

## CSR นิยามความสำเร็จแบบยั่งยืน ด้วยการสร้างแนวคิด CSR ให้เกิดขึ้นใน DNA ขององค์กร

ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ  
นักสื่อสารกลยุทธ์แบบบูรณาการ  
[dr.photj@gmail.com](mailto:dr.photj@gmail.com)

แม้ว่าองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับปัญหานานาสารพัน ทั้งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การแสวงหาช่องทางทางธุรกิจควบคู่ไปกับการบริหารต้นทุน โอกาสในการทำกำไรในภาวะที่ ยังไม่เอื้ออำนวยนัก จึงเป็นช่วงเวลาและรอยต่อที่สำคัญของสภาพทางสังคมที่ไม่อาจพึ่งพาความช่วยเหลือจากส่วนใดได้ การบริหารองค์กรท่ามกลางสถานการณ์เหล่านี้จึงเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง

ขณะเดียวกันแนวคิดเรื่อง **CSR** (Corporate Social Responsibility) หรือแนวคิดในการรับผิดชอบต่อสังคม ยังคงเป็นภารกิจขององค์กรต่างๆ ที่จะดำเนินกิจการด้วยความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมต่อสังคม ถือเป็นอีกหนึ่งภารกิจที่สำคัญขององค์กร ที่องค์กรจะต้องมีความจริงจังในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสดงความมุ่งมั่นขององค์กรต่อการผลักดันสังคมให้ไปในทิศทางที่เหมาะสมร่วมกัน

ที่ผ่านมา องค์กรแต่ละแห่งได้มี การพิจารณา บริหารงาน ดำเนินการ **CSR** ตามความถนัดและความสนใจขององค์กรตามศักยภาพหรือทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อสร้างประโยชน์หรือคุณค่ากับสังคม ทั้งแก้ไข การชะลอ บรรเทา ปัญหาหรือกระแสสังคมที่เร่งด่วน ในขณะที่ในระบบการดำเนินการยังขาดการประสานกันอย่างจริงจังระหว่างองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนทุกขนาด เพื่อให้การสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นบรรลุผล ตามความตั้งใจของการมีส่วนร่วมเพื่อสังคม อย่างแท้จริง

### สร้าง CSR ให้เกิดขึ้นใน DNA ขององค์กร

คำถามมากมายที่วนเวียนอยู่ในใจของบริหารองค์กร เกี่ยวกับเรื่อง **CSR** อยู่ไม่น้อย ว่า **CSR** เป็นเรื่องที่ต้องกระทำกันตอนไหน ใครเป็นคนดำเนินการ แล้วทำกันตอนไหนบ้าง ระดับไหนจึงจะเพียงพอหรือทำตามที่มีกรอบกฎหมายบังคับ ในขณะที่มีผู้เห็นว่า **CSR** นั้นเป็นเรื่องที่ต้องเกิดจากจิตสำนึกภายในปราศจากการการบังคับ

หากเปรียบเทียบกันระหว่าง **CSR** ที่เกิดจากการบังคับชี้ชวน กับ **CSR** ที่เกิดจากการอาสาออกมาจากจิตใจเองผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของการกระทำปรากฏสู่บุคคลหรือสังคมภายนอก ย่อมมีความแตกต่างกัน

ดังนั้น การเริ่มลงมือทำ **CSR** โดยเป็นไปตามหน้าที่ กระบวนการ ที่เปรียบเทียบกับการบังคับ ที่อาจจะไม่มีความต้องการหรือความเต็มใจที่จะทำ แต่จำเป็นต้องทำ ทั้งที่ไม่มีความเต็มใจ ในขณะที่การทำ **CSR** โดยการอาสานั้นจะต้องเกิดจากความเต็มใจที่จะทำก่อน แล้วจึงค่อยลงมือ

การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็น **หน้าที่ร่วมกัน** ของทุกภาคส่วนในองค์กรที่ต้องดำเนินการ โดยส่วนที่ดีที่สุดอยู่ภายใต้แนวคิด ของความตั้งใจที่จะปฏิบัติ ออกมาจากจิตใจของทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหาร กรรมการ ผู้กำหนดนโยบาย จนถึงระดับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ อยู่ทั้งในกระบวนการและนอกกระบวนการทำงาน หรือกล่าวได้ว่า ต้องสร้างให้อยู่ใน DNA ขององค์กรได้ เป็นดีที่สุด

ยังมีองค์กรเป็นจำนวนมากที่ยังมองการดำเนินการที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในกระบวนการที่สั้นเกินไป มองเพียงผลตอบแทนทางธุรกิจในระยะสั้นเท่านั้น จึงสนใจเพียงว่าทำ **CSR** แล้วองค์กรจะได้รับประโยชน์ตอบแทนหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

การที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนอยู่ได้ ต้องก้าวออกจากกรอบความคิดเดิม นำองค์กรสู่วิสัยทัศน์ใหม่ที่เน้นความอยู่รอดทางธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่า ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมที่มาจาก **DNA** ของทุกคนในองค์กร สิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดเป็นรูปธรรมก็คือ การมีส่วนร่วมและการเข้าถึง **CSR** ที่ทุกส่วนในองค์กรสามารถให้กับสังคมได้

**การสร้างให้ CSR อยู่ใน DNA ขององค์กร เป็นขั้นตอนสำคัญเพื่อสร้างมูลค่าของ CSR และให้ผลที่ยั่งยืนต่อองค์กร เป็นขั้นกว่าของการทำดำเนินงานเพื่อสังคมในแบบเดิม**

## สร้างค่านิยม จิตอาสา จากภายในสู่ภายนอกองค์กร

การสร้างความเข้าใจและรับรู้ร่วมกัน เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง หากยังมองว่า **CSR** ว่าต้องเป็นหน้าที่ หรือต้องมีกฎหมายกำกับนั้น เป็นความคิดที่ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ไม่จำกัดเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง องค์กร ผู้บริหาร หรือพนักงานที่สังกัดหน่วยงานใดก็ตาม

เรื่องของการมีวัฒนธรรมจิตอาสา ให้เกิดสำหรับองค์กรนั้น เป็นแนวความคิดที่มุ่งให้เกิดผล ในเชิงการกระทำที่ต้องมีพัฒนาการเริ่มต้นจากความตั้งใจจริง และการลงมือปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ด้วยความเต็มใจในการดำเนินกิจกรรม **CSR** นั้นๆ ตั้งแต่แรก สม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยไม่จำเป็นต้องดูสถานการณ์สังคม หรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง หรือกฎระเบียบต่างๆ ว่าจะกำหนดไว้อย่างไร การดำเนินกิจกรรม **CSR** โดยจิตอาสาที่จึงไม่จำเป็นต้องมีใครหรือหน่วยงานใดมารับรองตรวจสอบควบคุม

การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมของพนักงาน ต่อสังคมที่เกิดจากภายในก่อนเริ่มจากการแสดงความเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนใกล้ตัว แล้วขยายสู่สังคมรอบข้าง มีกิจกรรมที่ส่งเสริม วัฒนธรรมของการกระทำ อันได้แก่ การกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกทั้ง พฤติกรรม การกระทำ คำพูด ความใส่ใจ ความเสียสละ การมีจิตใจที่พร้อมจะเป็นผู้ให้แก่สังคมรอบข้าง เป็นที่องค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมกัน

นโยบายที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ก็คือ การส่งเสริมให้บุคลากรในทุกส่วนได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการมีบทบาทด้านสังคมมากยิ่งขึ้น ทั้งที่เป็นกิจกรรมขององค์กรและสังคมในภาพรวมทั้งการคิด ร่วมวางแผนงาน และร่วมทำกิจกรรม ถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร ให้พนักงานมี "จิตอาสา" ทำงานเพื่อสังคมในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงการให้ความร่วมมือตลอดจนเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรสาธารณกุศลต่าง ๆ ในการทำประโยชน์ต่อสังคมแบบเป็นรูปธรรมแน่นอนว่า การมีจิตใจที่เป็นผู้ให้ ย่อมเกิดผลดีทั้งกับสังคม และองค์กรในที่สุด

## วิสัยทัศน์ CSR สู่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ที่ผ่านมา แต่ละองค์กรธุรกิจต่างได้กำหนดบทบาทในการขับเคลื่อน CSR ให้แก่ส่วนงานในองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การดำเนินงาน CSR ของแต่ละองค์กรมีจุดเน้นหนักที่แตกต่างกันตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ในการพัฒนาความยั่งยืนด้วย CSR นั้น มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาได้แก่

- 1. การบูรณาการงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน**  
ด้วยเจตนารมณ์ที่ชัดเจน แต่ละองค์กรควรกำหนดแนวทางทางสังคมให้เกิดความชัดเจน เน้นสิ่งที่สามารถดำเนินงานให้เกิดกับสังคมอย่างเป็นรูปธรรม มากกว่าเป็นเรื่องราวที่ปรากฏในรายงานประจำปี การทำข่าวเพื่อสร้างภาพลักษณ์ โดยปราศจากความตั้งใจจริง ลดความซ้ำซ้อน และสร้างให้เกิดผลอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ด้วยการคำนึงถึงผลทางสังคมที่เกิดขึ้น
- 2. ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบภาคีเพื่อสังคม "JOINT-RESPONSIBILITY" เพิ่มขึ้น**  
ที่ผ่านมา กิจกรรม CSR ของแต่ละองค์กร มีทั้งรูปแบบที่ใช้งบประมาณมากบ้าง น้อยบ้าง ตามศักยภาพ แต่จากภาวะเศรษฐกิจ ที่ยังมีอัตราการขยายตัวค่อนข้างต่ำ ยังเป็นทางเลือกสำหรับองค์กรที่ต้องการช่วยเหลือสังคม แนวทาง CSR ที่กลุ่มองค์กรสามารถร่วมมือกันดำเนินการร่วมกันได้ ก็คือการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ในเครือข่ายนำมาสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมด้วยกิจกรรม CSR ในแบบรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เหล่านี้ล้วนสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อน CSR ด้วยการสร้างพันธมิตรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน ระหว่างองค์กรมากยิ่งขึ้น
- 3. การส่งเสริมแนวความคิด เรื่อง CSR ในการประกอบการที่สามารถทำได้ในองค์กรทุกขนาด**  
ไม่ได้จำกัดอยู่กับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่เสมอไป องค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ก็สามารถดำเนินกิจกรรม CSR ได้เช่นกัน รูปแบบ CSR หลายอย่างสามารถดำเนินการได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ และไม่จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรม CSR ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียในทุกกลุ่มพร้อมกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมลักษณะขนาด และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละของ องค์กร
- 4. พัฒนาองค์ความรู้ ด้าน CSR ด้วยการศึกษ เรียนรู้ วิธีการดำเนินงาน CSR ที่เป็นมาตรฐานสากล**  
มีรูปแบบของการรายงานผล การเผยแพร่ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ที่ครอบคลุมทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน การผลิต การใช้แรงงาน การสื่อสารกับสังคม แม้กระทั่งในเรื่องการเมือง การปกครอง ได้อย่างครบถ้วน
- 5. เร่งกระตุ้นให้ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง มีการให้ความสำคัญกับการตั้งคณะทำงานหรือกลุ่มงานที่มีการศึกษาในการส่งเสริม CSR ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมากขึ้น**  
มีการกำหนดมาตรการส่งเสริม CSR ในแต่ละด้านเป็นระยะๆ เช่น การส่งเสริมให้เกิดลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

**การพัฒนา CSR สำหรับการปรับตัวต่อสภาวะการณ์ต่างๆ และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม CSR ของแต่ละองค์กร**

การพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ ภารกิจ กิจกรรมต่างๆขององค์กร ด้วยการสร้างจริยธรรมในการดำเนินงาน นำแนวคิด CSR ขับเคลื่อนองค์กรที่องค์กรได้ดำเนินการทั้งภายในและภายนอกองค์กร สนับสนุนแนวความคิดจิตอาสา ย่อมเป็นวิธี ต่อสู้กับ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งวงแคบและวงกว้าง การวิเคราะห์ CSR ในหลายมิติ ว่าจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร จะก่อให้เกิดผลดีต่อพนักงานในองค์กรอย่างไร จะก่อให้เกิดผลดีต่อธุรกิจนั้นๆ อย่างไร มีผลดีต่อสังคมอย่างไร

ที่สำคัญเราจะมีส่วนช่วยเหลือประเทศของเราอย่างไรบ้าง นั่นคือมุมมองต่อเรื่องต่างๆ ขององค์กรต้องมีทั้ง ความกว้างและความลึก การลงมืออย่างจริงจังไม่ฉาบฉวย โดยทุ่มเทพทรัพยากรในการช่วยเหลือประเทศของเราในด้านที่เหมาะสมและตรงกับศักยภาพและความถนัดของตนให้มากที่สุด แม้องค์กรธุรกิจหลายแห่งจะมีการคัดเลือก ประเด็นปัญหาทางสังคม เพื่อเข้าร่วมแก้ไขในประเด็นเดียวกัน แต่ก็ไม่จำเป็นที่รูปแบบของกิจกรรม จะต้องมีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันเสมอไป องค์กรควรพิจารณากำหนดรูปแบบของ CSR ในลักษณะที่เป็นกิจกรรม ที่สามารถผสมผสานเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

**การพัฒนาแนวคิดเพื่อความเอื้อเพื่อต่อสังคมไทย ..... สนับสนุนให้เกิด จิตอาสา การมีส่วนร่วม ในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศร่วมกันจากภายในองค์กร สู่นอก เกิดเป็นภาคีทางสังคม ร่วมกัน ... ด้วยการสร้างแนวคิด CSR ให้อยู่ใน DNA จะเป็นแนวทางบริหารองค์กรให้เกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืนและเหมาะสมที่สุด**

.....

.