trade and Industry.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, *31*(5), 758-775.
- Felício, J. A., Gonçalves, H. M., & da Conceição Gonçalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, *66*(10), 2139-2146.
- Foster, W. & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits? *Harvard Business Review*, *83*, 92-100.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: World Publishing Company.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, *38*(3), 635-672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, *55*, 6, 1264-1294.
- Kerlin, J. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *Voluntas*, *21*, 162-179.
- Kruglanski, A. W., Friedman, I., & Zeevi, G. (1971). The effects of extrinsic incentive on some qualitative aspects of task performance<sup>1</sup>. *Journal of Personality*, *39*(4), 606-617
- Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach. In Borzaga, C. and Defourny, J. (Eds), *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge, pp. 312-332.

- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *28*(1), 129.
- Liu, G., Eng, T. Y., & Takeda, S. (2015). An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(2), 267-298.
- Liu, G., Takeda, S., & Ko, W. W. (2014). Strategic orientation and social enterprise performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *43*, 480-501. doi:10.1177/0899764012468629.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, *48*(2), 197-221.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, *41*, 36-44.
- Mali, K. (2014). Social Enterprises in Thailand. *Journal of Economics and Management Strategy*. *1*(2), 104-112 (in Thai).
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370-96.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Mason, C. (2010). Choosing sides: contrasting attitudes to governance in social firms in the United Kingdom. *Social Enterprise Journal*, *6*, 6-22.
- Murphy, P. J., & Coombes, S.M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, *87*, 325-336.
- 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. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(14), 1907-1909.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start-up intentions. *Journal of Business Ethics*, *95*, 259-282.
- Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge.

- 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.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, *111*, 335–351.
- Smith, G., & Teasdale, S. (2012). Associative democracy and the social economy: exploring the regulatory challenge. *Economy and Society*, *41*, 151–176.
- Stone, M. M., & Ostrower, F. (2007). Acting in the public interest? Another look at research on nonprofit governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *36*, 416–438.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, *48*, 5, 745-768.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, *50*, 3, 558-577.
- ThaiPublica. (2012). The Doi Tung Development Project: Living University – Down from Doi Tung (Episode 1) (in Thai). Accessed on July 3, 2017 via [www.thaipublica.org](http://www.thaipublica.org).
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship – a new look at people and potential. *Management Decision*, *38*, 328–338.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory & Practice*, *31*, 60–80.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, *18*(2), 295-320.
- Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management journal*, *38*(4), 1052-1074.
- [www.maefahluang.org](http://www.maefahluang.org). (2016). History and growth of Doi Tung Development Project. Accessed on August 30, 2016 via [www.maefahluang.org](http://www.maefahluang.org).

จตุรงค์ นภธร / การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย: ....

www.moneyhub.in.th. (2015). Doi Chang Coffee: World-class Success that Thai People May Forget. Accessed via <https://moneyhub.in.th/article/กาแฟดอยช้าง-ความสำเร็จ/> (in Thai).

www.smethailandclub.com. (2016). Doi Chang Coffee: Kingdom of Billion-Baht Coffee. Accessed on July 3, 2016 via [www.smethailandclub.com](http://www.smethailandclub.com).

www.sms-stou.org. (2016). Coffee for Society. Accessed via [www.sms-stou.org/wp-content/uploads/2016/09/coffee-social-jiraporn.docx](http://www.sms-stou.org/wp-content/uploads/2016/09/coffee-social-jiraporn.docx) (in Thai).

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.