



## CSR กับการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ \*

นับตั้งแต่มีการประชุมระดับโลกครั้งแรกที่กรุงริโอเดอจาเนโร ในปี 2535 ได้มีการกล่าวถึงทิศทางใหม่ของการพัฒนาที่เรียกว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน” (Sustainable Development) ซึ่งเป็นการเรียกร่องที่ให้เกิดการพัฒนาโดยรวมความเอาใจใส่ในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากมุ่งเน้นแต่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแต่เพียงด้านเดียว การพัฒนาที่รวมถึง “ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ” หรือ “Corporate Social Responsibility” (CSR) ได้ทวีความเข้มข้นและจริงจังขึ้น เมื่อนายโคฟี อันนัน เลขาธิการสหประชาชาติในขณะนั้น ได้ออกมาเรียกร่องให้ธุรกิจทั่วโลกแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีของโลก รวมทั้งประกาศ “The UN Global Compact” ในปี พ.ศ. 2542 เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับองค์กรธุรกิจ และในปีถัดมา องค์กรความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ก็ได้บรรจุเรื่องซีเอสอาร์ไว้ในแนวทางปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติ โดยไม่เพียงแต่เสนอแนะให้บริษัทข้ามชาติคำนึงถึงซีเอสอาร์ในองค์กรเองแล้ว ยังเสนอให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้ติดต่อค้าขายกับเฉพาะคู่ค้าที่มีซีเอสอาร์เช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจใดที่ไม่มีซีเอสอาร์ เช่น การผลิตที่สร้างปัญหาให้กับสิ่งแวดล้อม การใช้แรงงานเด็กอย่างไม่เป็นธรรม หรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างปัญหาต่อสังคม จะติดต่อค้าขายกับบรรดาองค์กรธุรกิจที่มีถิ่นฐานอยู่ในประเทศสมาชิก OECD ได้ยากลำบากมากขึ้น

ในพ.ศ.2555 นี้ การประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (United Nations Conference on Sustainable Development - UNCS D) หรือที่เรียกว่า Rio+20 จะถูกจัดขึ้นอีกครั้งที่เมืองริโอเดอจาเนโร ประเทศบราซิล โดยมีวัตถุประสงค์ในการสานต่อพันธกรณีของประเทศต่างๆ ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยที่ประชุมจะมีการประเมินความก้าวหน้าและช่องว่างในการนำผลลัพธ์จากการประชุมหลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืนครั้งก่อนๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล รวมทั้งการนำเสนอประเด็นความท้าทายใหม่ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาที่ยั่งยืน การประชุมครั้งนี้มีการกำหนดธีมไว้ 2 เรื่องหลัก ได้แก่ เรื่องเศรษฐกิจสีเขียวในบริบทของ การพัฒนาที่ยั่งยืนและการขจัดความยากจน และเรื่องกรอบการทำงานในเชิงสถาบันเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นที่คาดหวังว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนบทใหม่ จะเผยโฉมในเวทีประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน ครั้งนี้

### 1. การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

สถานการณ์สำคัญโลกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน เริ่มจากการประชุมสหประชาชาติว่าด้วย เรื่องสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (United Nations Conference on the Human Environment : UNCHE) ณ กรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน ในพ.ศ.2515 ที่มีผู้เข้าร่วมประชุมกว่า 1,200 คน จาก 113 ประเทศ และมีผู้สังเกตการณ์อีกกว่า 1,500 คน ซึ่งเป็นผลให้เรื่องสิ่งแวดล้อมได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในประชาคมระหว่างประเทศ และนำไปสู่การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศต่าง ๆ รวมถึงการจัดตั้งโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Environment Program : UNEP) ในการที่จะตอบสนองต่อปัญหาเรื่องความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม

\* ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา

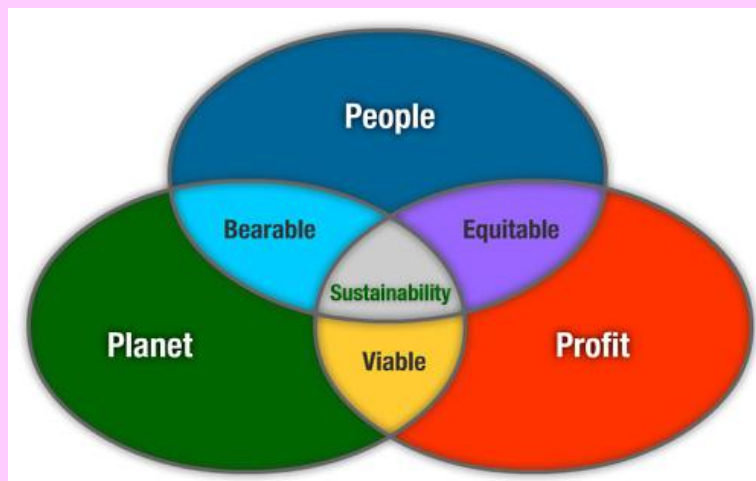


ต่อมาใน พ.ศ.2535 ในการประชุมสุดยอดโลก (Earth Summit 1992) ณ เมืองรีโอเดจาเนโร ประเทศบราซิล ได้ข้อสรุปที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน อาทิ การยอมรับแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) ให้เป็นแผนแม่บทของโลกสำหรับการดำเนินงานในศตวรรษที่ 21 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยระบุถึงการบูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมควบคู่ไปกับการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม และกล่าวถึงกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อสนับสนุนให้ประเทศกำลังพัฒนาบรรลุถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนบทบาทของภาคประชาสังคมในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ยั่งยืนตามที่กำหนดไว้

และใน พ.ศ.2545 องค์การสหประชาชาติได้จัดประชุมสุดยอดระดับโลกว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (World Summit on Sustainable Development : WSSD) ณ นครโจฮันเนสเบิร์ก สาธารณรัฐแอฟริกาใต้ ซึ่งประเทศสมาชิกจำนวน 180 ประเทศ รวมทั้งประเทศไทยได้ลงนามรับรองปฏิญญาโจฮันเนสเบิร์กในเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน (Johannesburg Declaration on Sustainable Development) ซึ่งเป็นเอกสารประกาศเจตนารมณ์ทางการเมืองของประเทศต่างๆ ที่จะร่วมกันปฏิบัติตามพันธกรณีจากการประชุม Earth Summit 1992 รวมทั้งแผนปฏิบัติการของการประชุมสุดยอดว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (Plan of Implementation for the WSSD) ซึ่งกำหนดมาตรการในการช่วยเร่งรัดการอนุวัติตามแผนปฏิบัติการ 21 และผลลัพธ์อื่นๆ จากการประชุม Earth Summit 1992 ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม

หลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ซึ่งนิยามโดย Brundtland Commission เมื่อพ.ศ.2520 ระบุว่า เป็น “การพัฒนาที่สามารถสนองความต้องการที่จำเป็นของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่กระทบต่อขีดความสามารถในการสนองความต้องการที่จำเป็นของคนในรุ่นต่อไป”

แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนจะคำนึงถึงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มีความเชื่อมโยงกัน และสามารถเปรียบเทียบกับ การดำเนินงานที่ยั่งยืนในระดับองค์กรโดยใช้มุมมอง Triple Bottom Line หรือที่เรียกว่า Profit-People-Planet ที่สัมพันธ์กัน (Elkington, 1994)



ภาพที่ 1 Triple Bottom Line กับการพัฒนาที่ยั่งยืน



อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

- 1) เป็นเรื่องของการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมภายใต้ข้อจำกัดทางสภาพแวดล้อมที่ไม่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการสนองความต้องการที่จำเป็นของคนในรุ่นต่อไป
- 2) คำนึงถึงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มีความเชื่อมโยงกัน เช่น การขจัดความยากจน จำเป็นต้องคำนึงถึงการพิทักษ์สิ่งแวดล้อมและความเป็นธรรมทางสังคมประกอบกัน
- 3) มุ่งหมายที่จะบรรลุถึงสถานะแห่งความยั่งยืนของสังคมโลกโดยรวม ไม่ใช่เพื่อความยั่งยืนหรือความสามารถในการอยู่รอดขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งหมายรวมถึง วิธีการบริโภคอย่างยั่งยืน และแหล่งทรัพยากรที่ยั่งยืน

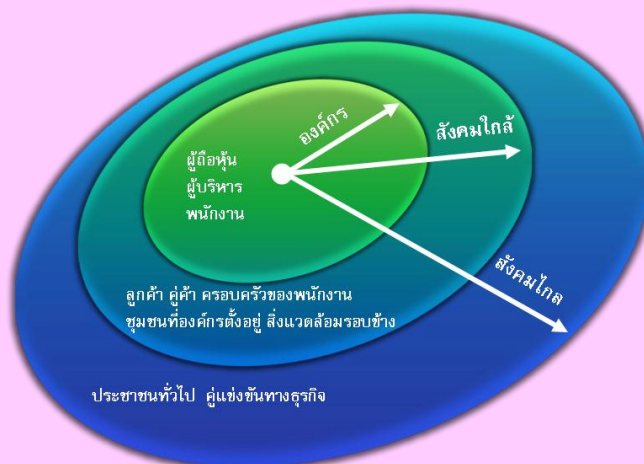
## 2. ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (Corporate Social Responsibility : CSR)

ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

หากพิจารณาแยกเป็นรายคำศัพท์ คำว่า Corporate มุ่งหมายถึงกิจการที่ดำเนินไปเพื่อแสวงหาผลกำไร (หมายรวมถึงองค์กรประเภทอื่นได้ด้วย) ส่วนคำว่า Social ในที่นี้ มุ่งหมายถึงกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีวิถีร่วมกันทั้งโดยธรรมชาติหรือโดยเจตนา รวมถึงสิ่งมีชีวิตอื่นและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รายรอบประกอบ และคำว่า Responsibility มุ่งหมายถึงการยอมรับทั้งผลที่ไม่ดีและผลที่ดีในกิจการที่ได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของกิจการนั้นๆ ตลอดจนการรับภาระหรือเป็นธุระดำเนินการป้องกันและปรับปรุงแก้ไขผลที่ไม่ดี รวมถึงการสร้างสรรค์และบำรุงรักษาผลที่ดีซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ

คำว่า กิจกรรม<sup>1</sup> ในความหมายข้างต้น หมายรวมถึง การคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กร

สังคมในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จะพิจารณาตั้งแต่ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ สังคมใกล้ และสังคมไกล



ภาพที่ 2 ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม

<sup>1</sup> ในที่นี้ หมายถึงคำว่า Activities ในภาษาอังกฤษ (มีใช้คำว่า Events)



สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวยุของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ

สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

ในระดับของลูกค้า ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่เน้นคุณค่ามากกว่ามูลค่า ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค การให้ข้อมูลขององค์กรและตัวผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอและอย่างถูกต้องเที่ยงตรง มีการให้บริการลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น

ในระดับของคู่ค้า ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การแบ่งปันหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือการรวมกลุ่มในแนวตั้งตามสายอุปทาน ความรอบคอบระมัดระวังในการผสมผสานประโยชน์อย่างเป็นธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบต่อคู่ค้า เป็นต้น

ในระดับของชุมชนและสภาพแวดล้อม ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การส่งเสริมให้ก่อเกิดชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การส่งเสริมแรงงานท้องถิ่นให้มีโอกาสในตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร การสนับสนุนแนวทางการระแวดระวังในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเปิดเผยข้อมูล การดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และการเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เป็นต้น

ในระดับของประชาสังคม ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือเครือข่ายอื่นๆ ในการพัฒนาสังคม การตรวจตราดูแลให้กิจการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสิทธิมนุษยชน การรับฟังข้อมูลหรือทำประชาพิจารณ์ต่อการดำเนินกิจการที่ส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวม และการทำหน้าที่ในการเสียภาษีอากรให้รัฐอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น

ในระดับของคู่แข่งทางธุรกิจ ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การดูแลกิจการมิให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันด้วยวิธีการทุ่มตลาด การดำเนินงานในทางต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการกรรโชก และการให้สินบนในทุกรูปแบบ เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น มิใช่เรื่องเดียวกัน แต่มีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิด โดยที่คุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคม

1) เป็นเรื่องระดับองค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีส่วนสนับสนุนเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน

2) การสร้างความยั่งยืนหรือขีดความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร อาจมีวิธีการที่แตกต่างหรือสวนทางกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

3) สามารถใช้เป็นเครื่องมือขององค์กร ทั้งในการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร และในการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน

ทั้งนี้ กลไกสำคัญซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของภาคธุรกิจ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ไม่ใช่เพียงแค่การทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่อยู่นอกกระบวนการธุรกิจ หรือเพียงเพื่อประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร แต่ยังคงผนวกความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปในทุกกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้ได้เป็นอย่างดี



### 3. บทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ

เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้แผ่ขยายเข้าไปในหลายธุรกิจ จนทำให้ผู้บริหารองค์กรต่างต้องทำการศึกษารับมือ เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรของตนเองกันอย่างขนานใหญ่

ต้องเข้าใจว่า การที่กิจการเพิ่งศึกษาหรือรับทราบเรื่องราว CSR จากภายนอก มิได้หมายความว่า ที่ผ่านมามีได้มีเรื่อง CSR อยู่ในองค์กร หากแต่สิ่งที่ทำอยู่ อาจยังไม่ได้เรียกหรือสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในภาษา CSR เท่านั้นเอง

แท้ที่จริงในทุกองค์กรธุรกิจ ล้วนแต่มีการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่แล้วทั้งสิ้น จะต่างกันก็ตรงความเข้มข้นของการดำเนินงานที่มีมากน้อยไม่เหมือนกัน องค์กรหนึ่งอาจมีความสำนึกรับผิดชอบสูงกว่า ขณะที่อีกองค์กรหนึ่งอาจมีการใช้ทรัพยากรในการดำเนิน CSR ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่า หรือองค์กรหนึ่งอาจสร้างให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมได้อย่างกว้างขวางกว่า หรือองค์กรอีกแห่งหนึ่งอาจส่งมอบผลลัพธ์จากการดำเนิน CSR ให้แก่สังคมได้ประสิทธิผลมากกว่า ฉะนั้น การพิจารณาเรื่อง CSR ในองค์กรหนึ่งๆ จึงต้องคำนึงถึงทั้ง ‘กระบวนการ-ผลลัพธ์’ ควบคู่กัน

เป็นเรื่องจริงที่องค์กรธุรกิจหนึ่งๆ แม้จะดำเนินกิจกรรม CSR สู่ภายนอกจนได้รับรางวัลต่างๆ นานา แต่กลับพบว่า พนักงานในองค์กรมิได้มีความรู้สึกภาคภูมิใจหรือมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกับองค์กรนั้นๆ ด้วยเลย แสดงว่าองค์กรธุรกิจนี้ อาจต้องไปปรับปรุง “กระบวนการ” ดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรเอง

การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นเงื่อนไขสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรม CSR ขององค์กร ยังมีหลายองค์กรที่เข้าใจผิดคิดว่า การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรม CSR จะทำให้เสียเวลาหรือมีผลกระทบต่อปฏิบัติหน้าที่ จึงใช้วิธีว่าจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินงานให้ โดยมีการตั้งผู้รับผิดชอบหรือมอบหมายให้ฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งมาคอยกำกับดูแลกิจกรรม CSR ดังกล่าว

การให้บริการลูกค้าอย่างซื่อสัตย์และเต็มใจ การปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างซื่อตรงและเป็นธรรม การดูแลสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยในการทำงาน หรือการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์ในทางที่มิชอบ กิจกรรมที่ยกมาเป็นตัวอย่างเหล่านี้ ล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งสิ้น และไม่สามารถมอบหมายให้บุคคลภายนอกมาดำเนินการแทนได้ แต่เป็นเรื่องที่ต้องปลูกฝังให้แก่พนักงานในองค์กรโดยตรง

เหตุนี้ “CSR จึงเป็นเรื่องของทุกคน มิใช่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง” ดังนั้น สำหรับองค์กรที่พนักงานส่วนใหญ่ยังมิได้มีการปรับฐานความเข้าใจให้ตรงกัน การดวนสรุปตั้งฝ่าย CSR ขึ้นในองค์กรอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่า “CSR เป็นเรื่องของฝ่าย CSR มิใช่เรื่องของฉันอีกต่อไป” ซึ่งจะทำให้การขับเคลื่อนเรื่อง CSR ไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ทั้งองค์กรและสังคมคาดหวัง

ความคาดหวังของสังคมต่อบทบาท CSR ขององค์กรหนึ่งๆ มิได้อยู่ที่การมอบต้นไม้ เสื้อผ้าทุนการศึกษา ห้องสมุด อาคารเรียน ถังน้ำ ผ้าห่ม ฯลฯ ซึ่งเป็นเพียงเรื่องของการบริจาค (Philanthropy) เท่านั้น แต่สังคมยังคาดหวังให้องค์กรนั้นๆ ดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม หรือทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย เช่น การไม่เอาไรต์เอาเปรียบผู้บริโภค การป้องกันหรือกำจัดมลพิษในกระบวนการผลิตเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชุมชน การผลิตสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพฯ ซึ่งถือเป็นการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ (CSR-in-process) และเป็นหัวข้อสำคัญที่ปรากฏอยู่ในแนวปฏิบัติ CSR สากล



การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการทำงานดังกล่าวนี้ ไม่ต้องใช้งบประมาณหรือไม่ต้องสร้างกิจกรรมพิเศษใดๆ เพิ่มเติม อีกทั้งไม่จำเป็นต้องวัดผลสำเร็จด้วยยอดเงินบริจาค หรือด้วยจำนวนกิจกรรมที่เป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาด การประชาสัมพันธ์ หรือการสร้างภาพลักษณ์องค์กรโดยเจตนา

การขับเคลื่อนเรื่อง CSR ให้ประสบความสำเร็จ ควรเริ่มต้นที่การปลูกฝัง “คน” ในองค์กร ซึ่งรวมทั้งผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับ ให้มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมที่ถูกต้อง ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อขจัดช่องว่างหรือความลึกลับของการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และยังเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในการดำเนินกิจกรรม CSR อย่างยั่งยืน

เงื่อนไขความสำเร็จของการดำเนินงาน CSR จะต้องเกิดจากการที่ผู้บริหารเกิดความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนภารกิจด้าน CSR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง คณะกรรมการบริษัทจึงถือเป็นกลุ่มบุคคลแรกที่ต้องมีความเข้าใจอย่างถูกต้องและเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการขับเคลื่อนงาน CSR ในองค์กร

#### 4. การบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ

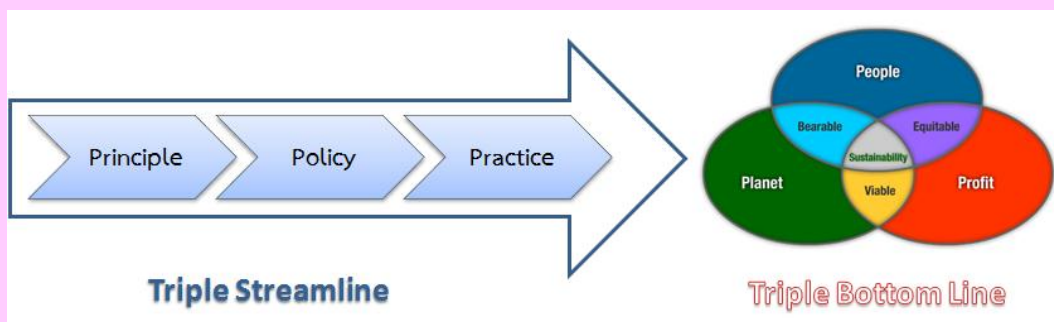
ที่ผ่านมา กิจการหลายแห่งที่ดำเนินงาน CSR โดยขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในระดับผู้บริหาร เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรทั้งงบประมาณ เวลา และบุคลากร ไปกับกิจกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อสังคมน้อย และมีได้สร้างผลสะท้อนกลับมาสู่องค์กรตามที่ควรจะเป็น

ขณะที่บางกิจการ ผู้บริหารได้นำเอารูปแบบการดำเนินงาน CSR ขององค์กรอื่นที่ประสบผลสำเร็จมาดำเนินการ ด้วยคาดหวังว่าจะทำให้เกิดผลสำเร็จเช่นเดียวกัน โดยมิได้คำนึงถึงความแตกต่างของลักษณะของกิจการ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ จนเป็นเหตุให้การดำเนินงาน CSR ขององค์กรนั้นๆ ล้มเหลวอย่างน่าเสียดาย

ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญยิ่งในการกำกับดูแลการดำเนินงาน CSR ของกิจการให้สัมฤทธิ์ผล เพื่อตอบโจทย์ขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ก่อให้เกิดความสมดุลของการพัฒนาระหว่าง People-Profit-Planet หรือที่เรียกว่า Triple Bottom Line (TBL) ของธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

##### 4.1 Triple Streamline: Principles - Policies - Practices

ข้อเสนอเรื่องระเบียบวิธี (Methodology) ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนสามารถพิจารณาใน 3 ส่วน ได้แก่ Principles-Policies-Practices ซึ่งในที่นี้ ขอเรียกว่า Triple Streamline: Pathway to Triple Bottom Line



ภาพที่ 3 Triple Streamline: Pathway to Triple Bottom Line



ในส่วนที่เป็นหลักการ (Principles) ความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการควรให้ความสำคัญกับหลัก 7 ประการ ได้แก่ การมีภาระรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การเคารพในประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย การเคารพต่อหลักนิติธรรม การเคารพต่อบรรทัดฐานพฤติกรรมที่เป็นสากล และการเคารพต่อสิทธิมนุษยชน

ผู้บริหารพึงนำหลักการเหล่านี้ มาเป็นแนวทางในการจัดทำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกิจการ

เนื่องจากลักษณะของกิจการ วัฒนธรรมองค์กร กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร การจัดทำนโยบาย (Policies) ความรับผิดชอบต่อสังคมของแต่ละกิจการ ย่อมมีความแตกต่างกัน และมีจุดเน้นที่ไม่เหมือนกัน คณะกรรมการหรือผู้บริหารควรคำนึงถึงศักยภาพ ความเป็นไปได้ และผลลัพธ์การดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อทั้งสังคมและตัวองค์กรเองต่อการจัดทำนโยบาย CSR ของกิจการอย่างรอบคอบ

หัวข้อที่ควรพิจารณาในการจัดทำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม นวัตกรรมและการเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

เมื่อกิจการได้นโยบาย CSR ที่พึงประสงค์แล้ว การกำหนดแนวการปฏิบัติ (Practices) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตั้น ผู้บริหารควรบูรณาการเรื่อง CSR ให้ปรากฏทั่วทั้งองค์กร ด้วยการคำนึงถึงแนวปฏิบัติ 7 ประการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะองค์กรกับเรื่อง CSR ความเข้าใจในเรื่อง CSR ขององค์กร ปฏิบัติการผนวก CSR ทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารเรื่อง CSR การเพิ่มความเชื่อถือได้ในการดำเนินงาน CSR ขององค์กร การทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ CSR และการเข้าร่วมในความริเริ่มทาง CSR โดยสมัครใจ

ข้อพิจารณาทั้งเรื่อง Principles-Policies-Practices ข้างต้น จะช่วยให้ผู้บริหารได้มีกรอบการพิจารณาเรื่อง CSR ขององค์กรที่ครอบคลุมรอบด้าน และสามารถใช้เป็นฐานในการอธิบายการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมสู่สาธารณะได้อย่างเป็นระบบ มีที่มาที่ไป และตอบโจทย์เรื่องการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนตามแนวทาง Triple Bottom Line ของธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างชัดเจน

#### 4.2 Triple Alignment: People - Product - Process

ภารกิจความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ใช่ทางเลือกขององค์กรว่าจะลงมือทำหรือไม่เท่านั้น วันนี้ CSR ได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพราะมันได้กลายเป็นหนึ่งในคุณลักษณะ (Attribute) ของกิจการที่ดีที่พึงมี

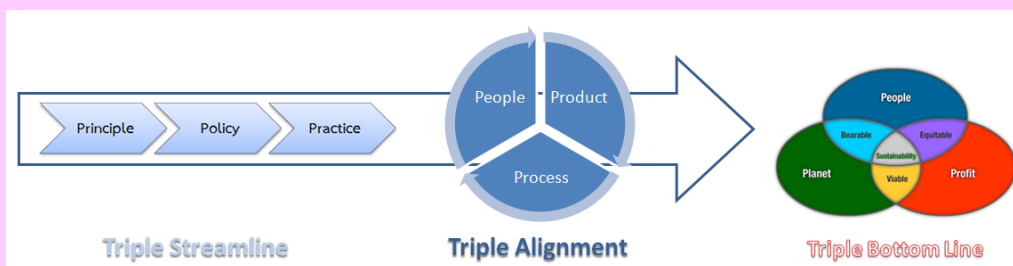
การริเริ่มทำ CSR ที่ต้องรอให้องค์กรพร้อมทั้งองค์ภาพพ หรือให้ก่อเกิดด้วยความสมัครใจอย่างถ้วนหน้านั้น อาจจะไม่ทันการณ์กับความต้องการทั้งทางสังคมและทางธุรกิจในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่ที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่อง CSR มักมีมุมมองว่าการทำ CSR เป็นการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อมิติทางสังคม และก็มีข้อสรุปตามมาว่ากิจกรรม CSR เหล่านั้นถือเป็นภาระหรือค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องจัดสรรคืนกลับสู่สังคมผ่านทางกิจกรรมเพื่อสังคมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งแน่นอนว่าจะกระทบกับกำไรที่ได้จากการดำเนินงานและผู้ถือหุ้นของกิจการไม่มากก็น้อย ทศนคติที่วันนี้ แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายหรือเข็มทิศการดำเนินงาน ระหว่างเรื่องธุรกิจและเรื่องสังคม มิได้ชี้ไปในทิศทางเดียวกัน การพิจารณาดำเนินงาน CSR จึงเป็นเรื่องที่แปลกแยกไปจากการดำเนินธุรกิจโดยอัตโนมัติ



ในหลายกรณี กิจกรรมที่เข้าใจบริบทของ CSR อย่างรอบด้าน สามารถพิสูจน์ให้เห็นว่า การทำ CSR เป็นการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อมิติทางธุรกิจ และมีได้เป็นภาระหรือค่าใช้จ่ายขององค์กร แต่กลับเป็นปัจจัยที่เสริมหนุนขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการเติบโตของกำไรที่มั่นคง

กิจกรรมที่ก้าวมาสู่ขั้นนี้ได้ มักจะมีเข็มทิศการดำเนินงานในเรื่องธุรกิจและเรื่องสังคม ชี้ไปในทิศทางเดียวกัน การพิจารณาดำเนินงาน CSR ขององค์กรเหล่านี้ จึงผสมผสานกลมกลืนกับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน โดยมีได้ถูกปฏิเสธจากผู้ถือหุ้นด้วย

การปรับทิศหรือแนวการดำเนินงาน CSR ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ จะพิจารณาใน 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ คน (People) ของ (Product) และกระบวนการ (Process) ในองค์กร หรือที่เรียกว่าเป็น Triple Alignment



ภาพที่ 4 Triple Alignment: People - Product - Process

การปรับทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญสุด แต่ยากสุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งหมด ในแวดวง CSR ศาสตร์แห่งการสร้าง Employee Engagement จึงเป็นเรื่องใหญ่ คำว่า Engage นั้นมีดีกรีที่แตกต่างจากคำว่า Participate หรือ Involve คือสูงกว่าชั้นการมีส่วนร่วมหรือการเข้าร่วมในระดับการกระทำ แต่ยังเป็นเรื่องของ emotional and intellectual commitment ในระดับจิตใจและสติปัญญาาร่วมด้วย

การสร้างความผูกพันของพนักงานส่งผลสำคัญต่อสมรรถนะ (Performance) ในการทำงาน ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับการสร้างความพึงพอใจในงานหรือความสุขในการทำงาน โดยพนักงานซึ่งพอใจหรือมีความสุขในงานที่ทำ อาจไม่ได้ส่งมอบผลงานที่ดีหรือมีสมรรถนะสูงให้แก่องค์กรก็เป็นได้

เงื่อนไขสำคัญของการปรับแนวการดำเนินงาน CSR ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างประสบผลสำเร็จ คือ การปรับจูนบุคลากรในระดับจิตสำนึกและความรู้ความเข้าใจที่มีต่อเรื่อง CSR เพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันรับผิดชอบของพนักงานในงานที่ทำ ไม่ว่าจะอยู่ในฝ่ายใด แผนกใด หรือส่วนงานใดก็ตาม

การปรับที่ตัวผลิตภัณฑ์นั้น เป็นเรื่องที่ยากสุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งหมด โดยคำนึงถึงตั้งแต่เรื่องวัตถุดิบที่ใช้เป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น การเปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเลือกใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเพื่อลดการขนส่งและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้ท้องถิ่นที่สถานประกอบการตั้งอยู่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการปรับบรรจุภัณฑ์ ที่ลดมลภาวะหรือขยะมูลฝอย การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ในตลาดล่าง (Bottom of Pyramid Market) ในราคาที่ชนชั้นฐานรากเข้าถึงได้ หรือการเลิกสายผลิตภัณฑ์ที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือสุขภาพของคนในสังคม





การปรับที่กระบวนการในองค์กร เป็นเรื่องที่มีความหลากหลายที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งหมด เริ่มตั้งแต่การจัดให้มีระบบการทำงานที่มุ่งเน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงาน การสำรวจตรวจตราและแก้ไขผลกระทบจากการดำเนินงานที่มีต่อชุมชนรอบถิ่นที่ตั้งของธุรกิจ การจัดให้มีระบบการรายงาน การดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมต่อสาธารณชน หรือการเปิดเผยนวัตกรรมที่ค้นพบในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เมื่อทิศทางการดำเนินงานในเรื่องธุรกิจและเรื่องสังคมขององค์กร ชี้ไปในทิศทางเดียวกัน การขับเคลื่อนภารกิจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ก็จะเป็นเรื่องที่ทั้งผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร และพนักงานในองค์กร ต่างสามารถร่วมมือร่วมใจกันทำ โดยไม่เกิดสูญญากาศแห่งความรับผิดชอบต่ออีกต่อไป

#### 4.3 จาก Responsive CSR สู่ Creative CSR

การให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะ “ทำก็ต่อเมื่อเกิดเรื่อง” คือ เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อร้องเรียนขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ แล้วจึงค่อยเข้าไปดำเนินการเยียวยา ฟันฟูหรือแก้ไข ปัญหาหรือข้อร้องเรียน เพื่อยุติหรือบรรเทาผลกระทบที่อาจติดตามมาสู่องค์กรนั้น ดูจะมีไม่มาตรการที่เพียงพอสำหรับการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในปัจจุบันเสียแล้ว

Responsive CSR เป็นการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาหรือข้อร้องเรียน เพื่อให้สังคมเห็นว่าองค์กรของตนเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมหรือได้ปฏิบัติตัวในฐานะขององค์กรพลเมืองที่ดี (Good Corporate Citizen) ซึ่งน่าจะเรียกได้ว่าเป็นการทำ CSR ในเชิงรับ

วิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้รูปแบบนี้ องค์กรธุรกิจมักจะศึกษาข้อกำหนด กฎระเบียบ มาตรฐานหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาปฏิบัติเพื่อปรับให้เข้ากับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และยังคงมุ่งรักษาคุณค่าขององค์กรไม่ให้เกิดความเสียหาย

กิจกรรม CSR ภายใต้รูปแบบนี้ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีปัญหาหรือข้อร้องเรียนจากการดำเนินธุรกิจไปสู่สังคม หรือสังคมมีการเรียกร้องให้กิจการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเหมาะสมต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นเหล่านั้น เป็นการผลักดันให้มีการริเริ่มดำเนินงาน CSR จากผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งเสี่ยงต่อการได้รับคำติมากกว่าคำชม หรือทำแล้วมีโอกาสเสียมากกว่าได้ อย่างดีก็แค่เสมอตัว ด้วยเหตุนี้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบของ CSR จากการรับมือเป็นการร่วมมือ หรือจากการแก้ไขเยียวยาเป็นการป้องกัน ก็น่าที่จะให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่า

ขณะที่ Creative CSR เป็นการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะ “ทำโดยไม่รอให้เกิดเรื่อง” โดยคำนึงถึงการทำงานร่วมกันระหว่างสังคมและองค์กร เน้นการสนทนาแลกเปลี่ยนร่วมมือกัน และมุ่งใช้ทักษะ ความถนัดและความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ ในการดำเนินงาน CSR เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหา และข้อร้องเรียน ตลอดจนการช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและสังคมด้วยการใช้ศักยภาพที่องค์กรมีอยู่เป็นหลัก

การดำเนิน CSR ในเชิงสร้างสรรค์นี้ จะก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่หลากหลาย เกิดนวัตกรรมทางด้าน CSR ที่ไปเสริมการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ และสร้างให้เกิดเอกลักษณ์แตกต่างจากรูปแบบอื่นๆ

ระดับความสร้างสรรค์ของการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือ **มีความใหม่ในตัวกิจกรรมเอง** ซึ่งยังไม่เคยมีองค์กรอื่นทำหรือริเริ่มมาก่อน ความใหม่นี้สามารถเริ่มจากการต่อยอดหรือพัฒนากิจกรรมที่มีอยู่เดิมของตนเองให้ดีขึ้น ขึ้นต่อมาเป็นการดัดแปลงหรือยกระดับกิจกรรมขององค์กรอื่นให้ได้ผลมากขึ้น หรือขั้นสูงสุดที่เป็นนวัตกรรมจากการคิดค้นใหม่อื่นๆ



ความสร้างสรรค์ระดับต่อมา คือ **ความเป็นประโยชน์แก่สังคมหรือกลุ่มเป้าหมายที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน** กิจกรรมที่มีความใหม่หรือมีนวัตกรรมในระดับแรก อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมหรือได้ประโยชน์น้อย เช่น การคิดค้นบุหรี่ปริศภัย หรือ การช่วยเหลือชาวบ้านในที่ห่างไกลให้มีไฟฟ้าใช้ด้วยการติดตั้งแผงเซลล์แสงอาทิตย์ ซึ่งการดูแลซ่อมบำรุงจากหน่วยงานผู้ดำเนินกิจกรรมทำไม่ได้ มีพิกัดต้องพูดถึงการให้ชาวบ้านเป็นผู้ดูแลซ่อมบำรุง หรือการมอบอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เครือข่าย หรือศูนย์เรียนรู้เพื่อการศึกษากลุ่มชุมชน โดยมีได้พิจารณาอุดหนุนค่าไฟฟ้า ค่าเชื่อมต่อเครือข่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ ปล่อยให้ตกเป็นภาระแก่ชุมชนในท้ายที่สุด

หัวใจสำคัญของกิจกรรม CSR ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนในตัวอย่างข้างต้นนั้น ชุมชนควรต้องได้รับประโยชน์และดูแลด้วยตัวเองได้ หลังจากสิ้นสุดกิจกรรมหรือรับมอบโครงการจากองค์กรธุรกิจแล้ว ถึงจะเรียกได้ว่าเป็นความยั่งยืนที่แท้จริง

ที่ผ่านมา มีหลายองค์กรที่ประกาศกิจกรรม CSR ของตนว่ามีความยั่งยืน ด้วยเหตุผลว่าองค์กรได้ดำเนินกิจกรรมนั้นมาอย่างต่อเนื่อง เช่น ไปมอบเงินให้ชุมชนได้พัฒนาคุณภาพชีวิตทุกปี หรือไปมอบของให้ชาวบ้านได้ใช้ฝึกฝนอาชีพทุกปี สิ่งนี้ไม่อาจถือว่าเป็นความยั่งยืนได้เลย トラบที่ชุมชนหรือชาวบ้านยังไม่สามารถยืนอยู่บนขาของตัวเองได้ เมื่อถึงคราวที่องค์กรจำเป็นต้องยุติการช่วยเหลือในวันข้างหน้า

ความสร้างสรรค์ระดับสุดท้าย คือ **ขีดความสามารถในการขยายผลกิจกรรม CSR สู่พื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายอื่น** โดยไม่จำกัดเฉพาะเพียงพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในโครงการเท่านั้น หลายกิจกรรมที่มีความใหม่หรือมีนวัตกรรมในระดับแรก และเป็นประโยชน์แก่สังคมหรือกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดในระดับที่สอง แต่ไม่สามารถที่จะขยายผลในระดับสุดท้ายได้ เราจึงเห็นการริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมสร้างสรรค์สังคมที่เป็นแบบ “นำร่อง” มากมาย มีภาพฝันที่สวยงาม แต่สุดท้ายก็กลายเป็นกิจกรรม “ตกร่อง” มลายหายไปกับสายลม สะท้อนใจอาสาของคน CSR มานักต่อนัก

องค์กรธุรกิจที่ต้องการทำ CSR เชิงสร้างสรรค์ด้วยการใช้ “อัตลักษณ์” (ตัวตน) ของกิจการ เพื่อให้ได้มาซึ่ง “เอกลักษณ์” (หนึ่งเดียว) ที่แตกต่างจากผู้อื่นนั้น อย่าลืมน่าจะต้องสร้างให้เกิด “อัตลักษณ์” (ประโยชน์) ในกิจกรรมนั้นๆ ได้อย่างยั่งยืนด้วย