

# ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR

Corporate Social Responsibility



ก.พ.ร.

#พัฒนาประเทศไทย



## ความรับผิดชอบต่อสังคม

### CSR : Corporate Social Responsibility

|                        |                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้จัดทำ               | : รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และดร.ประยูร อัครบวร                                                                                                                                                                                             |
| เลขมาตรฐานประจำหนังสือ | : 978-611-7145-15-5                                                                                                                                                                                                                       |
| สงวนลิขสิทธิ์          | : ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.<br>ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537                                                                                                                                                       |
| พิมพ์ครั้งที่ 1        | : สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม                                                                                                                                                                                                             |
| พิมพ์ครั้งที่ 2        | : ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม                                                                                                                                                                                                           |
| จำนวนหน้า              | : 105 หน้า                                                                                                                                                                                                                                |
| จัดทำโดย               | : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ<br>59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต<br>กรุงเทพฯ 10300<br>โทรศัพท์ 0-2356-9999<br>อีเมล: <a href="mailto:opdc@opdc.go.th">opdc@opdc.go.th</a><br><a href="http://www.opdc.go.th">www.opdc.go.th</a> |
| พิมพ์ที่               | : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา<br>สี่แยกช้างฮี ถนนสามเสน เขตดุสิต<br>กรุงเทพมหานคร<br>โทรศัพท์ 0-2243-0611<br>โทรสาร 0-2243-0616                                                                                               |



## คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)” ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำ **ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่** ที่มีกระแสดความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

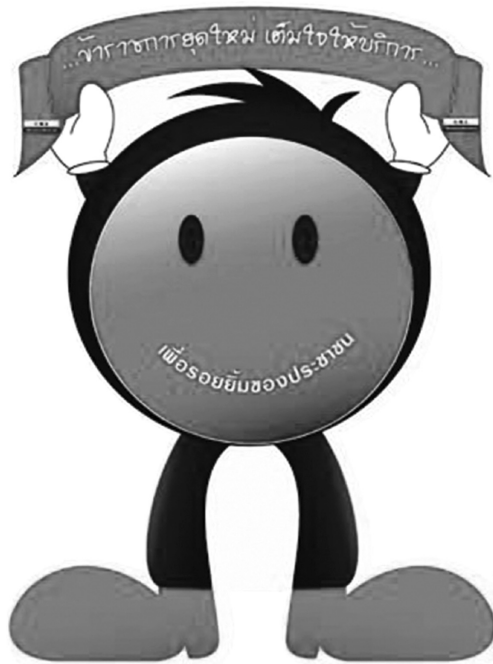
กุมภาพันธ์ 2552

# ความรับผิดชอบต่อสังคม

## CSR : Corporate Social Responsibility



|                                                                                     |                                                                    |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----|
|    | บทนำ .....                                                         | 9   |
|    | ทำไม (WHY?) : .....                                                | 17  |
|                                                                                     | ทำไมภาครัฐจึงต้องจัดการเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)? |     |
|    | อะไร (WHAT?) : .....                                               | 25  |
|                                                                                     | ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) คืออะไร?                               |     |
|                                                                                     | - บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance-CG)     |     |
|                                                                                     | - บรรษัทภิบาล หรือความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR)             |     |
|                                                                                     | - นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance-OG)     |     |
|                                                                                     | - มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000                           |     |
|                                                                                     | CSR แท้หรือเทียมเป็นอย่างไร ?                                      |     |
|                                                                                     | ประเภทของ CSR                                                      |     |
|                                                                                     | อะไรคือเป้าหมายสำคัญที่ทำให้ภาครัฐต้องจัดการเรื่อง                 |     |
|                                                                                     | ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)?                                       |     |
|  | อย่างไร (HOW?) : .....                                             | 69  |
|                                                                                     | เราจะเลือกหัวข้อใดในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)?              |     |
|                                                                                     | เราจะบริหารจัดการเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างไร?        |     |
|  | ใคร (WHO?) : .....                                                 | 93  |
|                                                                                     | ใครเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) บ้าง?       |     |
|                                                                                     | กรณีศึกษาที่ 1 : ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)     |     |
|                                                                                     | กรณีศึกษาที่ 2 : กรณีศึกษาการจัดทำเรื่อง CSR ของประเทศในยุโรป      |     |
|  | เอกสารอ้างอิง.....                                                 | 101 |
|                                                                                     | อภิธานศัพท์ความรับผิดชอบต่อสังคม .....                             | 102 |





## บทบรรณาธิการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน พ.ศ.2552 ได้มีการปรับปรุงและเพิ่มจำนวนหนังสือที่เป็นความรู้ให้กับบุคลากรภาครัฐมากมาย ในฐานะบรรณาธิการและผู้เรียบเรียงหนังสือสามเล่มที่เป็นแนวคิดการบริหารราชการสมัยใหม่ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) และการตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector) เพื่อให้เป็นหนังสือที่บุคลากรภาครัฐสามารถติดตามเนื้อหา และทำความเข้าใจได้ด้วยตนเอง โดยมีการนำเสนอตัวอย่างประกอบจำนวนมากทั้งจากภาครัฐ และเอกชน ภายใต้บริบทในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ท่านผู้อ่านสามารถเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้จริง อันถือว่าเป็นหนังสือที่ให้ความรู้อย่างสมบูรณ์

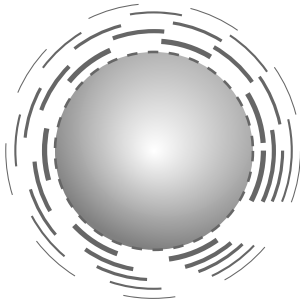
เนื้อหาของหนังสือทั้งสามเล่มนี้ ทางคณะผู้จัดทำได้ถอดความจากแนวคิดทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ของนักวิชาการไทยและต่างประเทศมาสู่รูปแบบการปฏิบัติงานแบบไทยๆที่จะทำให้ผู้อ่านติดตามเรียนรู้ได้โดยง่าย โดยการลำดับเรื่องจะมุ่งตอบคำถาม 4Ws และ 1H หนังสือทุกเล่มจะเริ่มต้นจากการตอบคำถามว่า “ทำไม (WHY?)” บุคลากรภาครัฐจึงจำเป็นต้องเรียนรู้การบริหารเรื่องนี้ แล้วจึงตามด้วยคำอธิบายว่าการบริหารเรื่องนี้คือ “อะไร (WHAT?)” มีความเป็นมาอย่างไร มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้อะไรบ้าง ซึ่งท่านผู้อ่านอาจเคยทราบมาก่อนหน้านี้แล้ว หลังจากนั้นจึงนำเสนอว่าควรนำไปใช้ “เมื่อใด (WHEN?)” เมื่อท่านผู้อ่านมีพื้นฐานความรู้เพียงพอแล้ว คณะผู้จัดทำจึงเสนอแนวทางในการใช้ชุดเครื่องมือว่าควรนำเครื่องมือการบริหารนี้ไปใช้ “อย่างไร (HOW?)” สุดท้ายเพื่อทำให้ท่านผู้อ่านสามารถเห็นภาพทั้งหมดของการบริหารอีกครั้ง ซึ่งสามารถทำได้โดยผ่านการเรียนรู้จาก



กรณีศึกษาหรือว่า “ใคร (WHO?)” ที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีค่าแก่การเรียนรู้ และจดจำ ระหว่างที่อ่านหนังสือเล่มนี้ ท่านผู้อ่านจะเห็นเป็นสัญลักษณ์ให้ ชวนคิดอยู่เป็นระยะ เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ติดตาม ซึ่งจะเป็นตัวช่วยให้เกิด กระบวนการเชื่อมโยงความคิดกับประสบการณ์ของท่านผู้อ่าน

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดหนังสือแนวคิดการ บริหารราชการสมัยใหม่นี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจาก บุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่าน ทำให้ชุดหนังสือนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความผาสุกของ ประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเรา อย่างไรก็ตามหากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขอ น้อมรับคำแนะนำ

**รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร**  
**บรรณาธิการ**



# บทนำ

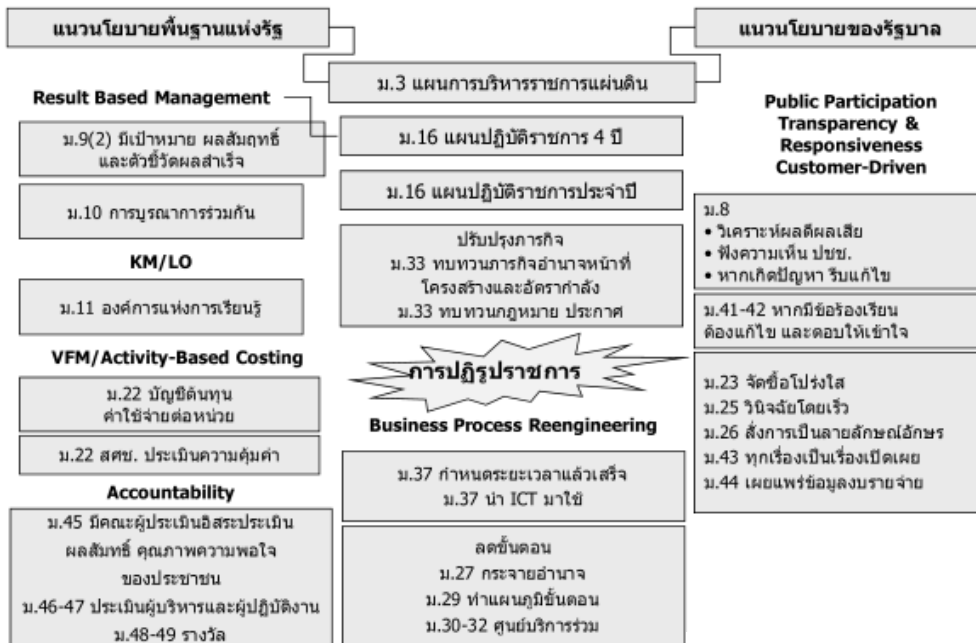
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

## Strategic Management

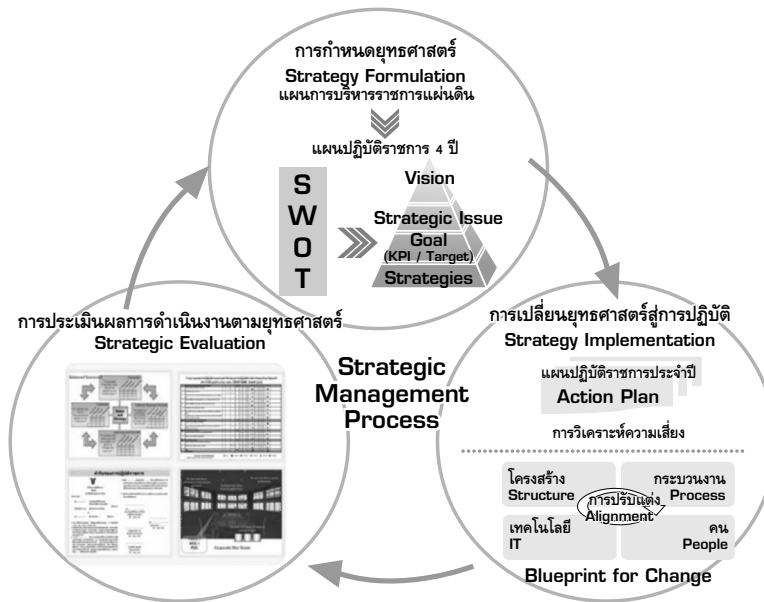


### ภาพ ก: การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

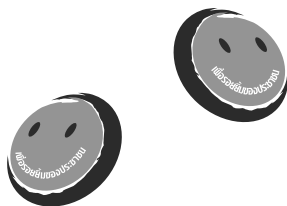


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการทำเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

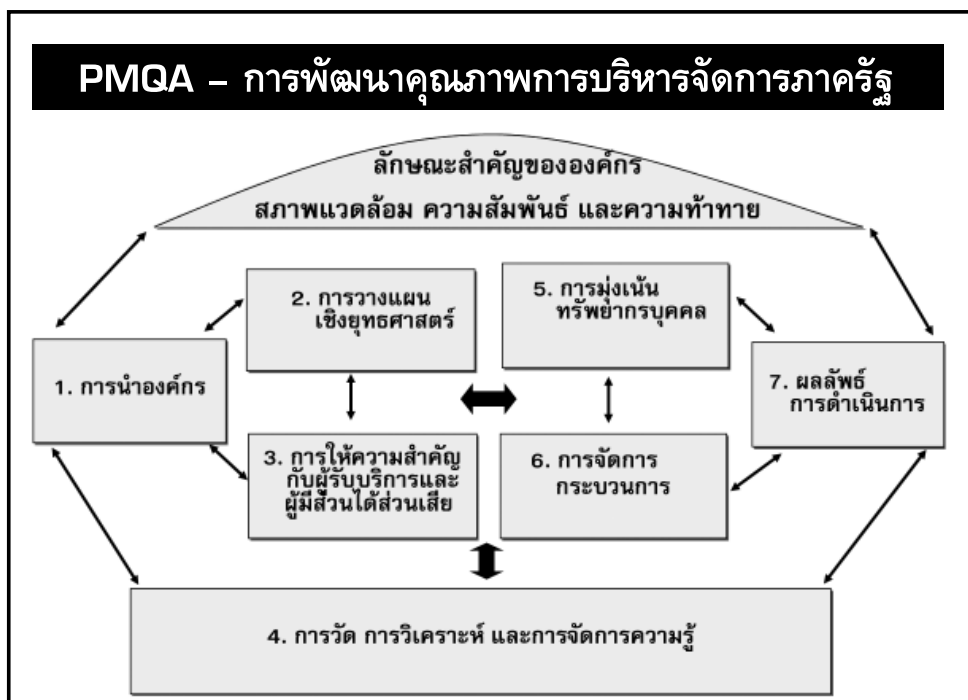


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดจนทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้อยคำการใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์การได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค



ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



## ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

### ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>แผนที่ยุทธศาสตร์<br/>Strategy Map</p> <p>โดยทางพัฒนาวิกรมการณชัย<br/>Self-Learning Toolkit</p>                      | <p>1.เรื่อง “<b>แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)</b>” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง</p> |
|  <p>การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล<br/>Individual Scorecard</p> <p>โดยทางพัฒนาวิกรมการณชัย<br/>Self-Learning Toolkit</p> | <p>2.เรื่อง “<b>การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)</b>” เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|  <p>การบริหารความเสี่ยง<br/>Risk Management</p> <p>โดยทางพัฒนาวิกรมการณชัย<br/>Self-Learning Toolkit</p>              | <p>3.เรื่อง “<b>การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</b>” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>4.เรื่อง “<b>การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</b>”</p> <p>เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น</p> |
|    | <p>5.เรื่อง “<b>การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</b>”</p> <p>เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด</p>                                                                                                                                                                |
|  | <p>6.เรื่อง “<b>ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)</b>” เป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์กรเหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ</p>                              |
|  | <p>7.เรื่อง “<b>การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)</b>” เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |



## ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>8. เรื่อง “<b>การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)</b>” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>1. เรื่อง “<b>ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)</b>” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวดการนำองค์การของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</p> |
|  | <p>2. เรื่อง “<b>การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)</b>” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน</p>                                                                                                                                                                                                                                                 |
|  | <p>3. เรื่อง “<b>การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)</b>” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบเน้นการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด</p>                                                                                                                                                                                                                  |



# ทำไม? (WHY?)

## ทำไมภาครัฐจึงต้องจัดการเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)?

การพัฒนาประเทศทั่วโลกในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้วิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ผลของการพัฒนาเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดการขยายตัวของการลงทุนในประเทศ การบริโภคและอุปโภคของประชาชน และรวมถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ ในปริมาณที่สูงเพิ่มขึ้น จนทำให้เกิดปัญหาต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น ปัญหาการใช้แรงงานเด็ก ปัญหาความปลอดภัยของผู้บริโภค ปัญหาโลกร้อน ปัญหาขาดแคลนน้ำมัน ปัญหาขาดแคลนอาหาร เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผลักดันให้ผู้คนในสังคมทุกกลุ่มเกิดความตระหนัก และหันมาสนใจถึงคุณธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจ โดยความรับผิดชอบต่อสังคม หรือเรียกกันย่อๆ ว่า CSR (Corporate Social Responsibility) นี้ เป็นตัวบ่งชี้ความมีคุณธรรม จริยธรรมของผู้ดำเนินธุรกิจ

อย่างไรก็ตามการนำเสนอ CSR ของภาครัฐบางประเทศกลายเป็นเครื่องมือกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ เช่นกรณีบริษัทไต้หวันซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทอาจถูกตัดสินให้ทางการค้า ประกอบกับผู้บริโภคในปัจจุบันมีแนวคิดด้านการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก กล่าวคือผู้บริโภคมิได้พิจารณาแต่เพียงคุณภาพของสินค้าเท่านั้น แต่มักจะมองลึกไปถึงเบื้องหลังการประกอบธุรกิจ ที่มาของการผลิตสินค้า จนกลายเป็นเงื่อนไขในการทำธุรกิจในปัจจุบันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ยิ่งไปกว่านั้นประเด็นเรื่องเหล่านี้ อาจถูกหยิบยกมาเป็นประเด็นในการค้าขายระดับประเทศได้ในที่สุด

ดังนั้น CSR จึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อภาพลักษณ์ของสินค้าและองค์กร อาจกล่าวได้ว่าเรื่อง CSR อาจเป็นทั้งโอกาส และความเสี่ยงขององค์กร CSR จึงเป็นเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารภาครัฐควรให้ความสนใจ และเรียนรู้เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกิจกรรม CSR เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความศรัทธาจากประชาชน



### กรณีตัวอย่างที่ 1: มาตรฐานหรือข้อบังคับในการประกอบธุรกิจ

(<http://www.dft.moc.go.th>)

เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2551 นางอภิรดี ตันตราภรณ์ อธิบดีกรมการค้าต่างประเทศเปิดเผยว่า ได้รับรายงานจากสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงบรัสเซลส์ ว่า IKEA บริษัทสัญชาติเนเธอร์แลนด์ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องใช้ภายในบ้านที่ได้รับความนิยมแพร่หลายไปทั่วโลก โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ หรือผู้ที่กำลังเริ่มสร้างครอบครัวใหม่ได้ออกระเบียบเรื่อง “มาตรฐานหรือข้อบังคับในการประกอบธุรกิจ” ที่ครอบคลุมเรื่องแรงงาน สิ่งแวดล้อม และสารตกค้าง การประกาศครั้งนี้ส่งผลถึงคู่ค้า (Suppliers) หากไม่ปฏิบัติตาม IKEA จะไม่ทำธุรกิจด้วยที่ผ่านมา IKEA จะไม่ผลิตสินค้าด้วยตนเองทั้งหมด แต่จะสั่งซื้อจากประเทศต่างๆ ทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย และมีบ่อยครั้งที่ IKEA จะส่งผู้แทนไปสำรวจสถานประกอบการโดยมิได้แจ้งล่วงหน้า ดังนั้นเรื่องนี้จึงอาจมีผลกระทบต่อประเทศไทยด้วยเช่นกัน



เพื่อเตรียมความพร้อม และหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดกับ IKEA ผู้ประกอบการไทยควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน หรือข้อบังคับในการนำเข้าสินค้าของ IKEA ด้วยการให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าจากวัสดุที่มีคุณภาพ และปลอดภัยต่อสุขภาพผู้บริโภคหรือสิ่งแวดล้อมตามกฎหมายระเบียบด้านการใช้สารเคมี รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัดพลังงาน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการใช้วัสดุที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่หรือสร้างขึ้นทดแทนได้ เช่น ไม้ ฝ้าย โลหะ พลาสติก แก้ว และหวาย เป็นต้น

นอกจากนี้ IKEA ได้ออกหลักปฏิบัติ 5 ด้านสำหรับคู่ค้าที่ต้องปฏิบัติตามด้วย ได้แก่

- ☐ มาตรฐานสภาพประกอบการด้านความปลอดภัย และสุขลักษณะ
- ☐ มาตรฐานการทำงานของพนักงาน
- ☐ การป้องกันการใช้แรงงานเด็ก
- ☐ การรักษาสุขภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- ☐ การมีส่วนร่วมกับประชาชน ชุมชน โดยมีโครงการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือชุมชนและสังคมทั้งในพื้นที่ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ โดยร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เช่น UNICEF, Save the Children และ World Wildlife Fund (WWF) เป็นต้น



อธิบดีกรมการค้าต่างประเทศกล่าวเพิ่มเติมว่า นโยบายการประกอบธุรกิจของ IKEA เป็นตัวอย่างหนึ่งของการนำแนวความคิดในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility-CSR) มาใช้เป็นข้อกำหนดในการทำการค้าและการลงทุนของภาคเอกชน ซึ่งมีแนวโน้มว่าองค์กรอื่นๆ จะนำมาปฏิบัติอย่างแพร่หลายมากขึ้น โดยเฉพาะในสหภาพยุโรป ถึงแม้ว่าในขณะนี้ CSR ยังเป็นเรื่องของการปฏิบัติตามความสมัครใจของแต่ละองค์กร ไม่มีการออกเป็นกฎระเบียบข้อบังคับในระดับประเทศหรือภูมิภาคก็ตาม แต่คณะกรรมการสหภาพยุโรปได้พยายามส่งเสริมและรณรงค์ให้ธุรกิจขนาดใหญ่และ SMEs นำแนวคิด CSR มาปรับใช้ในธุรกิจมากขึ้น

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนไทยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หากต้องการขยายการค้าและการลงทุนกับภาคธุรกิจของกลุ่มประเทศดังกล่าว ทั้งนี้องค์กรต่างๆ ต้องเตรียมตัว หรือปรับตัวให้พร้อมเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อ การส่งออกสินค้าเข้าไปยังประเทศนั้นๆ



จากกรณีตัวอย่างข้างต้นท่านคิดว่าสังคมได้อะไรจากการทำ CSR

---



---



---



---



---

ในกรณีตัวอย่างดังกล่าว ภาครัฐควรมีบทบาทเช่นไรในการช่วยส่งเสริม CSR

---



---



---



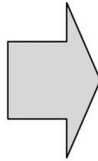
---



---



## บทบาทภาครัฐในเรื่อง CSR โดยธนาคารโลก



ธนาคารโลก (The World Bank, 2002) ได้กล่าวถึงบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมงานด้าน CSR โดยให้เหตุผลว่า ภาครัฐควรมีการจัดทำเรื่อง CSR เพื่อ

### 1 เป็นกรอบในการจัดทำ CSR ให้กับภาคเอกชน (To Enable Framework for CSR)

จากผลการวิจัยของธนาคารโลกพบว่า การริเริ่มใดๆ ของภาครัฐเกี่ยวกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมยังไม่สามารถสร้างความตระหนักแก่ภาคเอกชนให้เห็นความสำคัญได้จริง ถึงแม้ว่าภาครัฐจะสนับสนุนกิจกรรมบางอย่างที่จะส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ เช่น การช่วยให้ภาคเอกชนส่งออกได้มากขึ้น มีความต่อเนื่องและยั่งยืน แต่ภาคเอกชนก็ยังไม่ได้ให้ความสนใจมากเท่าที่ควร และไม่คิดว่าเป็นเรื่อง CSR อีกทั้งไม่ได้ตระหนักว่า CSR เป็นสิ่งที่ต้องทำมากกว่าเป็นทางเลือก ดังนั้นภาครัฐต้องส่งเสริมให้ภาคเอกชนจัดทำ CSR ภายใต้กรอบ CSR ที่จะสะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมที่ชัดเจน

### 2 ส่งเสริมให้ CSR เป็นเครื่องมือในการจัดการสิ่งแวดล้อม (To Establish Environment Management Tools)

ภาครัฐควรส่งเสริมให้ CSR เป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดการสิ่งแวดล้อม เช่น เรื่องการผลิตที่สะอาด ปลอดภัย (Cleaner Production) การบริหารประสิทธิภาพเชิงเศรษฐนิเวศน์ (Eco-Efficiency) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environment Management Systems) เป็นต้น ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่ภาคเอกชนได้รับประโยชน์ในเชิงของภาพลักษณ์โดยสังคมสิ่งแวดล้อมได้รับการดูแลมากขึ้น แต่เป็นที่น่าสนใจว่าเรื่องนี้กลับไม่ค่อยได้รับการส่งเสริม โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา อันอาจเป็นเพราะขาดความเข้าใจต่อการดำเนินการเรื่องนี้และ/หรือขาดการบูรณาการเครื่องมือการดูแลสิ่งแวดล้อมนี้เข้ากับประเด็นเรื่องของสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ภายใต้กรอบ CSR อย่างจริงจัง



### ๓ สร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนการจัดทำ CSR (To Enable Environment for CSR)

ยังคงเป็นคำถามเสมอมาว่า “ทำไมภาครัฐบางหน่วยงานจึงพยายามสร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนการจัดทำ CSR มากกว่าหน่วยงานอื่นๆ” แม้ว่ายังไม่มีหน่วยงานใดที่ทำเรื่องนี้ได้ในระดับตัวอย่าง (Best Practice) แต่เป็นไปได้ว่าการทำเรื่องนี้มากหรือน้อยนั้นมิได้เกิดมาจากงบประมาณไม่เพียงพอ การบริหารจัดการที่ยังไม่ดี ผู้บริโภคยังไม่มีความต้องการเรื่องนี้มากนัก เช่น ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์อาจไม่ได้มีความต้องการวาระระบบการผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้จะต้องมีเรื่องของการดูแลสิ่งแวดล้อมมากเท่ากับกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์

เป็นที่น่าสนใจว่าหลายๆ องค์การไม่ประสบผลจากความพยายามในการทำ CSR ซึ่ง Prof. Michael E. Porter และ Mr. Mark R. Kramer (2006) ได้ให้เหตุผลไว้ใน Harvard Business Review ฉบับเดือนธันวาคม 2549 สองประการ คือ (1) องค์การส่วนใหญ่มีความคิดว่าธุรกิจของตนกับสังคมไม่มีความเกี่ยวข้องกันทั้งที่จริงนั้นมีการพึ่งพากันอยู่อย่างมาก หากสังคมไม่เข้มแข็ง การทำธุรกิจในสังคมนั้นยังเป็นเรื่องยากยิ่งขึ้น และ (2) ใช้กิจกรรม CSR ที่เหมือนๆ กัน แทนที่จะคิดกิจกรรมที่เหมาะสมกับธุรกิจของตน เช่น กระแสโลกร้อนในปัจจุบันทำให้เกิดการทำ CSR ในประเด็นนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจซ้ำซ้อนและไม่ได้ส่งผลกระทบเท่าที่ควร นอกจากนี้ Porter และ Kramer ยังบอกอีกว่าการทำ CSR เป็นอะไรที่มากกว่าค่าใช้จ่าย การถูกบังคับ หรือการทำการกุศล เพราะกิจกรรมดังกล่าวสามารถนำมาซึ่งโอกาสและนวัตกรรมในการทำธุรกิจ และความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย

หากภาครัฐต่างตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการจัดทำ CSR จะทำให้การร่วมกันดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมระหว่างภาครัฐและเอกชนมีพลังอย่างมหาศาล อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ยั่งยืนและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในท้ายที่สุด

ภาคเอกชน



ภาครัฐ



## การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วย CSR

(จากนสพ.ประชาชาติ วันที่ 31 ธันวาคม 2550-2 มกราคม 2551 หน้า 31 และ [www.thaicssr.com](http://www.thaicssr.com))

จากกรณีตัวอย่างของบริษัท IKEA และการส่งเสริมบทบาท CSR ภาครัฐของธนาคารโลก คงทำให้ท่านผู้อ่านได้เห็นความสำคัญของ CSR ต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้กลุ่มธุรกิจส่งออกไทยได้นำ CSR มาสร้างโอกาสและความได้เปรียบคู่แข่งซึ่งเป็นองค์การธุรกิจจากต่างประเทศ ซึ่ง CSR สามารถเป็นตัวช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งระดับองค์กร และเป็น **“กลยุทธ์ในการแข่งขันระดับประเทศ”**

ผศ.ดร.สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสินี อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กล่าวในประเด็นนี้ว่า ทิศทางเรื่อง CSR ชัดเจนขึ้นมากในปัจจุบัน ประเทศไทยในยุโรปเริ่มมีการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยพิจารณาควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ผ่านมามีประเทศที่มีขีดความสามารถอันดับ 1 เรื่อง CSR คือ สวีเดน และประเทศในแถบยุโรปส่วนใหญ่ได้คะแนนมาก ส่วนองค์การในสหรัฐอเมริกา นั้นเฉลี่ยจะได้คะแนนน้อยกว่าทั้งที่เวลามีการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันส่วนใหญ่ สหรัฐอเมริกาจะได้คะแนนดี จึงเป็นภาพสะท้อนของบรรยากาศธุรกิจที่กำลังจะเปลี่ยนไป หากสังคมโลกหันมาให้ความสำคัญกับเรื่อง CSR มากยิ่งขึ้น

หากมองในแง่บวกถือว่าเป็นโอกาสของธุรกิจไทย ซึ่งหากพูดถึงทิศทางในปี 2551 นั้น สิ่งที่น่าจะให้ความสำคัญ คือ **การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ CSR**

“จะสังเกตได้ว่าปีที่ผ่านมามีปัญหาในเรื่องคุณภาพจากผู้ผลิตประเทศจีนซึ่งมีปัญหาเรื่องคุณภาพ ฉะนั้นถ้าองค์กรธุรกิจไทยโดยเฉพาะในกลุ่มส่งออกมองเห็นว่า นี่คือโอกาสที่จะสามารถตีตลาดในสหรัฐอเมริกาและยุโรปได้โดยอาศัย CSR แต่ต้องเข้าใจว่า CSR ในมิติที่ประเทศคู่ค้าเหล่านี้ดู **เขาไม่ได้มองเฉพาะมิติของการบริจาค แต่จะไปดูกระบวนการรับผิดชอบหรือ CSR ในกระบวนการผลิต** อาทิ คุณภาพชีวิตแรงงาน ชุมชน และกระบวนการผลิตที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม”

“ถ้าวันนี้เราไม่ทำ โอกาสที่คู่แข่งเราจะทำก็มีมาก อย่างวันนี้เวียดนามไม่เพียงแต่มีข้อได้เปรียบด้านแรงงานที่ถูกกว่าไทย แต่วันนี้ยังอยู่ในระหว่างการปรับกระบวนการทำ CSR แบบมีกลยุทธ์ ซึ่งเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง เพราะได้รับแรงสนับสนุนจากความใกล้ชิดในกลุ่มยุโรปที่ปัจจุบันเข้าไปมีส่วนช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจเวียดนาม ดังนั้นถ้าธุรกิจไทยยังไม่เร่งปรับตัวขนาดนี้ก็อาจจะสู้เวียดนามไม่ได้ด้วยซ้ำ”

นอกจากนี้ในบริบทสากลในส่วนเอกชนได้การจัดอันดับ Global Brand Ranking ของ Milword Brown Option ซึ่งมีการสำรวจแบรนด์กว่า 4 หมื่นแบรนด์ทั่วโลก พบว่า แบรนด์ที่มีการทำ CSR อย่างจริงจังนั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้แบรนด์แข็งแกร่งขึ้น แต่การที่องค์กรนั้นๆ



จะอยู่ในภาวะที่แบรนด์แข็งแกร่งได้ ไม่ใช่พูดแบบลอยๆ ต้องมีสิ่งบ่งชี้ว่าทำจริง ไม่ใช่เพียงแค่ทำให้ดูดี ผลสำรวจของนิตยสาร The Economist ยังระบุว่า องค์การธุรกิจกำลังให้ความสำคัญกับ CSR มากขึ้น โดยจากผลการสำรวจ CEO ทั่วโลก มองว่า CSR คือความจำเป็นที่บริษัทต้องทำ โดยให้ความสำคัญกับ CSR ในระดับมากที่สุด 39.5% เมื่อเทียบกับ 3 ปีก่อนหน้านี้ที่มีสัดส่วน 22.05% และในอนาคตอีก 3 ปีข้างหน้า CEO ยังมองว่า CSR มีความจำเป็นเพิ่มขึ้นในสัดส่วน 45.2%

ส่วนในภาครัฐนั้น CSR ยังพัฒนาไปไม่ถึงจุดที่มีการแข่งขันกันที่ขีดความสามารถด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมองจากภาพรวมของประเทศ Responsibility Competitive Index (RCI) โดยพิจารณาที่นโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนความรับผิดชอบต่อความตื่นตัวของภาคธุรกิจและสังคม ประเทศไทยอยู่ลำดับที่ 37 สิงคโปร์ลำดับที่ 15 มาเลเซียอยู่ลำดับที่ 25 จะสังเกตเห็นว่าประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันสูงในลำดับหนึ่งอย่างสหรัฐอเมริกาก็ยังไม่ได้มี RCI อยู่ในลำดับ 1 ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจร่วมกันทำขีดความสามารถด้านความรับผิดชอบต่อสังคมก็จะยิ่งเพิ่มขึ้น



ท่านคิดว่าเรื่อง CSR ของภาครัฐควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างไรบ้าง

---

---

---

---

---



ในมิติของ CSR ในหน่วยงานของท่านได้ขับเคลื่อนในเรื่องนี้อย่างไรบ้าง

---

---

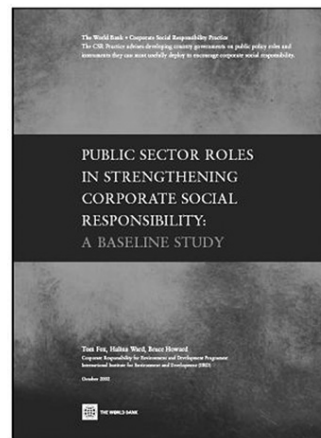
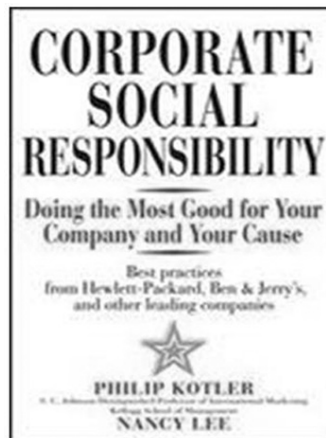
---

---

---



การเรียนรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม หรือต่อไปนี้จะเรียกว่า CSR นับเป็นองค์ความรู้ที่ผู้บริหารภาครัฐควรทราบเพื่อนำไปส่งเสริมงานที่กำลังดำเนินอยู่ โดยเนื้อหาหลักของหนังสือเล่มนี้ประยุกต์มาจากผลงานของ Philip Kotler และ Nancy Lee (2005) เรื่อง “Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause” และงานของ World Bank (2002) เรื่อง “Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility”





# อะไร? (WHAT?)

**ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) คืออะไร?**

- บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance - CG)
- บรรษัทภิบาล หรือความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR)
- นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance- OG)
- มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000

**CSR แท้หรือเทียมเป็นอย่างไร?**

**ประเภทของ CSR**

**อะไรคือเป้าหมายสำคัญที่ทำให้ภาครัฐต้องจัดการเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)?**

**ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ CSR (Corporate Social Responsibility) คืออะไร?**

นิยามความรับผิดชอบต่อสังคม โดย Philip Kotler และ Nancy Lee (2005)

“CSR คือ ความรับผิดชอบต่อองค์การธุรกิจในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยผ่านการทำธุรกิจ และการใช้ทรัพยากรของภาคธุรกิจ”

CSR มีหลายนิยาม ที่ใช้กันมากอันหนึ่งคือนิยามของ World Business Council Sustainable Development (WBCSD) (The World Bank, 2002)

“CSR คือ ความมุ่งมั่นขององค์การธุรกิจที่จะพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยดูแลบุคลากรขององค์การรวมไปถึงครอบครัวของบุคลากร ตลอดจนชุมชนและสังคมโดยมุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนเหล่านี้ให้ดีขึ้น”

หากเป็นนิยามของ The European Commission

“CSR คือ แนวคิดที่บริษัทได้นำเอาความห่วงใยในเรื่องสิ่งแวดล้อมและประเด็นทางสังคมเข้าไปในกระบวนการประกอบธุรกิจ โดยมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ตามแนวคิดนี้โดยอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจ และหากกล่าวถึงผู้มีส่วนได้เสียในที่นี้หมายรวมถึงลูกค้า พนักงาน นักลงทุน รัฐบาล องค์กรพัฒนาเอกชน ฯลฯ”

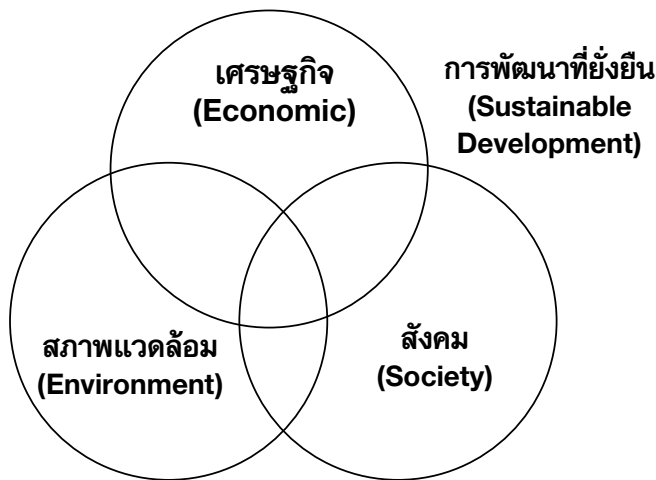


**สถาบันไทยพัฒน์** (www.thaicr.com) เป็นองค์กรที่ทำการศึกษา วิจัยเรื่อง CSR ในประเทศไทย บัญญัติความหมายของ CSR คือ

“บรรษัทภิบาล ที่หมายถึง การกำกับดูแลกิจการให้เจริญรุ่งเรืองอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเงื่อนไขความถูกต้อง โปร่งใส การมีจริยธรรมที่ดี โดยมุ่งคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในกิจการและสังคมโดยรวม”

โดยสรุป CSR คือ แนวคิดขององค์กรในการดำเนินกิจกรรม การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยอาจสอดแทรกเรื่องนี้ไว้ในกระบวนการประกอบธุรกิจ เช่น กระบวนการผลิตหรือการบริการ การดูแลบุคลากรในองค์กรและครอบครัว รวมไปถึงการ ดูแลชุมชนและสังคมโดยรอบ นอกจากนี้ CSR ในหลายองค์กรอาจเป็นการตั้งเงื่อนไขให้ กับผู้มีส่วนได้เสีย อันหมายถึงลูกค้า คู่ค้า ผู้ลงทุน รัฐบาล และองค์กรพัฒนาชุมชน ร่วมกันดูแลรับผิดชอบสังคมด้วย

การพัฒนาในรูปแบบ CSR นี้ถือได้ว่าเป็นการบูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในปัจจุบันที่ได้รับความนิยม จากทั่วทุกมุมโลก



องค์กรระดับโลก ดังเช่น สหภาพยุโรป (EU) โดยคณะกรรมการธิการยุโรป ซึ่งเป็นฝ่าย บริหารของ EU ออกมาตรการส่งเสริมความตระหนัก และการมีส่วนร่วมทางสังคมและ สิ่งแวดล้อมของบริษัทตามแนวคิด CSR ทั้งในและนอกยุโรป โดยภาคธุรกิจยุโรปก็ตื่นตัว ตอบรับการกระเสาะการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและหันมาปรับใช้แนวคิด CSR ในการดำเนิน ธุรกิจมากขึ้น เพื่อมุ่งให้ยุโรปบรรลุเป้าหมายหลักของยุทธศาสตร์ลิสบอน (Lisbon Strategy) ในการสร้างการจ้างงานและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)



อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) ที่องค์กรระดับโลกเชื่อมั่นว่าจะนำพาธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปสู่ความยั่งยืนร่วมกันนั้น ไม่ได้อยู่ที่หลักการที่พยายามสร้างความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจเท่านั้น หากแต่เป็น “ผล” ของการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ การตั้งใจทำอย่างจริงจังและจริงใจนี้เองที่สร้างความไว้วางใจและนำองค์กรธุรกิจไปสู่การเติบโตในสังคมได้อย่างเป็นสุขและยั่งยืน(สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสินี, 2550)

แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงกันมากในประเทศไทยตลอด ช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งก่อนหน้านี้มีการรณรงค์เรื่องธรรมาภิบาล(Good Governance - GG) ซึ่งเอกชนพัฒนาเป็นแนวคิดเรื่องบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance - CG) และในปี พ.ศ. 2551 ภาครัฐโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอเรื่องนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance - OG) เพื่อช่วยในการบริหารราชการ ซึ่งทั้งสามเรื่องนี้มีส่วนเหมือนหรือต่างกันในวิธีการปฏิบัติและมีความเชื่อมโยงกันอย่างไรนั้น ต่างต้องเรียนรู้ต่อไป



ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เหมือนหรือต่างกับบรรษัทภิบาล (CG) และนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (OG) อย่างไร?



## บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance - CG)

บริษัท + อภิ (แปลว่า เฉพาะ ช้างหน้า ยิง) + บาล (แปลว่า การปกครอง การรักษา)

- หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น
- หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
- หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ



บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance - CG) หมายถึง การกำกับดูแลกิจการให้เจริญรุดหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเงื่อนไขของความถูกต้อง โปร่งใส และการมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในกิจการเป็นหลัก

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ประกาศเผยแพร่ หลักบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาปรับให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียนไทย มีอยู่ด้วยกัน 5 หมวด ได้แก่ สิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ ซึ่งมีเพียงหมวด 3 ที่กล่าวถึงผู้มีส่วนได้เสียนอกกิจการคือครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ (รวมถึงสิ่งแวดล้อม) ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน และประชาชนทั่วไป ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องหลักกับการดำเนินกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม



แนวปฏิบัติตามหลักการในหมวดที่ 3 นี้ ผู้มีส่วนได้เสียได้รับการดูแลจากบริษัทตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงแล้ว มีผลพวงที่ดีให้กับสังคมโดยอ้อม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการกำกับดูแลกิจการที่มีความโปร่งใส สามารถให้สังคมภายนอกตรวจสอบได้ เป็นบรรษัทภิบาลที่มีโครงสร้าง และกระบวนการตรวจสอบภายในตั้งแต่ต้น จนถึงการตรวจรับผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่อกิจการ พร้อมกันนี้ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมการเติบโตของกิจการอย่างมั่นคง จึงเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในอีกทางหนึ่ง



บรรษัทภิบาล หรือความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR) มาจากคำว่า บรรษัท + บริ (แปลว่า ทั้งหมด ออกไป โดยรอบ) + บาล หมายถึง การดูแลรักษาไม่เฉพาะในส่วนที่เป็นกิจการ แต่ยังแผ่ขยายกว้างออกไปครอบคลุมในส่วนที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดที่อยู่โดยรอบกิจการ ด้วยเงื่อนไขของความสำนึกที่รับผิดชอบต่อสังคมในฐานะพลเมืองบริษัท (Corporate Citizen) การมีคุณธรรม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งในและนอกกิจการอย่างเท่าเทียมกัน

### ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ หรือบรรษัทภิบาล (Corporate Social Responsibility – CSR)

บรรษัท + บริ (แปลว่า ทั้งหมด ออกไป โดยรอบ) + บาล

- หมวดที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี  
 หมวดที่ 2 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม  
 หมวดที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม  
 หมวดที่ 4 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค  
 หมวดที่ 5 การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม  
 หมวดที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม  
 หมวดที่ 7 การเผยแพร่ข่าวสารจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม  
 หมวดที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม



บรรษัทภิบาล หรือความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จึงเป็นกลไกการดำเนินงาน ในกิจการที่เชื่อมโยงสู่กระบวนการภายนอก ที่จัดให้มีขึ้นภายใต้จุดมุ่งหมายที่ต้องการสร้าง ประโยชน์แก่กิจการและส่วนรวมบนพื้นฐานของการไม่เบียดเบียนกัน การสงเคราะห์ ช่วยเหลือส่วนรวมตามกำลังและความสามารถของกิจการ อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของกิจการ ในระยะยาว



หลักการความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้ให้เป็นแนวปฏิบัติแก่บริษัทจดทะเบียนและกิจการทั่วไป โดยมีอยู่ด้วยกัน 8 หมวด ได้แก่

**หมวดที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี** – การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นการจัดให้มีระบบบริหารจัดการอย่างรู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อในการจัดการอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งนำไปสู่ความเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

**หมวดที่ 2 การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม** – การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลต่อกิจการในระยะยาว ทั้งนี้ ธุรกิจควรถือปฏิบัติตามแนวทางเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์อื่นที่อาจได้มาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

**หมวดที่ 3 การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม** – ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจในการสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มผลผลิต ดังนั้น ธุรกิจควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงาน ให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน

**หมวดที่ 4 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค** – สินค้า และ/หรือ บริการของธุรกิจไม่ควรก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค ทั้งนี้ ธุรกิจควรปรับปรุงมาตรฐานของสินค้า และ/หรือบริการให้มีความเป็นสากลและให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้งควรพัฒนาสินค้า และ/หรือบริการเพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาของสังคมด้วย

**หมวดที่ 5 การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม** – ชุมชนและสังคมที่เข้มแข็ง และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น มีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจควรจัดกิจกรรมทางสังคม และ/หรือ มีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากกระบวนการผลิตสินค้า และ/หรือ บริการของธุรกิจ โดยการแสดงตัวเป็นพลเมืองดีของชุมชนนั้น พร้อมกับคิดค้นวิธีการลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชนและสังคม ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจให้ที่สุด

**หมวดที่ 6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม** – การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลก บวกกับปัจจัยความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ นอกจากเป็นสาเหตุของการบริโภคทรัพยากรธรรมชาติ จำนวนมหาศาลจนเกินกว่าความจำเป็น ยังก่อให้เกิดมลภาวะทั้งทางน้ำ อากาศ ขยะ สารพิษ ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะโลกร้อนตามมา โดยภาวะโลกร้อนดังกล่าวจะกระทบต่อมนุษย์และระบบนิเวศต่อไป ดังนั้น ธุรกิจจึงมีหน้าที่ ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ด้วยการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยถือว่าการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นหน้าที่ร่วมกันของทุกคน



**หมวดที่ 7 การเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม** – ในการดำเนินธุรกิจสามารถนำแนวคิด CSR มาประยุกต์ผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างกลมกลืนโดยการพัฒนาความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การดำเนินงานด้าน CSR และนำมาปรับใช้ คิดค้นให้เกิดนวัตกรรมในธุรกิจที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดทั้งต่อธุรกิจและสังคมไปพร้อม ๆ กัน (Innovative Business)

**หมวดที่ 8 การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม** – ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติตามแนวทาง CSR ที่กล่าวมาอย่างครบถ้วน โดยข้อมูลที่เปิดเผยนั้นนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายแล้วยังช่วยในการสอบทานให้ธุรกิจทราบว่า ได้ดำเนินการในเรื่อง CSR ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้



ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) เป็นเรื่องที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าเรื่องการกำกับดูแลกิจการ (CG) และเป็นภาพที่ชัดเจนว่าบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ (CG) ต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมที่ครอบคลุมเกินไปถึงเรื่องสิทธิมนุษยชน ผู้บริโภค ชุมชนสังคม สิ่งแวดล้อม และการเผยแพร่นวัตกรรม ฯลฯ



**Bjorn Stigson**

ประธานสภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

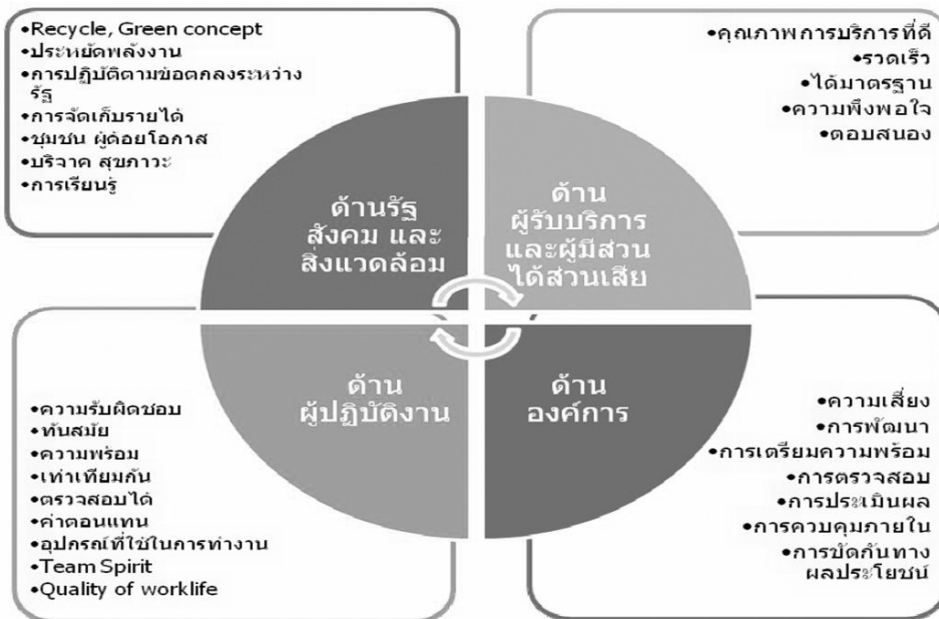
(World Business Council for Sustainable Development - WBCSD)

**"ธุรกิจไม่สามารถประสบความสำเร็จ  
ได้ในสังคมที่ล้มเหลว"**

**(Business cannot succeed in a  
society that fails.)**



ส่วนภาครัฐโดยสำนักงาน ก.พ.ร. มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance - OG) อันหมายถึงการประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่ดี จะดำเนินการและกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารแต่ละองค์กรจะต้องวางนโยบายเกี่ยวกับ รัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งกำหนด แนวทางการปฏิบัติและมาตรการหรือโครงการ เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์กรและ นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีได้ครอบคลุมถึง 4 ด้านด้วยกัน โดยมีความเชื่อมโยง ผูกพันกันดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: แสดงถึงความเชื่อมโยงนโยบายหลัก 4 ด้าน



เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายการกำกับที่ดีต้องขับเคลื่อนนโยบายทั้งสี่ด้านไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งแสดงตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2: การขับเคลื่อนนโยบายหลักลงสู่การปฏิบัติ

นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ขับเคลื่อน ให้นำนโยบายสอดคล้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของหลักการธรรมาภิบาล (Good Governance - GG) ที่มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) และนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance - OG) นี้ ได้ถูกนำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายทั้งสี่ด้านที่ครอบคลุมถึงผลประโยชน์ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (ผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการและกรรมการ) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกองค์กร (พนักงาน ชุมชนที่ตั้ง องค์กรรวมถึงสิ่งแวดล้อม ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งและประชาชนทั่วไป) ซึ่งดูได้จากตัวอย่างที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอในหนังสือนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (2551) ในหน้าถัดไป



## ตารางที่ 1: ตัวอย่างมาตรการ/โครงการสำหรับหน่วยงานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

| หน่วยนโยบาย                  | มาตรการ/โครงการ                                                 | ลักษณะของมาตรการ/โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม | 1 โครงการจัดการด้านขยะในสำนักงาน                                | กำหนดแนวทางหรือวิธีการในการจัดการกับขยะมูลฝอยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดเตรียมภาชนะรองรับขยะแต่ละประเภท แบ่งเป็นขยะ รีไซเคิล ขยะอันตราย ขยะทั่วไป ขยะสด โดยใช้ถังขยะต่างสีกันและดำเนินการรณรงค์ประชาสัมพันธ์การทิ้งขยะให้ถูกประเภท โดยการติดป้ายโปสเตอร์เสียงตามสาย แจกเอกสารให้ความรู้ เป็นต้น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่สะอาดน่าอยู่และลดปริมาณขยะโดยสามารถนำวัสดุบางประเภทกลับมาใช้ใหม่ได้ |
|                              | 2 โครงการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม | ออกข้อกำหนดสำหรับหน่วยงานให้เลือกใช้สินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (มีมาตรฐานฉลากเขียว) เช่น ตลับหมึกสำหรับเครื่องถ่ายเอกสาร กระดาษคอมพิวเตอร์ บริการโรงแรม (สามารถพิจารณาเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการจากเว็บไซต์ของกรมควบคุมมลพิษ)                                                                                                                                               |
|                              | 3 มาตรการประหยัดกระดาษ                                          | ควบคุมการใช้กระดาษในการพิมพ์เอกสารและถ่ายสำเนาเอกสารอย่างเข้มงวด โดยแยกกระดาษใช้แล้วกับกระดาษใหม่ และกำหนดให้ใช้กระดาษที่ใช้แล้วในการพิมพ์ร่างรายงาน การจดบันทึก และการถ่ายเอกสารที่ไม่ใช่ทางการทุกครั้ง รวมทั้งสอดส่องดูแลเพื่อนร่วมงานไม่ให้ใช้กระดาษใหม่เพื่องานส่วนตัว                                                                                                                |
|                              | 4 มาตรการควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ                          | กำหนดมาตรการเพื่อป้องกันการประพฤติปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบของทางราชการเกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศ โดยจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่าย และรายงานผลการพิจารณาต่อบังคับบัญชา                                                                                                                                             |



## ตารางที่ 2: ตัวอย่างมาตรการ/โครงการสำหรับหน่วยงานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| หน่วยนโยบาย                                     | มาตรการ/โครงการ                                                                              | ลักษณะของมาตรการ/โครงการ                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านผู้รับบริการ<br>และผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | 1. โครงการจัดทำข้อมูลด้านการให้บริการประชาชนผ่านระบบเว็บไซต์                                 | จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการให้บริการผ่านระบบเว็บไซต์ และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนและผู้รับบริการทราบเกี่ยวกับข้อมูลที่ทำขึ้นผ่านสื่อวิทยุและโทรทัศน์เพื่อความโปร่งใส                                                                                |
|                                                 | 2. โครงการจัดตั้งศูนย์รับข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนจากประชาชน                                 | การดำเนินการเพื่อสร้างช่องทางสำหรับประชาชนและผู้รับบริการในการให้ข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่อการบริการของเจ้าหน้าที่ ผ่านศูนย์รับข้อร้องเรียนหรือจัดเตรียมช่องทางอื่นๆ เช่น เว็บไซต์ กล่องรับข้อคิดเห็น                                              |
|                                                 | 3. การจัดให้มี Call Center หรือ Hot Line เพื่อให้บริการประชาชน                               | จัดให้มี Call Center หรือ Hot Line เพื่อตอบข้อสงสัย หรือคำถามเกี่ยวกับบริการของหน่วยงาน สำหรับอำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการและประหยัดเวลาในการเดินทางมาติดต่อ เพื่อรับบริการของหน่วยงาน                                                              |
|                                                 | 4. จัดทำระบบการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต (Whistleblower System) ผ่านทางเว็บไซต์ | จัดทำระบบเว็บไซต์เพื่อประชาชนผู้รับบริการสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยผู้ร้องเรียนเลือกที่จะเปิดเผยชื่อของตนเองหรือไม่ก็ได้ สามารถทราบสถานะของการร้องเรียนนั้นและผลสรุปได้ |



### ตารางที่ 3: ตัวอย่างมาตรการ/โครงการสำหรับหน่วยงานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้านองค์การ

| หน่วยนโยบาย | มาตรการ/โครงการ                                                                | ลักษณะของมาตรการ/โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านองค์การ | 1. โครงการจัดซื้อโปร่งใส                                                       | จัดทำแนวทางหรือคู่มือ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติกับผู้ส่งมอบสินค้าและบริการ (Supplier) ซึ่งขายหรือให้บริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติงานเท่านั้น และระมัดระวังไม่ให้เกิดข้อครหาได้ว่ามีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นพิเศษกับผู้ส่งมอบสินค้าและบริการรายใดรายหนึ่งมากกว่ารายอื่นๆ จนอาจทำให้การตัดสินใจเลือกจัดหา จัดประมูล ฯลฯ ไม่เป็นไปโดยยุติธรรม และเสมอภาคเท่าเทียมกันต่อทุกฝ่ายได้โดยปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด |
|             | 2. โครงการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล | จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่า กระบวนการในปัจจุบันมีจุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไร และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงให้กระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนมีความโปร่งใสมากขึ้น                                                                                                                                                                                                                                             |
|             | 3. มาตรการในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์   | จัดตั้งคณะทำงานในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องภายใต้กรอบกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|             | 4. โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบการประเมินผลงาน                                     | จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาแนวทางปรับปรุงระบบประเมินผลงานให้มีความเป็นธรรม โปร่งใส และวัดผลได้ เชื่อมโยงกับการพัฒนาตามสมรรถนะ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                                        |



#### ตารางที่ 4: ตัวอย่างมาตรการ/โครงการสำหรับหน่วยงานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้านผู้ปฏิบัติงาน

| หน่วยนโยบาย       | มาตรการ/โครงการ                                                                                                                         | ลักษณะของมาตรการ/โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านผู้ปฏิบัติงาน | 1. จัดทำมาตรการคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ผู้แจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต (Whistleblower System) ผ่านทางเว็บไซต์ | กำหนดมาตรการเพื่อคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานที่แจ้งข้อมูลหรือให้เบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน โดยจัดทำระบบเว็บไซต์เพื่อบุคลากรให้สามารถแจ้งข้อมูลการปฏิบัติงานผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยผู้ร้องเรียนเลือกที่จะเปิดเผยชื่อของตนเองหรือไม่ก็ได้สามารถระบุขอมาตรการคุ้มครองระหว่างการดำเนินการได้ รับทราบสถานะของการร้องเรียนนั้นและผลสรุปได้ |
|                   | 2. โครงการช่วยเหลือบุตรหลานของเจ้าหน้าที่                                                                                               | จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารกองทุนช่วยเหลือบุตรหลานของเจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาด้านค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาของบุตรหลาน ทั้งนี้จะต้องมีการพิจารณากำหนดขอบเขต หลักเกณฑ์การให้ทุน ประเภทและงบประมาณของกองทุน รวมทั้งจัดให้มีการรับเลี้ยงบุตรของเจ้าหน้าที่ (Nursery)                                                                                                                                           |
|                   | 3. โครงการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ                                                                                               | จัดทำแผนพัฒนาทักษะและฝึกอบรมบุคลากร โดยจัดทำแผนการฝึกอบรมรายปี (Training Roadmap) ของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ                                                                                                                                                                                                                               |
|                   | 4. มาตรการส่งเสริมการให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่                                                                       | กำหนดแนวทางส่งเสริมการให้บริการที่ดี มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมและโปร่งใสของเจ้าหน้าที่ โดยออกมาตรการจูงใจต่างๆ เช่น เงินรางวัล ไล่นักงานดีเด่น สวัสดิการ ฯลฯ โดยจะพิจารณาจากการประเมินของผู้รับบริการ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา                                                                                                                                                     |



จากการวางแผนนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (OG) ของสำนักงาน ก.พ.ร. นั้นจะเห็นได้ว่าทุกภาคส่วนของนโยบายนี้มีความสัมพันธ์กับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR)ทั้งสิ้น



👉 หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเรื่องนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (OG) แล้วหรือยังและให้ความสำคัญในเรื่องใดบ้าง

---



---



---



👉 หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเรื่องใดบ้าง ที่สอดคล้องกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

---



---



---

## มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000



เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนของสังคมได้ร่วมกันรับผิดชอบต่อการทำงานขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมโลก และมนุษยชาติ โดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน หรือ ISO (International Organization for Standardization) ได้กำหนด มาตรฐาน ISO 26000 (ISO Guidance Standard on Social Responsibility-ISO 26000) ขึ้น และจะมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการในอนาคตอันใกล้ประมาณปี พ.ศ. 2553 หากบริษัทใดได้รับการรับรองมาตรฐานดังกล่าว จะเรียกได้ว่าเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้กับสินค้าของตนเองได้ในระดับสากล แต่หากไม่สามารถปฏิบัติได้ อาจได้รับผลกระทบต่อการส่งออกกับประเทศคู่ค้า



มาตรฐาน ISO 26000 และ CSR เป็นเอกสารคำแนะนำ (Guidance Document) ที่ทั้งภาครัฐและเอกชนพึงถือปฏิบัติ โดยจัดทำจากความคิดเห็นขององค์กรต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งล่าสุดมีการประชุมที่กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย มุ่งเน้นที่ประโยชน์ต่อสังคมและคุณภาพชีวิตของประชากรครอบคลุมถึงแนวทางการจัดการสังคมใน 5 ประเด็น ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สุขภาพความปลอดภัย การใช้แรงงาน และหลักจริยธรรมในการบริหารจัดการองค์กร

สำหรับประเทศไทย สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม ในฐานะเป็นตัวแทนของประเทศไทยร่วมร่างเกณฑ์มาตรฐาน ISO 26000 เพื่อให้กระแสนการทำงานเพื่อสังคม เป็นแรงขับเคลื่อนหนึ่งให้เกิดมาตรฐาน ISO 26000 ผนวกกับการที่หลายองค์กรเห็นความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility-CSR) ซึ่งในขณะนี้ไม่เป็นเพียงแค่การปฏิบัติ เพื่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมภายในหรือภายนอกองค์กร แต่เพื่อให้มีผลรวมถึงการจัดการทุกกระบวนการของการปฏิบัติงานโดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น ISO 26000 จะเป็นกรอบการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายร่วมกันทำเพื่อสร้างโลกแห่งอนาคตให้มีความน่าอยู่ขึ้น โดยผู้บริหารองค์กรต้องมีการคิดที่กว้างไกลและยั่งยืน รวมทั้งต้องมีการจัดการนวัตกรรมใหม่ๆ มาส่งเสริมในบางเรื่อง เพราะหากทุกประเทศทั่วโลกมีระบบมาตรฐานนำทางย่อมก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ขึ้น ก็จะทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปทั่วโลก

อย่างไรก็ตามการจัดทำ ISO 26000 ในองค์กรต่างๆ ทางคณะกรรมการสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้กำหนดว่าเกณฑ์นี้จะเป็นเพียง**ข้อแนะนำที่**องค์กรต่าง ๆ ควรนำไปปฏิบัติใช้ แต่จะ**ไม่**เป็นการทำเพื่อรับการรับรอง (Certificate) อย่างเช่น การรับรองมาตรฐาน (ISO) อื่นๆ

### เกณฑ์มาตรฐานแสดงความรับผิดชอบต่อโรงงานอุตสาหกรรมต่อสังคม

**(Corporate Social Responsibility, Department of Industrial Works: CSR-DIW)**

ก่อนที่เกณฑ์ ISO 26000 จะมีการใช้อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2553 หรือ ค.ศ. 2510 กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมได้ประกาศเกณฑ์มาตรฐานแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงงานอุตสาหกรรมต่อสังคม ที่เรียกโดยย่อว่า CSR - DIW เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2551 โดยเกณฑ์นี้ได้จัดทำขึ้นอย่างสอดคล้องกับ ISO 26000 โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ประกอบการ 3 แสนราย เพื่อเป็นใบเบิกทางให้บรรดาโรงงานอุตสาหกรรมนำเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวไปปฏิบัติและพัฒนาตนเองเข้าสู่มาตรฐานสากล ISO 26000 ต่อไป

เกณฑ์ **CSR-DIW** มีประเด็นหลักของความรับผิดชอบต่อสังคม 10 หลักการ และ 7 ประเด็นของ มาตรฐานสากล **ISO 26000** ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญเป็นหลัก โดยยกเอาหลักการและประเด็นหลัก ๆ มาทั้งหมด ขณะที่รายละเอียดอาจแตกต่างกันไป



เนื้อหาเด่น ๆ ของ 10 หลักการ ครอบคลุมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือที่เรียกว่า “10 เข็มทิศ CSR-DIW” ซึ่งประกอบด้วย



### 🌀 ตัวที่ 1 การปฏิบัติตามกฎหมาย

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมควรตั้งใจที่จะปฏิบัติตามกฎหมายทั้งในเชิงรุกและเชิงรับอย่างต่อเนื่องแต่ไม่ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เป็นเรื่องส่วนตัวสมาชิกของโรงงานอุตสาหกรรม

### 🌀 ตัวที่ 2 การเคารพต่อแนวปฏิบัติสากล

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมควรที่จะยอมรับปฏิบัติตามสนธิสัญญาสากล คำสั่ง คำประกาศอนุสัญญา มติ และข้อเสนอแนะ ที่ได้รับการรับรองจากองค์กรระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับโรงงานอุตสาหกรรมนั้นๆ

### 🌀 ตัวที่ 3 การยอมรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรยอมรับว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจมีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์พลอยได้ของกิจกรรมตน โดยควรหาวิธีและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงงานอุตสาหกรรม และให้ได้รับทราบถึงนโยบายข้อเสนอ และการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อข้อมูลต่าง ๆ เช่น นโยบาย ข้อเสนอและการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงการชี้แจงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารและการพิจารณาความเห็นที่สอดคล้องด้วยกฎหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



#### ๕ ตัวที่ 4 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมควรแสดงและอธิบายให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบอย่างชัดเจนและสมเหตุสมผลถึงหน้าที่นโยบาย การตัดสินใจและการกระทำที่โรงงานอุตสาหกรรมรับผิดชอบและผลกระทบที่มีหรืออาจมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงงานอุตสาหกรรมควรแสดงถึงวัตถุประสงค์และความก้าวหน้า ความสำเร็จและความล้มเหลว อุปสรรคและโอกาสของโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งควรมีการรายงานอย่างสม่ำเสมอด้วยความระมัดระวังโดยคำนึงถึงในแง่การค้าหรือความปลอดภัยอื่นๆ

#### ๕ ตัวที่ 5 ความโปร่งใส

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมควรมีความตั้งใจในการเปิดเผยโครงสร้างภายใน นโยบาย กฎระเบียบ วิธีป้องกันความรับผิดชอบ กระบวนการตัดสินใจ และข้อมูลอื่นๆ ผ่านช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมอย่างทันท่วงที

#### ๕ ตัวที่ 6 การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมควรมีความพยายามอย่างต่อเนื่องใน “การบรรลุความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ทำให้ความต้องการของคนรุ่นอนาคตเสียไป” การพัฒนาอย่างยั่งยืนอาจพิจารณาได้หลายมิติ ทั้งด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ซึ่งควรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและค่อยเป็นค่อยไป ไม่ใช่เป้าหมาย ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง โดยคำนึงถึงสวัสดิภาพของสังคมโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อการจัดการความอุดมสมบูรณ์และทรัพยากรธรรมชาติ

#### ๕ ตัวที่ 7 การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมควรมีการบริหารจัดการและดำเนินการกิจกรรมของตนในลักษณะที่มีศีลธรรมจรรยาและน่าชื่นชมยกย่อง ซึ่งประกอบด้วยความจริงใจ ความซื่อสัตย์ และความซื่อตรง ตัวอย่างของการปฏิบัติที่ไม่มีจริยธรรม เช่น คอร์รัปชัน ความไม่ซื่อสัตย์ การบิดเบือน การข่มขู่ การเลือกปฏิบัติ และการเล่นพรรคเล่นพวก

#### ๕ ตัวที่ 8 การป้องกันล่วงหน้า

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรทำการคาดการณ์ล่วงหน้าอย่างรอบคอบ ในการกระทำเพื่อหลีกเลี่ยงอันตรายและรักษาผลประโยชน์ของตน ในกรณีที่มีความเสี่ยงการป้องกันล่วงหน้าสำคัญอย่างยิ่งในกรณีที่มีความเสี่ยงหรือความเสียหายร้ายแรงที่ไม่สามารถแก้ไขได้ต่อสุขภาพและทรัพย์สินของมนุษย์ หรือต่อสิ่งแวดล้อม การป้องกันล่วงหน้าควรพิจารณาผลลัพธ์ของการดำเนินการในเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งควรมีข้อมูลและ องค์ความรู้ครบถ้วน มารองรับก่อนตัดสินใจดำเนินการในเชิงกิจกรรมใดๆ เครื่องมือสำคัญสำหรับการใช้หลักการนี้ คือ การประเมินความเสี่ยง และการทบทวนอย่างรอบคอบ

#### ๕ ตัวที่ 9 การเคารพต่อสิทธิมนุษยชนพื้นฐาน

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมควรดำเนินนโยบายและกิจกรรมที่สอดคล้องกับปฏิญญา



สากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (Universal Declaration of Human Rights) และประกาศจากองค์กรระดับสากล

### **๕ ตัวที่ 10 การเคารพต่อความหลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรม**

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ควรจ้างงานโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา อายุ เพศ หรือความคิดเห็นทางการเมือง มีการปฏิบัติเชิงบวกต่อความหลากหลายว่าเป็นปัจจัยสำหรับการเปลี่ยนแปลง และควรยอมรับความแตกต่างทางสังคม สิ่งแวดล้อม กฎหมาย และวัฒนธรรมในโรงงานอุตสาหกรรมและระหว่างโรงงานอุตสาหกรรม ยอมรับขีดจำกัดในเรื่องความสามารถในการสื่อสารทางภาษา ประสบการณ์ การฝึกอบรมหรือการศึกษา หรืออื่นๆ และให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานเด็ก และนโยบายการปลดจากงานที่ไม่เลือกปฏิบัติ

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดขอบข่ายและการนำเกณฑ์ CSR-DIW ไปใช้ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับอย่างชัดเจน ได้แก่

(1) ระดับพื้นฐาน (Beginning Level) คือ มีการกำหนดนโยบาย มีแผนการปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามแผน และตามเกณฑ์กำหนดสำหรับระดับพื้นฐาน

(2) ระดับกลาง (Intermediate Level) คือ มีการกำหนดนโยบาย มีแผนการปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามแผน มีการแก้ไขปรับปรุง มีการปฏิบัติตามเกณฑ์กำหนดสำหรับระดับกลาง ซึ่งพัฒนามากขึ้น กว่าระดับพื้นฐาน

(3) ระดับพัฒนา (Developing Level) คือ มีการกำหนดนโยบาย มีแผนการปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามแผน มีการแก้ไขปรับปรุง มีการปฏิบัติตามเกณฑ์กำหนดสำหรับระดับพัฒนา ซึ่งพัฒนามากขึ้นกว่าระดับกลาง

จุดที่น่าสนใจใน มาตรฐานตัวนี้ ยังได้กำหนดประเด็นในเรื่องเกณฑ์การปฏิบัติ โดยได้จัดแบ่งออกเป็นด้านๆ ประกอบด้วย

□ **ด้านนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม** มีการกำหนดนโยบาย การนำไปปฏิบัติ และการสื่อสาร

□ **ด้านการทำงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ได้กำหนดการซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสำคัญของผลประโยชน์และผลกระทบรวมถึงแผนการเข้าถึงและการสื่อสาร

□ **ด้านการนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ** ได้กำหนดประเด็น ความตระหนักและความรู้ความสามารถ โครงสร้างการปฏิบัติงาน และแผนการปฏิบัติ รวมถึงด้านการประเมินผลการดำเนินงาน ได้กำหนดประเด็น การเฝ้าระวัง และการแก้ไขปรับปรุง นอกจากนี้ยังได้อธิบาย “บทนิยาม” ในประเด็นสำคัญ 2 เรื่อง ได้แก่

1. **ความรับผิดชอบต่อสังคม** หมายถึง ความรับผิดชอบของโรงงานอุตสาหกรรมต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการตัดสินใจหรือกิจกรรม รวมถึง



ผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานอุตสาหกรรม ผ่านพฤติกรรมที่โปร่งใสและมีจรรยาบรรณ ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสวัสดิการของสังคม คำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามกฎหมายและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามมาตรฐานสากล และบูรณาการทั่วทั้งโรงงานอุตสาหกรรม

**2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อาจได้รับหรือได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบจากโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้เห็นภาพของแต่ละประเด็นได้ชัดเจนขึ้น

นอกจาก 10 หลักการ หรือ 10 เชื้อชีวิตที่กล่าวแล้วข้างต้น มาตรฐาน CSR-DIW ยังได้กำหนด 7 ประเด็นหลัก ซึ่งเปรียบเสมือน “กุญแจไข” แต่ละดอกที่ไขไปสู่การสร้างความสำเร็จทางด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างน่าสนใจ ซึ่งประกอบด้วย



## 7 กุญแจสู่ความสำเร็จ

➤ การปฏิบัติตามกฎหมาย

➤ สิทธิมนุษยชน

➤ ด้านแรงงาน

➤ สิ่งแวดล้อม

➤ การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม

➤ ด้านผู้บริโภค

➤ การพัฒนาสังคม

➤ **การกำกับดูแลองค์กร** ประกอบด้วย การปฏิบัติตามกฎหมายความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตรวจสอบได้ ความโปร่งใส การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และการยอมรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

➤ **สิทธิมนุษยชน** ประกอบด้วย สิทธิความเป็นพลเมืองและสิทธิทางการเมือง สิทธิทางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมกลุ่มที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ สิทธิพื้นฐานในการทำงาน

➤ **การปฏิบัติด้านแรงงาน** ประกอบด้วย การจ้างงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เงื่อนไขในการทำงานและการคุ้มครองทางด้านสังคม การเจรจาหรือทางสังคม สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

➤ **สิ่งแวดล้อม** ได้แก่ การซื้อขังและการจัดการลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อมของกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการการส่งเสริมการบริโภคและการผลิตอย่างยั่งยืน การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การรณรงค์ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ และการสร้างคุณค่าการบริการเชิงนิเวศน์ (ระบบนิเวศน์)



๑- การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม ได้แก่ การต่อต้านการคอร์รัปชันและการต่อต้านรับสินบน การมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างรับผิดชอบ การแข่งขันที่เป็นธรรม การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมในห่วงโซ่อุปทาน และการเคารพสิทธิในทรัพย์สิน

๒- ด้านผู้บริโภค ประกอบด้วย การให้ข้อมูล การตลาด การปฏิบัติที่เป็นธรรม การปกป้องสุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค กลไกการเรียกคืนสินค้า การจัดหาและการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริการและการสนับสนุนผู้บริโภค ความเป็นส่วนตัวและการปกป้องข้อมูลของผู้บริโภค การเข้าถึงสินค้าและบริการที่จำเป็น การบริโภคอย่างยั่งยืน และการสร้างความตระหนักและการให้ความรู้

๓- การพัฒนาสังคม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม การมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ การมีส่วนร่วมในชุมชน

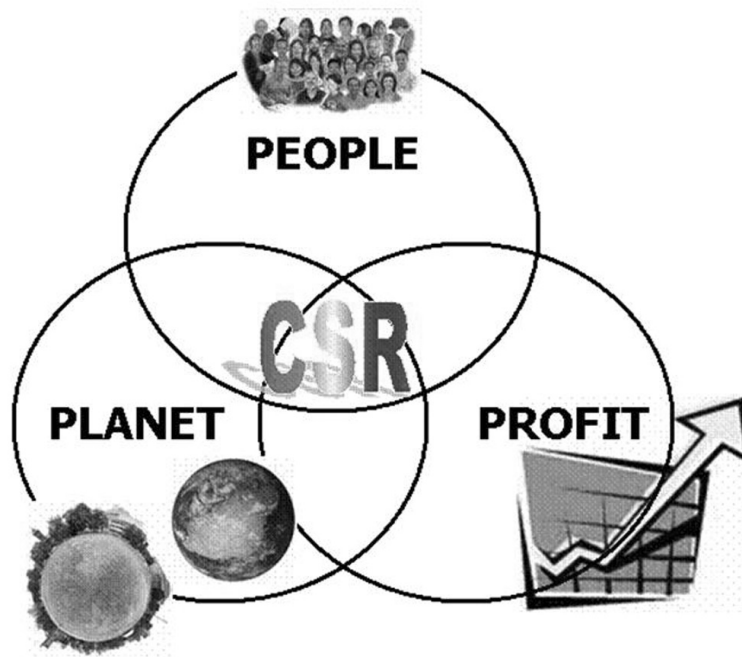
ขณะนี้กลุ่มประเทศในและนอกองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development-OECD) ของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรม มีสมาชิกกว่า 30 ประเทศทั่วโลก อาทิ สหรัฐและกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป ได้ทำข้อตกลงด้าน CSR เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ถ้าโรงงานอุตสาหกรรมไทยไม่มีมาตรฐานเกี่ยวกับ CSR อนาคตจะประสบปัญหาลำบาก โดยเฉพาะหากต้องมีการทำธุรกิจในต่างประเทศ โดยอาจส่งผลถึงความไม่ยั่งยืนทางธุรกิจ และอาจขายสินค้าไม่ได้ แม้ว่าขณะนี้อาจไม่ได้มีข้อกำหนด CSR เป็นมาตรการกีดกันทางการค้านอกเหนือจากเรื่องภาษีก็ตาม แต่ในการให้ความสำคัญในประเด็นนี้ของกลุ่มประเทศ EU ได้มีการพิจารณาในประเด็นดังกล่าวอยู่แล้ว



รัชดา สิงคาลวณิช

**CSR คำตอบสุดท้าย  
ที่ทำให้ธุรกิจเติบโตแบบยั่งยืน**

นายรัชดา สิงคาลวณิช อธิบดีกรมโรงงาน ได้กล่าวว่า บทบาทของ CSR ยังเปรียบเสมือน “คำตอบสุดท้ายที่ดี” และเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอย่างยั่งยืน “ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน” มีความหมายลึกซึ้งกว่ายาวนาน เปรียบเสมือนกฎแห่งความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบัน อีกทั้งควรยึดหลัก 10 ประการ ซึ่งหมายถึง การทำอะไรก็แล้วแต่ต้องคำนึงถึงกฎหมายทั้งในประเทศและกฎกติกาของโลกและต่างประเทศ และ 1 ใน 10 คือ การคำนึงถึงความยั่งยืน ไม่ใช่คำนึงถึงแต่เรื่อง กำไร (Profit) แต่ควรคำนึงถึงคนในสังคม (People) และโลก (Planet) ควบคู่กันไป



ท่านคิดว่าภาครัฐและประเทศชาติจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง  
จากเกณฑ์ ISO 26000 และ CSR-DIW

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## CSR แท้หรือเทียมเป็นอย่างไร?

เคยสงสัยไหมว่า ทำไมเราได้ยินเรื่องงานสังคมสงเคราะห์มาร่วม 50 ปีแล้ว แต่ปัญหาสังคมก็กลับยิ่งหนักขึ้น หรือมีการรณรงค์เรื่องปลูกป่า ดูแลสิ่งแวดล้อม แต่สิ่งต่าง ๆ กลับยิ่งเลวร้ายลง ปริมาณป่าปลูกใหม่เทียบไม่ได้เลยกับป่าที่ถูกทำลาย

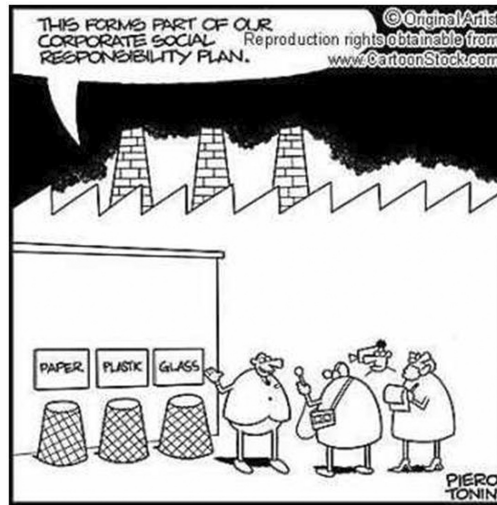


ปัจจุบันหลายองค์การเรียกการทำความดีทำนองนี้ว่า CSR ซึ่งมักเป็นไปแบบ “การสร้างภาพลักษณ์” หรือ “การสร้างแบรนด์” แต่ที่ร้ายไปกว่านั้นก็คือ บ่อยครั้งกลับเป็นการสร้างภาพหรือทำดีเพื่อปกปิดความจริงที่แฝงไปด้วยความชั่วร้ายที่ต้องการปิดบังหรือต้องการเบี่ยงประเด็นความสนใจของผู้คน

CSR คือความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร ซึ่งได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนที่องค์กรนั้นๆ ตั้งอยู่ ตลอดจนสังคมโดยรวม องค์กรที่มี CSR ย่อมไม่ฉ้อโกง ลูกจ้าง ไม่ฉ้อฉลต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบคู่ค้า ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และไม่ทำร้ายชุมชนโดยรอบขององค์กรด้วยการก่อมลพิษ ฯลฯ

ความรับผิดชอบต่อสังคมในบางครั้งจึงเป็นการทำตามพันธกิจหรือปฏิบัติตามกฎหมาย หากไม่ถือปฏิบัติก็จะเป็นการละเมิดซึ่งย่อมมีโทษตามกฎหมาย เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายอาญา ฯลฯ การมี CSR ก็คือการทำธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด การมี CSR จึงเป็นเครื่องหมายแห่งความเจริญที่มีอารยธรรม ไม่ไปฉกฉวยเบียดเบียนหรือก่ออาชญากรรมทางเศรษฐกิจกับใครๆ เพื่อให้ตนเองอยู่รอด

**สำหรับแนวความคิด การให้ การอาสา ไม่ใช่ CSR** ส่วนการให้หรือใคร่อยากบริจาคเพิ่มเติม ทำดีเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด ก็เป็นสิ่งที่พึงอนุโมทนา หรือถือเป็นการ



ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่สวยงาม ทั้งนี้ไม่ใช่ CSR เพราะเป็นการอาสาโดยใจสมัคร ไม่ใช่หน้าที่รับผิดชอบต่อ ซึ่งการอาสานี้เรียกว่าเป็น **Corporate Social Contribution (CSC)** หรือ **Corporate Social Donation (CSD)** คือ การให้ การอาสา การบริจาคเพิ่มเติม การทำความดีเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด รูปแบบการทำอาจเป็นการแจกของ เพื่อเป็นการช่วยเหลือเด็กหรือผู้ด้อยโอกาส ชุมชน หรือปลูกป่า ฯลฯ ซึ่งอาจเป็นทั้งการให้เปล่า การช่วยพัฒนา หรือการให้การศึกษาก็เป็นต้น สำหรับองค์กรเอกชนที่ถ้ายึดตามแนวคิดของ Roller และ Lee (2005) ซึ่งจะรวมเรื่องของการบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) และการอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteer) เป็น 2 ใน 6 เรื่องในการทำ CSR ซึ่งดูได้เพิ่มเติมในบทถัดไป

**Corporate Social Contribution (CSC) หรือ Corporate Social Donation (CSD)** คือ การให้ การอาสา การบริจาคเพิ่มเติม การทำความดีเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด

**CSR** คือความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย กับองค์กร ถือเป็นพันธกิจที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย





การที่ไม่ขีดเส้นแบ่งให้ชัดเจนระหว่าง CSR ซึ่งเป็นการทำหน้าที่ตามกรอบของกฎหมายโดยไม่ละเมิด ไม่ละเลย กับการให้-อาสาทำดีนั้น ถือเป็นการเปิดช่องว่างคำจำกัดความของ CSR ให้รวมการทำได้ด้วย ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติไปในการดำเนินการทำดี แต่ละเลยส่วนที่ไม่ละเมิดกฎหมาย

จะสังเกตได้ว่าองค์กรที่หมั่นหมั่นต่อกฎหมายมักขอรับรอง CSR แบบการทำดีเป็นอย่งยิ่ง เช่น องค์กรประเภทพลังงานหรือใช้ทรัพยากรธรรมชาติ แร่ธาตุที่มีโอกาสทำลายสิ่งแวดล้อมมหาศาล หากไม่จัดการตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้สถาบันการเงินชั้นนำบางแห่งที่ได้ชื่อว่ามี CSR ดีเยี่ยม ได้รับบริจาคเงินเพื่อสังคมมากมาย ก็อาจเอาเปรียบลูกจ้างจนสภาพแรงงานต้องออกมาเคลื่อนไหวประท้วง การทำดีที่เรียกโก้ ๆ แต่บิดเบือนว่า CSR นี้ อาจเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมที่ดูคล้ายการให้ด้วยความใจกว้าง แต่ความจริงถือเป็นการลงทุนเพียงน้อยนิด

อย่างไรก็ตามการลงทุนเพียงน้อยนิดนี้ก็คุ้มค่าอย่างยิ่งในการสร้างภาพลักษณ์ให้องค์การนั้นสามารถประกอบการได้สะดวกราบรื่น ได้รับความนิยมนับเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับกิจการ และที่สำคัญหากวันหลังเกิดพลาตพลังทำลายชีวิตและสิ่งแวดล้อม ก็อาจได้รับความปรานี “ผ่อนหนักเป็นเบา” ไม่ถูกชุมชนและสังคมลงโทษรุนแรงนั่นเอง



## กรณีตัวอย่างการรณรงค์ปราบปรามการลักลอบตัดไม้ทำลายป่า



ประเทศไทยเรานั้นมีการรณรงค์ปลูกป่ากัน แต่ไม่ค่อยใส่ใจว่า เราจะช่วยกันสนับสนุนและรณรงค์กันปราบปรามการลักลอบตัดไม้ทำลายป่ากันอย่างไร ดังข้อมูลที่ปรากฏในปี พ.ศ.2504 มีพื้นที่ป่าไม้อยู่ 273,629 ตร.กม. (ร้อยละ 53 ของพื้นที่ประเทศไทย) แต่สี่สิบสามปีให้หลังคือ ปีพ.ศ.2547 มีพื้นที่ป่าเหลืออยู่เพียง 167,591 ตร.กม. (ร้อยละ 33 ของพื้นที่ประเทศไทย) หรือหายไปเท่ากับ 68 เท่าของพื้นที่กรุงเทพมหานคร หรือเท่ากับเราสูญเสียพื้นที่ภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เราคงเคยพบเห็นการรณรงค์การทำดีมีคุณธรรมกันอย่างบ้าคลั่ง นี่อาจเป็นอาชญากรรมที่แสนแยบยล เพื่อมอมเมาไม่ให้สังคมรับรู้สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ปัญหาในทุกวันนี้ไม่ใช่อยู่ที่ประชาชนทำดีน้อยไป แต่อยู่ที่มีคนจำนวนน้อยที่มีอิทธิพลและอำนาจ ละเมิดกฎหมายโดยเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกลับเอาหูไปนาตาไปไร่ต่างหาก เราจึงควรรณรงค์ไม่ให้คนทำผิดกฎหมาย ยิ่งกว่านั้นควรรณรงค์ให้ประชาชนรู้จักปกป้องและหวงแหนสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และไม่เฉยชาต่อการกระทำผิดกฎหมายที่ส่งผลต่อตนเอง ชุมชนและสังคม รวมทั้งรณรงค์ให้องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยไม่ฉ้อฉล และให้รัฐบาลรักษากฎหมายอย่างเคร่งครัดอย่าลืมนำองค์การต้องประกอบสัมมาอาชีพตามกรอบของกฎหมายโดยเคร่งครัด เพราะนี่คือเส้นแบ่งระหว่างสุจริตชนกับอาชญากร ระหว่างองค์กรที่มี CSR กับองค์กรที่



เอาเปรียบหรือฉ้อฉลสังคม ผู้ที่ไม่เบียดเบียนสังคมย่อมได้รับการยกย่อง ยิ่งเมื่ออาสาทำดี ยิ่งเป็นมงคลต่อชีวิตและกิจการ และสิ่งที่พึงระวังเป็นพิเศษก็คือการทำดีเพื่อปกปิดความชั่วเพื่อให้คนชั่วได้อยู่สร้างทุกข์เชื้ญกับสังคม



### กิจกรรมที่ไม่น่าจะใช้ CSR แท้

- กิจกรรมที่ทำเพื่อประชาสัมพันธ์องค์การเป็นเป้าหมายหลักกว่ามีกิจกรรม CSR แล้ว
- การบริจาคเพื่อสาธารณประโยชน์ โดยปราศจากจิตสำนึก แต่ทำเพื่อเอาหน้า
- กิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อชุมชนหรือสังคม ที่องค์กรจ้างบริษัทหรือหน่วยงานทำให้ โดยที่พนักงานขององค์กรไม่ได้มีส่วนร่วมเลย
- การบริจาคเงินทอดกฐิน ทอดผ้าป่า อาจจะไม่ใช้ CSR แท้ แต่ถ้าเป็นการร่วมกัน ดำเนินการโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ก็น่าจะถือว่าเป็นกิจกรรม CSR ได้

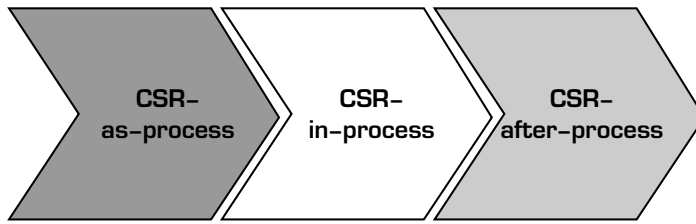
### ประเภทของ CSR

เพื่อความเข้าใจในกิจกรรม CSR เราควรเรียนรู้ว่ากิจกรรม CSR นั้นมีการกำหนดและแบ่งแยกได้หลายมิติ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการอ้างอิง

- การจำแนกโดยกระบวนการทางธุรกิจ
- การจำแนกโดยพิจารณาตามเจตนารมณ์แห่งการกระทำ
- การจำแนกตามทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน
- การจำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ
- การจำแนกโดยคำนึงถึงประเด็นปัญหาทางสังคม
- การจำแนกตามรูปแบบของกิจกรรมที่ทำ
- การจำแนกโดยใช้เกณฑ์ผลประโยชน์เป็นที่ตั้ง
- การจำแนกโดยใช้เกณฑ์ประเภทของความรับผิดชอบต่อ



## ■ CSR กับเกณฑ์กระบวนการ (Process)



หากพิจารณาโดยใช้เกณฑ์เรื่อง กระบวนการ (Process) ในองค์กร สามารถจำแนกกิจกรรม CSR ได้เป็น 3 จำพวก (Division)

- 1) CSR-after-process คือ การดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในด้านต่างๆ โดยกิจกรรมที่ดำเนินการนั้นมักแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการและเกิดขึ้นภายหลัง
- 2) CSR-in-process คือ การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ หรือเป็นการทำธุรกิจที่หาทำได้อย่างมีความรับผิดชอบต่อ
- 3) CSR-as-process คือ การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหาผลกำไรให้แก่ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อยังประโยชน์ให้แก่สังคมในทุกกระบวนการของกิจการ

**CSR ระดับก้าวหน้า**

**CSR ระดับพื้นฐาน**

## ■ CSR กับเกณฑ์เจตนารมณ์ (Spirit)

หากพิจารณาโดยใช้เกณฑ์เรื่อง เจตนารมณ์ (Spirit) แห่งการกระทำ สามารถจำแนกกิจกรรม CSR ได้เป็น 2 ระดับชั้น (Class) ได้แก่

- 1) CSR ระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรม CSR ที่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ หรือตามระเบียบข้อบังคับทางกฎหมาย
- 2) CSR ระดับก้าวหน้า ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรม CSR ที่เกิดจากการอาสาหรือสมัครใจยินดีในการดำเนินกิจกรรม CSR นั้นด้วยตัวเอง มิใช่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่หรือกฎหมาย



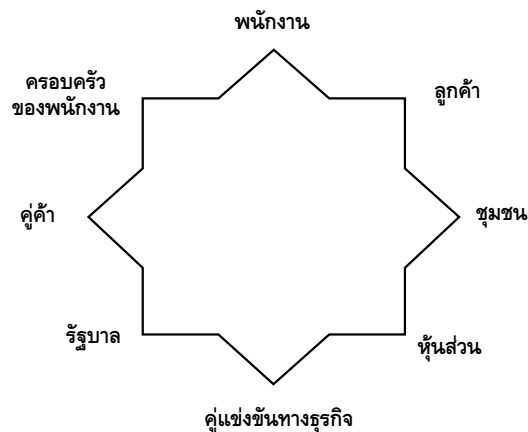
## ■ CSR กับเกณฑ์ทรัพยากร (Resource)



หากพิจารณาโดยใช้เกณฑ์เรื่อง ทรัพยากร (Resource) ที่ใช้ในการดำเนินงาน สามารถจำแนกกิจกรรม CSR ได้เป็น 2 ตระกูล (Order) ได้แก่

- 1) Corporate-driven CSR คือ การดำเนินกิจกรรม CSR โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก
- 2) Social-driven CSR คือ การดำเนินกิจกรรม CSR โดยใช้ทรัพยากรนอกองค์กรหรือจากสังคมเป็นหลัก

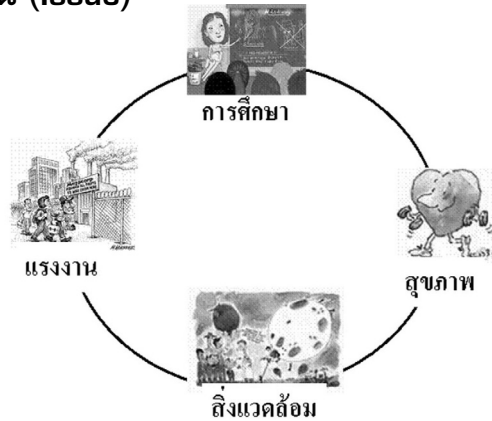
## ■ CSR กับเกณฑ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)



หากพิจารณาโดยใช้เกณฑ์เรื่อง **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)** ที่ได้รับผลกระทบ สามารถจำแนกกิจกรรม CSR ได้เป็นวงศ์ (Family) ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัวของพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และคู่แข่งทางธุรกิจ



## ■ CSR กับเกณฑ์ประเด็น (Issue)



หากพิจารณาโดยใช้เกณฑ์เรื่อง ประเด็น (Issue) ปัญหาทางสังคม สามารถจำแนกกิจกรรม CSR ได้ตามมูลเหตุ (Cause) แห่งปัญหาที่องค์กรต้องการเข้าไปร่วมแก้ไข เช่น ปัญหาทางการศึกษา ปัญหาด้านสุขภาพะ ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม และปัญหาด้านการประกอบอาชีพ

## ■ CSR กับเกณฑ์รูปแบบของกิจกรรม (Initiative)



หากพิจารณาโดยใช้เกณฑ์เรื่อง รูปแบบของกิจกรรม (Initiative) ที่ทำ Philip Kotler และ Nancy Lee ได้จำแนกรูปแบบของ CSR ไว้ในหนังสือ Corporate Social Responsibility (2005) (อ้างอิงในสุทธิศักดิ์ ไกรสรสุทธาสนี, 2550) ออกเป็น 6 ประเภทของกิจกรรม ได้แก่



- 1) การส่งเสริมประเด็นให้รับรู้ในวงกว้าง (Cause Promotion)
- 2) การเชื่อมโยงประเด็นกับการตลาด (Cause-related Marketing)
- 3) การใช้การตลาดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในสังคม (Corporate Social Marketing)
- 4) การให้รูปแบบต่างๆ (Corporate Philanthropy)
- 5) การอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering)
- 6) การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsible Business Practice)

ที่ผ่านมายุทธกิจต่างพยายามพัฒนาแนวทางปฏิบัติ (Initiatives) ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมออกมาหลากหลายรูปแบบ การจัดกลุ่มแนวทางพื้นฐานไว้ 6 ประเภทนี้ ทำให้องค์กรสามารถปรับใช้แนวทางต่าง ๆ เหล่านี้ร่วมกันได้ตามความเหมาะสม

1) การส่งเสริมประเด็นให้รับรู้ในวงกว้าง (Cause Promotions) แนวทางนี้เป็นแนวทางที่ทำได้ไม่ยาก โดยองค์กรเลือกประเด็นทางสังคมที่น่าสนใจ แล้วใช้ความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการตลาดเข้าไปสนับสนุนด้วยการช่วยรณรงค์ให้ประเด็นดังกล่าวเป็นที่รับรู้ในวงกว้างยิ่งขึ้นในสังคม เช่น การรณรงค์หารายได้หรือเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับงานของมูลนิธิหรือองค์กรพัฒนาเอกชนต่างๆ

2) การเชื่อมโยงประเด็นกับการตลาด (Cause-related Marketing) แนวทางนี้เป็นที่คุ้นเคยกันดีในประเทศไทย นั่นคือการที่บริษัทนำส่วนหนึ่งของรายได้หรือกำไรจากการจำหน่ายสินค้าหรือบริการไปบริจาคเพื่อสาธารณกุศล เช่น การนำเงินไปช่วยเหลือผู้ประสบภัย การนำเงินไปสร้างโรงเรียน เป็นต้น

3) การใช้การตลาดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในสังคม (Corporate Social Marketing) แนวทางนี้เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้นในปัจจุบัน โดยองค์กรธุรกิจใช้ความเชี่ยวชาญทางการตลาดโดยเฉพาะการสื่อสารไปประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในสังคม เช่น การรณรงค์ให้ผู้ขับขีจักรยานยนต์เปิดไฟหน้าและสวมหมวกกันน็อก การรณรงค์ให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด

4) การให้ในรูปแบบต่างๆ (Corporate Philanthropy) แนวทางนี้เป็นแนวทางที่ง่ายที่สุดและมีมายาวนานในสังคมไทย นั่นคือ การที่องค์กรแสดงความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยการนำเงิน สิ่งของ หรือสินค้า ไปร่วมทำบุญ ให้ทุนการศึกษา หรือบริจาคให้กับผู้ด้อย



โอกาสในสังคม หรือหากองค์กรมีทรัพยากรด้านการเงินมากหรือเครือข่ายทางธุรกิจกว้างขวาง ก็อาจจะระดมเงินตั้งเป็นกองทุนเพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสต่อไป อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่เป็นผู้นำด้าน CSR ได้พยายามพัฒนารูปแบบใหม่ของการให้ ด้วยการเปิดโอกาสให้ “ผู้รับ” เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ตั้งแต่เริ่มโครงการเพื่อให้ได้รับ สิ่งที่ตรงกับความต้องการมากขึ้น และได้ประโยชน์ในระยะยาวนานยิ่งขึ้น

5) การอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) แนวทางนี้เป็นวิธีหนึ่ง ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรกับชุมชน อีกทั้งยังทำให้พนักงาน รับรู้ เข้าใจถึงความจำเป็นปัญหาความเดือดร้อนของชุมชนได้เป็นอย่างดี เพราะเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้เป็นตัวแทนของบริษัทเข้าไปทำหน้าที่ของพลเมืองดีในชุมชนได้อย่างใกล้ชิด เช่น การสอน หนังสือให้กับเด็ก หรือการช่วยฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการดูแลสุขภาพสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ทั้งนี้ องค์กรควรให้การสนับสนุนพนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การพิจารณาความดี ความชอบ การอำนวยความสะดวก เบี้ยเลี้ยงพิเศษ ไปจนถึงการนับเวลาทำงานอาสาสมัคร เป็นส่วนหนึ่งของเวลางาน

6) การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) แนวทางสุดท้ายนี้เป็นแนวทางที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเทอย่างตรงไปตรง มาจากองค์กรมากที่สุด เนื่องจากเป็นแนวทางที่เสนอให้องค์กรนำประเด็นด้านสังคมและ สิ่งแวดล้อมที่เลือกไว้ย้อนกลับมาปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ของตนเอง เช่น องค์กรจะลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์อย่างไร เท่าใด เพื่อที่จะช่วยลดปริมาณก๊าซที่ ก่อให้เกิดภาวะเรือนกระจก ซึ่งนำมาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโลก เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่าทุกแนวทางข้างต้นนี้สามารถสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวมทั้งสิ้นโดยที่ องค์กรสามารถใช้ผสมผสานกันได้ตามความเหมาะสม หากแต่**แนวทางที่ 1-5 เป็นแนวทาง ที่มุ่งเน้นเรื่องภายนอก** ยิ่งเมื่อองค์กรไม่สามารถชี้ให้สังคมเห็นว่าเชื่อมโยงกับประเด็นที่เป็น ผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของตนเองอย่างไรแล้ว แนวทางเหล่านี้จึงดูไม่ต่างกับแนวทาง ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการทำประชาสัมพันธ์ทั่วไป

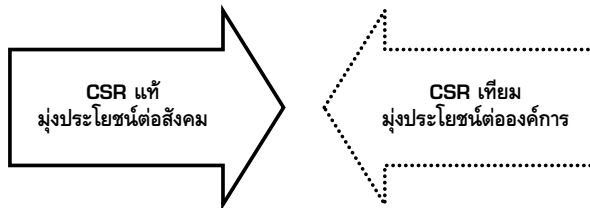
**แก่นแท้ของ CSR จึงอยู่ที่ความมุ่งมั่นในการทำแนวทางที่ 6** ซึ่งเป็นแนวทางที่ต้องสร้าง ความรับผิดชอบต่อภายในตัวองค์กรเอง ด้วยเหตุนี้การนำประเด็นด้านสังคมและ สิ่งแวดล้อมเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นแนวทางที่ทำหายที่สุด แต่ก็ เป็นแนวทางที่แสดงความรับผิดชอบต่อตรงไปตรงมาที่สุดในการทำ CSR และควรถือเป็น แก่นหลักโดยมีแนวทางอื่นๆ เป็นส่วนประกอบ



แนวทางที่ 1-5 เป็นแนวทางที่มุ่งเน้น  
เรื่องภายนอกทั้งนั้น CSR ที่เป็นแก่น  
แท้ต้องเป็นแนวทางที่ 6 คือ สร้างความ  
รับผิดชอบจากภายในตัวองค์กร

ประเด็นและแนวทางในการทำ CSR นั้นมีหลากหลาย ถ้าเป็นไปได้  
ควรทำความเข้าใจกันทั้งภายในและภายนอก หรือเริ่มจากภายในก่อน แต่หาก  
องค์กรใดยังไม่พร้อมก็อาจเริ่มต้นจากแนวทางง่ายๆ คิดเริ่มจากภายนอก  
ไปก่อนได้ เพราะทุกแนวทางล้วนมีคุณประโยชน์ทั้งสิ้น ที่สำคัญคือต้องไม่  
ลืมนำแผนการดำเนินแนวทางที่ 6 ให้เป็นรูปธรรม มีการกำหนดเป้าหมายและ  
ระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะในที่สุดแล้วความรับผิดชอบต่ออย่างแท้จริงของ  
ธุรกิจนั้นต้องมาจากเนื้อในของกระบวนการทำธุรกิจเอง

### ■ CSR กับเกณฑ์ผลประโยชน์ (Benefit)



หากพิจารณาโดยใช้เกณฑ์เรื่อง ผลประโยชน์ (Benefit) เป็นที่ตั้ง สามารถจำแนกกิจกรรม CSR ได้เป็น 2 พันธุ์ (Variety) ได้แก่ CSR แท้ ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรม CSR โดยคำนึงถึง  
ประโยชน์ต่อสังคมเป็นที่ตั้ง และ CSR เทียม ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรม CSR โดยคำนึงถึง  
ประโยชน์ต่อองค์กรเป็นที่ตั้ง

### ■ CSR กับเกณฑ์ความรับผิดชอบต่อ (Responsibility)

การแบ่ง CSR ประเภทสุดท้ายนี้เป็นการแบ่งตามเกณฑ์ความรับผิดชอบต่อ ที่ Archie  
B. Carroll กำหนดไว้ใน “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward





the Moral Management of Organizational Stakeholders” ซึ่งตีพิมพ์ใน Business Horizons ตั้งแต่ปี 1991 ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมีการอ้างอิงในงานวิจัยจำนวนมาก การแบ่งประเภท CSR ของ Carroll นั้นเป็นการแบ่งตามองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ละด้านที่บริษัทต้องทำ และต้องนำทุกด้านมารวมกันเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม

1) องค์กรมีความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Responsibility) ซึ่งเป็นรากฐานความรับผิดชอบต่อองค์กรที่ต้องมุ่งสร้างผลผลิตไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือ องค์กรตามความต้องการของสังคม และตอบแทนกลับมาในรูปของรายได้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ มีผลกำไรคืนกลับไปยังผู้ลงทุน

2) องค์กรต้องรับผิดชอบต่อกฎหมาย (Law Responsibility) เพื่อเป็นตัวควบคุมไม่ให้ องค์กรคอยรับผิดชอบต่อจะทำอะไรเพียงอย่างเดียวโดยไม่สนใจว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น กับสังคม องค์กรต้องทำให้ถูกกฎหมาย กฎระเบียบ ในพื้นที่ที่ตนเองดำเนินธุรกิจอยู่ด้วย

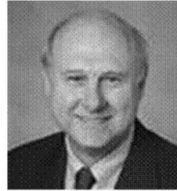
3) ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethic Responsibility) ถึงแม้้องค์การเองจะทำ ถูกต้องตามกฎหมาย เราคงต้องยอมรับว่า ไม่ว่ากฎหมายจะเขียนอย่างไรแต่ก็ไม่สามารถ ควบคุมได้ทุกแง่มุมทุกการปฏิบัติ หรือเป็นช่องโหว่ของกฎหมาย ดังนั้นความคาดหวังของ สังคมก็คือบริษัทไม่ควรฉวยโอกาสเล็ดลอดช่องโหว่นี้แม้ว่าจะไม่สามารถเอาผิดตามกฎหมายได้ แต่ควรประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่สังคมเห็นชอบซึ่งก็คือ การมีจริยธรรมในการทำธุรกิจ

4) ความรับผิดชอบต่อในการให้และเสียสละเพื่อสังคม (Philanthropy Responsibility) เป็นความรับผิดชอบต่อที่สูง ความรับผิดชอบต่อที่กล่าวมาสูงกว่าการมีหน้าที่ผลิตสินค้าและบริการ ดำเนินการอยู่ในกรอบกฎหมายและจริยธรรม นั่นก็คือสังคมคาดหวังและปรารถนาให้ธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อในการให้และเสียสละเพื่อสังคมในฐานะของการเป็นพลเมืองที่ดี

Carroll มองว่า CSR หรือความรับผิดชอบต่อสังคมต้องเป็นผลรวมของความรับผิดชอบต่อ ทั้ง 4 ด้าน ไม่ใช่อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นที่นิยม หรือเข้าใจกันว่าเอาเฉพาะส่วนยอด ในเรื่องของ การให้ก็ถือว่าใช้ได้แล้ว หรือดำเนินธุรกิจอย่างถูกกฎหมายมีศีลธรรมก็มีความรับ ผิดชอบแล้ว แต่ทำไมควรเป็นของผู้ถือหุ้น ไม่ควรนำไปใช้อย่างอื่น การดูแลสังคมเป็นหน้าที่ ของรัฐ Carroll บอกว่าไม่ผิด แต่ถือเป็นการมองความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแคบ สูตรของ Carroll ก็คือ



เศรษฐศาสตร์ + กฎหมาย + จริยธรรม + การให้ = CSR



Archie B. Carroll

หลายคนคงสงสัยว่าคราวนี้กิจกรรม CSR ขององค์กรจะเป็นอย่างไร ถ้าจะนำเอาแนวคิดความรับผิดชอบต่อ 4 ด้านของ Carroll ไปใช้

Carroll เสนอแนะว่า ประการแรกมอง CSR แบบแยกออกเป็นส่วนๆ เช่นกัน ก็คือมุ่งพัฒนากระบวนการทำธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมด้วยผลิตภัณฑ์และทำกำไร แล้วเดินตามกฎหมายและจริยธรรม จากนั้นก็เติมกิจกรรมการให้ขึ้นมา โดยกิจกรรมนี้มุ่งเน้นที่สังคมเพียงอย่างเดียว ไม่มีส่วนยุ่งเกี่ยวกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การส่งเสริมการขาย หรือแม้แต่จะโฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือเป็น CSR เพื่อสังคมโดยตรง ประการที่สอง มอง CSR แบบองค์รวมก็คือ สร้างสรรค์กิจกรรมที่สามารถตอบสนองทั้งสังคมและองค์กร เช่น โครงการนี้สามารถพัฒนาให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ขณะเดียวกันก็สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร เข้าถึงตลาด หรือที่เรียกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR)

ทั้งสองแนวทางนี้องค์กรสามารถทำได้ แต่ไม่ว่าจะแยกส่วนหรือควบรวมกันก็ขอให้ได้ครบตามสูตรของ Carroll ซึ่งเชื่อว่า CSR มองด้วยมุมมองไหน ให้คำนิยามอย่างไร ขอให้คงแก่นแท้ใจความสำคัญของมันไว้ คือจะมากจะน้อยก็ขอให้เกิดประโยชน์กับสังคม ฉะนั้นทุกมุมมองเกิดประโยชน์หมด

องค์กรของท่านจะเลือกทำ CSR ประเภทใดนั้นต่างมีประโยชน์ต่อสังคมด้วยกันทั้งสิ้น ปัจจุบัน องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้นำเรื่อง CSR มาเป็นประเด็นสื่อสารทางการตลาด บางองค์กรขยายผลเพื่อใช้ CSR เป็นรูปแบบในการกีดกันการแข่งขันทางการค้า จนทำให้ CSR กลายเป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่สนองประโยชน์ต่อองค์กร แทนที่จะเป็นกิจกรรมที่สนองประโยชน์ต่อสังคม ในวงจรธุรกิจทุกวันนี้ จึงมีทั้ง CSR แท้ และ CSR เทียม ดังนั้นภาครัฐควรเรียนรู้ CSR เพื่อให้รู้ทันและเข้าใจภาคเอกชน อีกทั้งสามารถใช้เรื่อง CSR มาเป็นกลยุทธ์ในการได้รับความร่วมมือจากภาคเอกชนเพื่อดูแลสังคมร่วมกัน



กิจกรรมใดบ้างเข้าข่าย CSR ที่องค์กรหรือหน่วยงานของท่านกำลังดำเนินการอยู่ และกิจกรรม CSR ดังกล่าวจัดอยู่ใน CSR ประเภทใด

| กิจกรรม CSR | ประเภทของ CSR |
|-------------|---------------|
|             |               |
|             |               |
|             |               |



### กิจกรรมที่เป็นกิจกรรม CSR

□ กิจกรรมที่น้อมนำให้องค์การ และสมาชิกขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนหรือสังคม ทำให้เกิดความใกล้ชิด ความร่วมมือกันในกิจกรรมของชุมชนหรือสังคม โดยกิจกรรมนั้นไม่ใช่ธุรกิจขององค์กร

□ กิจกรรมที่ทำให้้องค์การ สมาชิกขององค์กร เกิดความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่กับชุมชนหรือสังคม ที่องค์กรตั้งอยู่ คือความสัมพันธ์บนฐานผลประโยชน์ร่วมกันในฐานะสมาชิกของชุมชนหรือสังคมเดียวกัน ไม่ใช่ความสัมพันธ์ในฐานะผู้ให้บริการ-ลูกค้า

□ กิจกรรม CSR น่าจะเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กรกับสมาชิกของชุมชนหรือสังคมเป็นหลัก ไม่ใช่กิจกรรมที่เน้นการให้เงินหรือวัตถุแก่ชุมชนหรือสังคม เป็นหลัก

□ กิจกรรม CSR ควรเน้นการที่องค์กรเข้าไปร่วมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่ชุมชนหรือสังคม เน้นการพัฒนาจากรากฐานของชุมชนหรือสังคมเอง ไม่ใช่โดยการนำเข้าจากภายนอกเป็นหลัก



หากองค์กรหรือหน่วยงานของท่านต้องการทำกิจกรรม CSR ท่านคิดว่าเรื่องใดที่ควรเสนอเป็นกิจกรรม CSR ที่เป็นของแท้ ไม่ใช่ของเทียม

---



---



---