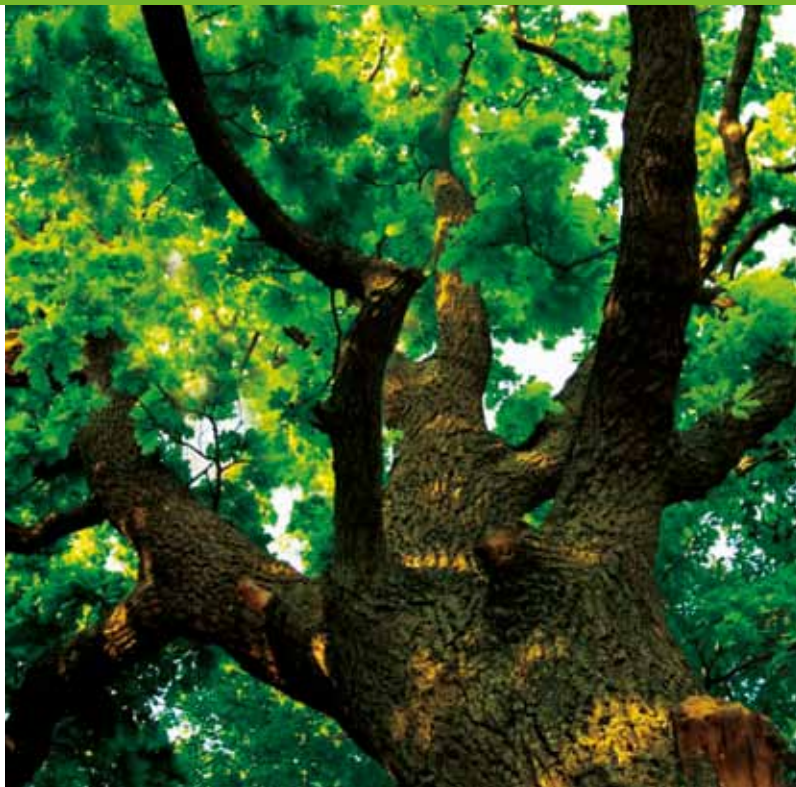


ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

CSR

for Corporate
Sustainability





ความรับผิดชอบต่อสังคม
เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

CSR for Corporate Sustainability

หนังสือ “ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร” (CSR for Corporate Sustainability)

ผู้เขียน:	สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน
กองบรรณาธิการ:	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน
ออกแบบรูปเล่ม:	ฉัตรชัย เพชรธำรงชัย
ภาพปก:	FreeBigPictures.com
พิมพ์ครั้งที่ 1:	ธันวาคม 2556
จำนวน	2,000 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 2:	พฤษภาคม 2558
จำนวน	1,000 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 3:	มีนาคม 2559
จำนวน	800 เล่ม
ISBN:	978-616-7227-66-5

ผู้จัดพิมพ์ เผยแพร่ และสงวนลิขสิทธิ์โดย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0 2009 9000

พิมพ์ที่

บริษัท เมจิกเพรส จำกัด

178 ซอยสิรินธร 7 ถนนสิรินธร แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 0 2886 5100

คำนำ

“ความรับผิดชอบต่อสังคม” (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นประเด็นสำคัญที่ทั่วโลกกำลังให้ความสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจ ด้วยเล็งเห็นว่า การดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ CSR จึงกลายเป็น “เรื่องจำเป็น” ที่ทุกฝ่ายให้ความสำคัญ ไม่ใช่เพียงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เพื่อหวังผลทางการตลาด หรือเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางธุรกิจให้ได้รับการยอมรับจากสังคม แต่ CSR ในปัจจุบันกำลังทวีความสำคัญและกลายเป็น “แนวคิดและวิธีการบริหารจัดการธุรกิจ” เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงพัฒนาห่วงโซ่มูลค่า ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Business Development Institute: SBDi) จึงร่วมกันจัดทำหนังสือ “ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร” (CSR for Corporate Sustainability) เพื่อเตรียมความพร้อมให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ รวมถึงองค์กรทั่วไปที่สนใจ

แนวคิดด้าน CSR และมุ่งหวังที่จะนำเรื่อง CSR ไปบูรณาการในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป ด้วยเล็งเห็นว่าการบริหารกิจการให้เติบโตควรมีสมดุลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทจดทะเบียนที่ต้องมีความพร้อมในการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานกิจการสู่สาธารณะอีกด้วย

หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย 4 ตอนหลัก ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเบื้องต้นและการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม

(Introduction to CSR and Total Responsibility Management)

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นที่เกี่ยวข้อง

(Stakeholder and Issue Management)

ตอนที่ 3 การพัฒนาโครงการเชิงกลยุทธ์และการสื่อสาร

(Strategic CSR Initiatives and Communication)

ตอนที่ 4 การจัดทำรายงานความยั่งยืน

(Sustainability Development Report)

เนื้อหาทั้ง 4 ตอนมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดด้าน CSR และการนำแนวคิด CSR ไปบูรณาการกับการบริหารจัดการองค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติ อย่างสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ ด้วยการกำหนดโครงสร้างและกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม เพื่อให้องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียสามารถเติบโตร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการเปิดเผยข้อมูลด้าน CSR ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมทั้งทราบถึงแนวทางการเลือกตัวบ่งชี้การดำเนินงาน (Indicator) ที่เหมาะสมกับองค์กร วิธีระบุระดับการรายงานวิธีเตรียมความพร้อมในการวางแผนและกำหนดแนวทางการรวบรวมข้อมูลเพื่อการรายงาน เนื่องด้วยการรายงานถือเป็นช่องทางสำคัญในการเปิดเผยข้อมูล CSR ที่มีผลอย่างยิ่งต่อการดึงดูดความสนใจของผู้ลงทุนที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้วยการพัฒนาด้าน CSR ของธุรกิจในประเทศไทยยังอยู่ในระยะเริ่มต้น หนังสือเล่มนี้มีการยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาจากองค์กรธุรกิจ在不同ประเทศ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพและมีต้นแบบในการศึกษาหรือนำไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่มีส่วนช่วยสนับสนุนและกระตุ้นให้บริษัทจดทะเบียนและองค์กรทั้งหลายเห็นความสำคัญของการนำหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้าน CSR ไปบูรณาการในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน รวมถึงสามารถจัดทำรายงานด้าน CSR ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

คณะผู้จัดทำ

พฤษภาคม 2558

สารบัญ

ตอนที่ 1

แนวคิดเบื้องต้นและการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม (Introduction to CSR and Total Responsibility Management)

1

1. ภาพ CSR ในระดับสากล	1
2. การจัดอันดับความยั่งยืนของภูมิภาคเอเชีย	2
3. สถานะ CSR ของประเทศไทยในปัจจุบัน	3
4. แนวคิดด้าน CSR ขององค์กร	5
5. คุณสมบัติของผู้นำด้านความยั่งยืน	12
6. ความสามารถขององค์กรด้านความยั่งยืน	14
7. ความท้าทายด้าน CSR	15
8. การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเป้าหมายสูงส่ง	18
9. การบริหารจัดการ CSR	20
9.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียและผลกระทบ	21
9.2 การพิจารณาใช้มาตรฐาน CSR	23
9.3 การกำหนดกรอบการดำเนินงาน CSR	27
9.4 การกำหนดกลยุทธ์ด้าน CSR	30
9.5 การนำไปสู่การปฏิบัติ	33
สรุป	36

ตอนที่ 2

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder and Issue Management)

37

1. การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย	38
2. ความสำคัญของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย	39
3. กระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย	45
3.1 การระบุผู้มีส่วนได้เสีย	45
3.2 การระบุประเด็นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย	47
3.3 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียและประเด็น	48
3.3.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย	48
3.3.2 การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย	49
3.4 การจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย	52
3.5 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย	52
3.6 การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย	53
3.7 การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย	54
3.8 การนำแผนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียไปปฏิบัติ	55
3.9 การประเมินผลการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย	55
สรุป	55

ตอนที่ 3

การพัฒนาโครงการเชิงกลยุทธ์และการสื่อสาร (Strategic CSR Initiatives and Communication)

57

1. CSR เชิงกลยุทธ์	58
2. การสร้างคุณค่าร่วม	59
3. การประเมินคุณค่าทางสังคม	61
4. คุณค่าของ CSR ต่อเศรษฐกิจ	63
5. คุณค่าของ CSR ต่อแบรนด์	65
6. รูปแบบของกิจกรรม CSR	67
7. ห่วงโซ่ผลกระทบแบบมีส่วนร่วม	68
8. การสื่อสาร CSR	71
สรุป	73

ตอนที่ 4

การจัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainable Development Report)

75

1. ทำไมต้องจัดทำรายงานความยั่งยืน 76
 2. ลักษณะของรายงานความยั่งยืนที่ดี 78
 3. เนื้อหาของรายงานความยั่งยืน 79
 4. แนวปฏิบัติและมาตรฐานการรายงานความยั่งยืน 80
 5. GRI Sustainability Reporting Guidelines 82
- สรุป 86

บทส่งท้าย

87

1. ภาพ CSR ในระดับสากล

สถานะของ CSR ในเชิงวิชาการยังคงอยู่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามความท้าทายและความต้องการของสังคมที่มีต่อภาคธุรกิจอย่างไม่เคยหยุดนิ่ง ทำให้ความหมายและมุมมองของ CSR มีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามบริบท โดยสะท้อนให้เห็นจากชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ เช่น Corporate Responsibility, Cause-related Marketing, Corporate Citizenship, Corporate Philanthropy, Corporate Social Marketing, Sustainable Development, Corporate Social Responsibility หรือ Corporate Community Involvement

2. การจัดอันดับความยั่งยืนของภูมิภาคเอเชีย



Asian Sustainability Rating

Category	Category Focus	Indicators	Sample Indicator
General	Assessment of the overall sustainability reporting. Looks for policy statements and compliance with global standards.	18	Is there a defined list of stakeholders?
Environment	Assessment of environmental policy, impact measurement, disclosure of metrics and initiatives on energy, water, waste and greenhouse gas emissions.	21	Does the company provide water consumption data?
Social	Assessment of engagement with community, suppliers, employees and customers.	35	Does the company report on specific hours/budget for staff training?
Governance	Assessment of governance policy, reporting, systems, financial control, board quality and independence, and audit quality.	26	Is there an anti-corruption/ bribery policy?

ที่มา: Asian Sustainability Rating 2011

CSR Asia ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้คำปรึกษา วิจัย และการให้บริการฝึกอบรม เกี่ยวกับการปฏิบัติทางธุรกิจอย่างยั่งยืนในเอเชีย ได้จัดอันดับความยั่งยืนของประเทศในภูมิภาคเอเชียโดยใช้เกณฑ์ประเมิน 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. ด้านทั่วไป (General) ประเมินภาพรวมของการรายงานผลการปฏิบัติในมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ว่าองค์กรมีทิศทางนโยบาย หรือกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนอย่างไร รวมถึงมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานระดับโลกอย่างไร

2. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ประเมินจากนโยบาย การวัด และการประเมินผล การวิเคราะห์ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม รวมถึงแนวคิดด้านการใช้พลังงาน การใช้น้ำ การปล่อยของเสียและก๊าซเรือนกระจก

3. ด้านสังคม (Social) ประเมินจากการเชื่อมโยงกับชุมชน คู่ค้า พนักงาน และลูกค้า

4. ด้านธรรมาภิบาล (Governance) ประเมินจากนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการ การรายงาน การควบคุมทางการเงิน คุณภาพและความเป็นอิสระของคณะกรรมการ รวมถึงคุณภาพของการตรวจสอบ

3. สถานะ CSR ของประเทศไทยในปัจจุบัน

คำที่นิยมใช้กันมากในประเทศไทยคือ “CSR” หรือ “Corporate Social Responsibility” ซึ่งเดิมธุรกิจมักแสดงว่ามี CSR ด้วยการคืนกำไรให้กับสังคมในรูปแบบการบริจาคเพื่อสาธารณกุศล การจัดกิจกรรมจิตอาสา ต่อมาได้มีการพัฒนาและผสมผสานเรื่อง CSR กับการตลาด โดยนำความรู้ด้านการตลาดมาช่วยสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือที่เรียกว่า “การตลาดเพื่อสังคม” (Cause-related Marketing) เช่น การหักส่วนแบ่งจากการขาย เพื่อนำไปช่วยเหลือหรือสนับสนุนประเด็นทางสังคมหรือองค์กรสาธารณกุศล

ในปัจจุบันนักวิชาการพยายามเสนอรูปแบบและความหมายของ CSR ที่เน้น “ความรับผิดชอบต่อผลกระทบ” ที่มีต่อสังคม ซึ่งเกิดจากการดำเนินธุรกิจทั้งกระบวนการ¹ ตั้งแต่การได้มาซึ่งวัตถุดิบ การผลิต การใช้ ไปจนถึงการทำลายทิ้ง

รายงานการวิจัย “สถานะความรับผิดชอบต่อสังคมของประเทศไทยที่มีผลกระทบต่อภาครัฐและเอกชน”² พบลักษณะสำคัญ 3 ประการเกี่ยวกับแนวคิด รูปแบบการปฏิบัติ และการสร้างคุณค่าต่อการดำเนินการ CSR ในประเทศไทย จึงได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

¹ A Modern Understanding of Corporate Social Responsibility: A New Definition จาก A Renewed EU Strategy 2011 - 14 for Corporate Social Responsibility

² รายงานการวิจัยของมูลนิธิสำนักทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จัดทำโดยสถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ในปี 2553 - 2554

ลักษณะสำคัญ	สิ่งที่พบ	ข้อเสนอแนะ
1. แนวคิด CSR	- ภาคธุรกิจส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CSR ในขอบเขตที่จำกัดและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	+ ควรสร้างแนวคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับ CSR ที่ตรงกัน โดยกำหนดความหมายของ CSR ในภาคธุรกิจไทยให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของสังคมไทย + ทุกภาคส่วนควรร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ CSR ที่เหมาะสมและทำให้เกิดการรับรู้โดยทั่วกัน
2. รูปแบบการปฏิบัติ CSR	- องค์กรมักมุ่งเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนและพัฒนาชุมชนหรือสังคมภายนอกองค์กรมากกว่าบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กร	+ ในการปฏิบัติ CSR องค์กรอาจเริ่มต้นด้วยการนำองค์กรโดยให้มีวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับ CSR กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ CSR ที่ชัดเจน รวมถึงศึกษาบริบทแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ดำเนินการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียและบริหารจัดการประเด็นที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย + องค์กรควรพัฒนาความร่วมมือด้าน CSR กับภาคส่วนต่างๆ และดำเนินการให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยเน้นการปฏิบัติที่มุ่งเป้าหมายการพัฒนาอย่างแท้จริง
3. การสร้างคุณค่าต่อการดำเนินการ CSR	- มีการดำเนินกิจกรรม CSR เป็นครั้งคราว ขาดความต่อเนื่อง มักเน้นติดตามผลที่เกิดจากการทำกิจกรรมเท่านั้น เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวนเงินหรือของที่บริจาค จำนวนต้นไม้ที่ปลูก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่แท้จริงของการดำเนินการ CSR ในระยะยาว	+ เสนอให้แก้ไขปัญหาดังกล่าว 2 ระดับควบคู่กัน คือ 1) การแก้ไขปัญหาระยะสั้นด้วยการช่วยเหลือที่จำเป็นในขณะนั้น 2) การแก้ไขปัญหาระยะยาวด้วยการช่วยเหลือเชิงลึกที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม + แผนกิจกรรมหรือโครงการต้องมีการวัดผลทั้งในระดับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)

CSR ไม่ว่าจะจะเป็นระดับองค์กรหรือระดับบุคคลต่างก็มีแนวทางคล้ายคลึงกัน คือ “ควรเริ่มต้นที่ตนเองก่อน แล้วจึงขยายผลออกไปช่วยเหลือผู้อื่น”

ในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป องค์กรมักเน้นบริหารกิจการให้เติบโตในเชิงเศรษฐกิจเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีให้แก่ผู้ถือหุ้นและพนักงาน รวมทั้งเน้นปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในฐานะที่เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม (Corporate Citizenship)

ในขณะที่ CSR คือความสมัครใจที่จะทำมากกว่าหน้าที่ปกติหรือที่กฎหมายกำหนด เพื่อสนับสนุนให้เกิดคุณค่าเพิ่มให้แก่ตนเอง ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคม รวมถึงการสร้างคามยั่งยืนให้แก่องค์กร

องค์กรควรบริหารจัดการ CSR อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดหรือหลักการ CSR มาสอดแทรกหรือบูรณาการในกระบวนการบริหารธุรกิจขององค์กร โดยไม่เป็นการสร้างภาระงานใหม่

ในการพัฒนา CSR องค์กรสามารถปรับแนวทางให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร โดยพิจารณา “สิ่งที่องค์กรกำลังเป็น” ไปสู่ “สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น” ซึ่งหมายถึงทิศทางด้าน CSR ต้องถ่ายทอดจากระดับบนไปสู่ระดับล่างขององค์กรอย่างชัดเจน ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ มีกระบวนการประเมินผลที่ประกอบด้วยระยะเวลา ตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมทั้งมีระบบสนับสนุนเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของ CSR ขององค์กรด้วย

4. แนวคิดด้าน CSR ขององค์กร

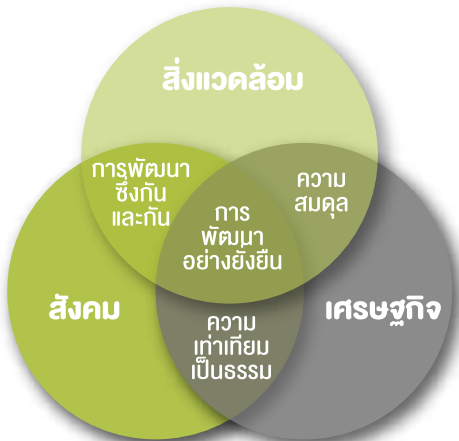
สิ่งต่างๆ ที่องค์กรทำเพื่อให้มีผลที่ดีย้อนกลับมาสู่องค์กรสามารถเรียกรวมๆ ว่าเป็น “การสร้างคุณค่า”

“คุณค่า” อาจหมายรวมถึง การทำให้พนักงานเป็นคนเก่งและเป็นคนดี ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้องค์กรเข้าถึงทรัพยากรสำคัญได้โดยไม่ถูกต่อต้านจากผู้มีส่วนได้เสีย หรือทำให้องค์กรสามารถเปิดตลาดใหม่ๆ ได้

คุณค่าเหล่านี้เป็นตัวบ่งบอกว่า CSR ขององค์กรควรมีนิยามว่าอะไร มุ่งเน้นไปที่ทิศทางใด องค์กรควรกำหนดคุณค่าและนิยาม CSR ขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกัน ซึ่งไม่จำเป็นว่าต้องเหมือนกับองค์กรอื่น เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น องค์กรที่ต้องการการยอมรับจากสังคมควรกำหนดนิยาม CSR ขององค์กรว่าหมายถึง การดำเนินธุรกิจโดยสร้างผลกระทบเชิงลบต่อสังคมน้อยที่สุด เพื่อให้คุณค่าและนิยาม CSR สอดคล้องกัน

ตัวอย่างแนวคิดด้าน CSR ที่สำคัญ

Triple Bottom Line หรือ TBL



ที่มา: เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม³

³ พัฒนมาจากแนวคิด Triple Bottom Line ของ John Elkington ผู้เขียนหนังสือ Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business (1997)

เป็นแนวคิดของ John Elkington ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดเดิมที่ Brundtland Commission ขององค์การสหประชาชาติได้กำหนดไว้เมื่อปี 1987 โดยเน้นเรื่อง People Planet และ Profit คือให้ความสำคัญกับการมองคุณค่าและประเมินความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ **เศรษฐกิจ** (การทำให้ธุรกิจเติบโต) **สังคม** (การเกื้อกูลต่อสังคมรอบข้าง) และ **สิ่งแวดล้อม** (การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม) รวมถึงดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างครบถ้วน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

Corporate Citizenship

- **Corporate Values, Mission, Principles, Policies – Integration and Accountability**
- **Community Engagement – Addressing Social Challenges**
- **Operations - Responsible Business Practices**
- **Products and Services – Market Strategy**



ที่มา: Boston College Center for Corporate Citizenship

เป็นแนวคิดของ Boston College Center for Corporate Citizenship ที่ใช้คำว่า **“Corporate Citizenship”** หรือ **“การเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม”** แทน **“CSR”** โดยเสนอกรอบการบริหารจัดการ 4 ด้านเพื่อนำไปปรับใช้ใน CSR ขององค์กร ได้แก่

1. การบูรณาการเรื่องการเป็นสมาชิกที่ดีเข้าไปในโครงสร้างการบริหารและการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นในคุณค่า พันธกิจ หลักการ และนโยบายขององค์กร

2. การระบุประเด็นความท้าทายหรือปัญหาของสังคมผ่านการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในระดับชุมชนและสังคม ซึ่งอาจครอบคลุมตั้งแต่การบริจาคไปจนถึงการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กรด้วย

3. การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเน้นเพิ่มผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่เป็นผลจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจครอบคลุมตั้งแต่การจัดการประเด็นต่างๆ ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย การรายงานผลการจัดการประเด็นดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ การคำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพของแรงงาน ไปจนถึงการเคารพสิทธิมนุษยชนของแรงงานของคู่ค้า

4. การพัฒนาสินค้าและบริการให้เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรอาจปรับปรุงสินค้าและบริการที่มีอยู่เดิมให้มีลักษณะเป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น หรือริเริ่มผลิตสินค้าและบริการประเภทใหม่ที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

Creating Shared Value หรือ CSV

เป็นแนวคิดของ Michael E. Porter และ Mark R. Kramer⁴ ซึ่งมอง CSR ว่าเป็น **“การสร้างหรือแบ่งปันคุณค่าระหว่างองค์กรและสังคม”** องค์กรที่ใช้แนวคิดนี้มักมีแนวทางการปฏิบัติที่เน้นการสร้างคุณค่าต่อองค์กรและต่อสังคม การดำเนินการ CSR จึงต้องกำหนดชัดเจนว่า เมื่อองค์กรทำเรื่อง

⁴ เผยแพร่ในบทความ Creating Shared Value ใน Harvard Business Review ฉบับ Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2

เหล่านี้แล้ว สังคมได้อะไรและองค์กรได้อะไร องค์กรที่เหมาะสมกับแนวคิดนี้ มักเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจกับกลุ่มคนที่สังคมมักเห็นว่าถูกเอารัดเอาเปรียบ จะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้แตกต่างไปจาก CSR แบบที่นำคุณค่าไปมอบให้สังคม หรือชุมชน แต่เป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง คือทั้งคุณค่าต่อองค์กร และต่อสังคม

The Natural Step

In a sustainable society, nature is not subject to systematically increasing...



...concentrations of substances extracted from the Earth's crust,



...concentrations of substances produced by society,



...degradation by physical means,

and, in that society...



...people are not subject to conditions that systematically undermine their capacity to meet their needs.

ที่มา: <http://www.naturalstep.org/the-system-conditions>

The Natural Step เป็นชื่อกลุ่มองค์กรที่มีรากฐานอยู่บนหลักการทางนิเวศที่คิดขึ้นโดย Karl-Henrik Robèrt แพทย์ชาวสวีเดน องค์กรนี้นำเสนอเงื่อนไขที่จะนำไปสู่สังคมที่ยั่งยืน ตาม Brundtland Report ในปี 1987 ซึ่งได้รับการยอมรับจากหลายองค์กรทั่วโลก

ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกิดจากอิทธิพลทางความคิดของ The Natural Step ต่อเกษตรกร ประชาชน และนักธุรกิจต่าง ๆ⁵

- สหพันธ์เกษตรกรแห่งสวีเดนส่งเสริมให้สมาชิกลดการใช้ปุ๋ยเคมี และยาฆ่าแมลง โดยให้ความช่วยเหลือแก่เกษตรกรที่เปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์
- ในยุคหลังๆ วงการค้าปลีกของสวีเดนให้ความสำคัญกับปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น ในปัจจุบันไม่มีการขายกระดาษที่ฟอกขาวด้วยคลอรีน ซึ่งในอดีตถือเป็นเรื่องยากที่จะเกิดขึ้น
- บริษัทอิเล็กทรอนิกส์ตัดสินใจไม่นำสารเอชซีเอฟซี (HCFCs) ที่ปลดปล่อยสารพิษต่ำมาใช้แทนสารซีเอฟซี (CFCs) ที่ปลดปล่อยสารพิษสูงกว่า เพราะถือว่าการกระทำเช่นนั้นก็ยังคงขัดต่อเงื่อนไขของ The Natural Step บริษัทจึงเลือกที่จะทำวิจัยเพื่อค้นหาสารที่ไม่เป็นอันตรายต่อสิ่งมีชีวิตอย่างแท้จริง

การกำหนดแนวคิด CSR เพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นช่วงๆ



ที่มา: Hitchcock & Willard. The Step-by-Step Guide to Sustainability Planning: How to Create and Implement Sustainability Plans in Any Business or Organization (2008)

⁵ <http://taragraphies.org/2011/01/11/the-natural-step/>

■ **ช่วงที่ 1:** กำหนดแนวคิด CSR เป็นการสร้าง **“ความสอดคล้อง”** (Compliance) เน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน โดยวัดผลจากจำนวนมาตรฐาน กฎระเบียบ และแนวปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติตามได้

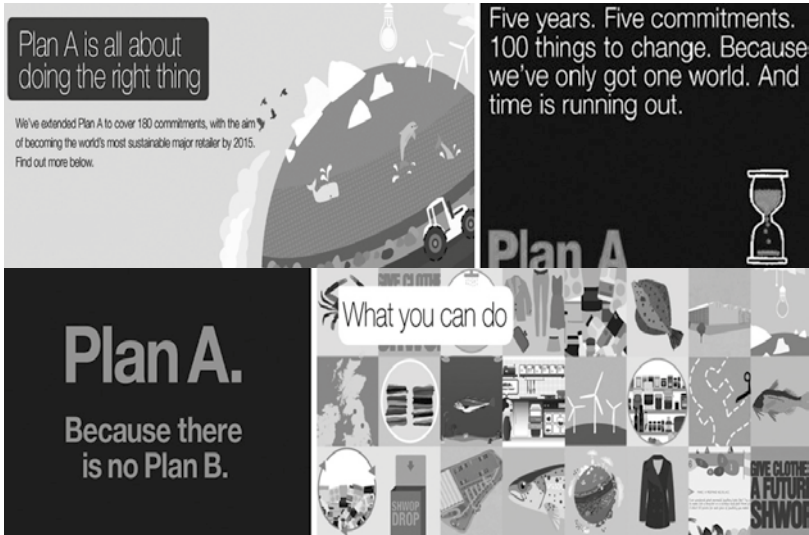
■ **ช่วงที่ 2:** กำหนดแนวคิด CSR เป็นการสร้าง **“ประสิทธิภาพเชิงเศรษฐนิเวศ”** (Eco-efficiencies) หรือปรับปรุงการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ เน้นลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น การประหยัดพลังงาน ลดการปล่อยของเสียหรือมลพิษ พร้อมวัดผลจากค่าใช้จ่าย ปริมาณก๊าซ และของเสียที่เกิดขึ้น

■ **ช่วงที่ 3:** กำหนดแนวคิด CSR เป็นการสร้าง **“การตลาดสีเขียว”** (Green Marketing) เน้นสร้างความแตกต่างด้วยการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของสินค้าและบริการ โดยให้ประโยชน์ใช้สอยร่วมกับคุณค่าทางสังคม และวัดผลจากปริมาณผลิตภัณฑ์ที่มีการสร้างนวัตกรรม

■ **ช่วงที่ 4:** กำหนดแนวคิด CSR เป็นการสร้าง **“ความยั่งยืน”** (Sustainability) เน้นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการส่งเสริมการบริโภคที่ยั่งยืน ให้แบรนด์บ่งบอกคุณค่าในตัวเองว่าเป็นสินค้าที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้บริโภคต้องการซื้อ ผู้ลงทุนต้องการลงทุน ธุรกิจอื่นต้องการทำการค้าด้วย และวัดผลจากรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่

การดำเนินงาน CSR เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้น การตั้งเป้าหมายและวัดผลตามระยะเวลาจะช่วยให้องค์กรมีพัฒนาการที่ชัดเจนขึ้น

แนวคิด CSR มีหลากหลายรูปแบบ อาจไม่ต้องเรียกว่า “CSR” หรือ “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” ก็ได้ เช่น Marks & Spencer เรียก CSR ขององค์กรว่า “Plan A” ความสำคัญอยู่ที่ว่าทำอย่างไรให้สามารถเห็นแนวคิดได้ชัดเจน ตรงตามความต้องการ หรือตอบโจทย์ขององค์กร ซึ่งหลักการง่ายๆ คือ “คิดแบบไหน ก็ทำแบบนั้น”



ที่มา: <http://plana.marksandspencer.com>

องค์กรอาจเลือกทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมภายนอกเพียงอย่างเดียวก็ไม่ผิด แต่ต้องถามตนเองว่า กิจกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการที่อยากได้ CSR สะท้อนความสามารถหรือระดับความสามารถขององค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนหรือไม่

องค์กรสามารถเลือกได้ว่าจะใช้แนวคิดใดเป็นตัวช่วยกำหนดแนวทาง คำจำกัดความ หรือความหมาย CSR ขององค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งจะนำไปสู่การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย การค้นหาประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย และการกำหนดกิจกรรมหรือโครงการที่จะช่วยสร้างผลกระทบเชิงบวกหรือลดผลกระทบเชิงลบของประเด็นนั้นๆ

5. คุณสมบัติของผู้นำด้านความยั่งยืน

องค์กรที่พัฒนาอย่างยั่งยืนไม่ได้มีลักษณะสำคัญที่การทำกิจกรรมภายนอกในการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่เป็นเรื่องการบริหาร

จัดการภายใน บริษัทที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นผู้นำด้านความยั่งยืนระดับสากล⁶ ส่วนใหญ่มีการกำหนดคุณสมบัติสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การมีพันธสัญญาในการมุ่งสร้างคุณค่าด้านความยั่งยืน หมายถึง การแสดงความมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าขององค์กรตามแนวทางความยั่งยืน ให้ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งพันธสัญญาอาจปรากฏอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย หรือคำนิยาม และสอดประสานอยู่ในโครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการอย่างแท้จริง

2. ความโปร่งใสและการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการแสดงผลตามพันธสัญญาให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบว่ามีการดำเนินการอย่างไร มีความสำเร็จเพียงใด หรือต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในกระบวนการและวิธีการเหล่านั้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเห็นการพัฒนาในทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

3. สินค้าและบริการที่ยั่งยืน หมายถึง สินค้าและบริการที่มีคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมสะท้อนว่าองค์กรมีการพัฒนากระบวนการภายในที่สอดคล้องกับแนวคิด CSR จนสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและสังคมได้

4. การบูรณาการแนวปฏิบัติด้าน CSR ให้เข้าไปในแก่นของการดำเนินธุรกิจ หมายถึง การพิจารณาความยั่งยืนทั้งกระบวนการตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการทำลายทิ้ง เช่น ใช้วัตถุดิบที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดการใช้พลังงานในการผลิต ลดการปล่อยของเสียและมลพิษ ฯลฯ

5. นวัตกรรม/การวิจัยและพัฒนา หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการบริหารจัดการและวิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือลดผลกระทบเชิงลบ จนทำให้เกิดความคิด การปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย

⁶ Globescan. The 2012 Sustainability Leader

6. ความสามารถขององค์กรด้านความยั่งยืน

CSR ที่มุ่งเน้นเรื่อง “ผลกระทบ” เป็นการมองย้อนไปที่กระบวนการขององค์กร และพิจารณาผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นผลกระทบเชิงบวกหรือลบ แล้วรักษาหรือส่งเสริมผลกระทบเชิงบวกไว้และลดผลกระทบเชิงลบให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อสังคมและเศรษฐกิจขององค์กร

ในปัจจุบันมีเม็ดเงินที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของผู้ลงทุนที่มีแนวคิด**ลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม** (Socially Responsible Investment: SRI) คือพิจารณาทั้งผลตอบแทนทางการเงินและความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ธุรกิจที่สามารถบริหารจัดการทั้ง 2 ด้านได้อย่างมีสมดุลจะได้รับความสนใจจากผู้ลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากธุรกิจนั้นได้รับการจัดอันดับในดัชนีความยั่งยืนระดับโลกอย่าง Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)⁷

บริษัทที่ได้รับการยอมรับว่ามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโลกมักมีความสามารถจัดการความท้าทายใน 5 เรื่อง ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถบูรณาการมุมมองในระยะยาวทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไว้ในกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยยังคงความสามารถในการแข่งขันไว้อยู่

2. การเงิน หมายถึง ความสามารถบรรลุผลตอบแทนทางการเงินที่ดี การเติบโตเชิงเศรษฐกิจในระยะยาว ความโปร่งใสทางการเงิน และการสื่อสารแบบเปิดที่สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระและเข้าถึงได้ง่าย ทั้งจากคนภายในและภายนอก

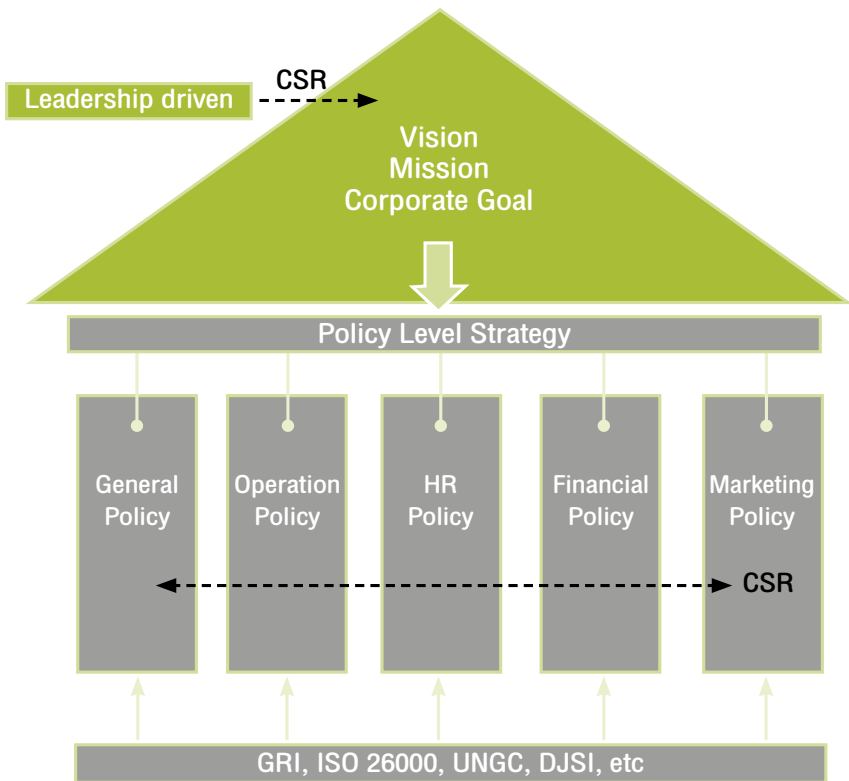
3. ลูกค้าและผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความสามารถรักษาลูกค้าด้วยการจัดการลูกค้าสัมพันธ์และการสร้างนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ ซึ่งใช้ทรัพยากรขององค์กรและทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในระยะยาว

⁷ www.sustainability-index.com

4. บรรษัทภิบาลและผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง ความสามารถกำหนดมาตรฐานสูงสุดด้านบรรษัทภิบาล จรรยาบรรณทางธุรกิจ การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย และการรายงานต่อสาธารณะ

5. มนุษย์ หมายถึง ความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษาความสามารถและความพึงพอใจของพนักงานผ่านกระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงการให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดี

7. ความท้าทายด้าน CSR



ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

การขับเคลื่อน CSR ในองค์กรเน้นที่ “ระบบการบริหารจัดการภายใน” มากกว่า “กิจกรรมหรือโครงการเพื่อสังคมภายนอก” จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนงานในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์กรที่ต้องมีบทบาทในการริเริ่มกระบวนการบริหารจัดการทั้งหมด และเมื่อเวลาผ่านไปองค์กรควรศึกษาบริบททั้งภายในและภายนอก รวมถึงเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียเพิ่มเติม เพื่อให้ทราบกรอบการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะและเหมาะสมกับองค์กรโดยรวม

ประเด็นความท้าทายด้าน CSR เช่น

1. ความเห็นชอบของท้องถิ่นต่อการดำเนินกิจการขององค์กร (Local License to Operate) หมายถึง การดำเนินธุรกิจได้โดยไม่ถูกต่อต้านจากคนในพื้นที่
2. การบูรณาการ CSR เข้าไปในการบริหารจัดการองค์กร
3. การสร้างวิถีปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมหรือพึ่งพาอาศัยกัน เช่น ความร่วมมือด้าน CSR กับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันเพื่อยกระดับการปฏิบัติของทั้งอุตสาหกรรม
4. ประเด็นสิทธิมนุษยชนซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อแรงงานภายในองค์กร รวมถึงการสร้างผลกระทบจากการดำเนินงานไปยังบุคคลภายนอก เช่น การคำนึงถึงการใช้แรงงานขององค์กรที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด
5. ประเด็นแรงงานสัมพันธ์ซึ่งรวมถึงแรงงานภายในองค์กรและแรงงานที่จ้างภายนอก
6. ความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งรวมถึงความสามารถแบ่งปันคุณค่าระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียในท้องถิ่น ในประเทศไทยเคยมีกรณีพิพาทเกี่ยวกับองค์กรที่ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมตามกรอบการปฏิบัติในระดับสากล แต่กลับปฏิบัติขัดแย้งกับความต้องการของชุมชนในพื้นที่ การสร้าง CSR โดยรักษาสมดุลระหว่างการผสมผสานแนวปฏิบัติที่เป็นสากลกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในระดับท้องถิ่น

ด้วยแนวปฏิบัติที่มีความเหมาะสมต่อวัฒนธรรมโดยที่ไม่ละเมิดกติกาสากล (Glocality CSR หรือ Think Global, Act Local) นับเป็นประเด็นความท้าทายสำคัญอีกประการหนึ่ง



ที่มา: www.waynevisser.com

7. การสร้างความรับผิดชอบร่วมกันทั้งห่วงโซ่อุปทานเป็นการสร้างความมีส่วนร่วมอย่างหนึ่งที่องค์กรสามารถส่งเสริมให้องค์กรที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานของตนมีการปฏิบัติที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมร่วมกัน

8. ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นเสาหลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพราะหากผู้มีส่วนได้เสียไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลขององค์กรที่ถูกต้อง ชัดเจน และเป็นปัจจุบัน ย่อมไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าองค์กรปฏิบัติตามมาตรฐานที่กล่าวอ้างหรือไม่

9. การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการเติบโตอย่างยั่งยืน

10. การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียทำให้องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

8. การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเป้าหมายสูงส่ง⁸

CSR ไม่ใช่เพียงกิจกรรมทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่เป็นการสร้างและพัฒนากระบวนการภายในด้วยแนวคิดความยั่งยืน ดังนั้น วงจร CSR จึงเหมือนวงจรธุรกิจที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สิ่งสำคัญที่สุดในการเริ่มต้นทำให้ CSR เข้าไปอยู่ในกลยุทธ์องค์กรคือ บทบาทของผู้บริหารสูงสุดในการนำองค์กร ผู้นำต้องสามารถสร้างความชัดเจนผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย รวมถึงต้องให้ความสำคัญและประกาศให้ทุกส่วนทุกระดับขององค์กรดำเนินการร่วมกัน และที่สำคัญคือ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการที่เป็นระบบโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่แผนในการปฏิบัติ มีการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการตระหนักรู้ของพนักงาน มีการจัดการความรู้โดยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการแบ่งปันความรู้ภายในและใช้รายงานสู่สาธารณะด้วย

ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้วยการมีส่วนร่วมดำเนินโครงการและกิจกรรม CSR ทั้งหมด โดยต้องตอบคำถามสำคัญให้ได้ว่า “ทำไมจึงต้องมี CSR” เช่น เพราะเป็นความต้องการของลูกค้า เป็นความต้องการของผู้ลงทุน เป็นกฎระเบียบบังคับ หรือเพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงส่งอะไร

องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายสูงส่ง หมายถึง องค์กรที่สามารถแสดงความรับผิดชอบอย่างแท้จริงพร้อมกับสร้างผลกำไรระดับสูงสุดซึ่งเป้าหมายสูงส่งได้รับการขับเคลื่อนโดยเป้าหมายของแผนงาน กิจกรรม และโครงการต่างๆ เช่น การใช้วัตถุดิบธรรมชาติจากท้องถิ่นที่ปราศจากสารเคมี การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การจ้างงานคนในท้องถิ่น การสร้างความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนใหม่ๆ การลดค่าใช้จ่าย การลดการปล่อยของเสีย หรือการสร้างความรักภักดีของพนักงาน

⁸ จากหนังสือ The High-Purpose Company: The TRULY Responsible (and Highly Profitable) Firms That Are Changing Business Now โดย Christine Arena

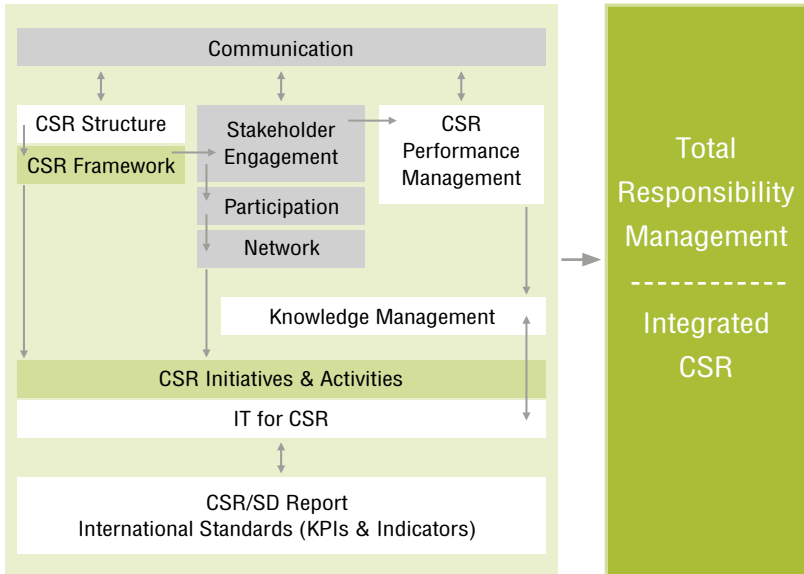
องค์กรแต่ละแห่งมีความต้องการเฉพาะในการกำหนดทิศทาง
คุณสมบัติ รูปแบบ การปฏิบัติ และการวัดผล ดังนั้น การเปิดเผยข้อมูล
หรือการรายงานผลการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กรจึงควรนำเสนอว่า
องค์กรคิดอย่างไรจึงมี CSR สิ่งที่องค์กรกำลังเน้นเรื่อง CSR เหมาะกับ
ธุรกิจหรือไม่ เป้าหมายสูงส่งคืออะไร และ CSR แบบใดที่ตอบสนอง
ความต้องการขององค์กร เช่น ทำให้ยอดขายดีขึ้น ทำให้สามารถเข้าถึง
แหล่งเงินทุนใหม่ๆ ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีกับองค์กรมากขึ้น
ทำให้องค์กรสามารถเป็นผู้นำด้านส่วนแบ่งทางการตลาดในระดับภูมิภาค
 เป็นต้น



ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

9. การบริหารจัดการ CSR

CSR Management



ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

การบริหารจัดการ CSR อย่างเป็นระบบและมีกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรสามารถรายงานผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งการบริหารจัดการแบบองค์รวมต้องอาศัย วิสัยทัศน์ของผู้นำและการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร การศึกษาผู้มีส่วนได้เสีย แล้วนำสิ่งที่ได้ไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ก่อนไปสู่กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การ พัฒนาการดำเนินงานต่อไป

การบริหารจัดการ CSR มีโครงสร้างเหมือนการบริหารจัดการทั่วไปที่สามารถปรับเปลี่ยนหรือประยุกต์ได้ ดังนั้น เนื้อหา CSR จึงไม่มีถูกหรือผิดเพียงแต่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมถึงสามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้หรือไม่ และที่สำคัญคือ เมื่อเวลาผ่านไปบริบทองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพสังคมและประเด็นความท้าทายต่อธุรกิจ ความเหมาะสมในเวลานี้จึงอาจไม่ใช่ความเหมาะสมในอนาคต ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาและเรียนรู้ CSR อยู่ตลอดเวลา

9.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียและผลกระทบ

ในการกำหนดนโยบายและแผน CSR องค์กรควรต้องวิเคราะห์บริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เห็นความเสี่ยงและความท้าทายที่องค์กรควรให้ความสำคัญและนำมาอยู่ในกรอบการดำเนินการ องค์กรจึงควร**วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียและห่วงโซ่คุณค่า** (Value Chain) ที่สร้างผลกระทบทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

หลายองค์กรอาจคุ้นเคยกับการหาผลกระทบขององค์กรด้วยการทำ EIA หรือ Environmental Impact Assessment ซึ่งเน้นเรื่องสิ่งแวดล้อม แต่ปัจจุบันขอบเขตของการหาผลกระทบได้ขยายวงกว้างขึ้นรวมถึง SIA หรือ Social Impact Assessment โดยเรียกรวมเป็น ESIA หรือ Environmental and Social Impact Assessment ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การดูแลสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ การปล่อยมลพิษ การใช้พลังงาน ความหลากหลายทางชีวภาพ ไปจนถึงประเด็นต่างๆ ทางสังคม เช่น คุณภาพชีวิต สุขอนามัย ความปลอดภัย เศรษฐกิจสังคม ความเท่าเทียม เป็นต้น

องค์กรควรใช้เครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์ผลกระทบให้รอบด้าน โดยเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียและผลกระทบที่เกิดจากขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อให้สามารถมองหาผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ในทุกมิติ ไม่ใช่เพียงแต่หาผลกระทบเชิงลบที่เป็นความเสี่ยงเท่านั้น แต่ต้องหาผลกระทบเชิงบวก ซึ่งหมายถึงโอกาสทางธุรกิจด้วย

ตัวอย่างเช่น กรณี บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) จัดตั้งวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์เพื่อสร้างประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ เช่น ช่วยลดปัญหาสังคมด้วยการพัฒนาคุณภาพและให้ความรู้แก่เยาวชน ในขณะเดียวกัน นักเรียนก็ได้รับโอกาสทางการศึกษาและมีโอกาสในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่วนองค์กรเองก็สร้างโอกาสในการได้นักเรียนมาทำงานรับจ้างเพื่อหารายได้พิเศษที่ร้านค้า 7-Eleven โดยเป็นบุคลากรที่มีทักษะและประสบการณ์ตรงกับความต้องการขององค์กร

ในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย มีข้อควรระวังที่ต้องพิจารณาอย่างหนึ่งคือ องค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญในประเด็นเดียวกันหรือไม่ องค์กรคิดแทนผู้มีส่วนได้เสียหรือไม่ ผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรคิดว่ามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันนั้น แท้จริงแล้วผู้มีส่วนได้เสียคิดเช่นนั้นจริงหรือไม่ เป็นต้น

9.2 การพิจารณาใช้มาตรฐาน CSR

ISO 26000

Social responsibility: **7** core subjects



เพิ่มกิจกรรมเพื่อสังคม



ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

The Ten Principles of the United Nations Global Compact

The UN Global Compact asks companies to embrace, support and enact, within their sphere of influence, a set of core values in the areas of human rights, labour standards, the environment, and anti-corruption:

HUMAN RIGHTS

- Principle 1 Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
- Principle 2 make sure that they are not complicit in human rights abuses.

LABOUR

- Principle 3 Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
- Principle 4 the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
- Principle 5 the effective abolition of child labour; and
- Principle 6 the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

ENVIRONMENT

- Principle 7 Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
- Principle 8 undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
- Principle 9 encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

ANTI-CORRUPTION

- Principle 10 Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

มาตรฐาน CSR เป็นตัวช่วยหนึ่งที่ทำให้องค์กรเห็นว่าสิ่งที่องค์กรวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีและสิ่งที่วิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้เสียเป็นไปตามแนวทางปฏิบัติในระดับสากลหรือไม่

ตัวอย่างมาตรฐาน CSR ที่ได้รับความนิยมกันมาก เช่น **ISO 26000** ที่สามารถใช้กับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ องค์กรพัฒนาภาคเอกชน โรงเรียน มูลนิธิ **หลักการ 10 ประการของ UN Global Compact** ที่ส่งเสริมให้องค์กรคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม การต่อต้านคอร์รัปชัน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีแนวทาง CSR ที่กำหนดขึ้นในประเทศไทยด้วย ได้แก่ **“เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม”** ที่จัดทำเมื่อปี 2551 โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ **“แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ”** ที่จัดทำเมื่อปี 2555 โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นอกจากนี้ การรายงานผลการปฏิบัติให้สอดคล้องกับ**กรอบการรายงาน GRI** (Global Reporting Initiative) ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลสามารถช่วยให้องค์กรได้ทบทวนตนเองว่าได้คำนึงถึงมิติของความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างครบถ้วนหรือไม่

แนวปฏิบัติเพื่อการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมมี 2 แบบ คือ

1. แนวปฏิบัติที่เน้นการพัฒนากระบวนการ (Process-oriented) เพื่อให้แน่ใจว่ามีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น กระบวนการดูแลการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากการผลิต แต่ไม่สนใจผลการปฏิบัติเพราะเป็นเรื่องที่องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายเอง เช่น ISO 26000 GRI และเข็มทิศธุรกิจ เป็นต้น

2. แนวปฏิบัติที่เน้นผลการปฏิบัติ (Performance-oriented) โดยมากเป็นมาตรฐานที่กำหนดเป็นดัชนี (Index) ซึ่งไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการ แต่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น Dow Jones Sustainability Indices เป็นต้น

แนวปฏิบัติที่เน้นผลการปฏิบัตินี้สามารถแยกย่อยเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่กำหนดเป็นการทั่วไป (Generic) ใช้กับองค์กรประเภทใดก็ได้ ได้แก่ ISO 26000 GRI UNGC เป็นต้น

2.2 มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่กำหนดเฉพาะ (Specific) สำหรับธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ใช้กับผู้มีส่วนได้เสียประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เช่น มาตรฐานที่เน้นสิ่งแวดล้อม ISO 14001 มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มาตรฐานสมาคมอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคม (The global oil and gas industry association for environmental and social issues: IPIECA) มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมปาล์ม (Round Table for Sustainable Palm Oil: RSPO) หรือ มาตรฐานของกลุ่มอุตสาหกรรมสวนยาง (Forest Stewardship Council: FSC) เป็นต้น

ข้อมูลของลักษณะธุรกิจ บริบทภายในและภายนอก ห่วงโซ่คุณค่าห่วงโซ่อุปทาน การศึกษาผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงกรอบ มาตรฐานและแนวปฏิบัติเหล่านี้จะเป็นข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ลักษณะ CSR ขององค์กร ให้ได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นแนวคิด ความหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานระยะต่างๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องและรวมเป็นเนื้อเดียวกันระหว่างการดำเนินธุรกิจและ CSR ขององค์กร ก่อนจะนำไปสู่การประเมินตนเองว่าองค์กรยังมีช่องว่างสำหรับการพัฒนาเพื่อไปสู่เป้าหมายสูงส่งมากน้อยเพียงใด และนำไปสู่การวางแผนปิดช่องว่างและกำหนดระยะเวลาเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงส่งที่ตั้งไว้ เช่น เครือซีเมนต์ไทย (เอสซีจี) กำหนดวิสัยทัศน์ว่าจะเป็นผู้นำธุรกิจอย่างยั่งยืนในภูมิภาคอาเซียนภายในปี 2558 เป็นต้น การกำหนดวิสัยทัศน์ในลักษณะดังกล่าวจะทำให้องค์กรรู้ว่าต้องดำเนินพันธกิจอะไร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น และแต่ละพันธกิจมีวิธีปฏิบัติและประเมินผลอย่างไรเพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าและวางแผนการพัฒนาในแต่ละปีได้อย่างต่อเนื่อง

9.3 การกำหนดกรอบการดำเนินงาน CSR

แนวคิดต่างๆ ตอบโจทย์แต่ละองค์กรได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่มีแนวคิดใดกำหนดรูปแบบ CSR ขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์แบบ จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรต้องค้นหาแนวทางที่สอดคล้องกับธุรกิจของตนให้ได้มากที่สุด แล้วนำมาปรับให้เหมาะสมเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงาน CSR ขององค์กร (CSR Framework)

ในการพิจารณาว่าองค์กรควรมีความรับผิดชอบต่อเรื่องอะไรบ้าง องค์กรอาจเริ่มด้วยการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจที่องค์กรมีอยู่เดิม แล้วเพิ่มมุมมองและประเด็นความท้าทายใหม่ๆ ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมของผู้มีส่วนได้เสียเข้าไป โดยศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของแต่ละพื้นที่ รวมถึงแนวคิด กฎระเบียบ และมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องด้วย

แนวคิด CSR เป็นเพียงกรอบกว้างๆ แต่มีเนื้อหาหรือประเด็นมุ่งเน้น (Key Issues) แตกต่างกันตามประเภทธุรกิจ เช่น ธุรกิจการเงินและธุรกิจการผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคย่อมมีประเด็นมุ่งเน้นที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปธุรกิจการเงินมักมุ่งเน้นเรื่องบรรษัทภิบาล ในขณะที่ธุรกิจผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคมักมุ่งเน้นเรื่องพนักงานและแรงงาน เป็นต้น

การกำหนดกรอบ CSR โดยทั่วไปมักดำเนินการใน 2 รูปแบบคือ

■ **แบบที่ 1:** กำหนดกรอบ CSR ขององค์กรอย่างกว้างๆ เพื่อให้แต่ละหน่วยธุรกิจไปพัฒนาต่อให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง

■ **แบบที่ 2:** กำหนดกรอบ CSR ให้ครอบคลุมทุกธุรกิจขององค์กร แล้วให้แต่ละหน่วยธุรกิจเลือกนำไปปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง

คำว่า **“กรอบในการรับผิดชอบต่อสังคม”** ไม่ได้หมายถึง ประเด็นที่องค์กรควรมุ่งเน้นเท่านั้น แต่รวมถึงองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การสร้างความร่วมมือหรือเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย การนำองค์กร การรายงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรมองว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงส่งในการมี CSR ขององค์กร

ตัวอย่าง CSR Framework



เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี)
 ที่มา: www.scg.co.th



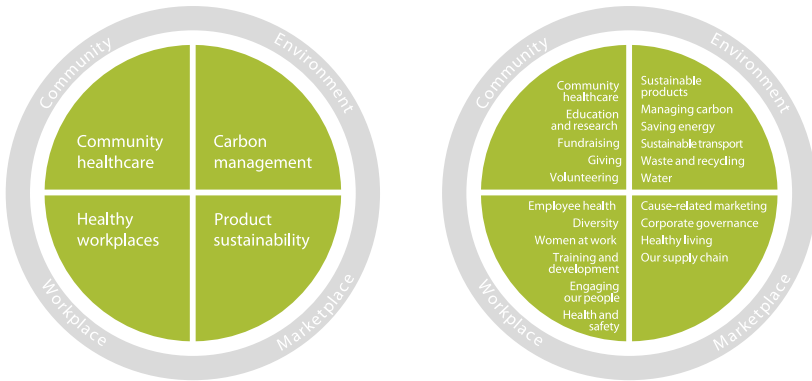
ExxonMobil ธุรกิจพลังงาน
 ที่มา: Exxonmobil Corporate Citizenship Report 2012



PUB หน่วยงานบริหารจัดการน้ำของประเทศสิงคโปร์
ที่มา: <http://www.pub.gov.sg>



Darden ธุรกิจภัตตาคาร
ที่มา: 2012 Darden Sustainability Report



Alliance Boots จำหน่ายเวชภัณฑ์และยาเพื่อสุขภาพและความงาม
ที่มา: Alliance Boots Corporate Responsibility Report 2012/13

9.4 การกำหนดกลยุทธ์ด้าน CSR

เมื่อองค์กรมีแนวคิด ความหมาย และกรอบการดำเนินงาน CSR แล้ว การกำหนดแผนกลยุทธ์ในระยะยาวเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายสูงส่งและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ก่อนที่จะกำหนดเป็นแผนงาน กิจกรรม และโครงการในระดับปฏิบัติการต่อไป จึงอาจกล่าวได้ว่า **การกำหนดแผนกลยุทธ์ CSR เป็นการกำหนดกรอบการปฏิบัติการ**นั่นเอง

องค์กรสามารถขับเคลื่อน CSR โดยเริ่มจากกลยุทธ์การบริหารจัดการ CSR ด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างความรับผิดชอบงาน CSR เพื่อสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม เช่น จัดตั้งคณะกรรมการ CSR หรือ CSR Agent การกำหนดวิธีการจัดทำรายงาน พร้อมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ เช่น การจัดการความรู้และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

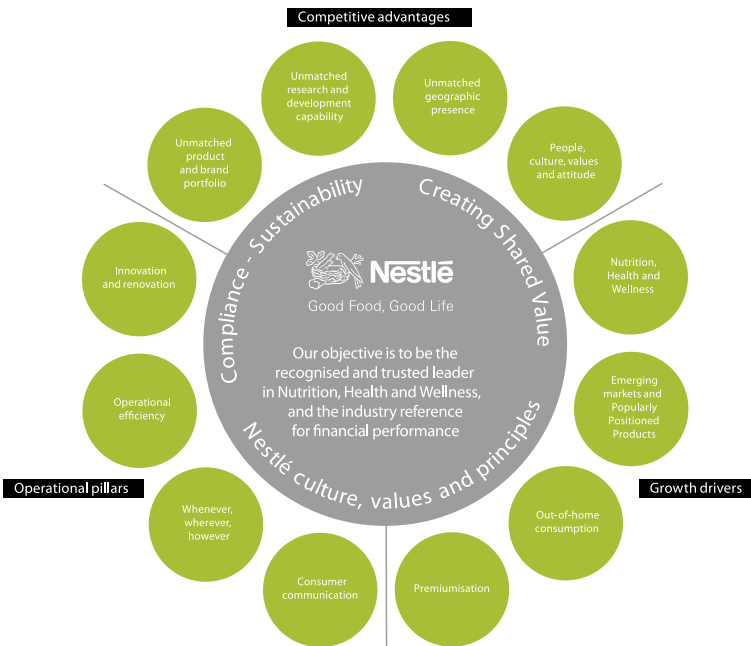
ต่อมาจึงดำเนินกลยุทธ์การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์พนักงาน การสำรวจความคิดเห็นของชุมชน การจัดประชุมผู้ถือหุ้น การเยี่ยมเยียนลูกค้า ฯลฯ กิจกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น การอบรมแนวคิด CSR การจัดประกวดนวัตกรรมลดของเสียจากการผลิต การนำพนักงานไปทำ

กิจกรรมพัฒนาชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสามารถทำกิจกรรมสร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ CSR ร่วมกัน รวมถึงกิจกรรมการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเพื่อสร้างการรับรู้และความร่วมมือระหว่างกัน



ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างกลยุทธ์ CSR



Nestlé ธุรกิจด้านโภชนาการและสุขภาพ

ที่มา: Nestlé Annual Report 2011



Unilever ธุรกิจผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค
 ที่มา: <http://www.unilever.com>

Citizenship Tenets

A ACT and create in an ethical manner and consider the consequences of our decisions on people and the planet

Commitments

Environmental Footprint:

Minimize our environmental footprint

Respectful Workplaces:

Foster safe, respectful and inclusive workplaces wherever we do business

Strategic Philanthropy:

Utilize strategic philanthropy to make a lasting, positive change in communities around the world

Safe Products:

Design, manufacture and operate products with safety as a top priority

Integrated Citizenship:

Support the business through responsible governance practices

Human Rights:

Respect and support international principles aimed at protecting and promoting human rights

C CHAMPION the well-being and happiness of kids and families in our endeavors

Healthier Families:

Partner with parents in their quest to raise healthy kids

Parental Involvement:

Listen to, understand and respect the needs and expectations of parents and caregivers

Responsible Marketing:

Maintain clear and respectful guidelines for marketing to kids

Kids Experiences:

Create safe, age-appropriate and culturally diverse entertainment experiences for kids

I INSPIRE kids and families to make a lasting, positive change in the world

Catalyze Action:

Create opportunities for kids, parents, employees and communities to help people and the planet

Encourage Compassion:

Provide happiness, hope and laughter to those who need it most

Nurture Creativity:

Harness the power of creativity and imagination to improve the lives of kids and the communities they live in

Connect Kids to Nature:

Connect kids to nature to develop lifelong conservation values

The Walt Disney Company ธุรกิจบันเทิงและสื่อ

ที่มา: The Walt Disney Company Citizenship Targets 2012

จะเห็นได้ว่า CSR เป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมจึงจะสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้ตามที่กำหนด เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการดูแลสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงาน ฝ่ายพัฒนาบุคลากรมีส่วนในการจัดการความรู้ด้าน CSR สำหรับพนักงาน ฝ่ายบัญชีมีหน้าที่สร้างความโปร่งใสและทำบัญชีสิ่งแวดล้อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศมีการจัดระบบข้อมูล CSR ฝ่ายจัดซื้อมีส่วนสร้างการจัดซื้อสีเขียว ฝ่ายขายรับผิดชอบการดูแลลูกค้า ฝ่ายผลิตดูแลเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และฝ่ายสื่อสารองค์กรมีบทบาทในการสื่อสาร CSR ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการทำกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นต้น

9.5 การนำไปสู่การปฏิบัติ

โดยปกติองค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจอยู่แล้ว แต่ทำอย่างไรจึงจะนำ CSR เข้ามาบูรณาการในกลยุทธ์ขององค์กรได้ การที่องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติด้าน CSR แล้วไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะไม่สร้างผลกระทบเชิงลบต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเลย และไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันว่าองค์กรจะมีการเติบโตอย่างยั่งยืนเสมอไป แต่การนำแนวคิด CSR ไม่ว่ารูปแบบใดมาปฏิบัติคือการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการตระหนักถึงผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

ในอดีตสังคมมีความคาดหวังต่อภาคธุรกิจในเรื่องการสร้างกำไร แต่ต่อมาสังคมต้องการให้องค์กรดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของคนในองค์กรด้วย จากนั้นสังคมก็ต้องการให้องค์กรดูแลผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่า CSR เปลี่ยนแปลงไปตามความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คล้ายกับการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องพัฒนาการเรียนรู้ CSR อย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ทุกวันนี้หลายองค์กรมักกำหนดแนวทางการ “ทำกิจกรรม CSR” เป็นรายปี เช่น การสร้างห้องสมุดโรงเรียน การปลูกป่า การทำบุญบริจาคข้าววัด การช่วยเหลือผู้ประสบภัย เป็นต้น แต่กิจกรรมเหล่านี้ไม่มีความ

ต่อเนื่องในระยะยาว ดังนั้น เพื่อให้ CSR สามารถนำองค์กรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริง องค์กรจึงต้องพัฒนาระบบการอย่างเป็นระบบโดยวางกลยุทธ์ CSR ในภาพรวมก่อนจะกำหนดเป็นแผนงานหรือกิจกรรมต่อไป ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ CSR องค์กรอาจเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น มาตรฐานและกฎระเบียบ ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ลักษณะของอุตสาหกรรม ฯลฯ เพื่อพิจารณาบริบทขององค์กรว่าสังคมมีความคาดหวังให้องค์กรทำอะไรบ้าง และองค์กรยังมีช่องว่างในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานตามความต้องการและบริบทที่แวดล้อมอย่างไรบ้าง เพื่อนำไปสู่การวางแผนและกำหนดการวิธปฏิบัติ CSR ที่สอดคล้องกัน ก่อนจะนำไปสู่การรายงานและการพิจารณาทบทวนเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

ตัวอย่างหนึ่งของกระบวนการบูรณาการ CSR ในการบริหารจัดการธุรกิจคือ Sustainable Performance Management (SPM) ที่สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนได้พัฒนาร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งระบุว่าประเด็นเริ่มต้นสำคัญของ CSR ขององค์กรคือ **การกำหนดพันธสัญญา และการนำองค์กรของผู้บริหารสูงสุด** โดยสามารถแสดงความชัดเจนและความมุ่งมั่นด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และส่งเสริมการปฏิบัติของผู้นำด้วยการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ ระบบขับเคลื่อนและการมีส่วนร่วม การเป็นตัวอย่างในการนำการปฏิบัติ

เมื่อผู้นำแสดงให้เห็นชัดเจนว่า CSR สำคัญอย่างไรกับองค์กร และสามารถนำองค์กร พร้อมส่งเสริมการปฏิบัติด้าน CSR ในรูปแบบพันธสัญญาต่างๆ แล้ว การบริหารจัดการ CSR สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยการนำพันธสัญญามาสู่การวางแผนกลยุทธ์เพื่อแสดงทิศทางหรือแผนที่การเดินทางขององค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การกำหนดแผนการปฏิบัติเป็นแผนกิจกรรมหรือโครงการ โดยมุ่งเน้นเรื่องดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการลูกค้า ผู้บริโภค และตลาด เช่น พัฒนาสินค้าและบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ทำการตลาดด้วยข้อมูลที่เป็นจริง กำหนดนโยบายการคุ้มครองสุขอนามัยของผู้บริโภค กำหนดนโยบายการรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า

2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น กำหนดนโยบายการจ้างงานอย่างเป็นธรรม ไม่ใช้แรงงานเด็กหรือแรงงานต่างด้าว กำหนดนโยบายส่งเสริมการมีสุขภาพแรงงานเพื่อเป็นตัวแทนพนักงาน

3. การบริหารจัดการกระบวนการดำเนินงาน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว พัฒนาการบวนการสื่อสารภายในองค์กร ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน

4. การบริหารจัดการสังคมที่เกี่ยวข้อง เช่น เชื่อมโยงชุมชน บรรเทาความเดือดร้อนของชุมชนจากภัยพิบัติ ส่งเสริมชุมชนให้มีวินัยจราจร

5. การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กำจัดของเสียหรือมลพิษจากกระบวนการผลิต ใช้วัตถุดิบที่สามารถนำมาใช้ซ้ำได้ ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดการใช้พลังงาน ปรับสภาพภูมิทัศน์ในชุมชนที่ตั้ง

การบริหารจัดการประเด็นข้างต้นอย่างมี CSR ต้องสามารถวัดและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินกิจกรรม และผลลัพธ์ได้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติ รวมถึงต้องจัดการความรู้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กร พร้อมกับสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ การส่งเสริมและให้ความร่วมมือ และท้ายที่สุดคือการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบ SPM ที่ยกมาอธิบายนี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่ง องค์กรสามารถใช้เครื่องมือการบริหารอื่นมาดำเนินการ CSR ได้ อาทิ Balanced Scorecard, TQM, Lean, Six Sigma, Customer Relationship Management หรือ Business Process Reengineering เพียงแต่ต้องสามารถอธิบายกระบวนการ ระบบ วิธีการตรวจสอบและแสดงเอกสารอ้างอิงได้

สรุป

การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นกระบวนการ เริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดความหมายของ CSR ขององค์กรให้ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายสูงส่ง การกำหนดกรอบการดำเนินงาน การกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่องค์กรสามารถตอบคำถามได้ว่า CSR ขององค์กรมีเป้าหมายอะไร ควรดำเนินการในแต่ละกระบวนการอย่างไร และจะนำองค์กรไปในทิศทางใด ทั้งหมดนี้ เพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์ในการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนนั่นเอง

2

การศึกษาริบทด้านความยั่งยืนขององค์กรเพื่อกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนกลยุทธ์ด้าน CSR ควรต้องมีข้อมูลป้อนเข้าที่สำคัญคือ “ข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสีย” นับตั้งแต่ว่าใครคือผู้มีส่วนได้เสีย อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการ ความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียกับคุณค่าขององค์กร ผลกระทบต่อเนื่องกันระหว่างสิ่งที่องค์กรปฏิบัติกับสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียปฏิบัติ คำตอบเหล่านี้เป็นที่มาของกรอบการดำเนินงานด้าน CSR ซึ่งในการได้คำตอบเหล่านี้ องค์กรต้องมีการบริหารจัดการที่เรียกว่า **“การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย”** (Stakeholder Engagement) อย่างเป็นกระบวนการ

1. การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

“การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย” (Stakeholder Management) เป็นกระบวนการดำเนินงานที่องค์กรทั่วไปมักมีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเฉพาะเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการและแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับแต่ละส่วนงาน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็บริหารจัดการพนักงาน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ก็บริหารจัดการลูกค้า ฝ่ายผู้ลงทุนสัมพันธ์ก็บริหารจัดการผู้ลงทุน เป็นต้น โดยแต่ละหน่วยงานต้องทำหน้าที่บริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับตนเพื่อลดปัญหา ข้อร้องเรียน ความเสี่ยง และอุปสรรคต่างๆ ให้ได้มากที่สุด

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะข้างต้นถือเป็นการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียแบบเดิม คือ มองผู้มีส่วนได้เสียเป็นส่วนๆ และตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม แต่สิ่งที่ยังขาดไปคือ **“การเชื่อมโยง”** (Engagement) เพื่อให้องค์กรสามารถระบุตัวผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น อันจะนำไปสู่ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียในที่สุด เช่น ทำให้ผู้ถือหุ้นต้องการลงทุน ลูกค้าพอใจซื้อสินค้า คู่ค้ายินดีร่วมทำธุรกิจด้วย พนักงานยินดีปฏิบัติงานกับองค์กร หรือแม้แต่ชุมชนก็ยินดีส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในปัจจุบันจึงพัฒนาและยกระดับขึ้น โดยมองว่าผู้มีส่วนได้เสียเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น การตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียต้องอยู่ในนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมบูรณาการเข้าสู่การดำเนินธุรกิจ การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความเข้าใจและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันเมื่อเกิดปัญหา เพราะผู้มีส่วนได้เสียจะมีความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถจัดการกับปัญหานั้นๆ ได้เป็นอย่างดี

2. ความสำคัญของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

หากมองในเชิงเศรษฐกิจ ผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นกลุ่มแรกคือ **กลุ่มที่อยู่ภายในองค์กร** ได้แก่ พนักงาน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร กลุ่มที่ 2 คือ **กลุ่มที่อยู่ภายนอกในระยะใกล้องค์กร** เช่น ลูกค้า คู่ค้า ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ฯลฯ ต่อมาจึงเป็น **กลุ่มที่อยู่ภายนอกในระยะไกลองค์กร** เช่น ชุมชน ภาครัฐ ฯลฯ

อย่างไรก็ดี การแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียนี้อาจมีความซับซ้อนและมีความหลากหลายคือ ผู้มีส่วนได้เสีย 1 คนสามารถอยู่ได้ในหลายกลุ่ม และมีโอกาสที่กลุ่มหนึ่งจะย้ายไปเป็นอีกกลุ่มหนึ่งด้วย เพราะลักษณะของผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้แยกจากกันแบบเด็ดขาด เช่น พนักงานอาจเป็นทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า และตัวแทนชุมชนที่อยู่ในบริเวณโดยรอบองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียแบบเดิมซึ่งแยกเป็นส่วนๆ ตามกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจึงไม่สามารถเชื่อมโยงและตอบสนองต่อประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญได้อย่างครบถ้วน

การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในปัจจุบันจึงพัฒนาขึ้น โดยมองว่าความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางและแนวทางการพัฒนาองค์กร ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียจึงเปลี่ยนไปจากแบบเดิมซึ่งจำกัดอยู่กับฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่ง ไปเป็นการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียให้ครอบคลุมกลุ่มต่างๆ ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางองค์กร ก่อนจะกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานต่อไป

การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียควรครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อให้องค์กรเห็นภาพความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะเรื่องโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่เชื่อมโยงชุมชนใกล้เคียง

ตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มแห่งหนึ่งประสบปัญหาการเรียกร้องจากชุมชนว่า บริษัทสามารถเข้าถึงแหล่งน้ำที่ใช้ในการผลิตได้มากกว่าชุมชน ทำให้ชุมชนได้รับความเดือดร้อน จึงได้พยายามติดต่อกับบริษัทเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่บริษัทกลับนิ่งเฉยกับต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในท้ายที่สุดสิ่งที่เกิดขึ้นคือ มหาวิทยาลัย 15 แห่งประกาศห้ามขายเครื่องดื่มของบริษัทดังกล่าวภายในมหาวิทยาลัย เมื่อได้รับผลกระทบดังกล่าว บริษัทจึงต้องเริ่มดำเนินการเชื่อมโยงกับชุมชนและเกิดการพัฒนาการพิทักษ์และฟื้นฟูแหล่งน้ำ (Water Stewardship) โดยเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในทุกกระบวนการดำเนินงานของบริษัท

ในประเทศไทยมีการมีกรณีปัญหาจากการทำกิจกรรม CSR ที่ชุมชนปฏิเสธการให้จากองค์กร เนื่องจากรูปแบบการให้ขององค์กรเป็นการแลกกับผลประโยชน์ในการใช้พื้นที่ของชุมชน ทำให้ชุมชนไม่เชื่อมั่นและไม่ไว้วางใจองค์กร อันส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรในวงกว้าง



ที่มา: ภาพจากคุณอมพงค์ บุญญาณรงค์

เมื่อผู้มีส่วนได้เสียมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจมาก องค์กรจึงจำเป็นต้องรู้จักผู้มีส่วนได้เสียของตนเอง โดยใช้กระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรต้องทำงานร่วมกัน เช่น ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดควรต้องทำงานร่วมกับฝ่ายผลิตในการเชื่อมโยงกลุ่มลูกค้า เพื่อให้เห็นภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกำหนดแผนตอบสนองความต้องการของลูกค้าร่วมกัน ให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและเพิ่มโอกาสในการขายและขยายส่วนแบ่งการตลาดไปพร้อมๆ กัน

ตัวอย่างการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี)

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (SCG Stakeholder Engagement Approach)



ที่มา: รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2555 เอสซีจี

Materiality Matrix

สำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย	สำคัญมาก	<ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ • การควบคุมคุณภาพอากาศ • ความรับผิดชอบต่อสินค้าและบริการ • การมีส่วนร่วมของชุมชน • การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน • การเปิดเผยข้อมูลและรายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • สุขภาพและความปลอดภัย • การบริหารจัดการพลังงาน • การบริหารจัดการน้ำ • การบริหารจัดการของเสียและวัสดุเหลือใช้ • สินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
	สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> • การใช้ทรัพยากร • ความหลากหลายทางชีวภาพและระบบนิเวศ 	<ul style="list-style-type: none"> • การดูแลพนักงาน • การกำกับดูแลกิจการที่ดี • การบริหารจัดการความเสี่ยง
		สำคัญ	สำคัญมาก
สำคัญต่อเอสซีจี			

ที่มา: รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2555 เอสซีจี

กระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียของเครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) มีพัฒนาการจากเดิมเป็นกระบวนการที่บางหน่วยงานขององค์กรดูแลผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่ม มาสู่การดูแลผู้มีส่วนได้เสียแบบเชื่อมโยงกันทุกกลุ่ม โดยพิจารณาจากระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียและบริษัทเห็นว่ามีความสำคัญ เช่น การบริหารจัดการน้ำ การบริหารจัดการของเสียและวัสดุเหลือใช้ การบริหารจัดการพลังงานและความปลอดภัย สินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้น การสื่อสารเรื่อง CSR ของบริษัทในปัจจุบันจึงควรนำเสนอข้อมูลความสามารถในการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการลดขยะ ความสามารถในการนำพลังงานที่เหลือไปใช้ประโยชน์ในการผลิตสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

กลุ่ม ปตท.

กรอบการบริหารจัดการความยั่งยืนกลุ่ม ปตท.



ที่มา: รายงานความยั่งยืน ปี 2555 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

กลุ่ม ปตท. จัดทำกรอบการดำเนินงาน CSR โดยกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท. 3 ทิศทาง ได้แก่ 1) การพัฒนาที่เป็นประโยชน์ของประเทศ 2) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยการสร้างสมดุลในเชิงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม 3) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นเลิศ โดย 1 ใน 10 องค์ประกอบของกรอบการดำเนินงานที่นำมาเชื่อมโยงตรงกลางคือ การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

จะเห็นได้ว่าการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียเป็นการลดความเสี่ยงและสร้างโอกาสให้แก่องค์กร ซึ่งปัจจัยที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่

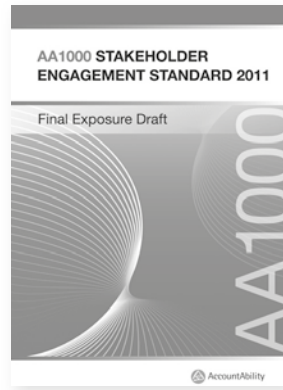
- ความท้าทายทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในระดับสากล
- การที่โลกเชื่อมโยงถึงกันด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

- ความคาดหวังให้ภาคธุรกิจและภาครัฐร่วมกันตอบสนองความต้องการทางสังคม
 - องค์กรทางสังคมทั้งหลายมีอิทธิพลเพิ่มขึ้น
- นอกจากนี้ การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียยังช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการต่างๆ เช่น
- บริหารจัดการความเสี่ยงและชื่อเสียงได้ดีขึ้น
 - เข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อน รวมถึงพัฒนาการตลาดและกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ
 - เรียนรู้ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงาน
 - สร้างความเชื่อถือนระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย
 - ให้ข้อมูลความรู้และสนใจผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อปรับทัศนคติ เปลี่ยนการตัดสินใจและการแสดงออกของผู้มีส่วนได้เสียที่มีผลกระทบต่อองค์กรและสังคม
 - สร้างความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งความรู้ กำลังคน เงิน และเทคโนโลยีของหน่วยงานต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถทำได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

บางองค์กรจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียขึ้นโดยเฉพาะเพื่อติดตามและเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งโดยทั่วไปผู้มีส่วนได้เสียมักมองเห็นประเด็นความท้าทายและความเสี่ยงใหม่ๆ ที่สังคมกำลังให้ความสำคัญ ดังนั้น การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียจึงทำให้องค์กรสามารถพิจารณาครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องและบริหารความเสี่ยงของธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันสมาชิกในองค์กรหรือพนักงานก็สามารถเข้าใจบริบทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน

3. กระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

หลักการและเครื่องมือที่เข้ามาช่วยในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียซึ่งได้รับความนิยมกันมากคือ **AA1000 Stakeholder Engagement Standard** โดย AccountAbility หรือที่เรียกกันว่า **“AA1000SES”** ซึ่งเป็นมาตรฐานว่าด้วยกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย นับตั้งแต่การอธิบายว่าทำไมองค์กรจึงต้องเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรควรเชื่อมโยงกับใคร และเชื่อมโยงเรื่องอะไรบ้าง ไปจนถึงการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง



3.1 การระบุผู้มีส่วนได้เสีย

ก่อนที่จะองค์กรจะสามารถระบุได้ว่าผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรคือใคร องค์กรต้องเข้าใจและอธิบายได้ก่อนว่า ผู้มีส่วนได้เสียหมายถึงใครและมีลักษณะอย่างไร อะไรเป็นตัวบ่งชี้ว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสียหรือไม่

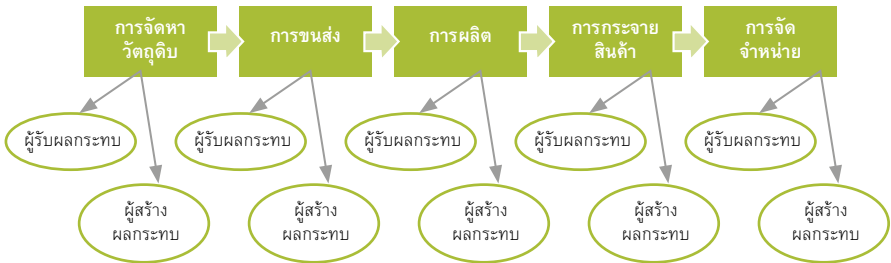
R. Edward Freeman เป็นผู้กำหนด Stakeholder Theory ในปี 1984 ในหนังสือ “Strategic Management: A Stakeholder Approach” โดยให้คำจำกัดความกว้างๆ ไว้ว่า **“ผู้มีส่วนได้เสีย”** คือ **“คนหรือกลุ่มคนที่สามารถสร้างผลกระทบและ/หรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ”**

ดังนั้น องค์กรจึงต้องสามารถบอกได้ชัดเจนว่า ใครอยู่ในกลุ่มที่ “สร้างผลกระทบ” และใครอยู่ในกลุ่มที่ “ได้รับผลกระทบ” คำว่า “สร้างผลกระทบ” หมายถึงอะไร เช่น มีผลในการจัดการเข้าถึงแหล่งเงินทุนหรือทรัพยากรขององค์กร ลดทอนความสามารถทางแข่งขันขององค์กร ทำลายหรือสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร เป็นต้น

หากองค์กรบอกว่าผู้มีส่วนได้เสียคือ “ผู้ที่มีความสำคัญกับองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม” ก็ต้องอธิบายความหมายให้ชัดเจนว่า คำว่า “ความสำคัญ” หมายถึงอะไร คำว่า “ทางตรง” และ “ทางอ้อม” หมายถึงอะไร

นอกจากนี้ องค์กรต้องอธิบายความหมายของ “คำสำคัญ” ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น หากระบุว่าผู้มีส่วนได้เสียคือผู้ที่ได้รับ “ผลกระทบเชิงพึงพา” จากองค์กร ก็ต้องกำหนดด้วยว่า “พึงพา” หมายถึงอะไร อาทิ พนักงานพึ่งพารายได้จากองค์กร ลูกค้าพึ่งพาสินค้าและบริการจากองค์กร ชุมชนพึ่งพาสິงอำนวยความสะดวกขององค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรมีกรอบความหมายของผู้มีส่วนได้เสียที่ชัดเจน และทำให้คนในองค์กรเข้าใจตรงกันทั้งหมด ก่อนที่จะสามารถระบุหาผู้มีส่วนได้เสียในกระบวนการต่างๆ ว่าใครบ้างเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบและผู้สร้างผลกระทบในแต่ละกระบวนการทำงาน ก่อนจะสามารถ “สร้างผลกระทบในเชิงบวก” และ “ลดผลกระทบในเชิงลบ” ได้ต่อไป



ที่มา: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจอย่างยั่งยืน

ภาพข้างต้นเป็นตัวอย่างของ **“การทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสีย”** (Stakeholder Mapping) เพื่อให้เห็นภาพของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ไม่ว่าในกระบวนการใดๆ องค์กรจึงทราบได้ว่าผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดมีใครบ้าง

ก่อนจะพิจารณาคัดเลือกว่าใครเป็นผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ซึ่งเกณฑ์ที่องค์กรจะใช้กรองหรือคัดเลือกตามลำดับความสำคัญขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร

การระบุผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกระบวนการธุรกิจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียใน 2 ลักษณะ คือ

1. องค์กรต้องการปรับกระบวนการทางธุรกิจเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย

2. องค์กรพิจารณาว่ากระบวนการทางธุรกิจดีอยู่แล้ว แต่ผู้มีส่วนได้เสียยังมีความวิตกกังวลอยู่ จึงต้องการสร้างความเข้าใจเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้มีส่วนได้เสีย

เพื่อสร้างความสอดคล้องในการวางแผน การแก้ไขปัญหา และการสื่อสาร องค์กรต้องมีแผนพัฒนาให้เห็นภาพรวมทั้งหมดของการปรับปรุงกระบวนการและการสื่อสารเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียอย่างชัดเจนด้วย เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ สามารถวางแผนเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สอดรับกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.2 การระบุประเด็นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย

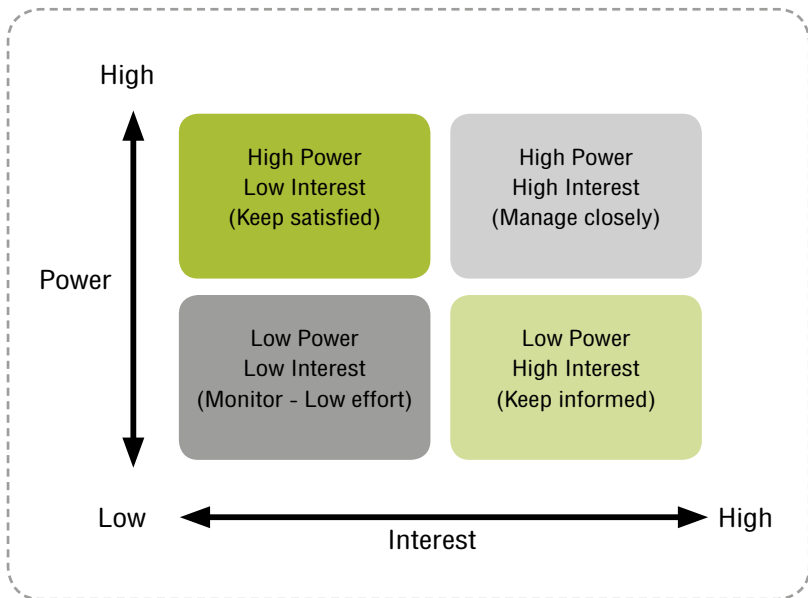
เมื่อระบุผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกระบวนการแล้ว องค์กรต้องวิเคราะห์ต่อว่าองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีประเด็นอะไรที่เป็นผลกระทบระหว่างกัน และมีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกระบวนการธุรกิจ

ตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้ามีผู้มีส่วนได้เสียหลักคือเกษตรกรผู้ปลูกฝ้าย ประเด็นที่เกี่ยวข้องครอบคลุมตั้งแต่การปลูกฝ้าย การกำหนดราคาฝ้าย การใช้แรงงานเด็ก การใช้สารเคมี การค้าขายอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

3.3 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียและประเด็น

3.3.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย

นอกจากการระบุผู้มีส่วนได้เสียและการศึกษาลักษณะของผู้มีส่วนได้เสียแล้ว องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียโดยพิจารณาผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มตามลักษณะของการพึ่งพาใน 2 มิติ คือ **การที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องพึ่งพาองค์กรและการที่องค์กรต้องพึ่งพาผู้มีส่วนได้เสีย** ตามที่ปรากฏในเมตริกซ์ (Matrix) ด้านล่าง ซึ่งชี้ให้เห็นมุมมองระหว่างอำนาจ/อิทธิพล (Power) และความสนใจ/ผลประโยชน์ (Interest) ซึ่งตำแหน่งของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มจะสะท้อนให้เห็นถึงน้ำหนักความสำคัญที่องค์กรควรปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มในกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย



ที่มา: James B. Gardner et. al. Handbook of Strategic Planning (1986)

นอกเหนือจากการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียแล้ว องค์กรควรทราบด้วยว่าผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีลักษณะการตอบสนองต่อประเด็นต่างๆ อย่างไร เช่น

- กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เคารพความชอบธรรมในศีลธรรม จริยธรรม และข้อปฏิบัติตามกฎหมาย เมื่อมีประเด็นความไม่พอใจ กลุ่มนี้จะเจรจาต่อรองหรือเสนอข้อร้องเรียนตามกระบวนการขององค์กร
- กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีอำนาจหรืออิทธิพลต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารกับมวลชน เมื่อมีประเด็นความไม่พอใจ กลุ่มนี้มักใช้การสื่อสารเพื่อกดดันให้องค์กรตอบสนองต่อประเด็นที่เรียกร้อง
- กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่แก้ประเด็นปัญหาด้วยการกระทำที่รุนแรง มักต้องการสร้างความสนใจและการได้รับการสนับสนุนจากสังคม เพื่อให้องค์กรมีการตอบสนองอย่างเร่งด่วน

การเข้าใจลักษณะของผู้มีส่วนได้เสียจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดวิธีการเชื่อมโยงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงควรต้องประเมินด้วยว่าผู้มีส่วนได้เสียที่จะเข้ามาเชื่อมโยงกับองค์กรมีปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเชื่อมโยงอะไรบ้าง เช่น ความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อ ระบบการสื่อสาร บริบททางสังคม วิถีชีวิต ฯลฯ

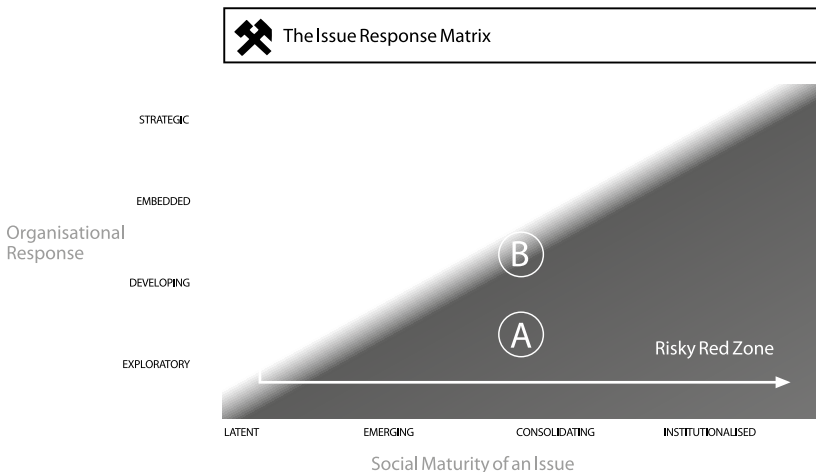
3.3.2 การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย

นอกจากการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรควรต้องจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียด้วยเพราะระดับความสำคัญของประเด็นมีส่วนในการกำหนดว่าองค์กรควรตอบสนองต่อประเด็นนั้นๆ อย่างเข้มข้นและรวดเร็วเพียงใด

แนวทางการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียมีดังนี้

- ✓ เป็นประเด็นที่เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบายขององค์กรหรือไม่
- ✓ เป็นประเด็นที่มีผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินหรือไม่
- ✓ เป็นประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับการบังคับใช้ตามกฎหมายที่มีผลโดยตรงกับองค์กรหรือไม่
- ✓ เป็นประเด็นที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นพฤติกรรมหรือข้อปฏิบัติมาตรฐานในธุรกิจ ซึ่งอาจมีผลเชิงลบหากองค์กรไม่ยึดถือปฏิบัติตามหรือไม่
- ✓ เป็นประเด็นที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคมหรือไม่
- ✓ เป็นประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ และมีผลต่อพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กรและเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนหรือไม่

นอกจากนี้ องค์กรควรพิจารณาด้วยว่า ประเด็นนั้นๆ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด ดังตัวอย่างที่ปรากฏในเมตริกซ์ด้านล่าง



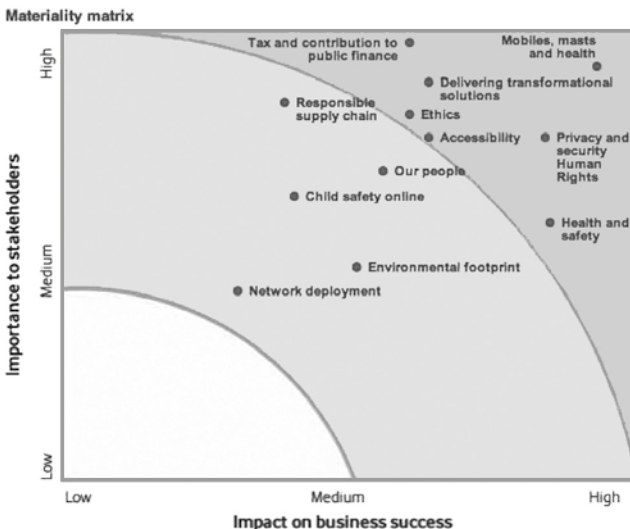
ที่มา: AccountAbility. The Stakeholder Engagement Manual Volume 2 (2005)

- Latent: ประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน ยังไม่มีหลักฐานระบุแน่ชัด
- Emerging: ประเด็นที่กำลังเกิดขึ้นและองค์กรต้องเตรียมพร้อม
- Consolidating: ประเด็นที่เริ่มมีแนวปฏิบัติในบางส่วนหรือบางพื้นที่
- Institution: ประเด็นที่มีการกำหนดเป็นบรรทัดฐานแล้ว ต้องมีการปฏิบัติอย่างแน่นอน

ตัวอย่างประเด็นที่อาจยังมีสถานะไม่ชัดเจน เช่น การรายงานการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของชาวไร่ผลไม้ ซึ่งปัจจุบันเป็นประเด็นที่เริ่มปฏิบัติในบางประเทศในแถบยุโรป แต่ยังไม่ถึงกับเป็นบรรทัดฐานที่ต้องปฏิบัติโดยทั่วไปหรือเป็นมาตรฐานในบางอุตสาหกรรม

ดังนั้น องค์กรต้องพิจารณาเองว่าประเด็นดังกล่าวถือว่ามีความสำคัญและมีสถานะความชัดเจนเป็นอย่างไร ก่อนจะกำหนดแผนการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละประเด็นต่อไป

ภาพตัวอย่างของวิธีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็น โดยพิจารณาจากความสำคัญที่ประเด็นนั้นๆ มีต่อผู้มีส่วนได้เสียและที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจ



ที่มา: Vodafone Group Plc Sustainability Report 2012/13

3.4 การจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย

การจับคู่ประเด็นกับผู้มีส่วนได้เสียและกระบวนการดำเนินการดำเนินธุรกิจ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยหาประเด็นที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ นับเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ เพื่อป้องกันความเสียหายจากความเสี่ยงและสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ

องค์กรจัดลำดับความสำคัญและจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นได้ตามการวิเคราะห์และการตั้งสมมติฐานขององค์กรเอง ซึ่งจะมีประสิทธิผลมากขึ้นหากองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ จัดประชุมกลุ่ม สานเสวนา จัดทำแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบว่าทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายผู้มีส่วนได้เสีย มีมุมมองและความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมถึงมีลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนตรงกันหรือไม่

3.5 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

องค์กรควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเชื่อมกลยุทธ์และการบริหารจัดการโดยรวมขององค์กรเข้าด้วยกัน ไม่ใช่เพียงเพื่อให้องค์กรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น แต่ต้องตอบสนองต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจข้อใดข้อหนึ่ง

วัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย	วัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร
เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับของลูกค้า	→ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า
เพื่อให้ชุมชนเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร	→ เพื่อ license to operate ในระยะยาว
เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น	→ เพื่อ license to operate ในระยะยาว → เพื่อสร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด
เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ในการออกแบบผลิตภัณฑ์	→ เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า → เพื่อสร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด

ดังนั้น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย จึงควรเอาวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขึ้นมาเป็นตัวตั้งและกำหนดวัตถุประสงค์ในการเชื่อมโยงเพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ทางธุรกิจนั้น จึงทำให้การวัดการเชื่อมโยงนั้นตรงกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่จะเชื่อมโยง แนวทางและรูปแบบการเชื่อมโยงได้อย่างเหมาะสม เช่น กระบวนการให้ความรู้ให้ข้อมูล ดึงข้อมูล สร้างความเชื่อมั่น หรือดำเนินโครงการร่วมกัน

ตัวอย่างเช่น องค์กรมีวิสัยทัศน์เรื่องการสร้างห่วงโซ่อุปทานที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจควบคุมประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้เอง องค์กรจึงต้องแสวงหาความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน โดยใช้วิธีการให้ข้อมูลความรู้แก่คู่ค้าเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คู่ค้ามีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

นอกจากนี้ องค์กรอาจกำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียจากประเด็นความท้าทายเฉพาะที่มีต่อธุรกิจ เช่น ธุรกิจความงามมักมีความท้าทายเรื่องการโฆษณาเกินจริงหรือการสร้างค่านิยมความงามที่บิดเบือน องค์กรสามารถนำมากำหนดเป็นประเด็นและวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อตอบสนองต่อการสร้างคุณค่าและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

3.6 การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย

การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากองค์กรประเมินก่อนว่าในปัจจุบันองค์กรมีปฏิบัติต่อประเด็นนั้นๆ อย่างไรบ้างแล้ว เช่น

- ยังไม่เคยตอบสนองต่อประเด็นนั้นเลย
- ตอบสนองเป็นครั้งคราวหรือตอบสนองแบบเฉพาะกาล

- กำลังพัฒนากระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในประเด็นนั้นๆ
- มีกระบวนการบริหารจัดการกับประเด็นนั้นแล้วโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ต้องมีการปฏิบัติโดยทั่วกันทั้งองค์กรแล้ว

การประเมินหาระดับการดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อให้องค์กรพิจารณาว่าควรมีกระบวนการจัดการกับประเด็นต่างๆ อย่างไรบ้าง หากมีการจัดการกับประเด็นต่างๆ น้อยเกินไป อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงในขณะเดียวกันหากองค์กรจัดการกับบางประเด็นจนทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรเกินจำเป็นก็เป็นสิ่งที่องค์กรต้องปรับปรุงต่อไป

3.7 การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย

เมื่อพิจารณาแล้วว่าแผนการตอบสนองประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียที่เหมาะสมเป็นอย่างไร องค์กรต้องย้อนมาสำรวจตนเองว่ามีความสามารถตอบสนองแบบนั้นได้หรือไม่ โดยพิจารณาจากความสามารถและข้อจำกัดในมุมมองต่างๆ เช่น พันธสัญญาจากผู้บริหารระดับสูง นโยบายการจัดการประเด็นนั้นๆ กระบวนการลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ระบบการสื่อสารที่มีอยู่ ฯลฯ

นอกจากนี้ องค์กรควรต้องพิจารณาถึงความสามารถและความพร้อมขององค์กรด้วย เช่น ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินและเทคโนโลยี ความรู้ความเข้าใจของผู้รับผิดชอบที่มีต่อประเด็นนั้นๆ และบริบททางสังคมที่เกี่ยวข้อง หรือแม้แต่ลักษณะเฉพาะตัวของผู้รับผิดชอบด้วย เช่น บุคลิกภาพและทักษะความสามารถที่จำเป็นต้องมี และเมื่อองค์กรได้ประเมินแล้วพบว่า มีข้อบกพร่องในจุดใด ก็ควรมีการยกระดับความสามารถหรือปรับปรุงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนการตอบสนองประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียได้

3.8 การนำแผนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียไปปฏิบัติ

หลังจากเสริมสร้างศักยภาพให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียได้แล้ว องค์กรควรนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเป็นกระบวนการ โดยครอบคลุมถึงการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนให้ผู้รับผิดชอบ การสนับสนุนการปฏิบัติตามแผน การกำหนดระยะเวลาการติดตามการปฏิบัติตามแผน และการสื่อสารในกรณีที่เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติตามแผน

3.9 การประเมินผลการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

องค์กรต้องประเมินผลการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย และนำผลการประเมินไปทบทวนและรายงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียใหม่ในอนาคต เพราะเมื่อบริบทขององค์กรเปลี่ยนไป ผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่มอาจเปลี่ยนจากกลุ่มที่มีความสำคัญน้อยมาเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญมาก หรือประเด็นระหว่างกันอาจเปลี่ยนไปหรือเปลี่ยนลำดับความสำคัญได้

สรุป

การศึกษาผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นระหว่างกันเป็นกระบวนการสำคัญของการมี CSR เพราะ CSR มีความหมายและขอบเขตที่กว้างมาก องค์กรจึงควรกำหนดประเด็นมุ่งเน้นที่จะครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดและประเด็นใดบ้าง เพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่างๆ ของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเพิ่มผลกระทบบางบวกและลดผลกระทบบางลบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นที่เกี่ยวข้องมีหลายขั้นตอน ได้แก่ การระบุผู้มีส่วนได้เสีย ระบบประเด็นระหว่างกัน จัดลำดับความสำคัญและจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็น กำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยง วางแผนการตอบสนอง เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนอง นำแผนไปปฏิบัติ ประเมินผลเพื่อทบทวน และรายงานการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งแต่ละธุรกิจอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของธุรกิจ

3

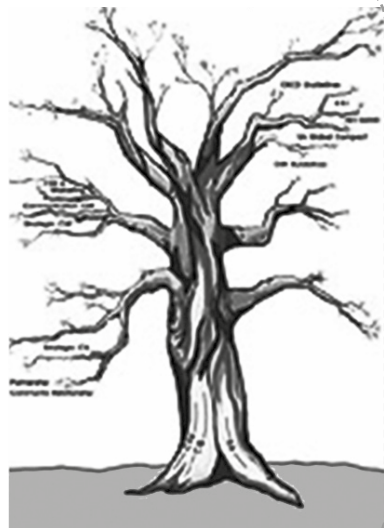
การดำเนินธุรกิจอย่างมี CSR เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างมีสมดุล ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเชื่อมโยงกัน ดังนั้น CSR จึงไม่ได้มองว่าประเด็นที่อยู่ภายในองค์กรส่งผลกระทบแต่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภายนอกองค์กรด้วย ในขณะเดียวกัน โครงการหรือกิจกรรมทางสังคมขององค์กร (Corporate Social Initiatives: CSI) ก็ไม่ได้หมายถึงกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมกิจกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการธุรกิจทั้งหมด ทั้งที่เกี่ยวกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่ธุรกิจ

กรอบการดำเนินงาน CSR (CSR Framework) เป็นตัวบ่งบอกว่าประเด็นหรือองค์ประกอบ CSR ที่สำคัญสำหรับองค์กรคืออะไร กิจกรรมที่กำหนดขึ้นต้องสัมพันธ์กับกรอบการดำเนินงานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับบริบททางสังคม รวมถึงต้องแสดงให้เห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นในทุกกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญคือ หากสามารถเชื่อมโยงเข้ากับความสามารถทางการเงินขององค์กรด้วยจะยิ่งมีประสิทธิภาพ เพราะสะท้อนให้เห็นว่ากิจกรรมทางสังคมขององค์กรนั้นช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจขององค์กรให้ดีขึ้น ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างไร จึงเป็นที่มาของคำว่า **“เศรษฐกิจสีเขียว” (Green Economy)** ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาทางเศรษฐกิจของธุรกิจ ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมในเวลาเดียวกัน

1. CSR เชิงกลยุทธ์

Strategic CSR

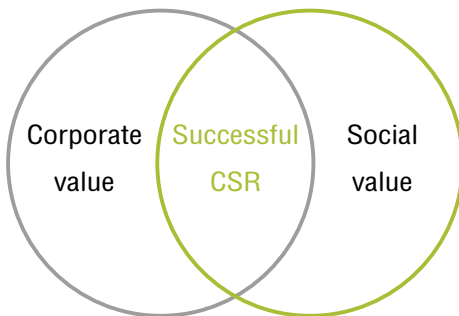
A business strategy that is integrated with core business objectives and core competencies of the firm, and form the outset is designed to create business value and positive social change, and is embedded in day-to-day business culture and operations.



ที่มา: Kellie A. McElhaney. Just Good Business: The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand (2009)

CSR เพื่อนำไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนควรเป็นการปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่เรื่องการบริหารหรือทำกิจกรรมจิตอาสาที่เน้นนำทรัพยากรขององค์กรไปมอบให้แก่สังคมภายนอกองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่การมี CSR เชิงกลยุทธ์หมายถึงการที่องค์กรสามารถดึงประเด็นเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เข้ามารวมอยู่ในกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร พร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยการบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจโดยปกติและหลอมรวมจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรด้วย ดังนั้น พนักงานในองค์กรจึงต้องตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม รวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ในทุกกระบวนการดำเนินงาน

2. การสร้างคุณค่าร่วม



ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

กิจกรรมทางสังคมที่ดีเป็นการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ระหว่างคุณค่าขององค์กร (Corporate Value) กับคุณค่าของสังคม (Social Value) ดังนั้น เป้าหมายของการมี CSR จึงต้องมองสิ่งที่เป็นคุณค่าต่อองค์กรและสิ่งที่เป็นคุณค่าต่อสังคมไปพร้อมกัน รวมถึงพิจารณาด้วยว่า คุณค่าที่ได้รับนั้น

เน้นไปในทางใด เช่น อาจเน้นที่คุณค่าขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งก็ไม่ใช่สิ่งผิด เพียงแต่อาจไม่นับเป็น CSR เชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าที่ดีในขณะเดียวกัน องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรหรือมูลนิธิต่างๆ จะเน้นคุณค่าที่มีต่อสังคมเป็นหลัก ซึ่งอาจไม่ใช่ลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจทั่วไป

จึงเกิดแนวคิดในการผสมผสานการให้ความสำคัญกับคุณค่าทั้ง 2 แบบ เข้าด้วยกัน เกิดเป็นองค์กรประเภท Social Business หรือ Social Enterprise ที่แสดงคุณค่าผสมอย่างชัดเจน

CSR ไม่ใช่การแลกคุณค่าทางเศรษฐกิจกับคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงไม่ได้หมายความว่าองค์กรต้องลดคุณค่าทางเศรษฐกิจลง เพื่อเพิ่มคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เพราะไม่ว่าอย่างไรก็ตามองค์กรก็ต้องรักษาความสามารถทางการเงินเพื่อรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน และคู่ธุรกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นในองค์กรเป็นพื้นฐาน

แนวคิดที่เสนอมุมมองการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรกับสังคม เป็นแนวคิด CSR เชิงรุกด้วยการค้นหาจุดร่วมระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจกับความต้องการของสังคม ซึ่งจะนำไปสู่คุณค่าขององค์กรในระยะยาว เช่น เพิ่มรายได้ ขยายตลาดใหม่ เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ในขณะที่สังคมก็ได้รับการตอบสนองความต้องการ เช่น ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จึงถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนจากการได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ มาเป็นต่างก็ได้รับประโยชน์ร่วมกัน (Win-win)

อย่างไรก็ดี คุณค่าทางสังคมเป็นสิ่งที่วัดหรือประเมินได้ยาก คำถามคือ องค์กรมองคุณค่าทางสังคมจากอะไร คุณค่านั้นเป็นสิ่งตายตัวหรือไม่ องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียมองสิ่งเดียวกันแล้วให้คุณค่าเหมือนกันหรือไม่ การบอกว่า องค์กรมีคุณค่าสามารถพิจารณาได้จากอะไร ผู้มีส่วนได้เสียมองเห็นคุณค่าเรื่องเหล่านั้นอย่างไร

ตัวอย่างเช่น การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์อาจมีคุณค่ามาก สำหรับลูกค้าของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ แต่ในขณะเดียวกัน อาจมีค่าน้อยสำหรับลูกค้าของธุรกิจทางการเงิน

การพิจารณาคุณค่าจึงขึ้นอยู่กับธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย การกำหนดกิจกรรม CSR เป็นช่องทางสะท้อนคุณค่าองค์กร แต่ต้องพิจารณาว่าคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้เสียมองมีคุณค่าต่อกระบวนการจัดการภายในองค์กรด้วยหรือไม่ ทำให้การจัดการกระบวนการภายในได้รับการยอมรับมากขึ้นหรือไม่ พนักงานมองเห็นการจัดการที่ดีขึ้นหรือไม่ **คุณค่าขององค์กรนอกจากต้องดีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกแล้ว ยังต้องดีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในด้วย** คุณค่านี้ต้องสร้างให้เกิดผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. การประเมินคุณค่าทางสังคม

ในการสร้างคุณค่า องค์กรต้องวางแนวทางในการประเมินกิจกรรมทางสังคมขององค์กรด้วย แต่อย่างที่กำลังว่าคุณค่าไม่มีหลักตายตัว จึงต้องพิจารณาโดยการ**กำหนดปัญหา** (Define) ก่อน เพื่อให้เห็นว่าสิ่งที่องค์กรจะทำนั้นเป็นประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียเห็นว่าสำคัญจริงๆ และเมื่อทำแล้วจะสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้เสียจริงๆ จากนั้นจึง**ระบุตัวชี้วัดด้านคุณค่า** (Quantify) ให้ได้ และขั้นตอนสุดท้ายคือการ**วัดโดยการแปลงเป็นคุณค่าทางการเงิน** (Monetize) เพื่อสะท้อนให้เห็นว่า CSR มีส่วนช่วยพัฒนาความยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กันในอดีตเพื่อประเมินโครงการเพื่อสังคมคือความพึงพอใจและทัศนคติของผู้ร่วมกิจกรรม อันจะนำไปสู่ภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีทำให้องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม แต่ในปัจจุบันเรื่อง CSR เป็นประเด็นสนใจของผู้ลงทุนด้วย ผู้ลงทุนจึงมักต้องการตัวชี้วัดต่างๆ ที่เป็นตัวเลข ทำให้องค์กรต้องประเมินความสามารถในเชิงตัวเลขด้วย

ความยากในการประเมินอยู่ที่การหาตัวเทียบเคียงที่น่าเชื่อถือ เพราะแม้จะเป็นโครงการประเภทเดียวกันแต่องค์กรที่สามารถรายงานผลได้ดีก็คือองค์กรที่สามารถหาตัวเทียบเคียงได้น่าเชื่อถือกว่าและประเมินได้

รอบด้านมากกว่า ไม่ใช่โครงการที่ใช้งบประมาณมากกว่า ดังนั้น โครงการที่มีขนาดใหญ่จึงไม่ได้เปรียบโครงการขนาดเล็กในการประเมินลักษณะนี้ แต่สิ่งที่วัดกันคือความสามารถในการระบุปัญหาและบอกได้ว่าคุณค่าคืออะไร และกิจกรรมนั้นๆ นำไปสู่การสร้างคุณค่านั้นๆ อย่างไร ดังนั้น การพิจารณากิจกรรมหรือโครงการจึงต้องมองที่ผลกระทบหรือเป้าหมายของกิจกรรมหรือโครงการเป็นหลัก

คำถามสำคัญคือค่าหรือตัวแปรเทียบเคียงอะไรที่เหมาะสมจะนำมาใช้ องค์กรจึงต้องศึกษาหาความสัมพันธ์ทางสังคม เช่นทัศนคติของประชาชน อาจมีผลต่อพฤติกรรมทางสุขภาวะ หรือในบางพื้นที่พบว่าสุขภาวะที่ดีต้องมาจากรายได้ที่ดีของประชาชนก่อน องค์กรจึงต้องหาตัวแปรที่สามารถเชื่อมโยงกันก่อนแล้วจึงหาตัวเทียบเคียง ในบางกรณีอาจทำประมาณการว่า หากไม่มีโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ แล้วจะเกิดอะไรขึ้น เช่น การที่องค์กรเกษตรกรรมผลิตวัคซีนชนิดหนึ่งขึ้นมา อัตราการตายจากโรคจะดีขึ้นอย่างไร ในอนาคต หรือมีส่วนช่วยประหยัดงบประมาณภาครัฐในการดูแลรักษาประชาชนเป็นจำนวนเท่าไร หรือจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้างในสังคม

การประเมินคุณค่าทางสังคมต้องทำทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยต้องพิจารณาผลที่เกิดขึ้นจากโครงการจริงๆ ไม่ใช่มูลค่าหรือคุณค่าเทียมที่เกิดจากปัจจัยอย่างอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงการ รวมถึงต้องสอบถามกับองค์กรอื่นด้วยว่าโครงการในลักษณะเดียวกันนี้ได้ผลแบบเดียวกันหรือไม่ ทำแล้วผลที่ดีที่สุดจะเป็นอย่างไรหรือล้มเหลวเพียงใด มีปัจจัยเสี่ยงอะไรที่จะเข้ามากระทบได้บ้าง เพื่อให้องค์กรเห็นว่าคุณค่าที่จะเกิดนั้นมีมากน้อยเพียงใด

ที่สำคัญคือ การประเมินคุณค่าทางสังคมต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือมีพัฒนาการอย่างไร และเมื่อมีปัจจัยอื่นมากระทบ โครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ จะได้รับผลกระทบด้วยหรือไม่ อย่างไร

4. คุณค่าของ CSR ต่อเศรษฐกิจ

การทำกิจกรรมหรือโครงการ CSR มีส่วนส่งเสริมเศรษฐกิจได้ใน 2 ระดับ คือ การสร้างความสามารถทางการแข่งขันของเศรษฐกิจในระดับจุลภาค หรือระดับองค์กร (Microeconomic Level or Firm Level) และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของเศรษฐกิจในระดับมหภาคหรือระดับอุตสาหกรรม (Macroeconomic Level or Sector-economic Level)

การส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับจุลภาคหรือระดับองค์กร

การทำกิจกรรมหรือโครงการ CSR สามารถส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันในระดับตัวองค์กรเอง เช่น การลดค่าใช้จ่าย การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน การสร้างทัศนคติที่ดีในสายตาผู้บริโภค การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม การเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและชื่อเสียงขององค์กร รวมถึงการสร้างความสามารถทางการเงินที่ดีขึ้น

เรื่องการพัฒนาพนักงาน หากองค์กรออกแบบกิจกรรมหรือโครงการ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย พนักงานจะได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการวางแผนงานหรือความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ในมุมมองของผู้บริโภค CSR ขององค์กรมีความเชื่อมโยงกับสินค้าและบริการอย่างแนบแน่น นอกจากคุณสมบัติที่สินค้าและบริการพึงมีให้ลูกค้าซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจซื้อขั้นพื้นฐาน เช่น ประโยชน์ใช้สอย คุณภาพ ความคงทน รูปแบบ และราคาแล้ว ยังพบว่าลูกค้ายังต้องการคุณสมบัติทางสังคมเพิ่มขึ้นอีกด้วย เช่น เป็นสินค้าที่มีกระบวนการผลิตที่ทำให้คุณภาพชีวิตของชุมชนดีขึ้น มีความปลอดภัยและไม่ก่อมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าผู้บริโภคในปัจจุบันมีลักษณะเป็นผู้นำทางสังคมมากขึ้นกว่าในอดีต เพราะตระหนักและให้ความสำคัญกับคุณค่าทางสังคมด้วย

ความสามารถในการสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณสมบัติในการใช้สอยควบคู่ไปกับคุณสมบัติทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนนวัตกรรม เพราะองค์กรต้องคิดค้นว่าทำอย่างไรจึงจะสร้างสินค้าที่มีคุณสมบัติทางสังคมให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ในขณะที่ยังคงคุณสมบัติด้านการใช้สอยไว้ครบถ้วน

จะเห็นได้ว่า การส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับจุลภาคหรือระดับองค์กรนี้สามารถขยายผลไปจนถึงระดับอุตสาหกรรมหรือระดับประเทศได้ด้วย เมื่อองค์กรสามารถแสดงให้เห็นถึงคุณค่าในภาพรวมที่มีผลนอกเหนือจากการทำกำไรในระดับองค์กรเอง

การส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับมหภาคหรือระดับอุตสาหกรรม

การส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับมหภาคนั้นเป็นการส่งเสริมที่ครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างขึ้น เช่น ในระดับอุตสาหกรรม ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ตัวอย่างเช่น การพัฒนากลยุทธ์ในระดับอุตสาหกรรมอาจนำไปสู่ความเชื่อมั่นในระดับประเทศ การสร้างทัศนคติเชิงบวกและชื่อเสียงของธุรกิจในระดับภูมิภาคอาจส่งผลถึงการเป็นที่ยอมรับในระดับสากลด้วย

ปัจจุบันประเด็นเรื่องผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะกลุ่มธุรกิจในภาคการผลิตหรืออุตสาหกรรมหนักที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ธุรกิจอื่นๆ ก็เริ่มจับตามองกันมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอาหาร ธุรกิจบริการ หรือธุรกิจการสื่อสาร

ทุกวันนี้จึงมีกระแสการเรียกร้องให้มีความร่วมมือด้าน CSR ระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือในระดับประเทศเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของทั้งอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่มาตรฐานการยอมรับและการสร้างความเชื่อมั่นในระดับมหภาคต่อไป

ตามกรอบการรายงานสากล Global Reporting Initiative (GRI) มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับการเข้าร่วมหรือเป็นภาคี CSR ในระดับสากลด้วย

เพราะเป็นเรื่องที่องค์กรในระดับนานาชาติกำลังส่งเสริมให้ภาคธุรกิจรวมตัวกันเพื่อยกระดับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบกันทั้งกลุ่มอุตสาหกรรม

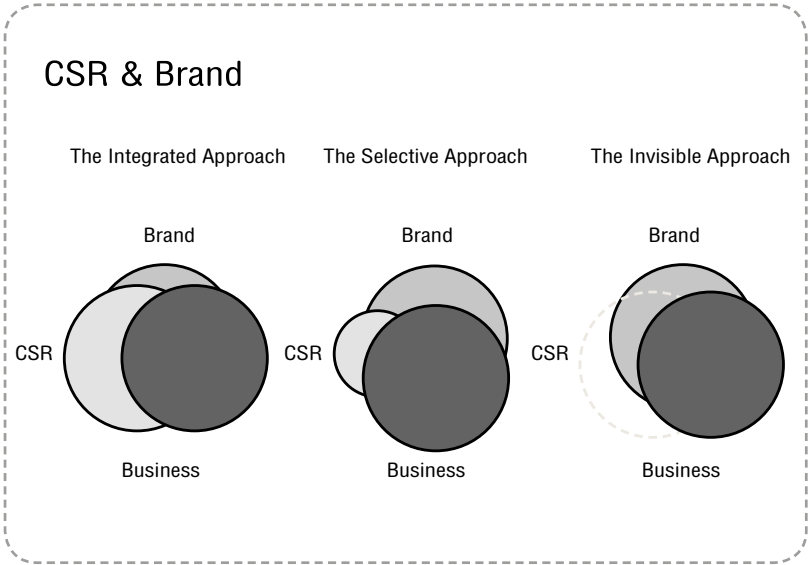
5. คุณค่าของ CSR ต่อแบรนด์

การสร้างคุณค่าอีกประการหนึ่งของ CSR คือการมองความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับ CSR ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ความสัมพันธ์ระหว่าง CSR กับแบรนด์มี 3 ระดับ ดังนี้

1. Integrated CSR คือ CSR กับแบรนด์เป็นเนื้อเดียวกัน การมี CSR มีผลต่อการตัดสินใจซื้อโดยตรง เช่น การขายสินค้าออร์แกนิกของ Whole Foods Market ในสหรัฐอเมริกา บรรจุกุณฑ์อาหารไบโอซานอ้อยของ บริษัท บรรจุกุณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด (มหาชน) ที่ผลิตจากเยื่อกระดาษจากซานอ้อย ซึ่งย่อยสลายได้ภายใน 45 วันและปลอดสารคลอรีนในการฟอกสี ไร้สารพิษก่อมะเร็ง เป็นต้น

2. Selective CSR คือ CSR มีส่วนช่วยให้แบรนด์มีภาพลักษณ์ดีขึ้นหรือดีกว่าคู่แข่งที่ไม่มี CSR ในลักษณะนี้ถือว่า CSR เป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ซื้อ เช่น การขายสินค้า Fair Trade Brand ของห้างสรรพสินค้า Sainsbury's ในอังกฤษ การเตรียมสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยให้ผู้ประกอบการสร้างหรือปรับปรุงระบบกำจัดของเสียและมลพิษในวงเงิน 4,000 ล้านบาท โดยคิดดอกเบี้ยคงที่ต่ำสุดเพียง 2% ต่อปีนานถึง 7 ปี เป็นต้น

3. Invisible CSR คือ CSR ซ่อนอยู่หรือไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแบรนด์ ผู้ซื้อจึงไม่ได้ตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าที่ CSR ขององค์กร แต่เมื่อใดก็ตามที่องค์กรมีปัญหา CSR จะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคทันที เช่น รongเท้ากีฬาแบรนด์หนึ่งที่มีปัญหาเรื่องการว่าจ้างแรงงานเด็ก เป็นต้น

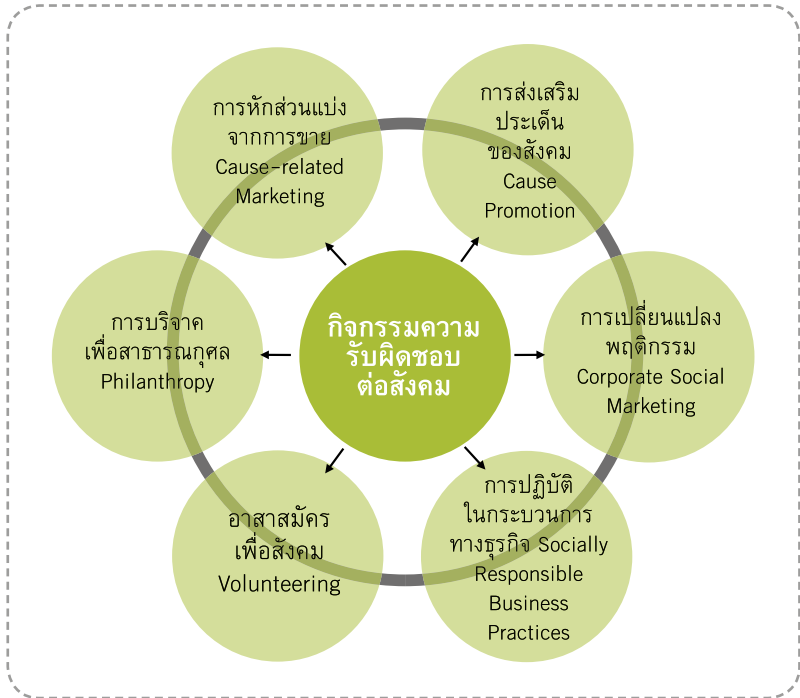


ที่มา: Kristiane Hansted Blomqvist and Steven Posner¹

CSR ที่สามารถส่งเสริมแบรนด์ขององค์กรด้วยถือว่าเป็น CSR ที่มีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเห็นว่า CSR ขององค์กรมุ่งเน้นที่ประเด็นใด และแบรนด์ขององค์กรมุ่งเน้นที่ประเด็นใด เช่น บริษัทผลิตเบียร์แบรนด์หนึ่งทำโฆษณาส่งเสริมสังคมในเรื่อง “การให้” แต่ประเด็น “การให้” ไม่ได้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทำให้ CSR และแบรนด์ไม่มีความชัดเจนสอดคล้องกัน ในขณะที่บริษัทประกันชีวิตทำโฆษณาส่งเสริมสังคมในเรื่อง “ความรับผิดชอบต่อ” ซึ่งประเด็น “ความรับผิดชอบต่อ” นี้สอดคล้องกันกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตบุคคลขององค์กร CSR และแบรนด์ในลักษณะนี้จึงมีความชัดเจนและสะท้อนคุณค่าองค์กรไปด้วยกัน

¹ เผยแพร่ในบทความ Three Strategies for Integrating CSR with Brand Marketing ใน Market Leader ฉบับ Summer 2004

6. รูปแบบของกิจกรรม CSR



ที่มา: พัฒนามาจากหนังสือ Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company ของ Phillip Kotler และ Nancy Lee

กิจกรรม CSR สามารถทำได้หลายรูปแบบ ตัวอย่างการแบ่งรูปแบบกิจกรรม CSR ของ Phillip Kotler แบ่งกิจกรรม CSR ออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. Cause-related Marketing (การหักส่วนแบ่งจากการขาย) เช่น บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มอบรายได้ส่วนหนึ่งจากค่าโทรศัพท์ทางไกลระหว่างต่างประเทศผ่าน CAT 001 นาทีละ 50 สตางค์ ในช่วง 3 เดือนให้กับมูลนิธิชัยพัฒนาเพื่อโครงการน้ำ เป็นต้น

2. Cause Promotion (การส่งเสริมประเด็นของสังคม) เช่น บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ร่วมกับโรงเรียนรอบโรงกลั่นของบริษัท สร้างจิตสำนึกรักษัรธรรมชาติแก่นักเรียนโดยบูรณาการเข้ากับ วิชาวิทยาศาสตร์ ให้นักเรียนได้เรียนรู้ความสำคัญของป่าไม้ การอนุรักษ์ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. Corporate Social Marketing (การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ คนในสังคมด้วยเครื่องมือทางการตลาด) เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จัดกิจกรรมคาราวาน “เมืองจราจรปลอดภัย โตโยต้า ถนนสีขาว” โดยรณรงค์ให้ผู้ไร้รถใช้ถนนรู้จักขับขี่อย่างมีวินัยและถูกกฎ จราจร รวมถึงสอดแทรกความมีน้ำใจและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมทาง บนท้องถนน เป็นต้น

4. Socially Responsible Business Practices (ความรับผิดชอบต่อ สังคมในกระบวนการธุรกิจ) เช่น บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้บริการสายการบินต่างๆ ด้วยระบบ PC AIR และระบบไฟฟ้า 400 Hertz เพื่อลดมลภาวะที่เกิดจากการเผาผลาญเชื้อเพลิงของอากาศยาน เป็นต้น

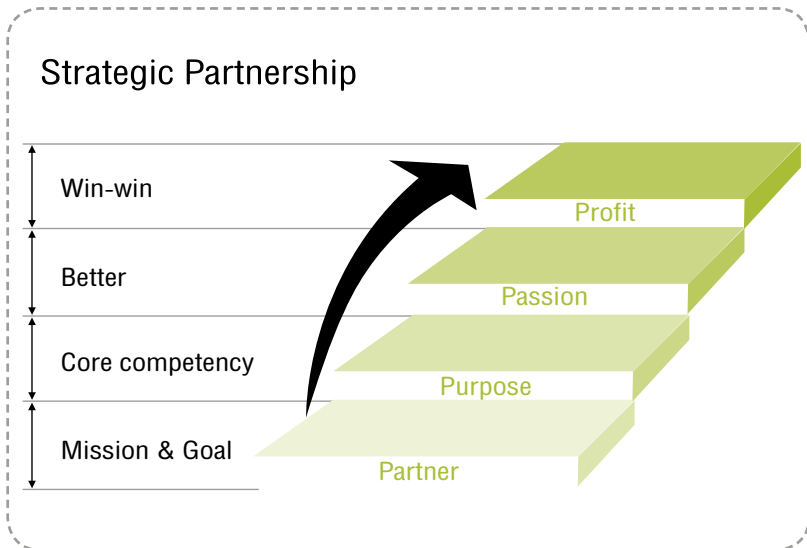
5. Volunteering (อาสาสมัครเพื่อสังคม) เช่น บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ให้พนักงานปลูกป่าชายเลนในกิจกรรม “คืนธรรมชาติให้ บางปู” เป็นต้น

6. Philanthropy (การบริจาคเพื่อสาธารณกุศล) เช่น บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มอบเงินบริจาคให้แก่ผู้ประสบภัยน้ำท่วม เป็นต้น

7. ห่วงโซ่ผลกระทบแบบมีส่วนร่วม

ในการพิจารณาหาคุณค่าของโครงการหรือกิจกรรม CSR องค์กร ต้องทราบก่อนว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายสุดท้ายของโครงการคืออะไร บางกิจกรรมเน้นการสนับสนุนทรัพยากรให้กับสังคม บางกิจกรรมเน้น สร้างการรับรู้และการตระหนักถึงปัญหาสังคม สิ่งสำคัญคือ องค์กรต้อง

ตรวจสอบและประเมินว่ากิจกรรมนั้นได้นำไปสู่ผลสุดท้ายที่ต้องการหรือไม่ บางครั้งผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการอาจไม่นำไปสู่ผลสุดท้ายโดยตรง แต่ต้องอาศัยกิจกรรมหรือการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่นหรือผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ มาดำเนินการเพิ่ม จึงจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไปสู่ผลสุดท้ายที่ต้องการได้

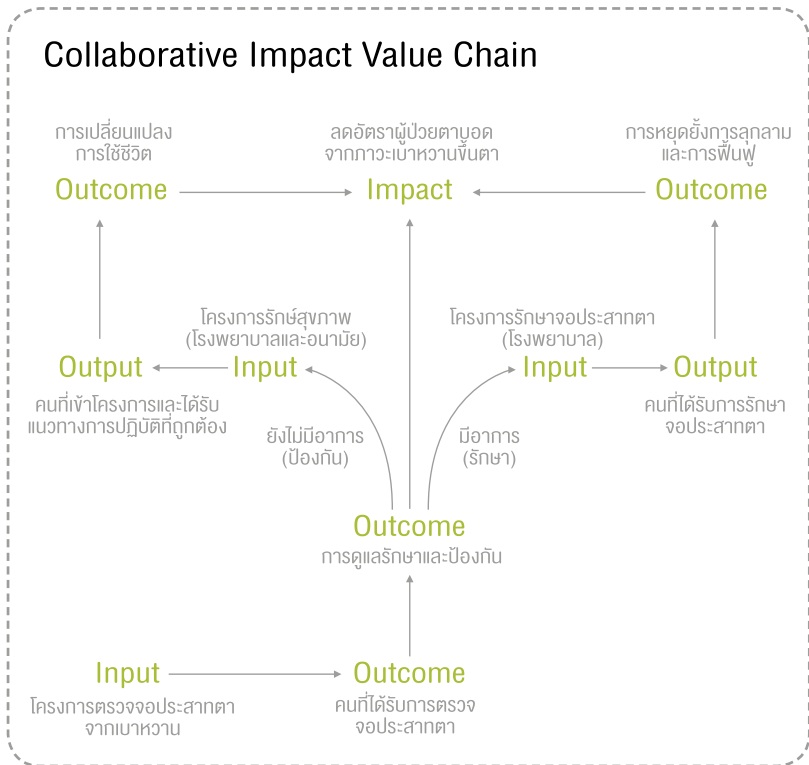


ที่มา: Jocelyne Daw. Cause Marketing for Nonprofits: Partner for Purpose, Passion, and Profits (2006)

ตัวอย่างเช่นโครงการตรวจจอประสาทตาสำหรับผู้ป่วยโรคเบาหวานขององค์กรเภสัชกรรม ซึ่งมีเป้าหมายสูงส่งคือการลดอัตราผู้ป่วยที่ตาบอดจากภาวะเบาหวานขึ้นตา หากองค์กรเภสัชกรรมจัดกิจกรรมตรวจจอประสาทตา และวัดผลลัพธ์เป็นจำนวนผู้ป่วยที่ได้รับการตรวจจอประสาทตา คงไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการลดจำนวนผู้ป่วยตาบอดได้ องค์กรเภสัชกรรมจึงต้องร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อดำเนินการต่อใน 2 เรื่องคือ

1. นำผู้ได้รับการตรวจที่ยังไม่มีอาการเข้าสู่โครงการป้องกันตาบอดจากภาวะเบาหวานขึ้นตาของโรงพยาบาล เพื่อให้ผู้ป่วยเหล่านี้ได้รับการอบรมแนวทางการปฏิบัติตนที่ถูกต้อง ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรดำเนินชีวิต และนำไปสู่ผลสุดท้ายคือการไม่ตาบอดจากภาวะเบาหวานขึ้นตา

2. นำผู้ที่ได้รับการตรวจที่พบอาการเข้าสู่โครงการรักษาจอประสาทตาของโรงพยาบาล เพื่อรักษาอาการ ซึ่งนำไปสู่การบรรเทาอาการและการฟื้นฟู และนำไปสู่ผลสุดท้ายคือการไม่ตาบอดจากภาวะเบาหวานขึ้นตา



ที่มา: แผนแม่บทการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม พ.ศ. 2553-2555 โดยองค์การเภสัชกรรม

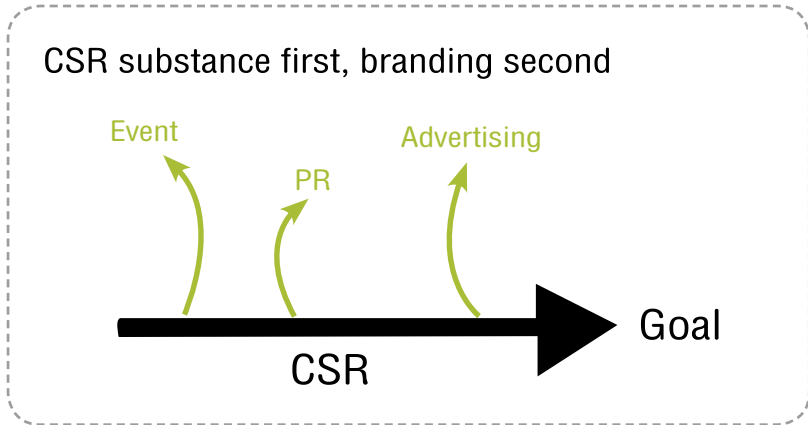
จะเห็นได้ว่าเพื่อความสำเร็จในการสร้างคุณค่าทางสังคมนั้น องค์กรอาจจำเป็นต้องร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของโครงการ CSR ที่กำหนด รวมถึงต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องกับบริบทของสังคมแวดล้อมด้วย บางองค์กรอาจมีโครงการที่พิจารณาแล้วว่าเป็นประโยชน์ต่อชุมชน แต่อาจล้มเหลวได้หากขัดแย้งกับความคิด ความเชื่อหรือวิถีปฏิบัติของท้องถิ่น เช่น การทำโครงการปรับปรุงโรงเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกแก่เด็กพิการในภาคอีสาน พบว่าไม่ประสบความสำเร็จในเบื้องต้น เพราะไม่มีผู้ปกครองส่งเด็กพิการมาเรียน ด้วยเหตุที่ชุมชนนั้นมีความเชื่อว่าการพิการของเด็กเป็นกรรมมาตั้งแต่ชาติปางก่อน เมื่อเกิดมาในชาตินี้ก็ควรรับกรรม เป็นต้น

8. การสื่อสาร CSR

เมื่อ CSR ไม่ได้จำกัดเพียงการทำกิจกรรมทางสังคมเท่านั้น การสื่อสาร CSR จึงไม่ได้เป็นเพียงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมเป็นครั้งๆ แต่ต้องเป็น **การสร้างคุณค่าให้องค์กรด้วยการสื่อสาร**

องค์กรต้องพิจารณาหาประเด็นที่เป็นแก่น CSR ที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร โดยอาจพิจารณาจากเป้าหมายการมี CSR ขององค์กร ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ และความสามารถหลักขององค์กรที่จะไปแก้ไขผลกระทบดังกล่าว

เมื่อองค์กรเลือกประเด็นที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจนได้แล้ว ก็นำประเด็นดังกล่าวไปสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เช่น การโฆษณา การจัดกิจกรรมทางการตลาด การทำสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ รายงานประจำปี หรือจดหมายข่าว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและช่องทางที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นเป้าหมายอย่างไรก็ดี กิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดต้องคงไว้ซึ่งสาระของประเด็นที่เป็นเอกลักษณ์นั้นๆ เหมือนๆ กัน

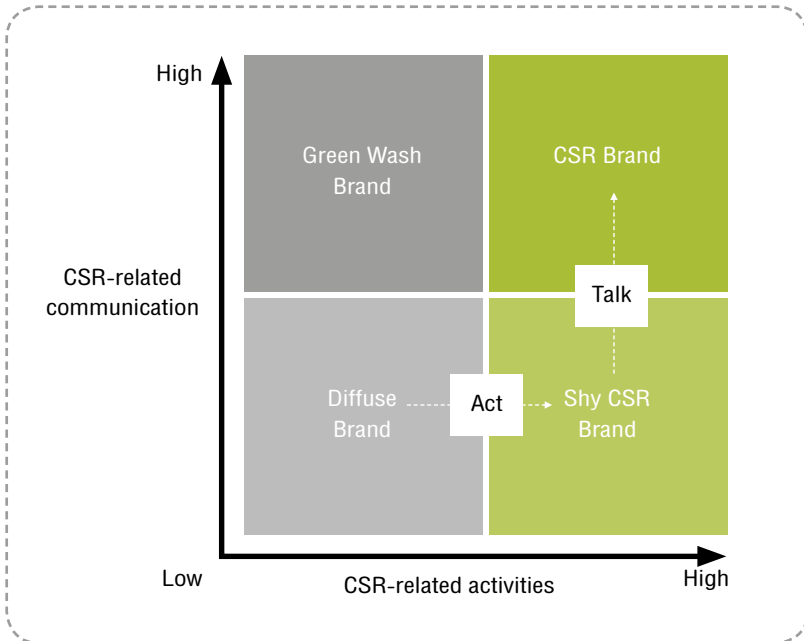


ที่มา: Kellie A. McElhane. Just Good Business: The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand (2008)

ข้อควรระวังอย่างหนึ่งในการสื่อสาร CSR คือ ต้องแน่ใจว่า**สิ่งที่กำลังจะสื่อสารเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการทราบ** องค์กรจึงควรเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียอย่างใกล้ชิดเพื่อเข้าใจในความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

มีงานวิจัยของต่างประเทศและผลการปฏิบัติของบริษัทชั้นนำแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการสื่อสาร CSR ว่ามีแนวโน้มที่จะมีผลต่อการสร้างทัศนคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร ในขณะเดียวกันก็มีคำถามว่า การที่องค์กรมุ่งเน้นเรื่องการสื่อสาร CSR มาก อาจทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าองค์กรกำลังพยายามปกปิดข้อเท็จจริงอะไรบางอย่าง ดังนั้น **การสื่อสาร CSR จึงเปรียบเสมือนเป็นดาบสองคมที่ผู้สื่อสารต้องใช้อย่างระมัดระวัง**

การสร้างแบรนด์ด้าน CSR ขององค์กรจำเป็นต้องกระทำทั้งในรูปแบบกิจกรรม CSR และการสื่อสาร CSR เพราะการทำเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งถือว่าไม่เพียงพอ การทำกิจกรรม CSR แต่ไม่ได้สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ หรือการพยายามสื่อสารเพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการลงมือปฏิบัติให้เห็นผลอาจทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความสับสนได้



ที่มา: Kellie A. McElhane. Just Good Business: The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand (2008)

สรุป

คำว่า “กิจกรรม CSR” ไม่ได้หมายถึง กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่หมายถึงกิจกรรมที่เป็นผลกรปฏิบัติที่อยู่ทั้งในกระบวนการและนอกกระบวนการดำเนินงาน องค์กรจำเป็นต้องมีความชัดเจนในเรื่อง CSR ว่ามีเป้าหมายหรือคุณค่าที่ต้องการสร้างอะไร การแยกว่ากิจกรรมใดเกิดขึ้นในหรือนอกกระบวนการเป็นเรื่องยาก แต่สิ่งที่องค์กรสามารถทำให้เกิดความชัดเจนได้คือเป้าหมายของกิจกรรม ส่วนรูปแบบกิจกรรมเป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงไม่ควรต้องกังวลว่ากิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกองค์กร แต่ควรเน้นที่เป้าหมายในการดำเนินการมากกว่า

นอกจากนี้ องค์กรต้องกำหนดกรอบการดำเนินงาน CSR โดยพิจารณาจากบริบทและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร รวมถึงความหมาย CSR ที่องค์กรให้ไว้ในตอนเริ่มต้น และสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรและสังคม และเมื่อดำเนินกิจกรรม CSR แล้ว ควรสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบในประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียสนใจด้วยวิธีการสื่อสารแบบที่เหมาะสม

4

การรายงาน CSR หรือการรายงานความยั่งยืน คือ การสื่อสารการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งแต่ละองค์กรมีความจำเป็นในการรายงานแตกต่างกันไป บางองค์กรจำเป็นต้องรายงาน เพราะมีแรงกดดันจากภายนอก โดยเฉพาะจากผู้ลงทุนที่ต้องการอ่านรายงานความยั่งยืนกันมากขึ้นเพื่อนำข้อมูลที่เปิดเผยในรายงานมาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจลงทุน หรือแม้แต่ผู้ถือหุ้นก็ต้องการทราบว่าบริษัทได้ประโยชน์อะไรจากการดำเนินงานด้าน CSR

ในปัจจุบันมีจำนวนองค์กรที่รายงานความยั่งยืนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ผ่านช่องทางเผยแพร่ต่างๆ มากขึ้น ในขณะที่ผู้สนใจศึกษารายงานก็มีหลากหลายขึ้นด้วย ไม่ใช่เพียงกลุ่มผู้ถือหุ้นหรือสื่อมวลชนเท่านั้น

ในการจัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainable Development Report: SD Report) หลายองค์กรพบว่าประเด็นสำคัญไม่ใช่เรื่องการรายงานข้อมูล

ที่องค์กรมีผู้ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการได้มาซึ่งข้อมูลและการสร้างความเข้าใจร่วมกันกับคนในองค์กรด้วย เพราะรายงานต้องอาศัยข้อมูลจากทุกส่วนงานขององค์กร หากผู้ให้ข้อมูลไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานและวัตถุประสงค์ของการรายงาน ก็อาจให้ข้อมูลที่ไมตรงตามวัตถุประสงค์หรืออาจไม่ให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลเพราะมองว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน ดังนั้น ก่อนที่องค์กรจะเริ่มจัดทำรายงาน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ การทำให้พนักงานทุกหน่วยงานเข้าใจว่า CSR หรือความยั่งยืนขององค์กรคืออะไร และการรายงานมีความสำคัญอย่างไร

1. ทำไมต้องจัดทำรายงานความยั่งยืน

ก่อนที่องค์กรจะจัดทำรายงานความยั่งยืน คำถามสำคัญที่องค์กรต้องตอบให้ได้ก่อนคือ

- ✓ ทำไมต้องรายงาน
- ✓ รายงานจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร
- ✓ การรายงานช่วยให้ CSR ขององค์กรดีขึ้นหรือไม่
- ✓ การรายงานควรเป็นรูปแบบใด
- ✓ มีมาตรฐานหรือกรอบการรายงานกำหนดหรือไม่
- ✓ องค์กรแค่รายงานไปตามรูปแบบได้หรือไม่

เหตุผลสำคัญที่หลายองค์กรระบุว่า เป็นปัจจัยหลักทำให้ต้องจัดทำรายงานความยั่งยืนคือ ผู้ลงทุนหันมาสนใจเรื่องความยั่งยืนขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจลงทุน และเป็นช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทำความเข้าใจว่าองค์กรมีผลการปฏิบัติด้าน CSR ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวอย่างไร ที่สำคัญคือ **รายงานเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรเองว่ามีกระบวนการทางธุรกิจเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือไม่ และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทางธุรกิจต่อไป**

จึงอาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรมีการรายงาน ได้แก่

1. ความต้องการข้อมูลจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน แหล่งเงินทุน ลูกค้า เป็นต้น

2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น องค์กรต้องการได้รับการยอมรับและความไว้วางใจในมาตรฐานการดำเนินงาน หรืออาจจำเป็นต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3. เป้าหมายภายในองค์กร เช่น องค์กรต้องการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงต้องการทำให้พนักงานตระหนักถึงผลกระทบของกระบวนการดำเนินธุรกิจในทุกขั้นตอน เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและความมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ เป็นต้น

เมื่อองค์กรทราบวัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงานความยั่งยืน องค์กรจึงสามารถกำหนดเนื้อหาที่จะสื่อสารได้ เช่น เนื้อหาเพื่อชักชวนให้ลงทุน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ หรือเพื่อให้เกิดการยอมรับในมาตรฐานขององค์กร เป็นต้น

ดังนั้น เนื้อหาที่จะรายงานจึงจำเป็นต้องมีมากกว่าการบอกเล่ากิจกรรม CSR ที่องค์กรได้ดำเนินการไปหรือเป็นการเอาข้อมูลต่างๆ มารวมกันแล้วเล่าเป็นเรื่องราว เพราะข้อมูลเหล่านี้ไม่สามารถทำให้ผู้ลงทุนตัดสินใจได้ และไม่สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้เสียได้ เพราะโดยหลักการแล้ว รายงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรสามารถใช้โน้มน้าวผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีเหตุผลและมีข้อมูลสนับสนุน

ด้วยเหตุนี้ **องค์กรจึงควรเลือกมาตรฐานหรือกรอบการรายงานที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการรายงานขององค์กรให้มากที่สุด** อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ของการรายงานต่างๆ เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ องค์กรแต่ละแห่งจึงอาจนำไปพัฒนาเพื่อสร้างรูปแบบการรายงานที่เหมาะสมกับองค์กรของตนให้มากที่สุด

กรอบกว้างๆ ของการรายงานความยั่งยืนครอบคลุมผลการปฏิบัติ ด้าน CSR ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งแตกต่างจากรายงานประจำปีโดยทั่วไปที่มักมุ่งเน้นรายงานผลการปฏิบัติ ทางการเงินเท่านั้น จึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลแต่เพียงด้านเดียว รายงานความยั่งยืนจึงช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียได้เห็นข้อมูลเบื้องหลังในมิติ ต่างๆ ที่ครบถ้วนมากขึ้น

2. ลักษณะของรายงานความยั่งยืนที่ดี

การพิจารณาว่ารายงานแบบใดเป็นรายงานที่ดี จะมองที่แก่นสำคัญ คือความเหมาะสมของเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับนโยบาย แนวคิด และ กรอบการดำเนินงาน CSR องค์กร การสะท้อนประเด็นสำคัญ การใช้ภาษา ความน่าเชื่อถือของข้อมูล การมีพันธสัญญา อีกทั้งมีการเปรียบเทียบกับว่า เมื่อองค์กรทำแล้ว มีผลเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือ เมื่อเทียบกับบริษัทที่มีผลประกอบการที่ดีที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรม เดียวกัน (Best in Class) นอกจากนี้ รายงานที่ดีควรแสดงความสมดุล ของสิ่งที่องค์กรทำได้และทำไม่ได้เพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพรวมทั้งหมดและ เกิดความเชื่อถือในรายงาน

โดยทั่วไปรายงานความยั่งยืนที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- สะท้อนทิศทาง นโยบายและแนวคิดด้าน CSR ขององค์กรที่แสดง กรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน
- แสดงให้เห็นกระบวนการต่างๆ ด้าน CSR ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ทางธุรกิจ
- แสดงผลการปฏิบัติทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการ กำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างมีสมดุล
- แสดงข้อมูลตามข้อเท็จจริงและเชื่อถือได้ มีทั้งประเด็นในเชิงบวก และลบ
- นำเสนอข้อมูลแบบกระชับ ตรงประเด็น

- ใช้ภาษาที่อ่านง่ายและเข้าใจได้สำหรับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ข้อมูลที่นำเสนอสามารถนำไปต่อยอดองค์ความรู้ให้แก่ทั้งผู้ทำรายงานและผู้อ่านรายงาน เพื่อตอบสนององวัตถุประสงค์การทำและการอ่านรายงานได้

3. เนื้อหาของรายงานความยั่งยืน

กระบวนการรายงานมีหลายขั้นตอนซึ่งมีความสำคัญมาก ตั้งแต่การกำหนดสิ่งที่จะรายงานให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้อ่านและสิ่งที่ผู้อ่านสนใจ การให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะรายงาน การลำดับเรื่องที่สร้างความสอดคล้องของข้อมูล การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางหรือกราฟิกต่างๆ เพื่อให้เข้าใจง่าย ดูสวยงาม ดึงดูดความสนใจ รวมถึงทำให้เกิดความรู้สึกร่วมหรือมีอารมณ์คล้อยตามการบอกเล่าด้วย

การจัดทำรายงานความยั่งยืนสามารถใช้การนำเสนอได้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงานขององค์กร เช่น การบรรยายเป็นบทความ การนำเสนอข้อมูลกราฟิก การเล่าเรื่องผ่านการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น

ตัวอย่างผลการสำรวจเรื่องทัศนคติของผู้มีส่วนได้เสียต่อการรายงานด้าน CSR โดย Pleon¹ พบว่าเรื่องที่มีผู้สนใจมากที่สุด 5 อันดับแรกในรายงานความยั่งยืน ได้แก่

1. สิทธิมนุษยชน
2. การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สุขภาพและความปลอดภัย
4. การป้องกันการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
5. นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในกระบวนการผลิต

¹ Pleon Kohtes Klewes GmbH. Accounting for Good: the Global Stakeholder Report 2005 (2005)

โดยทั่วไปองค์กรมักตั้งชื่อรายงานตามสิ่งที่องค์กรต้องการสื่อสาร และตามกลุ่มผู้อ่าน โดยให้สะท้อนแนวคิดหลัก (Theme) ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสนใจหรือเป็นประเด็นที่สำคัญในช่วงเวลานั้น เช่น Marks & Spencer ใช้ชื่อรายงานว่า “How We Do Business Report” บางองค์กรใช้ “Corporate Citizenship Report” บางองค์กรใช้ “Corporate Responsibility Report” หรือ “Corporate Sustainability Report” อย่างไรก็ตามไม่ว่าองค์กรจะใช้ชื่อรายงานว่าอะไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือ **เนื้อหาของสาระของรายงานต้องเกี่ยวข้องกับตัวธุรกิจและประเด็นสำคัญของธุรกิจ**

4. แนวปฏิบัติและมาตรฐานการรายงานความยั่งยืน

องค์กรสามารถเลือกแนวทางการรายงานหรือนำเสนอเนื้อหาด้านความยั่งยืนได้จากแนวปฏิบัติหรือมาตรฐานที่มีกำหนดไว้ หรือจะเลือกรูปแบบที่องค์กรกำหนดขึ้นเองก็ได้ เพราะความสำคัญไม่ได้อยู่ที่ว่ารูปแบบใดดีกว่ารูปแบบใด แต่อยู่ที่ว่ารูปแบบที่ใช้นั้นควรต้องส่งเสริมให้ผู้อ่านสามารถทราบได้ว่าแนวคิดสำคัญของการรายงานคืออะไร ประเด็นใดที่องค์กรต้องการเน้นเป็นสาระสำคัญและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

แนวปฏิบัติและมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนมีอยู่มากมาย เช่น

Report Guidelines	Descriptions
The Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) 2006 (G3)	The Global Reporting Initiative’s Sustainability Reporting Guidelines represent the first global framework for comprehensive sustainability reporting, encompassing the “triple bottom line” of economic, environmental, and social issues. The Guidelines bring reporters and report users alike one major step closer to elevating sustainability reporting to a level consistent with financial reporting.

Report Guidelines	Descriptions
Framework for Public Environmental Reporting, and Australian approach	Guideline document was published in March 2000 by Environment Australia. Very good and complete guidelines.
General Guidelines on Environmental Reporting	Guidelines of the UK Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA) were published in 2001.
Japanese Environmental Reporting Guidelines, Guidance for Publishing Environmental Reporting	Guideline document was published in February 2001 by the Ministry of the Environment, Government of Japan.
Der Leitfaden “Der Nachhaltigkeitsbericht”	A German guideline for sustainability reporting was published.
The CEFIC Responsible Care-Health, Safety and Environmental reporting guidelines	The European Chemical Industry Council (CEFIC) published guidelines in 1998 for the European chemical companies. Their previous guidelines of 1993 were also well-known in other sectors.
The WICE guidelines	The World Industry Council for the Environment (WICE) is a global coalition of enterprises initiated in 1993 by the International Chamber of Commerce (ICC). In 1995 they published their guidelines for voluntary reporting.
CBI guideline: “Introducing environmental reporting”	This small booklet was published by the Confederation of British Industries (CBI) in 1995 and provided a guide to the key issues. It also clarified the reporting requirements of the CBI Environment Business Forum. It referred and made use of the WICE and PERI guidelines.
UNEP/Sustainability reports “Engaging Stakeholders”	UNEP/SustainAbility published a report, Engaging Stakeholders, Vols 1 and 2 in 1996. Volume 1: The Benchmark Survey covers international trends in corporate environmental reporting; introduces new and revised reporting and benchmarking tools. Volume 2: The Case Studies focuses on the activities and perspectives of 12 very different users of corporate environmental reports. In 1997 the 1997 Benchmark Survey has been published.
The Forum on Environmental Reporting (FEEM) Guidelines for preparation of company environmental reports	The working group Forum on Environmental Reporting of the Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) in Italy produced these guidelines in 1995.

ที่มา: The International Corporate Sustainability Reporting Site, Netherlands

แนวปฏิบัติและมาตรฐานการรายงานมีหลากหลายทั้งในระดับสากล² ระดับประเทศ³ เฉพาะอุตสาหกรรม⁴ หรือเฉพาะสำหรับการรายงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ⁵ มาตรฐานการรายงานหนึ่งที่ได้รับคามนิยมมากในปัจจุบันคือ Global Reporting Initiative (GRI)

5. GRI Sustainability Reporting Guidelines

GRI เป็นกรอบการรายงานความยั่งยืนที่ได้รับความนิยม สาเหตุหนึ่งเพราะสามารถอธิบายให้เข้าใจชัดเจนว่า CSR ควรประกอบด้วยเรื่องอะไรบ้าง องค์กรควรนำเสนอข้อมูลหรือเรื่องราวในประเด็นใดที่เกี่ยวข้องบ้าง ทำให้องค์กรสามารถนำไปเป็นกรอบการนำเสนอข้อมูลได้ง่าย

นอกจากนี้ GRI เป็นกรอบการรายงานที่พัฒนามาจากผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม ทำให้มีข้อมูลที่ค่อนข้างสมบูรณ์เมื่อเทียบกับมาตรฐานอื่นๆ และเป็นกรอบที่สอดคล้องกับเกณฑ์การจัดอันดับ CSR หลากๆ เกณฑ์

อย่างไรก็ดี ในการนำกรอบการรายงาน GRI มาใช้ องค์กรควรต้องเข้าใจลักษณะหรือหลักการในการรายงานก่อน ไม่ควรมุ่งไปที่ตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นในทันที เพราะอาจกลายเป็นว่าองค์กรพยายามหาข้อมูลมาตอบตามตัวชี้วัด โดยไม่ได้เข้าใจว่าลักษณะหรือจุดมุ่งเน้นของ GRI คืออะไร

รายงานความยั่งยืนตามกรอบ GRI ของหลายองค์กรมักมีจำนวนหน้าลดลงเรื่อยๆ ตามเวลาที่ผ่านมา เพราะในปีถัดๆ มามักเป็นการรายงาน

² เช่น GRI, The WICE guidelines, UNEP/Sustainability reports

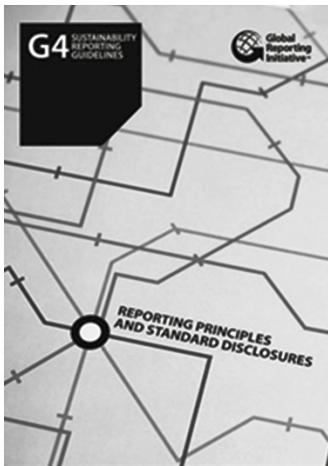
³ เช่น Framework for Public Environmental Reporting, an Australian approach และ Japanese Environmental Reporting Guidelines

⁴ เช่น The CEFIC Responsible Care-Health, Safety and Environmental reporting guidelines for chemical companies

⁵ เช่น General Guidelines for Environmental Reporting, the Forum on Environmental Reporting

เฉพาะความก้าวหน้าเท่านั้น แต่หากเมื่อใดที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทิศทาง CSR ขององค์กรใหม่ องค์กรควรมานำรายงานในทันที รายงานจึงไม่ใช่แค่การรวมเล่มตัวเลขหรือสมุดแสดงสถิติ แต่ต้องสะท้อนความก้าวหน้าขององค์กร ทั้งในเรื่องวิธีคิด วิธีปฏิบัติ และผลของการปฏิบัติ โดยมีกรอบ GRI ช่วยกำหนดแนวทางว่ามาตรฐานกว้างๆ ด้าน CSR ครอบคลุมและวัดผลเรื่องอะไรกันบ้าง

นอกจากนี้ รายงานต้องสามารถสร้างความเชื่อถือได้ ทั้งในแง่ของการวัด และการตรวจสอบ จึงควรมีคำอธิบายตัวชี้วัดแต่ละตัวไว้ด้วย เช่น พลังงานทางตรงหมายถึงอะไรและวัดจากอะไร พลังงานทางอ้อมหมายถึงอะไรและวัดจากอะไร เป็นต้น



ที่มา: www.globalreporting.org

GRI Version ล่าสุดคือ Version 4 (G4) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การยกเลิกการจัดอันดับปริมาณการรายงานตัวชี้วัด (Report Application Level) และหันมาเน้นเรื่องการเปิดเผยวิธีการบริหารจัดการ (Disclosures on Management Approach) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงวิธีการ

เพื่อรับมือหรือแก้ไขความเสี่ยงและผลกระทบในประเด็นต่างๆ ที่นำมาเสนอไว้ในรายงานตัวชี้วัดทั้งหมด เพื่อแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทุกแง่มุมในแต่ละหมวดที่ใช้กำหนดตัวชี้วัดและวิธีการคัดเลือกประเด็นสำคัญ (Materiality) ซึ่งเป็นประเด็นที่สร้างผลกระทบหลักทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อมขององค์กร

โครงสร้างการรายงานของ GRI G4 แบ่งเป็น 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่

ส่วนที่ 1: เป็นการเปิดเผยมาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 กลยุทธ์และการวิเคราะห์ (Strategy and Analysis)
- 1.2 รายละเอียดเกี่ยวกับองค์กร (Organization Profile)
- 1.3 ประเด็นสำคัญและขอบเขตที่จะรายงาน (Identified Material Aspects and Boundaries)
- 1.4 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)
- 1.5 โครงสร้างของรายงาน (Report Profile)
- 1.6 การกำกับดูแลกิจการ (Governance)
- 1.7 จริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity)

ส่วนที่ 2: เป็นการเปิดเผยมาตรฐานเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 การเปิดเผยวิธีการบริหารจัดการ (Disclosures on Management Approach)
- 2.2 การเปิดเผยตัวชี้วัดในหมวดต่างๆ ดังนี้
 - 2.2.1 หมวดเศรษฐกิจ (4 ตัวชี้วัด)
 - 2.2.2 หมวดสิ่งแวดล้อม (12 ตัวชี้วัด)
 - 2.2.3 หมวดสังคม ซึ่งแบ่งเป็นหมวดย่อยอีก 4 หมวด คือ
 - 2.2.3.1 การปฏิบัติต่อแรงงาน (8 ตัวชี้วัด)
 - 2.2.3.2 สิทธิมนุษยชน (10 ตัวชี้วัด)
 - 2.2.3.3 สังคม (7 ตัวชี้วัด)
 - 2.2.3.4 ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ (5 ตัวชี้วัด)



ที่มา: www.globalreporting.org

นอกจากนี้ ยังมีกรอบการรายงาน GRI สำหรับเฉพาะอุตสาหกรรม (Sector Disclosures) อีกด้วย

หลักการรายงานแท้จริงแล้วคือหลักการพัฒนา CSR ขององค์กรนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกประเด็นที่สำคัญ การลงมือปฏิบัติ และทำที่สอดคล้องคือการนำมารายงาน ล้วนต้องเป็นประเด็นที่มีผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นประเด็นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นที่สามารถตอบสนองต่อความยั่งยืนขององค์กร

เนื้อหาที่นำมารายงานเป็นการแสดงความสามารถขององค์กรถึงวิถีคิด วิถีบริหารจัดการกระบวนการ วิถีปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งตัวชี้วัดเป็นเพียงข้อมูลส่วนหนึ่งเท่านั้น

ส่วนกระบวนการทำรายงานครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ ไปจนถึงการทบทวนและการพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

สรุป

การจัดทำรายงานความยั่งยืนไม่ใช่การบอกเล่าถึงความสำเร็จของโครงการ กิจกรรม หรือประเด็น แต่ต้องสะท้อนเรื่องราวการพัฒนา CSR ขององค์กร ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเห็นถึงการกระทำ ความมุ่งมั่น และเจตนาของสิ่งที่องค์กรดำเนินการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ที่สำคัญคือ รายงานความยั่งยืนควรเป็นเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้น เพราะ CSR มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจในทุกเรื่อง รวมถึงมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในทุกหน่วยงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

บท ส่งท้าย

“ความรับผิดชอบต่อสังคม” เป็นแนวคิดที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน ซึ่งมีหลักการโดยรวมว่า การดำเนินธุรกิจควรให้ความสนใจ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการสร้างการเติบโตของธุรกิจ เพราะ การดำเนินธุรกิจในลักษณะนี้เชื่อว่าจะสามารถนำไปสู่**การพัฒนาที่ยั่งยืน** (Sustainable Development) ที่แท้จริง และด้วยเป้าหมายของการไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืนนี้เอง ทำให้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ได้จำกัด อยู่เพียงเรื่องของการให้ความช่วยเหลือ การบริจาค หรือจิตอาสาเท่านั้น องค์กรต้องรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี การประกอบ กิจการด้วยความเป็นธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชน การปฏิบัติต่อแรงงาน อย่างเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและ สังคม และการจัดการสิ่งแวดล้อม อีกด้วย

องค์กรจำเป็นต้องมี CSR ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ ไม่ใช่ เพียงเพื่อให้อยู่ในกระแสโลกเท่านั้น แต่สังคมในปัจจุบันทั้งในระดับสากล และในระดับประเทศต่างคาดหวังถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ธุรกิจอย่างมาก เนื่องจากสังคมเรารู้ว่า ธุรกิจที่มุ่งแต่จะสร้างการเติบโต ทางเศรษฐกิจนั้นสามารถสร้างผลกระทบในเชิงลบให้แก่สังคมและ

สิ่งแวดล้อมได้อย่างมากมาย ยิ่งไปกว่านั้น สำหรับองค์กรที่ทำธุรกิจแบบข้ามชาติ การดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมกำลังกลายเป็นเงื่อนไขในการทำธุรกิจในปัจจุบัน บริษัทจดทะเบียนต้องพบกับความกดดันจากผู้ลงทุนหรือกองทุนที่ใส่ใจในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และประเด็นสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาลของบริษัทที่จะลงทุน ทั้งนี้ เพราะประเด็นต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของธุรกิจ และความยั่งยืนขององค์กร

ธุรกิจในอนาคตเดียวกันอาจมีประเด็นมุ่งเน้นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมของแต่ละองค์กรมีความเป็นลักษณะเฉพาะในระดับหนึ่งตามบริบทขององค์กร กลยุทธ์ CSR และกิจกรรม/โครงการ CSR ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติ (Performance) อาจแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ธุรกิจ สถานที่ประกอบธุรกิจ หรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์กร ในการดำเนินการ CSR องค์กรไม่จำเป็นต้องยึดติดกับทฤษฎีหรือมาตรฐานมากนัก แต่ควรคำนึงถึงลักษณะเฉพาะหรือความเป็นตัวเองให้มาก ทฤษฎีหรือมาตรฐานจะเป็นประโยชน์ในการเป็นหลักคิด แต่ความเป็นตัวเองจะบอกได้ว่าองค์กรควรรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างไร

สุดท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณนักวิชาการทุกท่านและสถาบันวิชาการต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในการอ้างอิงข้อมูลของหนังสือเล่มนี้ รวมถึงบริษัทจดทะเบียนต่างๆ ที่ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทำให้คณะผู้จัดทำสามารถนำเสนอความรู้พื้นฐานสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคณะผู้จัดทำจะมีโอกาสได้นำเสนอความรู้ในระดับต่อไปในการอบรมให้ความรู้สำหรับผู้ที่ต้องการนำแนวคิดและหลักการด้าน CSR ไปสู่การปฏิบัติจริงในอนาคตอันใกล้



ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0 2009 9000 www.set.or.th