

บทที่ 3

แนวคิดในการจัดการสำหรับ
ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

จากการศึกษาบทนี้จะทำให้ทราบถึง

1. การเกี่ยวข้องกัน (Stake) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (Stakeholder) และอธิบายถึงจุดกำเนิดของแนวคิดดังกล่าว
2. ความแตกต่างระหว่างแนวคิดทางการผลิต (Production) การจัดการ (Managerial) และแนวคิดเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ
3. จำแนกความแตกต่างระหว่างทฤษฎี 3 ทฤษฎี ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (Stakeholder)
4. แนวคิดในการจัดการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ
5. จำแนกและอธิบายถึงคำถามที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งเป็นหลักที่สำคัญในการจัดการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ



1. จุดกำเนิดของแนวคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (Stakeholder) พัฒนามาจากคำว่า ผู้ถือหุ้น (Stockholder) นั่นเอง ซึ่งผู้ถือหุ้น (Stockholder) หมายถึง ผู้ลงทุนในธุรกิจหรือผู้เป็นเจ้าของธุรกิจ

ความเกี่ยวข้อง (Stake) คือ การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินการ การเกี่ยวข้อง (Stake) จึงเป็นการเรียกร้อง (Claim) ซึ่งการเรียกร้องเป็นการยืนยันถึงสิทธิที่ควรจะได้รับ หรือความต้องการในบางสิ่งบางอย่างหรือความเชื่อใจบางสิ่งบางอย่าง

แนวคิดเกี่ยวกับการเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับง่าย คือ ความสนใจ (Interest) (2) ระดับกลาง คือ สิทธิในการทำบางสิ่งบางอย่าง ประกอบด้วย (2.1) สิทธิทางด้านกฎหมาย (Legal right) (2.2) สิทธิทางด้านศีลธรรม (Moral right) (3) ระดับยาก คือ การเป็นเจ้าของ (Ownership)



ความสนใจ (An interest)	สิทธิ (A right)	การเป็นเจ้าของ (Ownership)
<p>➤ เมื่อบุคคลหรือกลุ่มได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ จะทำให้เกิดความสนใจในการตัดสินใจนั้น</p> <p>ตัวอย่างเช่น การปิดโรงงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชุมชน หรือการโฆษณาทางโทรทัศน์ของสินค้าชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นการไม่ให้เกิดยี่ห้อผู้หญิงที่ทำงานด้านสายการบิน (แอร์โฮสเตส)</p>	<p>➤ สิทธิทางกฎหมาย (Legal right) : คนหรือกลุ่มมักจะมีข้อเรียกร้องสิทธิทางด้านกฎหมาย เพื่อที่จะได้รับการปฏิบัติในทางที่ถูกต้อง หรือเพื่อปกป้องสิทธิบางอย่าง</p> <p>ตัวอย่างเช่น พนักงาน ลูกค้า และเจ้าหน้าที่ของบริษัท จะคาดหวังถึงสิทธิที่พวกเขาพึงจะได้รับตามกฎหมายจากการปฏิบัติงาน การซื้อสินค้า และการให้สินเชื่อ เป็นต้น</p> <p>➤ สิทธิทางด้านศีลธรรม (Moral right) : คนหรือกลุ่มมักจะคาดหวังว่า พวกเขาจะได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องตามศีลธรรมในเรื่องต่างๆ เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาคทางเพศ และเชื้อชาติ เป็นต้น</p>	<p>➤ บุคคลหรือกลุ่มจะมีสิทธิในการเป็นเจ้าของทรัพย์สินต่างๆ ที่เขาหามาได้โดยชอบธรรมตามกฎหมาย</p> <p>ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการจะมีสิทธิโดยชอบธรรมในกิจกรรมที่เขาก่อตั้งขึ้น เป็นต้น</p>

ตารางที่ 3.1 แสดงประเภทของการเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วม
(Types of stakes)

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจ (Stakeholder) หมายถึง กลุ่มหรือบุคคลซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร โดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน



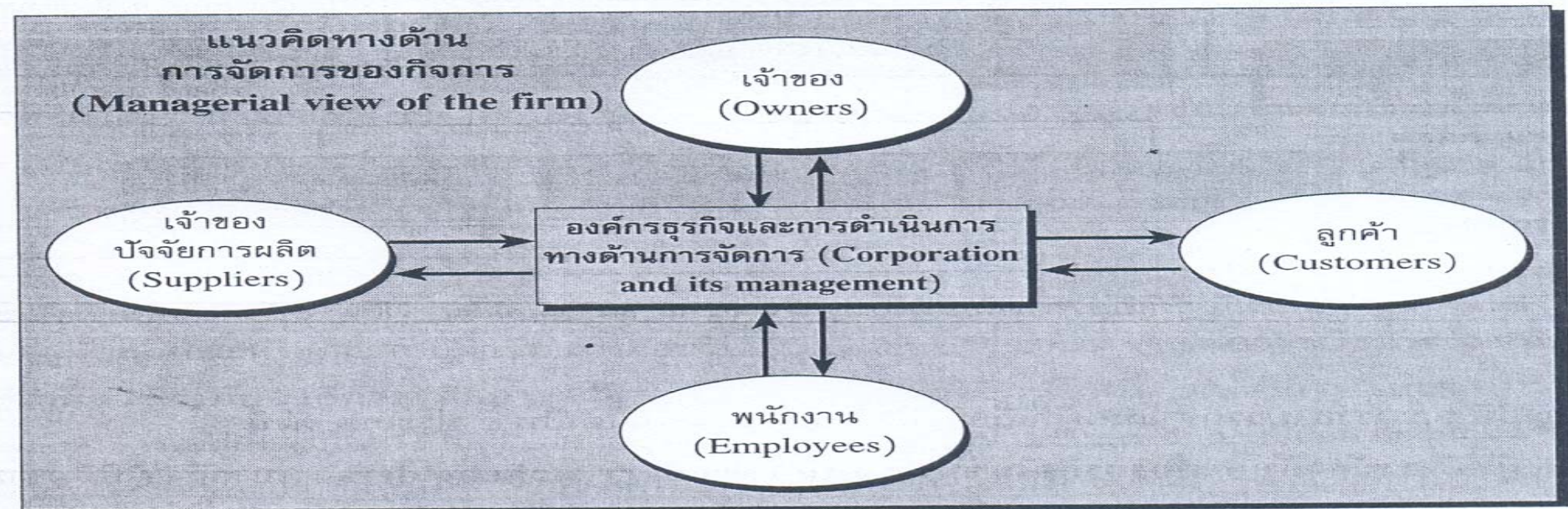
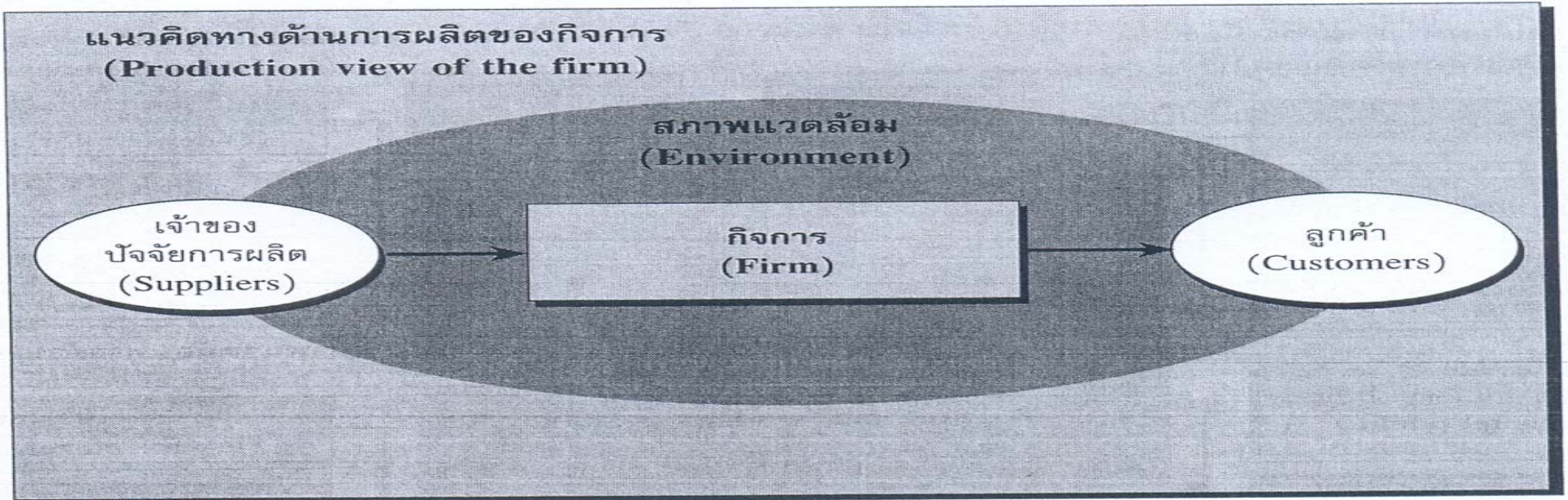
แนวคิดทางด้านการผลิต (Production) การจัดการ (Managerial) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (Stakeholder) ดังนี้

1. แนวคิดทางด้านการผลิตของกิจการ (Production view of the firm) ตามแนวคิดนี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจจะหมายถึง เจ้าของปัจจัยการผลิต (Suppliers)

2. แนวคิดทางด้านการจัดการของกิจการ (Managerial view of the firm) เมื่อเวลาผ่านไป ธุรกิจจึงเริ่มสังเกตเห็นความสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่างๆ ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ไม่ว่าจะเป็น เจ้าของปัจจัยการผลิต ลูกค้า เจ้าของ หรือแม้แต่พนักงาน ซึ่งนำไปสู่แนวคิดทางด้านการจัดการของกิจการ

3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (Stakeholder view of the firm) ในท้ายที่สุดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกเกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจ






รูปที่ 3.1 แสดงแนวคิดทางด้านการผลิตของกิจการและแนวคิดทางด้านการจัดการของกิจการ
(The production and managerial views of the firm)

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจแต่ละกลุ่มนั้นจะประกอบด้วยกลุ่มย่อย ๆ ตัวอย่างเช่น รัฐบาล จะประกอบด้วย รัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่น เป็นต้น

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจในชั้นปฐมภูมิและชั้นทุติยภูมิ (Primary and secondary stakeholder) ซึ่งพวกเขาได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจไว้ดังรูปที่ 3.2



สภาพแวดล้อมทางการเมือง
(Political environment)

- รัฐบาลกลาง (Federal)
- รัฐบาลท้องถิ่น (Local)
- รัฐบาลของมลรัฐ (State)

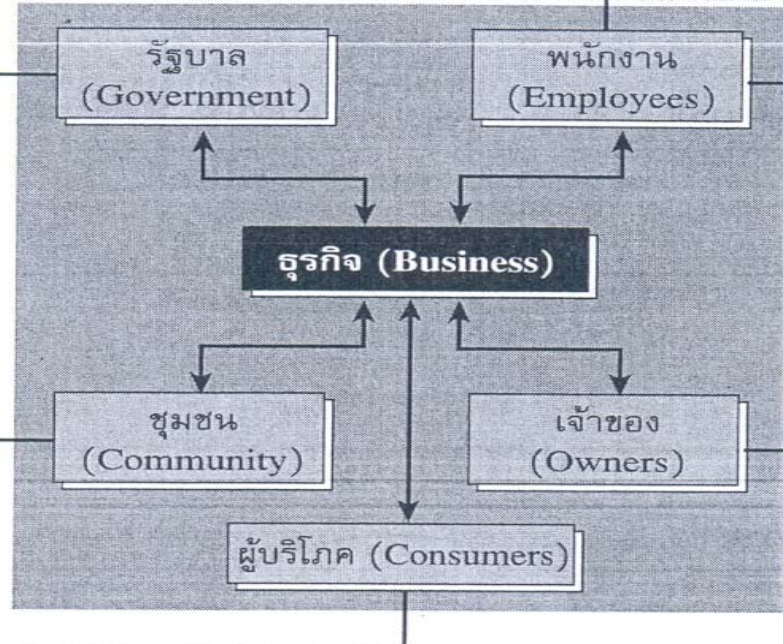
- สาธารณชนทั่วไป (General public)
- กลุ่มนักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Environmental groups)
- กลุ่มพลเรือน (Civic groups)

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
(Economic environment)

- ลูกค้าโดยเฉลี่ย (Average consumers)

ชนกลุ่มน้อย (Minorities)

ผู้หญิง (Women)



สภาพแวดล้อมทางสังคม
(Social environment)

- พนักงานที่สูงอายุ (Older employees)
- สหภาพแรงงาน (Unions)
- กลุ่มนักเคลื่อนไหวในสังคม (Activists)

สภาพแวดล้อมทางเทคนิค
(Technological environment)

- เอกชน (Private citizens)
- กลุ่มที่ตั้งเป็นสถาบัน (Institutional groups)
- สมาชิกของคณะกรรมการ (Board members)

หนี้สิน (Product liabilities)

นักสังคมสงเคราะห์ (Social activists)

รูปที่ 3.2 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

(The stakeholder view of the firm)

จากรูปที่ 3.2 เราสามารถจำแนกผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจได้เป็น 2 ประเภท
ดังนี้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจในขั้นปฐมภูมิ (Primary stakeholders) หมายถึง ผู้ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายพื้นฐานของการประกอบธุรกิจ

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจในขั้นทุติยภูมิ (Secondary stakeholder) หมายถึง บุคคล กลุ่ม ตลอดจนสถาบันอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ หรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม

เนื่องจากผู้ที่เกี่ยวข้องในขั้นปฐมภูมิกับผู้ที่เกี่ยวข้องในขั้นทุติยภูมิมักเกี่ยวข้อง ในกิจกรรมที่ซ้อนกันอยู่ไม่สามารถแบ่งแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ดังนั้นธุรกิจจึง ได้รับอิทธิพลจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง 2 ประเภท

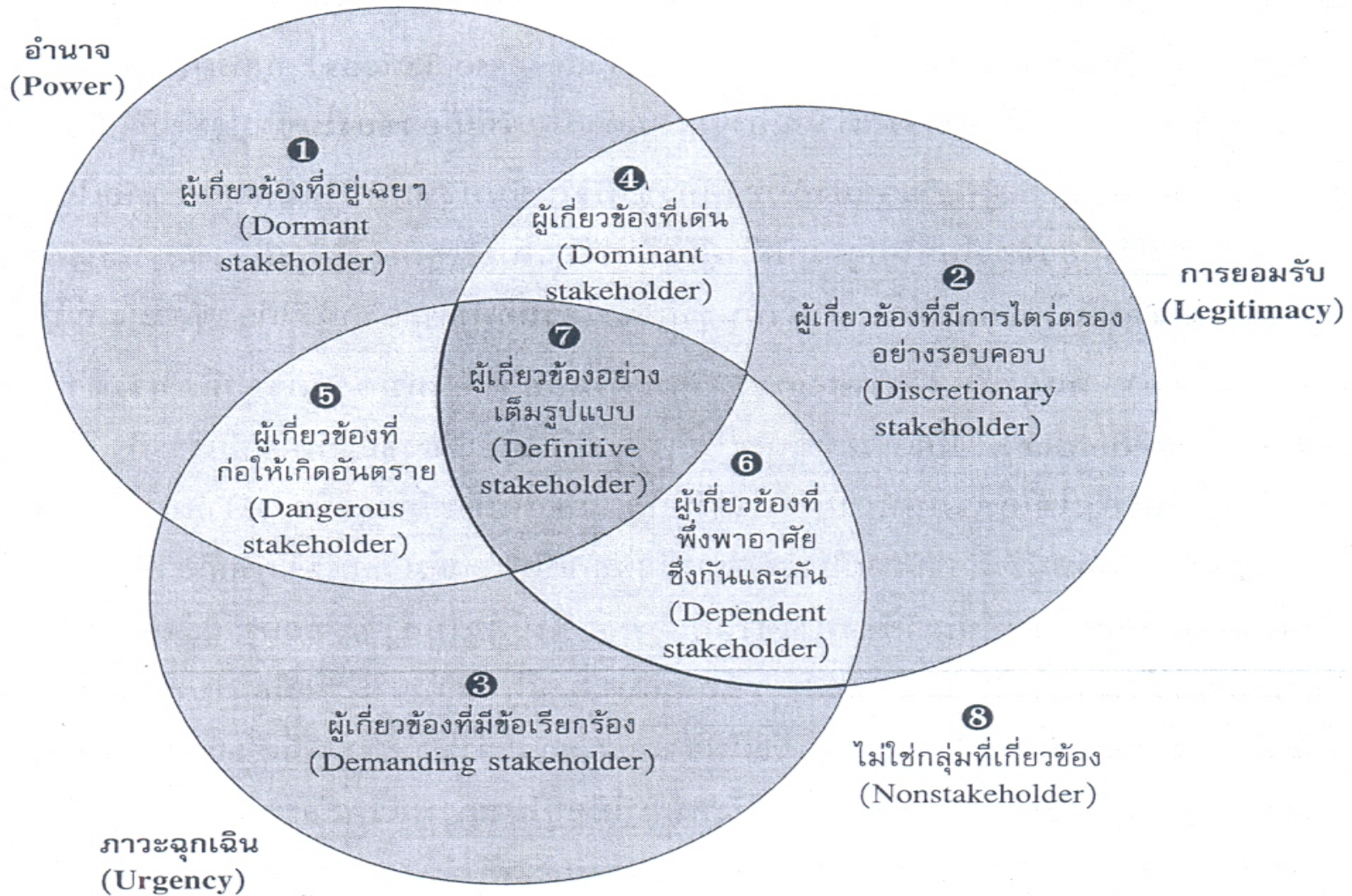


แกนนำ (Core) กลยุทธ์ (Strategic) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental stakeholder) ในปี พ.ศ.2537 ได้มีการประชุมที่เมืองโตรอนโตเกี่ยวกับทฤษฎีของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ ซึ่งได้จำแนกกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นแกนนำ (Core stakeholder) เป็นกลุ่มย่อยของผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านกลยุทธ์ (2) ผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านกลยุทธ์ (Strategic stakeholder) (3) ผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental stakeholder) คือ สิ่งต่างๆ ทั้งหมดที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ไม่ใช่สิ่งสำคัญหรือแกนนำ (Core) หรือกลยุทธ์ (Strategic) เราอาจจะนำความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจทั้ง 3 กลุ่ม มารวมกันเป็นหนึ่งเดียว โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นแกนนำอยู่ตรงกลาง ผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านกลยุทธ์และผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านสภาพแวดล้อมอยู่ด้านข้าง



รูปแบบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (A typology of stakeholders) นายมิทเชล (Mitchell) เอจิล (Agle) และวูด (Wood) ได้สร้างรูปแบบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ โดยขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การยอมรับ (Legitimacy) (2) อำนาจ (Power) (3) ภาวะฉุกเฉิน (Urgency) ดังรูปที่ 3.3 ซึ่งสามารถแยกผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจออกได้เป็น 7 กลุ่ม ดังนี้





รูปที่ 3.3 แสดงรูปแบบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (A typology of stakeholders) ซึ่งขึ้นกับคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การยอมรับ (Legitimacy) (2) อำนาจ (Power) (3) ภาวะฉุกเฉิน (Urgency)

จากรูปที่ 3.3 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การยอมรับ (Legitimacy) หมายถึง การรับฟังข้อเรียกร้องของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ
2. อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถหรือความเป็นไปได้ในการก่อให้เกิดผลลัพธ์
3. ภาวะฉุกเฉิน (Urgency) หมายถึง ระดับของข้อเรียกร้องของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

จะเห็นได้ว่า กลุ่มของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจจะมีลักษณะเป็นวงกลมที่ซ้อนกันอยู่ เพราะอาจจะมีคุณสมบัติสองหรือสามประการ เช่น ในกลุ่มที่ 4, 5, 6 และ 7 ควรจะต้องเร่งในด้านการจัดการและต้องให้ความสนใจเป็นอันดับต้นๆ



แนวคิดทางด้านกลยุทธ์ ความไว้วางใจในหลายระดับ และการสังเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้อง

นายเคนเน็ท กู๊ดพาสเตอร์ (Kenneth Goodpaster) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้ที่เกี่ยวข้องไว้ 3 แนวทาง ดังนี้ (1) แนวคิดทางด้านกลยุทธ์ (Strategic approach) (2) แนวคิดทางด้านความไว้วางใจในหลายระดับ (The multifiduciary approach) (3) แนวคิดทางด้าน การสังเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder synthesis approach) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



3. ประโยชน์ 3 ประการ ของทฤษฎีของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

1. ทฤษฎีของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจเชิงพรรณนา (Descriptive) ใช้อธิบายบริษัทหรือองค์กร กล่าวคือ องค์กรเป็นที่รวมแนวคิดของความร่วมมือและความสนใจในคุณค่าภายในขององค์กร

2. ทฤษฎีของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจด้านเครื่องมือ (Instrumental) ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินการทางด้านการจัดการสำหรับผู้ที่ เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจกับการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินการตามเป้าหมายของ องค์กร

3. ทฤษฎีของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจด้านนามธรรม (Normative) ซึ่ง แนวคิดที่เป็นนามธรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจนั้นอาจเปรียบได้กับความ สนใจของพวกเขาที่มีต่อองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีการตอบสนองของความสนใจของพวกเขาหรือไม่



4. การจัดการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

กิจการจะต้องรักษาวัตถุประสงค์หลักของตนเอง ซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด นั่นคือ การแสวงหากำไรสูงสุด หรือผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ถือหุ้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจด้วย สถานการณ์ดังกล่าว เรียกว่า สถานการณ์ที่มีแต่ผู้ชนะ (Win-Win situation)

5. คำถามที่สำคัญ 5 ประการ ที่เราจะต้องรู้เพื่อใช้ในการจัดการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ มีดังนี้

1. ใครเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจของเรา?
 2. แนวคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจมีอะไรบ้าง?
 3. โอกาสและสิ่งคุกคามของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อองค์กรธุรกิจคืออะไร?
-




4. องค์กรธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านใดบ้าง?

5. กลยุทธ์หรือการดำเนินการอะไรที่องค์กรธุรกิจควรจะใช้ในการจัดการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ?

ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละคำถาม ได้ดังนี้

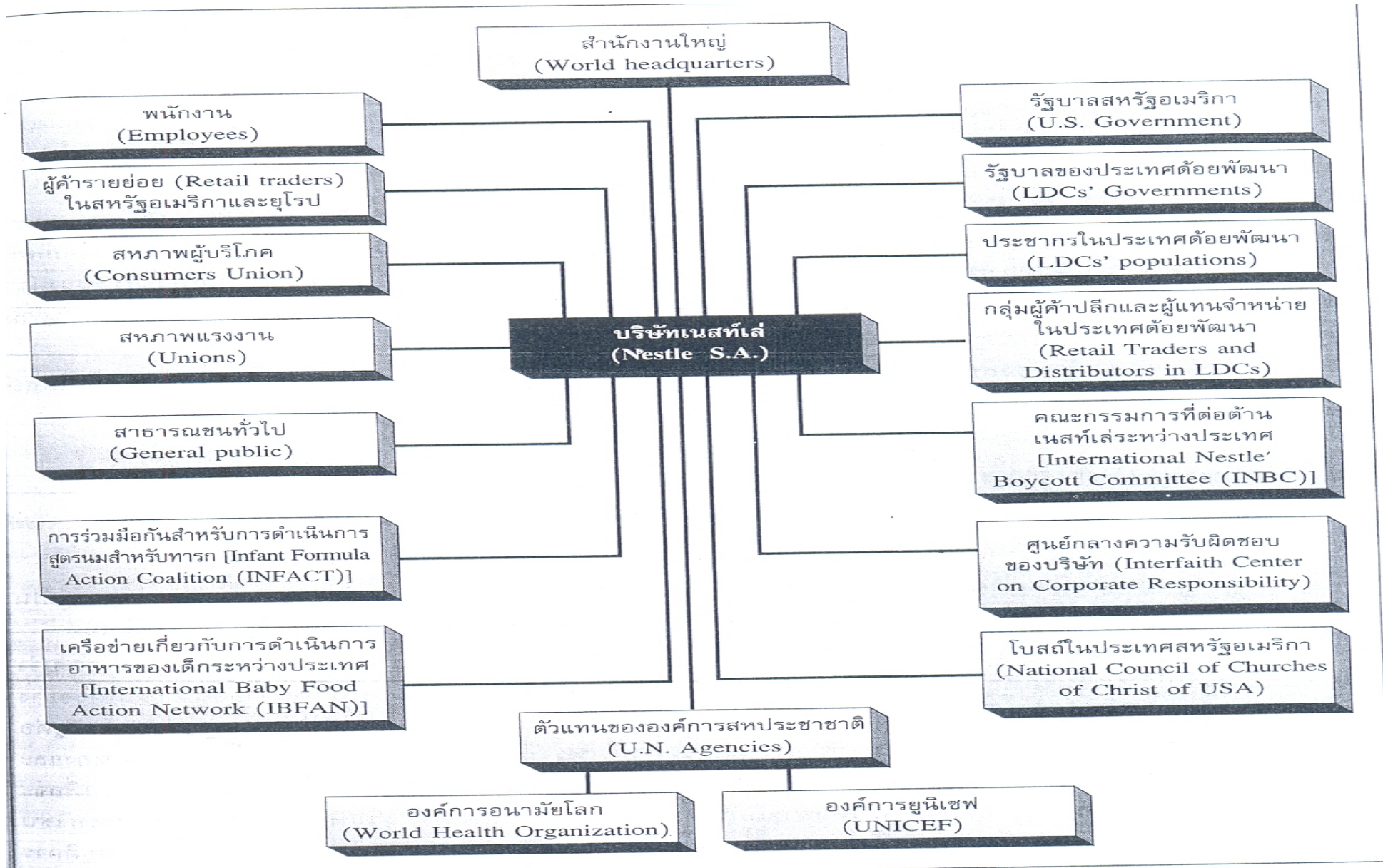
1. ใครเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจของเรา? ผู้ที่เกี่ยวข้องในที่นี้ หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป (Generic stakeholder group) และรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้าน (Specific group) ด้วย



ตารางที่ 3.2 แสดงกลุ่มที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้าน
ขององค์กรขนาดใหญ่ (Some generic and specific stakeholders of a large firm)

เจ้าของ (Owners)	พนักงาน (Employees)	รัฐบาล (Governments)	ลูกค้า (Customers)
<ul style="list-style-type: none"> - สถาบันสินเชื่อ - มูลนิธิ - กองทุนรวมขนาดใหญ่ - คณะกรรมการการจัดการที่มีหุ้นอยู่ - กองทุนบำนาญของพนักงาน - ผู้ถือหุ้นรายย่อย 	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานวัยรุ่น - พนักงานวัยกลางคน - พนักงานที่สูงอายุ - ผู้หญิง - ชนกลุ่มน้อย - คนทุพพลภาพ - กลุ่มที่มีความสนใจพิเศษร่วมกัน - สหภาพแรงงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาลกลาง - รัฐบาลท้องถิ่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ซื้อซึ่งเป็นเอกชน - ผู้ซื้อซึ่งเป็นรัฐบาล - สถาบันการศึกษา - กลุ่มที่มีความสนใจพิเศษร่วมกัน
<p>ชุมชน (Community)</p>	<p>คู่แข่ง (Competitors)</p>	<p>นักสังคมสงเคราะห์ (Social activist groups)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - กองทุนโดยทั่วไป - หอการค้า - สื่อในท้องถิ่น - ชาวบ้านที่อาศัยอยู่ใกล้ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - กิจการ ก - กิจการ ข - กิจการ ค 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มเพื่อนร่วมโลก - กลุ่มต่อต้านผู้ขับขี่ที่ดื่มแอลกอฮอล์ - กลุ่มสหภาพผู้บริโภค - กลุ่มเสรีพลเรือนในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น 	

กรณีของบริษัทเนสท์เล่



รูปที่ 3.4 แสดงรูปแบบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเนสท์เล่ ในช่วงที่มีประเด็นถกเถียง

เรื่องสูตรนมสำหรับทารก

(Stakeholder map of Nestle', S.A., during the infant formula controversy)

2. แนวคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจมีอะไรบ้าง (What are our stakeholders' stakes)

2.1 การระบุถึงลักษณะของกลุ่มหรือการยอมรับแนวคิดของกลุ่ม (Identifying the nature/legitimacy of a group's stakes)

2.2 การระบุอำนาจของกลุ่ม (Identifying the power of a group's stake)

2.3 การระบุกลุ่มเฉพาะด้านภายในกลุ่มทั่วไป (Identifying specific group within a generic group) โดยภายในกลุ่มทั่วไปของกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนั้นสามารถแยกเป็นกลุ่มเฉพาะด้าน ได้ดังนี้

(1) ผู้ที่อาศัยอยู่ภายในรัศมี 10 ไมล์ จากโรงงาน

(2) ผู้ที่อาศัยอยู่ในบริเวณอื่นๆ ในเมือง



(3) ผู้ที่อาศัยอยู่ตามเส้นทางของแม่น้ำที่ยาวหลายร้อยไมล์ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากฝนกรด

(4) ตัวแทนของผู้นุรักษ์สิ่งแวดล้อมของรัฐบาลกลาง

(5) กลุ่มผู้นุรักษ์สิ่งแวดล้อมของรัฐเพนซิลเวเนีย

(6) กลุ่มเพื่อนร่วมโลก (Friends of the Earth) ซึ่งเป็นกลุ่มนักสังคมสงเคราะห์

(7) สังคมผู้นุรักษ์ป่า (The Wilderness Society) ซึ่งเป็นกลุ่มนักสังคมสงเคราะห์


(8) กลุ่มต่อต้านการปล่อยสิ่งที่เป็นพิษ



3. โอกาสและสิ่งคุกคามของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อองค์กรธุรกิจอะไร สามารถเทียบได้กับเหรียญที่มีสองด้าน โดยด้านแรก คือ โอกาส (Opportunities) ซึ่งจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในด้านการผลิตต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ ส่วนอีกด้านหนึ่งของเหรียญ คือ การคุกคาม (Challenges) ซึ่งจะทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ซึ่งอาจจะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว

4. องค์กรธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านใดบ้าง หลังจากที่ได้ระบุถึงสิ่งคุกคามและโอกาสของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็จะมีคำถามต่อมาก็คือ “องค์กรธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านใดบ้าง”

รูปที่ 3.5 แสดงตารางความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจซึ่งองค์กรจะต้องมีการประเมินความรับผิดชอบต่อกิจการต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร



ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ	ประเภทของความรับผิดชอบ (Types of responsibilities)			
	เศรษฐกิจ	กฎหมาย	จริยธรรม	ความรักเพื่อนมนุษย์
เจ้าของ				
ลูกค้า				
พนักงาน				
ชุมชน				
สาธารณชน				
นักสังคมสงเคราะห์				
กลุ่มต่างๆ				

รูปที่ 3.5 แสดงตารางความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

(Stakeholder/responsibility matrix)


5. กลยุทธ์หรือการดำเนินการอะไรที่องค์กรธุรกิจควรจะใช้ในการจัดการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ นายแม็คมิลแลน (MacMillan) และโจนส์ (Jones) กล่าวว่า ควรคำนึงการจัดการก่อนกลยุทธ์พื้นฐานหรือวิธีการในการที่จะดำเนินการกับผู้ที่เกี่ยวข้อง คำถามหรือทางเลือกในการตัดสินใจจะมี 4 ประการ ดังนี้

(1) เราควรจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

(2) เราควรจะฝ่าฝืนหรือปกป้อง เมื่อต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มดังกล่าว

(3) เราควรจะมีการสนับสนุนการเจรจาหรือแทรกแซงกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจหรือไม่

(4) เราควรจะมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั้งหมดข้างต้นหรือจะดำเนินการโดยใช้เพียงกลยุทธ์เดียว



ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจมีแนวโน้มที่จะคุกคามต่อองค์กร

		สูง (High)	ต่ำ (Low)
สูง (High)	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจมีแนวโน้มที่จะร่วมมือกับองค์กร	<p>ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจประเภทที่ 4 แบบประสมประสาน</p> <p>กลยุทธ์ : การร่วมมือ</p>	<p>ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจประเภทที่ 1 แบบสนับสนุน</p> <p>กลยุทธ์ : การเกี่ยวข้อง</p>
ต่ำ (Low)		<p>ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจประเภทที่ 3 แบบไม่สนับสนุน</p> <p>กลยุทธ์ : การปกป้อง</p>	<p>ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจประเภทที่ 2 แบบส่วนเพิ่ม</p> <p>กลยุทธ์ : การสังเกตการณ์</p>

รูปที่ 3.6 แสดงการจำแนกประเภทผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ


(Diagnostic typology of organizational stakeholders)

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจประเภทที่ 1 (Stakeholder type 1) : แบบสนับสนุนมีแนวโน้มทางการร่วมมือกันสูง และมีแนวโน้มทางการคุกคามค่อนข้างต่ำ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้เกี่ยวข้องแบบอุดมคติ

กลยุทธ์ (Strategy) คือ การร่วมมือหรือการเกี่ยวข้อง โดยผ่านการเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการหรือการกระจายอำนาจ

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจประเภทที่ 2 (Stakeholder type 2) : แบบส่วนเพิ่ม มีแนวโน้มทั้งทางการคุกคามและการร่วมมือกันต่ำ

กลยุทธ์ (Strategy) คือ การสังเกตการณ์และตรวจตราผู้ที่เกี่ยวข้องแบบส่วนเพิ่ม



3. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจประเภทที่ 3 (Stakeholder type 3) : แบบไม่สนับสนุน มีแนวโน้มทางด้านการคุกคามค่อนข้างสูงและมีแนวโน้มทางด้านการร่วมมือในระดับต่ำ

กลยุทธ์ (Strategy) คือ การปกป้อง หรือการไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มนี้

4. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจประเภทที่ 4 (Stakeholder type 4) : แบบประสมประสาน มีแนวโน้มทั้งทางด้านการร่วมมือกันและการคุกคามสูง ตัวอย่างของกลุ่มนี้ก็คือ องค์กรที่มีการจัดการที่ดี ได้แก่ พนักงานที่มีการจ้างงานในระยะสั้นหรือลูกค้า กลุ่มนี้โดยทั่วไปอาจจะเป็นกลุ่มที่สนับสนุนหรือไม่สนับสนุนก็ได้

กลยุทธ์ (Strategy) คือ การพยายามร่วมมือให้มากที่สุด



การจัดการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
ประสิทธิภาพในการจัดการสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ

วิธีการนี้ได้อธิบายโดยนายฟรีแมน (Freeman) ซึ่งแบ่งระดับของความซับซ้อน
ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับที่มีเหตุผล (Rational level)
2. ระดับกระบวนการ (Process level)
3. ระดับของการดำเนินการ (Transactional level)



The End

