

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด” มีวัตถุประสงค์ประการแรกเพื่อทำความเข้าใจถึงสาเหตุของการตัดสินใจนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมมาดำเนินการ และการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ประการต่อมาเพื่ออธิบายการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด และการจำแนกคุณลักษณะของการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประการสุดท้ายเพื่ออธิบายผลกระทบที่ได้รับหลังจากการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด ที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งการทำวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมในเชิงแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 การตัดสินใจ (Decision Making)

2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การตัดสินใจ (Decision Making)

2.1.1 ความสำคัญของการตัดสินใจ

การบริหารองค์กรในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงและมีความสลับซับซ้อนทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรอย่างรวดเร็ว การที่องค์กรจะดำเนินการบริหารงาน หรือนำแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ มาจัดการในองค์กรนั้นจึงต้องมีการตัดสินใจเพื่อให้ได้แนวทาง หรือทางเลือกที่ดีที่สุดมาปรับใช้ในการบริหารองค์กรให้เหมาะสม และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ทฤษฎีการตัดสินใจซึ่งอยู่ในกลุ่มแนวคิดการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการบริหารงานในองค์กรปัจจุบัน เพราะการตัดสินใจเป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นแนวทาง หรือเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้น คือ การค้นหาวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลาย

ตลอดจนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป

ทฤษฎีการตัดสินใจเป็นการนำแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ และทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548: 263-264) ดังนี้

ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

วิธีแรกทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์ เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

วิธีที่สองทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

และสุดท้ายทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความ เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจ ควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจโดยการจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า

การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจเป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหารจึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงจำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

2.1.2 ความหมายของการตัดสินใจ

เซอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (อ้างถึงในวินชัย มีชาติ, 2554: 54) กล่าวว่า การบริหารเป็นเรื่องของการตัดสินใจซึ่งมี 2 ระดับ ได้แก่ การตัดสินใจในระดับคุณค่า (value) ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบายหรือคุณค่าที่องค์กรต้องการบรรลุทิศทางที่คาดหวังไว้ และการตัดสินใจในระดับข้อเท็จจริงหรือการปฏิบัติ (fact) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในเรื่องของวิธีการดำเนินการ ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นหัวใจ

ของการบริหารงานในองค์กร เพราะทุกระดับในองค์กรทั้งระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการนั้นจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งสิ้น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938 อ้างถึงในไพลิน ผ่องใส, 2536: 155) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ เทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว

บรรยงค์ โตจินดา (2548: 178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือกดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลาย ๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548: 175) กล่าวถึงการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจ ที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติ โดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น

จากการให้ความหมายของ “การตัดสินใจ” ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ว่า การตัดสินใจ คือกระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด และมีประโยชน์มากที่สุดจากหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม เพื่อนำมาสู่การกำหนดทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กรได้

2.1.3 ขั้นตอนหรือกระบวนการของการตัดสินใจ

แนวคิดเรื่องกระบวนการนั้นเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจที่ดี กระบวนการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล การมีความสามารถหรือการทุ่มเทการทำงานอย่างหนัก ไม่ได้เป็นตัวรับประกันคุณภาพหรือปริมาณของผลลัพธ์เสมอไป หากปราศจากกระบวนการที่มีประสิทธิผล ฉะนั้น Alan J. Rowe (อ้างถึงในฉันทยา สันตะการผล, 2550: 20-25) ได้อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจที่ดีประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ฉันทยา สันตะการผล, 2550: 20-25)

ขั้นตอนแรกการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความสำเร็จ กล่าวคือสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการตัดสินใจจะช่วยไม่ให้เกิดปัญหา ช่วยให้มีมั่นใจได้ว่ามีบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้วย โดยบุคคลเหล่านี้จะประชุมกันในสถานที่ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่าง

สร้างสรรค์และการพิจารณาอย่างรอบคอบ ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการตัดสินใจยังรวมถึงการมีกฎพื้นฐานที่กำหนดวิธีการในการตัดสินใจด้วย

ขั้นตอนที่สองการกำหนดกรอบของประเด็นปัญหาอย่างเหมาะสม การตัดสินใจจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในประเด็นที่กำลังพิจารณา การกำหนดลักษณะของปัญหาจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังที่จะเห็นต่อไปว่า คุณจะไม่สามารถทำการตัดสินใจที่ดีได้ถ้าหากล้มเหลวในการกำหนดกรอบของปัญหาอย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่สามการสร้างทางเลือก หลังจากที่มีการกำหนดกรอบของประเด็นปัญหาอย่างเหมาะสม ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา เพราะหากปราศจากทางเลือกแล้ว ก็ไม่ถือว่าเป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่สี่การประเมินทางเลือก เมื่อมีทางเลือกที่เหมาะสมและสมเหตุสมผล จะต้องมีการประเมินความเป็นไปได้ของทางเลือก พร้อมทั้งประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่ตามมาของแต่ละทางเลือก

ขั้นตอนสุดท้ายการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยการรับส่งต่อความคิด (Catchball) การมองต่างมุม (Point counterpoint) และการตรวจสอบหรือสอดส่องความคิด (Intellectual watchdog) โดยเทคนิคดังกล่าวช่วยให้มั่นใจได้ว่าทุกคนเข้าใจถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือกเป็นอย่างดี รวมถึงได้มีการแลกเปลี่ยนความเห็นกัน

นอกจากขั้นตอนตามแนวคิดดังกล่าว ยังมีผู้ให้คำอธิบายของกระบวนการตัดสินใจอีกหลายท่านกล่าวคือ การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้ (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2542: 50-52)

การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจจะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุว่ามีสาเหตุใด โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหาได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูล

เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา

การประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง

การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำเอาทางเลือกต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกับทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์กรมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด

ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสมมากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้น ๆ การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานและความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร

นอกจากนี้เซอร์เบิร์ต เอ ไชมอนได้กล่าวถึงขั้นตอนการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีจะต้องมีขั้นตอนของการตัดสินใจที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542: 196)

ขั้นตอนแรกการพิจารณาถึงตัวปัญหา ในขั้นตอนแรกนี้ก็คือ นักบริหารที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ จะต้องสามารถระบุให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้

ขั้นตอนที่สองการพิจารณาค้นหาทางเลือก ทางเลือกในการแก้ปัญหาอาจจะมีหลายทาง มีกี่ทางเลือก เราจะต้องนำมาพิจารณาให้หมดเพราะจะทำให้เรามีทางเลือกที่หลากหลายขึ้น

ขั้นตอนที่สามการประเมินผลทางเลือก คือการทำการพิจารณาทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีอย่างไรบ้าง ข้อเสียอย่างไรบ้าง ในขั้นตอนของการประเมินผลทางเลือก

สุดท้ายการตัดสินใจเลือกทางเลือกและการนำทางเลือกไปปฏิบัติ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและนำไปปฏิบัติเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา แล้วตรวจสอบประสิทธิผลของการนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ จากข้อมูลย้อนกลับของกระบวนการในการตัดสินใจ

สำหรับกระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making) ของนักวิชาการพลันเกต และแอ็ดเนอร์ ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ (กุลชลธิ ไซยน์ดา, 2539: 135-139)

ขั้นแรกการระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการแสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

ขั้นที่สองการระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้

ขั้นที่สามการพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด

ขั้นที่สี่การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ

ขั้นที่ห้าการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน

ขั้นที่หกการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจโดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่

ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่เจ็ดการสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

2.1.4 ตัวแบบการตัดสินใจในการบริหาร

นักวิชาการได้ทำการกำหนดตัวแบบการตัดสินใจไว้แตกต่างกันตามพื้นฐานของการตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สำหรับตัวแบบของการตัดสินใจทางการบริหารนั้น ปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548: 269-278) ดังนี้

ตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล

ปัจจัยสำคัญของการตัดสินใจที่สำคัญนั้น ผู้บริหารควรใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่งในบางสถานการณ์ที่ต้องทำการตัดสินใจอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน นอกจากนี้ความรอบคอบและความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ก็มีความสำคัญที่ผู้ทำการตัดสินใจต้องการอีกด้วย นั่นคือถ้าหากผู้บริหารไม่ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลแล้วผลการตัดสินใจ ก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนั้นสามารถจำแนกตัวแบบการตัดสินใจโดยหลักเหตุผลได้ดังนี้

ตัวแบบเศรษฐศาสตร์ เป็นตัวแบบการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลตอบแทนสูงสุด เช่น เกิดใช้ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดเพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งแนวคิดการตัดสินใจดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์นั่นคือ เมื่อใดที่ค่าใช้จ่ายลดลงแต่ผลลัพธ์ยังคงเท่าเดิม หรือรายได้มากกว่ารายจ่ายจะมีผลทำให้เกิดกำไรสูงสุดด้วย

ตัวแบบวิทยาศาสตร์ สำหรับตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้ตัวแบบทางวิทยาศาสตร์ เป็นแนวคิดที่เน้นหลักเหตุผลโดยใช้หลักการทางคณิตศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยพยายามแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จโดยวิธีที่ดีที่สุดก็จะทำให้เกิดการประหยัดในค่าใช้จ่าย รวมทั้งมีการนำศาสตร์ในเชิงปริมาณหรือแบบทางคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงปริมาณมาใช้ในการตัดสินใจ เช่น ความน่าจะเป็นก็จะทำให้การตัดสินใจมีเหตุผลมากขึ้น ตราบใดที่โอกาสของผลดีมีมากกว่าผลเสียก็ควรที่จะตัดสินใจลงทุนหรือดำเนินการในค่านั่น ๆ

ดังนั้นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีลักษณะที่เป็นการตัดสินใจโดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้โดยปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกการคาดคะเนและกำหนดแนวทางการแก้ไขไว้แล้ว ซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความแน่นอน ทุก ๆ ทางเลือกถูกกำหนดให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่แน่นอน สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินใจในทางเลือกใดนั้นผู้บริหารอาจจะยึดหลักทางเลือกต่าง ๆ เช่น การให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุด เป็นต้น ในการตัดสินใจดังกล่าวอาจเป็นแนวคิดของการใช้เหตุผลหรือค่านิยมในการประเมินผลทางเลือก ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่มุ่งไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ เป็นตัวแบบที่ลดข้อจำกัดของตัวแบบการตัดสินใจโดยหลักเหตุผลที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผลโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด กำไรสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นต้น แต่ความเป็นจริงแล้วบางสถานการณ์ผู้บริหารได้ตัดสินใจโดยที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรสูงสุดแต่เป็นการตัดสินใจที่ประสงค์สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากร เช่น ผู้บริหารที่ประสบปัญหาในการบริหารองค์กรอาจมีความจำเป็นในการลดค่าใช้จ่าย จึงพยายามแสวงหาแนวทางในการลดต้นทุน โดยเฉพาะการลดบุคลากรที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งอาจจะส่งผลเสียทันที คือ เกิดคนว่างงานเป็นปัญหาของสังคม

การตัดสินใจเป็นเรื่องของการคาดการณ์ในสิ่งที่จะกระทำหรือเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งแม้แต่ผู้ตัดสินใจจะยึดหลักเหตุผลและข้อเท็จจริงมากเพียงใดก็ตาม แต่ก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ รวมทั้งจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป หรือการตัดสินใจไปกระทบผลประโยชน์ของผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนและทำการตัดสินใจใหม่ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจควรมีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน โดยกระบวนการดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างผู้ตัดสินใจ และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น

การตัดสินใจและการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นการดำเนินการเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และเป็นการผนึกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อสร้างกลยุทธ์เหนือคู่แข่งได้

การบริหารที่ดีควรใช้หลักเหตุผลมากที่สุดแต่การตัดสินใจก็ไม่อาจใช้หลักเหตุผลได้ ในทุกกรณีเรามีทางเลือกจำนวนมากที่คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ยาก และเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นเรื่องที่ไม่แน่นอนและไม่อาจใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจโดยความพึงพอใจแทนการใช้หลักและเหตุผล

ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสถานะแวดล้อม จุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน จะทำให้ทุกคนมั่นใจได้ว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยยึดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และข้อมูลขององค์การเป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ

ตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม

ตัวแบบการตัดสินใจแบบส่วนเพิ่มมีแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ โดยทั่วไปพบว่าการตัดสินใจของบุคคลมักมีลักษณะอนุรักษนิยม การตัดสินใจในแต่ละครั้งมักอาศัยการตัดสินใจครั้งก่อนเป็นหลักในการพิจารณาตัดสินใจครั้งใหม่แต่อาจมีการปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อย เนื่องจากความไม่แน่นอนในอนาคต และข้อจำกัดด้านความสามารถของผู้ตัดสินใจที่จะศึกษา และรวบรวมข่าวสารข้อมูลใหม่ ๆ ทั้งหมดได้ในการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ทางเลือกของการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงที่น้อยที่สุดและประหยัดที่สุดคือ การตัดสินใจโดยใช้หลักฐานครั้งก่อนเป็นสำคัญ สำหรับลักษณะของการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่มมีดังนี้

ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวแบบการตัดสินใจนี้จะไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นก่อน การกำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกจะเป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปพร้อม ๆ กับการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้มีการพิจารณาถึงทางเลือกและผลที่คาดว่าจะได้รับแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่ถูกนำมาพิจารณามีความสลับซับซ้อนมากเท่าใด องค์การก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้แนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมต่อไป

เป็นทางเลือกมากกว่าทฤษฎี เนื่องจากการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาแก้ไขปัญหา เฉพาะด้านต่อเมื่อมีปัญหามีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นถ้ามีการเปรียบเทียบทางเลือกหรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในเชิงทฤษฎีตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่มโดยส่วนเพิ่มต้องอาศัยพื้นฐานของการปฏิบัติที่มีการปฏิบัติจริง และเคยปฏิบัติก่อนจึงเป็นหลักประกัน ถึงความมั่นใจได้ว่าจะไม่เกิดความผิดพลาดแน่นอนและไม่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว

ในการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจโดยใช้ฐานเดิม หรือประสบการณ์เดิมเป็นสำคัญ เช่น ในการทำงานที่ทำบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยก็คือ การตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจบางครั้งอาจทำให้เกิดการสูญเสียไปโดยไม่จำเป็นกล่าวคือ ในกรณีจัดทำงบประมาณประจำปีมักจะใช้วิธีการงบประมาณแบบส่วนเพิ่ม เช่น ในปีนี้เพิ่มร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมาทั้ง ๆ ที่ปีนี้โครงการใหญ่ ๆ ไม่มีแล้วก็ควรลดงบประมาณลงได้และไม่ควรเพิ่มขึ้นทุกปี สำหรับองค์การธุรกิจจะใช้วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ที่ใช้วิธีการเริ่มคำนวณงบประมาณใหม่ทั้งหมดในแต่ละปี ดังนั้นความต้องการงบประมาณจะมากหรือน้อยจึงไม่ขึ้นอยู่กับปีที่ผ่านมา แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านลูกค้า การแข่งขันเป็นสำคัญ

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอน

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอน หรือตัวแบบไม่มีโครงสร้างชัดเจนกล่าวคือ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในอนาคตที่มีภาวะไม่แน่นอนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างแนวคิดที่เกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขใหม่เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมได้ ผู้บริหารต้องตัดสินใจในภาวะที่มีความสลับซับซ้อน มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นการตัดสินใจแบบไม่มีแผนงานไว้ล่วงหน้า สำหรับลักษณะของการตัดสินใจบนความไม่แน่นอนเนื่องจากในปัจจุบันสถานะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารงานจึงมุ่งไปสู่การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ลูกค้า คู่แข่งขัน เป็นต้น

นอกจากนี้สถานะแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ให้ได้และพร้อมที่จะรับสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ การแก้ปัญหายุ่งยากสลับซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ในลักษณะสหวิทยาการเข้ามาปฏิบัติ รวมทั้งต้องตระหนักถึงหลักของความไม่แน่นอน ดังนั้นการบริหารความไม่แน่นอนจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ผู้ทำการตัดสินใจ นอกจากจะประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และปรัชญาการบริหารให้สอดคล้องความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย

ตัวแบบการตัดสินใจโดยนวัตกรรมและการเรียนรู้

ผู้บริหารจะต้องมุ่งการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเพื่อผลิตภณช์นวัตกรรมจากการเรียนรู้เพื่อให้ได้ผลิตภณช์ในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพที่ดีกว่า ผลิตได้เร็วกว่าและลูกค้าพึงพอใจเป็นสำคัญ นั่นคือ ต้องเริ่มต้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งลูกค้าในอนาคตจะมีความพึงพอใจในผลิตภณช์ที่มีความแตกต่าง ผลิตภณช์เดิม ๆ และถ้าสมัยย่อมสามารถสร้างความเบื่อหน่ายและไม่ซื้อซ้ำ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความแตกต่าง หรือความแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่มีคู่แข่งจำนวนมากเพิ่มขึ้นความจำเป็นที่จะต้องผลิตภณช์นวัตกรรมจึงมีมากขึ้น มิฉะนั้นองค์กรจะไม่สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ ในการสร้างผลิตภณช์นวัตกรรมและการเรียนรู้มีปัจจัยที่สำคัญ คือ แนวคิดนี้ต้องอยู่ในความคิดของผู้บริหาร และบุคลากรตลอดเวลาโดยค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางการสร้างผลิตภณช์ นวัตกรรม ผลจากการสร้างผลิตภณช์นวัตกรรมจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ ดังนั้นผู้บริหาร

ระดับสูงจำเป็นต้องทำให้บุคลากรตระหนักว่าการสร้างนวัตกรรมใหม่ และการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ทุกฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกันและต้องสร้างความผูกพันในการปฏิบัติให้เกิดขึ้น

สำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมมีกระบวนการที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านผลิตภัณฑ์นวัตกรรมว่าใน 5-10 ปีข้างหน้าจะมีผลิตภัณฑ์อะไรที่แตกต่างไปจากเดิมและเหนือกว่าคู่แข่ง จากนั้นจึงทำการพัฒนากลยุทธ์และการออกแบบเทคโนโลยี มีการสะสมแนวคิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรมให้มากขึ้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถตัดสินใจได้ว่าจะเลือกกลยุทธ์ในด้านความแตกต่าง กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะตลาด เป็นต้น ในการกำหนดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมโดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ การค้นหาวิธีที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ในธุรกิจหรือ อุตสาหกรรมเดียวกันให้พยายามทำความเข้าใจว่าองค์การอื่น ๆ มีวิธีการอย่างไรในการปฏิบัติจนได้รับผลการดำเนินงานที่ดีเลิศ และพยายามประสานความคิดหรือวิธีในการปฏิบัติขององค์การอื่น ๆ

2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR)

2.2.1 ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร(Corporate Social Responsibility: CSR) เกิดขึ้นมาจากแรงผลักดันหลายกระแสด้วยกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 กระแสหลักได้ดังนี้ (จิรประภา อัครบวร และประยูร อัครบวร, 2552: 60-61)

กระแสที่ 1 ความเป็นโลกาภิวัตน์ ด้วยเหตุที่องค์กรภาคเอกชนมีการขยายธุรกิจไปทั่วโลก หากไม่มีหลักการควบคุมด้านมนุษยธรรม หรือมาตรฐานในการดำเนินการผลิตหรือบริการ อาจนำมาสู่เหตุการณ์เอิร์ดเอาเปรียบในการทำธุรกิจ และขาดความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในประเทศนั้น ๆ หากมองในอีกด้านหนึ่ง บริษัทข้ามชาติต่างก็มีลูกค้า หรือสาขาในท้องถิ่นนั้น ๆ ด้วย หากบริษัทเมื่อนำหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ไปใช้กับลูกค้า หรือสาขาในท้องถิ่นนั้น ด้วยเศรษฐกิจ และสังคมโลกก็จะพัฒนาไปพร้อม ๆ กันด้วย

กระแสที่ 2 การเปิดเสรีทางการค้า และการปฏิรูปด้านกฎหมายต่าง ๆ เนื่องจากปัจจุบันโลกเปิดเสรีทางการค้า แต่ในแง่ของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ อาจยังไม่ครอบคลุมหรือมีเพียงพอที่จะคุ้มครองให้กับองค์กรธุรกิจดำเนินการอยู่ภายใต้จรรยาบรรณที่ดี ดังนั้น หากภาคธุรกิจมีผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ก็จะเป็นตัวสร้างกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้น ทั้งเป็นการอุดช่องโหว่ที่ฝ่ายรัฐบาลเข้าไปดูแลไม่ทั่วถึง

สุดท้ายกระแสเรื่องสิ่งแวดล้อม และสังคม ซึ่งนับได้จากข้อตกลงโลก (The Earth Summit) ที่ Rio Earth Summit ในปี ค.ศ. 1992 ที่นำประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในกระแสสังคมโลก ต่อมากระแสด้านสังคมก็เพิ่มขึ้นเนื่องจากปัญหาสังคม ทำให้เกิดแนวคิดการบริหารจัดการที่ได้ใจผลกำไร สิ่งแวดล้อม และสังคมไปพร้อม ๆ กัน เนื่องจากกระแสเรื่องสิ่งแวดล้อม และสังคม เป็นประเด็นร้อนบีบให้องค์กรธุรกิจต้องหันมาใส่ใจ แต่ก็ยังคงต้องรักษาผลกำไรขององค์กรด้วย

จากการกล่าวถึงแนวคิดเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ว่าเป็นแนวคิดที่เริ่มรู้จักและกล่าวถึงกันมากในประเทศไทยในช่วงระยะเวลา 4-5 ปีที่ผ่านมา มีพัฒนาการมาจากการณรงค์เรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance: GG) สำหรับในภาคเอกชนจะใช้คำว่า บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) (จิรประภา อัครบวร และ ประยูร อัครบวร, 2552: 31) จึงนำมาสู่แนวคิดที่ครอบคลุมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกยิ่งขึ้น

บรรษัทภิบาล หรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) มาจากคำว่า บรรษัท + บริ (ให้ความหมายกว้างขวางออกไป หรือพัฒนาเพิ่มขอบเขตที่กว้างขึ้นจาก บรรษัทภิบาล โดยแปลว่า ทั้งหมด ออกไป โดยรอบ) + บาล โดยกล่าวรวม ๆ ว่า การดูแลรักษาไม่เฉพาะในส่วนที่เป็นกิจการเพียงเท่านั้น แต่ยังแผ่ขยายขอบเขตของความรับผิดชอบต่อครอบคลุมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่มีปฏิสัมพันธ์กับกิจการ หรือมีความใกล้ชิดกับการดำเนินการของกิจการนั้น ๆ ที่อยู่โดยรอบ ด้วยเงื่อนไขของความตระหนักหรือสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะพลเมืองบริษัท (Corporate Citizen) การมีคุณธรรม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในกระบวนการและภายนอกกระบวนการของกิจการบนความเท่าเทียมกัน

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จึงเป็นกลไกการดำเนินการในกระบวนการที่เชื่อมโยงจากการดำเนินงานภายในสู่กระบวนการภายนอก ที่จัดให้มีขึ้นภายใต้จุดมุ่งหมายที่ต้องการสร้างคุณค่าและประโยชน์ของกิจการหรือธุรกิจเอง และรวมถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมบนพื้นฐานของการไม่เบียดเบียนกัน การสงเคราะห์ช่วยเหลือส่วนรวมตามกำลัง และความสามารถของกิจการ อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของกิจการในระยะยาว

2.2.2 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ในปัจจุบันยังไม่มีนิยามคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่เป็นหนึ่งเดียวกันอย่างชัดเจน แต่ก็สามารถเห็นใจความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้จากบทความ งานเขียนต่าง ๆ ซึ่งมีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทยได้นิยามความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่ค่อนข้างสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

โฮเวิร์ด โบเวน (Howard Bowen, 1953, อ้างถึงในวิชาชีววิทยา, 2553: 35) ได้รับการกล่าวขวัญยกย่องเป็นบิดาแห่ง CSR โดยได้เขียนหนังสือ ความรับผิดชอบทางสังคมของนักธุรกิจ (Social Responsibility of the Business) ในปี ค.ศ.1953 ซึ่งช่วงขณะนั้นเรียกว่า ความรับผิดชอบทางสังคม (Social Responsibility) หรือ SR โดยมุ่งความสนใจในบทบาทและหน้าที่ของนักธุรกิจที่ควรมีต่อสังคมโดยรวม โดยได้ให้ความหมายของ CSR ว่าเป็นพันธะและหน้าที่ของนักธุรกิจที่ต้องดำเนินนโยบายการตัดสินใจ และปฏิบัติการกระทำเหล่านี้ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และสอดคล้องกับคุณค่าต่าง ๆ ที่มีและยอมรับในสังคม

ริคกี ดับเบิลยู กริฟฟิน (Griffin, 1996, อ้างถึงในบัณฑิตา ทรัพย์กมล, 2544: 15) ได้ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมว่า เป็นเจตนาที่ไม่เพียงพที่จะสร้างธุรกิจของบุคคลและองค์กรของคนฝ่ายเดียว แต่ยังป้องกันและสร้างสรรค์ผลประโยชน์นั้น ๆ ให้แก่บุคคลอื่นและแก่สังคม รวมถึงความพยายามหลีกเลี่ยงไม่กระทำการใด ๆ ให้บุคคลอื่นและสังคมต้องเสียหายซึ่งเป็นข้อผูกพันและเป็นหน้าที่ขององค์กรที่มีการปกป้องและให้ผลประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อมรอบข้าง

สำหรับ เจอรี่ มูน ร่วมกับ สเตนิสลาฟ กราฟสกี (Jerery Moon and Stanislav Grafski, 2004 , อ้างถึงในสุนทร คุณชัยมั่ง , 2551: ระบบออนไลน์) ให้ความหมายของคำว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีนัยยะเพิ่มขึ้นมาจากนักวิชาการข้างต้นที่ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นกลุ่มคำที่มีความหมายที่คาบเกี่ยวระหว่างจริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) การดำเนินการเพื่อสาธารณะ (Corporate Philanthropy) การเป็นประชากรที่ดี (Corporate Citizenship) และการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

ฟิลิป คอตเลอร์ ร่วมกับ แนนซี ลี (อ้างถึงในรณนิษฐ์ แก้วกริยา, 2551) กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) หรือ บรรษัทภิบาล คือการยอมรับพันธกิจว่าจะปรับปรุงความเป็นอยู่ของชุมชนให้ดีขึ้น โดยอาศัยดุลยพินิจอย่างอิสระในการเลือกแนวปฏิบัติทางธุรกิจและการใช้ทรัพยากรขององค์กร นอกจากนี้ในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อสังคมด้วยความรับผิดชอบต่อเมื่อ 30 ปีก่อนใช้คำว่า social marketing: การตลาดเพื่อสังคม โดยได้กำหนดรูปแบบของการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ที่เรียกว่า CSI: corporate social initiatives โดยให้ความหมายไว้ว่า CSI เป็นกิจกรรมหลักที่ดำเนินโดยบริษัทเพื่อสนับสนุนประเด็นทางสังคมและพันธสัญญาในความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี (2550) ได้รวบรวมคำนิยามของคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยอ้างอิงคำนิยามของ สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (The World Business Council for Sustainable Development: WBCSD) และคณะกรรมาธิการยุโรป (The

European Commission) โดยสภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนระบุว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ CSR เป็นความมุ่งหมายอย่างต่อเนื่องขององค์กรต่อการปฏิบัติตามพันธสัญญาในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าต่อการพัฒนาเศรษฐกิจพร้อมไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานและครอบครัว ตลอดจนชุมชนและสังคม ในขณะที่คณะกรรมการยุโรปได้นิยามว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นแนวคิดที่ผสมผสานความใส่ใจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในกระบวนการดำเนินธุรกิจและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายใต้พื้นฐานการกระทำตามความสมัครใจ

ดังนั้นสุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี ได้นิยามโดยสรุปไว้ได้ว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร” หรือความรับผิดชอบต่อสังคมที่แท้จริงขององค์กรอยู่ที่การแสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบ โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยผู้ที่มีส่วนได้เสียนี้สามารถเป็นไปได้ตั้งแต่ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน ลูกค้า คู่ค้า ไปจนถึงสังคมส่วนรวม

พิพัฒน์ ยอดพฤติการ (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553: ระบบออนไลน์) ได้ใช้คำว่าบรรษัทภิบาล หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข นอกจากนั้นยังได้ขยายความต่อไปอีกว่า เป็นกิจกรรมที่รวมทั้งการคิด การพูด และการกระทำซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการในพื้นที่ของสังคม โดยที่สังคมใกล้ ซึ่งหมายถึง ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ และสังคมไกล ซึ่งหมายถึง ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป

จากการให้ความหมายของ แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรดังกล่าว ยังสามารถขยายความเพิ่มเติมของคำที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์กันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนี้ (คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน, 2551: 6)

ธุรกิจ มีความหมายครอบคลุมถึงการประกอบการทุกประเภททั้งที่มุ่งหวังแสวงหาผลกำไรและมิได้แสวงหาผลกำไร ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะกิจการขนาดใหญ่ แต่ยังรวมถึงกิจการขนาดเล็ก และขนาดเล็กรวมถึงองค์กรที่จัดตั้งในลักษณะอื่น ๆ

สังคม สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ ได้แก่ กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับธุรกิจโดยตรง เช่น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ พนักงานและครอบครัวของพนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน

ชุมชนรอบถิ่นที่ตั้งของธุรกิจ เป็นต้น และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยอ้อม เช่น รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแลของรัฐ สมาคมการค้า กลุ่มวิชาชีพ องค์กรพัฒนาเอกชน ผู้ที่จะมาเป็นลูกค้าหรือพนักงานของธุรกิจในอนาคต (prospect) ประชาชนทั่วไป ชุมชนนอกถิ่นที่ตั้งของธุรกิจ เป็นต้น

สิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ซึ่งมีทั้งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น ป่าไม้ แม่น้ำ อากาศ ระบบนิเวศ เป็นต้น และสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) ได้อธิบายว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ คือ การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

อนันตชัย ชูประถม (2007) มูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อพัฒนา และ โครงการเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ให้คำนิยามว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (System) เริ่มตั้งแต่การป้องกัน (Prevent) ปรับปรุง (Improve) รักษา (Maintain) และพัฒนา (Develop) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ (Innovation) จากภายในองค์กรออกไปสู่สังคมในวงกว้าง เป็นไปตามกฎหมายที่บังคับใช้ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ

ดังนั้น สามารถสรุปคำนิยามของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ได้ว่า การดำเนินกิจกรรมการผลิตและบริการของภาคธุรกิจในทุกประเภททั้งองค์กรแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไรของภาคเอกชน และภาครัฐ ที่ได้ดำเนินกิจกรรมที่สามารถส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมทางการผลิตทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐนั้นจะต้องไม่เน้นเพียงผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการนำหลักการหรือแนวทางของความรับผิดชอบต่อสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับจริยธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการธุรกิจทั้งในระดับนโยบาย พันธกิจ แผนสู่กระบวนการปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคม ที่เริ่มจากการประกอบกิจการที่ปกป้องผลกระทบจากการดำเนินการจากภายในองค์กร สู่การทำกิจกรรมร่วมกับสังคมภายนอก เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางธุรกิจที่ยั่งยืนและสมดุล

แม้วิวัฒนาการนั้นจะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อนและไม่มีความหมาย หรือกระทั่งมาตรฐานตายตัว อย่างไรก็ตามในการประยุกต์แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้ากับธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมในทุกขนาดไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หรือธุรกิจ

ระหว่างประเทศนั้น ได้มีการรวบรวมลักษณะรูปธรรมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไว้ โดยเฉพาะจากคณะกรรมการยุโรป ซึ่งกล่าวว่าแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจนั้นมีอยู่สองมิติหลัก ๆ ก็คือมิติภายในอันเป็นการดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่และจัดการได้โดยตรงเช่น การจัดการแรงงาน การดูแลกระบวนการผลิต หรือการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และมิติภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจที่บริษัทอาจจะควบคุมไม่ได้โดยตรงเช่น การดูแลลูกค้า การรับผิดชอบต่อผู้บริโภค และการสนับสนุนกิจกรรมด้านการพัฒนาสังคม เป็นต้น (สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี, 2550: 8)

มิติภายใน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรต่าง ๆ ปัจจุบันมีความท้าทายที่จะต้องดึงพนักงานที่มีความสามารถ ดังนั้นธุรกิจจึงควรส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) การให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับพนักงานในทุก ๆ ด้าน การให้ความสมดุลระหว่างงาน ชีวิตครอบครัว และการพักผ่อน การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมทั้งด้านการคัดเลือกเข้าทำงาน รายได้ และความก้าวหน้าทางงาน โดยเฉพาะกับผู้หญิงและผู้พิการ การดูแลเอาใจใส่พนักงาน โดยเฉพาะที่ได้รับบาดเจ็บ หรือเกิดปัญหาสุขภาพจากการทำงาน นอกจากนี้ในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ธุรกิจควรที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม หรือแม้แต่การมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ เช่น การสนับสนุนช่วงต่อระหว่างโรงเรียนมาสู่พนักงานสำหรับคนรุ่นใหม่ โดยการให้การฝึกอบรมพิเศษสำหรับคนกลุ่มนี้ นอกจากนี้ที่สำคัญที่สุดคือการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงานให้ได้

สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายควบคุมดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน แต่กระแสการกระจายงานไปสู่ผู้ค้า (Supplier) ทำให้บริษัทควบคุมไม่ทั่วถึง จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่ควรจะช่วยกันดูแล หรือตั้งเป็นนโยบายขององค์กร เช่น เลือกร่วมทำธุรกิจ หรือเลือกใช้ (Supplier) ที่มีคุณธรรม จรรยาบรรณ ต่อพนักงาน เพื่อเป็นการควบคุมดูแลอีกทางหนึ่ง อีกทั้งยังเป็นการบีบให้บริษัทอื่น ๆ ที่ต้องการจะทำธุรกิจกับเราต้องพัฒนาตนเองตามไปด้วย เพราะมีเช่นนั้นหากเกิดผลร้ายจากการที่ใช้ (Supplier) ที่ไม่ใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้างเมื่อเกิดกรณีขึ้นมา ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีก็จะกลับขึ้นมาถึงบริษัทแม่ บริษัทผู้ว่าจ้างด้วย ในต่างประเทศได้มีการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยของอุปกรณ์ในการดำเนินงานทั้งในออฟฟิศ และโรงงานตั้งแต่เครื่องเขียนไปจนถึงเครื่องจักร เพื่อลด และป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานให้ได้มากที่สุด ซึ่งประเทศไทยน่าจะนำมาประยุกต์ใช้

การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การบริหารองค์กร ที่มีนโยบายที่จะรับผิดชอบต่อพนักงานในกรณีที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง หรือแม้แต่

การปรับโครงสร้างภายในขององค์กรเอง โดยเฉพาะการควบรวมกิจการต่าง ๆ ซึ่งมักจะนำมาสู่การเลิกจ้างพนักงานจำนวนมากซึ่งไม่ส่งผลดีต่อองค์กรเอง นอกเสียจากจะสุดวิสัยจริง ๆ เพราะทำให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรต้องเสียไป ทั้งนี้ในช่วงที่เกิดวิกฤตในองค์กรนั้น ๆ การปรึกษาหารือและสร้างความร่วมมือกันในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ย่อมนำมาซึ่งการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากกว่า

การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร การลดการใช้ทรัพยากรและการปล่อยสารพิษหรือของเสีย ซึ่งเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ย่อมเป็นผลดีต่อองค์กรนั้น ๆ เอง ในอันที่จะจัดการการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็นการลดต้นทุนด้านพลังงาน และการจัดการของเสียต่าง ๆ อีกด้วย ซึ่งนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท ถือว่าได้ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

บรรษัทภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินงานปัจจุบันความเชื่อมั่นที่มีต่อบริษัท เป็นสิ่งสำคัญที่สุด โดยเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นความโปร่งใส และขั้นตอนการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทที่มีความชัดเจน ตรวจสอบได้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ทั้งต่อ ความมั่นคงของบริษัทในมุมมองของนักลงทุน และความมั่นคงในสังคม ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใสทางบัญชี และกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับนั้นย่อมนำไปสู่ข้อมูลที่มีความชัดเจน ซึ่งสามารถเข้าถึงได้โดยนักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เกิดระบบการลงทุนในสังคมโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ ความผิดปกติทางการเงิน หรือกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ย่อมจะสามารถถูกพบและจัดการได้โดยองค์กรที่เกี่ยวข้อง และลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในด้านการเงินและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องเสียไปกับการคอร์รัปชันอีกด้วย ซึ่งนำไปสู่สังคมที่มีความยั่งยืนและแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจในที่สุด

มิติภายนอก ได้แก่ การจัดการกับคู่ค้า (Supplier) และหุ้นส่วนทางธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมกล่าวคือการเลือกคู่ค้า (Supplier) และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ควรคำนึงถึงบทบาทการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ๆ เพื่อเป็นการขยายความรับผิดชอบต่อสังคมจากองค์กรของตนไปสู่องค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และป้องกันปัญหาที่อาจจะตามมาจากความซับซ้อนของระบบธุรกิจสมัยใหม่ที่ยากต่อการควบคุมให้ครอบคลุมไปทั่วห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งอาจจะมีนโยบายหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมประเด็นเหล่านี้ อาทิ ส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาเป็นคู่ค้า (Supplier) ด้วยการส่งที่ปรึกษาไปช่วยพัฒนาระบบการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

การดูแลผู้บริโภค หรือผู้ซื้อสินค้าขององค์กร เป็นแหล่งที่มาของรายได้ ดังนั้นจึงต้องมีระบบการดูแลผู้บริโภคในทุก ๆ กระบวนการของสินค้าบริการตั้งแต่การผลิต การขายไปจนถึงการทิ้งให้ปลอดภัย มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงคุณภาพและราคา และมีจริยธรรมนอกจากนั้นยังสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคด้วยการเลือกผลิต จำหน่ายสินค้าหรือบริการเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค หรือแม้แต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สามารถใช้ได้กับทุกกลุ่ม ที่รวมถึงผู้พิการด้วย (Design for All) เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีอักษรเบรลล์ และหรือสั่งการด้วยเสียงสำหรับคนพิการและคนตาบอดใช้ได้

ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง กล่าวคือ บริษัทต่าง ๆ ตามปกติจะให้ประโยชน์ต่อชุมชนอยู่แล้ว เช่น จ้างแรงงานชุมชน ซึ่งนำผู้รายได้สู่ชุมชนและรายได้ภาษีของพื้นที่ ซึ่งนำไปสู่ทุนสาธารณะที่สามารถนำมาสร้างประโยชน์แก่ชุมชนได้อีก นอกจากนั้นบริษัทยังต้องฟังชุมชนรอบข้างในรูปแบบของแรงงาน และอื่น ๆ ดังนั้นบริษัทจึงควรมีส่วนช่วยเหลือทั้งด้านสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมชุมชนผ่านการบริจาค หรือกิจกรรมสาธารณประโยชน์ใด ๆ ที่จะช่วยพัฒนาชุมชน และนำไปสู่ความแข็งแรงของชุมชนนั้น ๆ ซึ่งผลตอบแทนที่บริษัทจะได้รับ คือ ภาพลักษณ์ที่ดีนำไปสู่ความร่วมมือและพร้อมจะช่วยเหลือบริษัท

ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในเมืองหรือบริษัทใหญ่ อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับพื้นที่ในบริเวณนั้น ๆ มากนัก หรือเป็นบริษัทที่มีสาขามากมายทั่วประเทศ ดังนั้นบริษัทเหล่านี้จึงควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างโดยการบริจาค ทำกิจกรรมหรือสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแก้ไข และพัฒนาสังคมในประเด็นที่บริษัทเกี่ยวข้องสนใจ ซึ่งถือเป็นการแสดงบทบาทผู้นำทางธุรกิจ ต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อสังคมอย่างชัดเจนและควรเป็นอย่างยิ่งที่จะวัดผลได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผน และการหาพันธมิตรในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะนำมาสู่ภาพลักษณ์ที่ดีของพลเมืองบริษัท (Corporate Citizenship) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและคุณค่าของบริษัทในมุมมองของผู้บริโภคและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ความรับผิดชอบต่อโลกในมิติต่าง ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และประเด็นสำคัญอื่น ๆ ในระดับภูมิภาค หรือระดับโลกตามความเหมาะสม และศักยภาพขององค์กร บริษัทสามารถร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล กลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจอื่น ๆ เพื่อร่วมมือกัน

2.2.3 ลำดับขั้นของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ในการปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับธุรกิจสามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้น ดังนี้ (คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน, 2550: 2)

ขั้นที่ 1 mandatory level: ข้อกำหนดตามกฎหมาย (Legislation) หมายถึง การที่ธุรกิจมีหน้าที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน การจ่ายภาษี เป็นต้น

ขั้นที่ 2 elementary level: ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic profit) หมายถึง การที่ธุรกิจคำนึงถึงความสามารถในการอยู่รอดและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งในขั้นนี้ธุรกิจควรหมั่นตรวจสอบว่า กำไรที่ได้นั้นต้องมีกำไรซึ่งเกิดจากการเบียดเบียนสังคม

ขั้นที่ 3 preemptive level: จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Business code of conduct) หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถสร้างกำไรแก่ผู้ถือหุ้นได้ในอัตราที่เหมาะสม และผู้ประกอบการธุรกิจได้ใส่ใจเพื่อให้ประโยชน์ตอบแทนแก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะสังคมใกล้ที่อยู่รอบข้างที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับการดูแลหรือเอาใจใส่จากผู้ประกอบการธุรกิจ

ขั้นที่ 4 voluntary level: ความสมัครใจ (Voluntary action) หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทาง CSR ด้วยความสมัครใจ โดยไม่ได้ถูกเรียกร้องจากสังคมแต่อย่างใด ซึ่งในขั้นนี้ การประกอบธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ และการดำเนินการ CSR ในส่วนนี้สมควรได้รับความยกย่องชื่นชมจากสังคมอย่างแท้จริง

สำหรับลำดับขั้นการทำการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของคาร์รอล ได้เสนอตัวแบบพีระมิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือเรียกว่า พีระมิดซีเอสอาร์ในปี ค.ศ.1979 โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้น (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 29-30) ได้แก่

ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) คือ องค์กรต้องมีกำไรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด เป็นรากฐานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ต้องมุ่งสร้างผลผลิตไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการตามความต้องการของสังคม และตอบแทนกลับมาในรูปของรายได้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ มีผลกำไรคืนกลับไปยังผู้ลงทุน

ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (Law Responsibility) คือ องค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เพราะกฎหมายเป็นกฎเกณฑ์ทางสังคมที่ละเมิดกระทำความผิดไม่ได้

ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethic Responsibility) ซึ่งเป็นข้อกำหนดจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือมีจริยธรรม มีความเป็นธรรม

สุดท้ายความรับผิดชอบด้านการเสียสละ (Philanthropy Responsibility) กล่าวคือเป็นการเสียสละเพื่อส่วนรวมแก่สังคมโดยไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน โดยองค์กรจะเป็นบริษัทพลเมืองที่ดีในการช่วยเหลือและใช้ทรัพยากรให้แก่ชุมชน อีกทั้งปรับปรุงคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ

ทั้งนี้ยังพบการอธิบายเกณฑ์ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ Archie B. Carroll (อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร และประยูร อัครบวร, 2553: 56-57) กำหนดไว้ใน “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” ซึ่งตีพิมพ์ใน Business Horizons ตั้งแต่ปี 1991 มองว่า CSR หรือความรับผิดชอบต่อสังคมต้องเป็นผลรวมของความรับผิดชอบต่อทั้ง 4 ด้าน ไม่ใช่อย่างใดอย่างหนึ่ง สูตรของ Carroll คือ เศรษฐศาสตร์ + กฎหมาย + จริยธรรม + การเสียสละ = CSR

Carroll เสนอแนะว่า ประการแรกมอง CSR แบบแยกส่วน ๆ เช่นกัน กล่าวคือ การมุ่งพัฒนากระบวนการทางธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมด้วยผลิตภัณฑ์และทำกำไร แล้วเดินตามกฎหมายและจริยธรรม จากนั้นเติมกิจกรรมการให้ขึ้นมา โดยกิจกรรมนี้มุ่งเน้นที่สังคมเพียงอย่างเดียว ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การส่งเสริมการขาย หรือแม้แต่โฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือเป็น CSR เพื่อสังคมโดยตรง

ประการที่สองมอง CSR แบบองค์รวมกล่าวคือ สร้างสรรค์กิจกรรมที่สามารถตอบสนองทั้งสังคมและองค์กร เช่น โครงการนี้สามารถพัฒนาชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ขณะเดียวกันก็สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร เข้าถึงตลาด หรือเรียกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแนวทางนี้องค์กรสามารถทำได้ แต่ไม่ว่าจะแยกส่วนหรือควรรวมกันก็ควรให้ได้ครบสูตรของ Carroll ซึ่งเชื่อว่า CSR มองด้วยมุมมองไหน ให้คำนึงอย่างไร ขอให้คงแก่นแท้ใจความสำคัญ คือ จะมากจะน้อยขอให้เกิดประโยชน์กับสังคม

2.2.4 รูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ในไม่กี่ปีที่ผ่านมาองค์กรได้พยายามพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมออกมาหลายรูปแบบ ทั้งในรูปแบบเพื่อการสื่อสารทางการตลาด บางแห่งได้ขยายผลในการกีดกันการแข่งขันทางการค้า ในขณะที่ส่วนน้อยนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาเพื่อการมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในปัจจุบันจึงมีหลายรูปแบบ บางบริษัทก็นำมาผสมผสานกันไปได้ ดังนั้นฟิลิป คอตเลอร์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เทิร์น และแนนซี ลี อาจารย์สมทบแห่งมหาวิทยาลัยชิแอตเติล ได้จำแนกการดำเนินกิจกรรมความ

รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ หรือ CSR เป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ (รมณีฉัตร แก้วกริยา, 2551: 21)

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาสังคม (Cause Promotion) เป็นการจัดหาเงินทุน วัสดุสิ่งของหรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อขยายการรับรู้และห่วงใยต่อประเด็นปัญหาทางสังคม ตลอดจนสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วม หรือการหาอาสาสมัครเพื่อกระทำกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งองค์กรธุรกิจอาจริเริ่มและบริหารงานเพื่อทำการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นทางสังคมนั้นด้วยตนเอง หรือสามารถสร้างความร่วมมือปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ได้ด้วย

2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause Related Marketing) เป็นการอุดหนุนหรือการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งของการขายผลิตภัณฑ์ เพื่อช่วยเหลือหรือร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมจำเพาะหนึ่ง ๆ มีช่วงเวลาที่จำกัดแน่นอน หรือการดำเนินการแบบจำเพาะผลิตภัณฑ์ หรือให้แก่การกุศลที่ระบุไว้เท่านั้น ซึ่งกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมรูปแบบนี้ องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จะร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์แสวงหากำไรเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่มีประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธีการเพิ่มยอดขายทางผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงินรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านการซื้อผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม

3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาทางสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการสนับสนุนการพัฒนาหรือการทำให้เกิดผลการรณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสุขภาวะ มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสร้างความตระหนัก รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรด้านทุนและอาสาสมัคร เพื่อให้รับรู้ถึงประเด็นปัญหา คือ การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม จะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) เป็นหลัก ในขณะที่การส่งเสริมประเด็นรับรู้ทางสังคมจะเน้นที่การสร้าง ความตระหนัก (Awareness) รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรด้านทุนและอาสาสมัครเพื่อให้รับรู้ถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว

4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นการช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรงในรูปของการบริจาคเงินหรือวัสดุสิ่งของ นั่นคือ การที่องค์กรแสดงความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยการนำเงิน หรือสินค้า ไปร่วมทำบุญ ให้ทุนการศึกษา หรือบริจาคให้กับผู้ด้อยโอกาสในสังคม และที่ผ่านมานั้นมักจะแสดงในลักษณะที่เป็นไปตามกระแสความต้องการจากภายนอกหรือมีผู้เสนอให้ทำ มากกว่าจะเกิดโดยการวางแผนหรือออกแบบกิจกรรมจากภายในองค์กรเอง ทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรนัก

5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงาน คู่ค้าร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสนใจหรือห่วงใย องค์กรธุรกิจอาจเป็นผู้ดำเนินการเองโดยลำพัง หรือมีการร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด และอาจเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอาสาช่วยเหลือชุมชนเอง หรือให้พนักงานเป็นผู้คัดเลือกกิจกรรม และนำเสนอต่อองค์กรเพื่อองค์กรได้พิจารณาให้การสนับสนุน โดยที่พนักงานสามารถได้รับการชดเชยในวันหยุดหรือวันลาเพิ่มเติม

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ทั้งในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม หรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมนั้น ๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม โดยที่องค์กรสามารถที่จะดำเนินการเอง หรือเลือกที่จะร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกก็ได้

2.2.5 ลักษณะหรือประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การจำแนกลักษณะของการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ว่ากลุ่มใดเป็นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมแบบแท้หรือแบบเทียมเป็นสิ่งที่พิสูจน์ไม่ง่าย และยังไม่มีมาตรฐานอะไรมาเป็นตัวชี้วัด

ณ ขณะนี้จะเป็นกิจกรรมเพื่อสังคมแบบความรับผิดชอบต่อสังคมที่แท้หรือ CSR แท้หรือเทียมนั้น ดูจากเรื่องของประโยชน์จะตกอยู่กับใครระหว่างสังคมกับองค์กร ถ้าตกอยู่กับสังคมมากกว่าก็เป็น CSR แท้ แต่ถ้าผลประโยชน์ที่ทำนั้นตกอยู่กับองค์กรมากกว่าก็เป็น CSR เทียม ยกตัวอย่างให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น มีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งงบประมาณในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมปีละ 5 ล้านบาท แต่ในขณะเดียวกันใช้งบประมาณในการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อสังคมสูงถึง 20 ล้านบาท ตรงนี้ชี้ชัดได้เลยว่าต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรตัวเอง ไม่ได้เน้นทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างแท้จริง เป็นต้น (สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2551: ระบบออนไลน์)

องค์กรที่ทำ CSR แท้ แรงขับเคลื่อนจะเกิดขึ้นจากภายใน คือเกิดจากสำนึกที่จะต้องทำอะไรบางอย่างให้สังคมดีขึ้น หรือไม่สร้างภาระให้แก่สิ่งแวดล้อมและสังคมสะท้อนให้เห็นได้ในตัวผู้นำขององค์กรนั้น ๆ ผู้นำบางคนสนใจและใส่ใจในพระพุทธศาสนา กิจกรรมต่าง ๆ ก็จะออกมาให้การส่งเสริมให้คนภายในองค์กรทำความดี และแผ่ขยายออกไปสู่ครอบครัวและคนภายนอก ขณะที่ผู้นำที่ชอบกิจกรรมเยาวชนก็จะออกไปในรูปแบบด้านการส่งเสริมการศึกษา กีฬา ดนตรี ที่สำคัญ

ผู้นำเหล่านั้นจะปลูกฝังและสร้างทัศนคติร่วมให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร ดังนั้น เราจะเห็นรูปแบบการทำการกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรแบบนี้จะมีพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมจำนวนมาก จากหลากหลายหน่วยงานในองค์กร แต่ไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ล้วนแล้วแต่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่สังคมและส่วนรวมเหมือนกัน จุดที่ต่างกันก็คงอยู่ที่ความยั่งยืน จึงสามารถแบ่งลักษณะของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือกิจกรรม CSR ตามเกณฑ์กระบวนการ (Process) ได้เป็น 3 จำพวก (จิรประภา อัครบวร และประยูร อัครบวร, 2552: 50)

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภายในกระบวนการธุรกิจ (CSR-in process) คือ การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ หรือเป็นการทำธุรกิจที่แสวงหากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งปัจจุบันนิยมเรียกกันว่า “ธุรกิจเพื่อสังคม” เช่น การป้องกันหรือกำจัดมลพิษในกระบวนการผลิตเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชุมชน การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามข้อกำหนดในฉลากผลิตภัณฑ์ การชดเชยความเสียหายให้แก่ลูกค้าที่เกิดจากความผิดพลาดและข้อบกพร่องของพนักงานเป็นกิจกรรมที่อยู่ในเวลาทำงานปกติของกิจการ มุ่งเน้นใช้กระบวนการภายในธุรกิจดูแลสังคมเสมือนหนึ่งเป็นลูกค้าองค์กร และใช้ได้กับทุกองค์กร โดยไม่จำกัดว่าต้องเป็นองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น ซึ่งในรูปแบบนี้จะถือว่าเป็นการทำการกิจกรรม CSR แท้และมีความเข้มข้นมากกว่าการทำการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกกระบวนการธุรกิจ (CSR-after process)

สำหรับตัวอย่าง CSR-in process องค์กรอุตสาหกรรมสามารถดำเนินการได้ในกระบวนการผลิตโดยเริ่มจากกำหนดนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น (จำลองณ์ ขุนพลแก้ว, 2550: 85)

การรักษาสภาพแวดล้อมด้วยการออกแบบกระบวนการผลิต การใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการควบคุมและลดมลพิษที่อาจเกิดขึ้นและปนเปื้อนสู่ภายนอก ลดของเสียจากการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ และฝังกลบหรือทำลายอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติด้วยวิธีการผลิตที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้น้อยลง การหาแนวทางนำของเสียต่าง ๆ กลับมาใช้ใหม่หรือใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทดแทน รวมถึงการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติที่ทรุดโทรมจนอาจเกิดผลเสียต่อระบบนิเวศในพื้นที่

การสร้างเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัยที่ดีด้วยการควบคุม และกำหนดมาตรการป้องกันต่าง ๆ รวมถึงการสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด และความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ และสนับสนุนส่งเสริมให้ชุมชนได้

เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสภาพแวดล้อมจัดระเบียบ รวมถึงการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และทันเหตุการณ์

การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจภายนอกกระบวนการธุรกิจ (CSR-after process) คือ การดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน (activities) หรือมักจะใช้คำในภาษาไทยว่า “กิจกรรมเพื่อสังคม” การดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในด้านต่าง ๆ โดยกิจกรรมที่ดำเนินการนั้นมักแตกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการและเกิดขึ้นภายหลัง

การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนเดียวทั้งกระบวนการ (CSR-as process) คือ การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหาผลกำไรให้แก่ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อยังประโยชน์ให้แก่สังคมในทุกกระบวนการของกิจการ

นอกจากนี้ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจยังสามารถแบ่งออกตามทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมคือ CSR กับเกณฑ์ทรัพยากร (Resource)

ทรัพยากรที่ขับเคลื่อนจากภายในองค์กร (Corporate driven CSR) การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก เช่น การที่องค์กรบริจาคเงินที่ได้จากกำไรในกิจการ เช่น การที่องค์กรบริจาคเงินที่ได้จากกำไรในกิจการ หรือบริจาคสินค้าและบริการของบริษัทเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ ถือเป็นการเสียสละทรัพยากรที่เป็นสิ่งของหรือเป็นการลงเงินอย่างหนึ่ง หรือการที่องค์กรนำพนักงานลงพื้นที่เพื่อเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ประสบภัยถือว่าการเสียสละทรัพยากรด้านเวลา หรือเป็นการลงแรงอย่างหนึ่ง

ทรัพยากรที่มาจากสังคม (Social driven CSR) เป็นการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรนอกองค์กรหรือสังคมเป็นหลัก เช่น การเชิญชวนให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการส่วนหนึ่งต่อทุก ๆ การซื้อแต่ละครั้ง ให้แก่หน่วยงานหรือมูลนิธิที่ช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ ถือเป็นการระดมเงินบริจาคจากการซื้อของลูกค้า และมอบหมายให้ผู้อื่นที่ไม่ใช่พนักงานในองค์กรลงแรงช่วยเหลือในพื้นที่

นอกจากนี้ยังมีการแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่เป็นลักษณะของการตอบสนองกลยุทธ์และการสร้างสรรค์ (สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2552: 17)

ซีเอสอาร์เชิงตอบสนอง (Responsive CSR) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การปฏิบัติตัวเป็นพลเมืองที่ดี (Good Corporate Citizen) และการบรรเทาผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น การแสดงกิจกรรมในขั้นนี้ กิจการมักจะศึกษาข้อกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐานหรือข้อกำหนดที่

เกี่ยวข้อง แล้วนำมาปฏิบัติเพื่อปรับให้เข้ามาตรฐาน (Standardization) อันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ผลลัพธ์จากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยวิธีการนี้จะทำให้กิจการได้ชื่อว่า เป็นบรรษัทพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการแก้ปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกหนึ่งในสังคมนั้น ๆ (Inclusiveness)

อย่างไรก็ดีเป้าประสงค์ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในขั้นนี้ แม้ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายนอก แต่กิจการก็ยังคงรักษาไว้ซึ่งคุณค่าขององค์กร (Corporate Value) เป็นสำคัญ

ซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) เป็นการยกระดับจากการเป็นบรรษัทพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินกิจการขององค์กร มุ่งสู่การทำซีเอสอาร์ในเชิงรุก (Proactive) ที่องค์กรสามารถริเริ่มกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วยตัวเองให้แก่สังคมภายนอก (Inside-Out) ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับความต้องการจากภายนอก (Outside-In)

วิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้รูปแบบเชิงกลยุทธ์นี้ กิจการไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ตามข้อกำหนด หรือมาตรฐานต่าง ๆ แต่ยังเป็นกำหนดจุดยืนเชิงเอกลักษณ์ที่แตกต่างในแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่น ๆ มีการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในการมีอิสรภาพในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม โดยที่ปลอดจากพันธนาการหรือข้อเรียกร้อง

เป้าประสงค์ของการทำซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ ที่ผสมผสานการริเริ่มทั้งจากภายในและการเชื่อมโยงจากภายนอกจะก่อให้เกิดคุณค่าร่วมกัน (Share Value) ระหว่างองค์กรกับสังคม

ซีเอสอาร์เชิงสร้างสรรค์ (Creative CSR) กระบวนการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือกิจกรรมซีเอสอาร์ ด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความรู้สึกเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมที่ก้าวข้ามบริบทของการรุก-รับ แต่เป็นการพัฒนากิจกรรมซีเอสอาร์ในเชิงร่วมมือ (Collaborative) ที่เปิดโอกาสให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรและสังคมอย่างไม่แบ่งแยก

2.2.6 ประโยชน์จากการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาปฏิบัติในองค์กรใดหรือบริษัทใด บริษัทหนึ่งนั้นนำมาสู่ประโยชน์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับบริษัทนั้น ๆ แน่แน่นอน ซึ่งจะเกิดผลลัพธ์ทั้งในส่วนของรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้ (Tangible) และในส่วนที่เป็นนามธรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) ทั้งจากผู้ที่อยู่ภายในองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น และพนักงาน อีกทั้งจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรโดยตรงและโดยอ้อม ดังต่อไปนี้ (สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์: ระบบออนไลน์)

ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม

ในแง่ของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ ราคาหุ้นมีเสถียรภาพและมีมูลค่าหุ้นในอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย เนื่องจากเป็นที่ต้องการของนักลงทุน ปัจจุบันเม็ดเงินลงทุนในธุรกิจที่มีซีเอสอาร์ ซึ่งเรียกกันเฉพาะว่า SRI (Social Responsibility Investing) นั้น มีมูลค่าเกิน 2 ล้านเหรียญ และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นโอกาสที่องค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ต้นทุนทางการเงินมีแนวโน้มที่ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติของตลาด

ในแง่ของพนักงาน เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร ได้รับความสุขจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน ทำให้องค์กรสามารถที่จะรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ และในขณะเดียวกัน ก็สามารถที่จะชักชวนบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้

องค์กรสามารถสร้างรายได้และส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น จากการที่ถูกคำพิจารณาเลือกซื้อสินค้าและบริการจากองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น การส่งเสริมการขายด้วยการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งต่อทุก ๆ การซื้อผลิตภัณฑ์ในแต่ละครั้งให้แก่หน่วยงานหรือมูลนิธิที่ช่วยเหลือสังคมในด้านต่าง ๆ

องค์กรยังสามารถที่จะลดรายจ่ายของกิจการ จากการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ ตัวอย่างเช่น โรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ให้ประชาชนประหยัดพลังงานเพื่อที่จะได้ไม่ต้องลงทุนสร้างโรงไฟฟ้าหรือหาแหล่งพลังงานทดแทนแห่งใหม่ หรือ การลดงบประมาณใช้จ่ายด้านโฆษณาในการเปิดตัวสินค้าแปรรูปของบริษัทแห่งหนึ่ง ที่มีส่วนช่วยเหลือเกษตรกรที่ได้รับความเดือดร้อนจากผลผลิตที่ล้นตลาด โดยได้รับการสนับสนุนด้านประชาสัมพันธ์จากหลายภาคส่วนในสังคม เปรียบเทียบกับงบประมาณสินค้าที่ไม่มีส่วนประสมของซีเอสอาร์ของบริษัทแห่งเดียวกัน

ประโยชน์ที่เป็นนามธรรม

การวางตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์ (Brand Positioning) ให้อยู่ในใจของลูกค้าเป็นอันดับต้น ๆ ในประเภทสินค้าหรือบริการนั้น ๆ โดยการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกับการทำตลาดผลิตภัณฑ์ เช่น ร้านกาแฟที่รับซื้อเมล็ดกาแฟในท้องถิ่น หรือจากไร่กาแฟที่ใช้เกษตรอินทรีย์ เป็นต้น

สำหรับองค์กรที่มีได้ใช้ตราผลิตภัณฑ์เป็นชื่อขององค์กร หรือเป็นองค์กรที่มีหลายตราผลิตภัณฑ์ สามารถดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เสริมภาพลักษณ์องค์กร นอกเหนือจากการวางตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติทางธุรกิจที่อำนวย

ประโยชน์ต่อสังคมโดยสมัครใจมากกว่าเป็นเพียงการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในอุตสาหกรรม หรือกฎหมายบ้านเมืองในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดหาและดูแลระบบบำบัดของเสียจากโรงงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง หรือมากกว่าการมีระบบไว้เพียงเพื่อให้ผ่านการตรวจสอบตามเกณฑ์ แต่มีได้เปิดใช้งาน เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถจัดทำรายงานของกิจการที่เรียกว่า Sustainability Report ซึ่งหน่วยงาน Global Reporting Initiative (GRI) เป็นผู้วางกรอบและแนวทางไว้เพื่อใช้เผยแพร่ กิจกรรมทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร

สำหรับบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของโลก Arthur D Little ได้ทำการศึกษาพบว่า การทำ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ CSR มีผลดีต่อธุรกิจถึง 8 ประการ คือ (Arthur D Little, 2002)

การบริหารความน่าเชื่อถือ

การบริหารความน่าเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจ จากการสำรวจการ ทำ CSR ในหลายประเทศพบว่า CSR เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ที่สำคัญที่สุด อันหนึ่ง ในช่วงเวลาเพียง 10 ปี จากทศวรรษ 80-90 พบว่ามูลค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เป็นตัวขับเคลื่อนมูลค่าของบริษัทจาก 17% ในทศวรรษ 80 เพิ่มขึ้นเป็น 71% ใน ทศวรรษ 90 ซึ่งความน่าเชื่อถือของบริษัทถูกกำหนดด้วยความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน บริษัท (Stakeholder) และยังมีการศึกษาอีกมากมายทั้งในกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาตนเอง

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดใช้เวลากว่า 41 ปี ค้นพบว่า มีความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งระหว่าง ความน่าเชื่อถือและความสามารถในการประกอบการของบริษัท (Financial Performance) ซึ่งพบว่า บริษัทที่สามารถจัดการความสัมพันธ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นองค์รวม ได้นั้นจะส่งผลต่อยอดขายมากขึ้นถึง 4 เท่า และการเจริญเติบโตของการจ้างงานมากขึ้นถึง 8 เท่าเมื่อ เทียบกับบริษัทที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว

ในนิตยสาร Fortune พบว่าความน่าเชื่อถือของบริษัทช่วยเพิ่มระยะเวลาที่บริษัทจะ สามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้อย่างต่อเนื่องหลาย บริษัท โดยเฉพาะเสื้อผ้าชื่อดังในสหรัฐอเมริกาที่ถูกประท้วงเรื่องการกดค่าแรงและใช้แรงงานเด็ก จากโรงงานผลิตในประเทศกำลังพัฒนา CEO ของบริษัทฯ จึงทำการ Re-brand และพัฒนากิจกรรม ที่เน้นด้าน CSR อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขปัญหาภาพลักษณ์

ประโยชน์ในการจัดการความเสี่ยง

ความซับซ้อนของเศรษฐกิจสมัยใหม่นำไปสู่ความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่ยากจะคาดเดา ดังนั้น การจัดการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล จึงมีความสำคัญมาก ในการป้องกันปัญหา

อันอาจเกิดจากความเสี่ยงที่ควบคุมได้ยาก ในสหรัฐอเมริกาได้ทำการสำรวจบริษัทใหญ่ ๆ กว่า 300 บริษัทที่ประกอบการด้านอุตสาหกรรม พบว่า บริษัทที่ได้ลงทุนด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม สามารถลดความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดการณ์ของนักลงทุน ทำให้มูลค่าในตลาดหุ้นของบริษัทนั้น ๆ เพิ่มขึ้นถึง 5% และมีการศึกษาอื่น ๆ ที่แสดงว่า บริษัทที่ทำ CSR มักได้กำไรสูงกว่า บริษัทที่ไม่ได้ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

ประโยชน์ด้านการคัดเลือกและสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาพนักงานดี ๆ ให้อยู่กับบริษัท

จากการวิจัยในปี 1997 ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า 42% ของผู้ตอบแบบสอบถามจะพิจารณาประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการเลือกสมัครเข้าทำงาน และพนักงานในบริษัทก็ให้ความสนใจด้านการรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และใช้เป็นตัวตัดสินใจในการเลือกที่จะทำหรือเปลี่ยนไปทำกับบริษัทอื่นที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่า

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดตัวอย่างหนึ่ง บริษัทค่าน้ำมันรายใหญ่แห่งหนึ่งของโลกที่เสียชื่อเสียงจากการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี หลังจากเกิดวิกฤต ปรากฏว่าหลังจากนั้นบริษัทไม่สามารถดึงดูดให้ผู้จบการศึกษาใหม่ ๆ ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานกับบริษัทได้ เนื่องจากความผิดพลาดในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทเอง

ประโยชน์ด้านความสัมพันธ์ของนักลงทุนและการเข้าถึงเงินทุน

แต่เดิมนักลงทุนจะถูกมองว่าไม่มีศีลธรรม ไม่สนใจสิ่งแวดล้อมและสังคม แต่จากการวิจัยพบว่าไม่จริงเสียทั้งหมด จากงานเขียน “Built to Last” ของ James C. Collins. & Jerry J. Porras. พบว่าเมื่อเทียบ 18 บริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในระยะ 50 ปีที่ผ่านมาพบว่า สิ่งที่เป็นปัจจัยหลักในการแยกความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูง และต่อเนื่องยาวนานกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จบ้างเป็นบางครั้งบางครา คือการที่บริษัทเหล่านี้มีเป้าหมายที่ไกลกว่าการมุ่งแสวงหากำไรอย่างเป็นรูปธรรม หรือมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบในเชิงมูลค่าได้ คือเงินมูลค่า 1 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 1926 ในบริษัทที่ทำกิจกรรมเพื่อสังคมนำมาสู่ผลตอบแทนมหาศาลถึง 6,356 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 1990 ในขณะที่บริษัทที่มุ่งเน้นกำไรเป็นหลักจะมีสถิติความสำเร็จแบบขึ้น ๆ ลง ๆ และไม่ประสบผลสำเร็จในเชิงรายได้สูงเท่ากับบริษัทกลุ่มแรกคือ 1 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 1926 นำมาสู่ผลตอบแทน 955 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 1990

นอกจากนี้การที่ตลาดหลักทรัพย์เข้ามาสร้างมาตรฐานหรือนวัตกรรมทางการเงิน SRI: Socially Responsible Investment ทำให้นักลงทุนทั่วไปตื่นตัวและเห็นประโยชน์ของการลงทุนที่รับผิดชอบต่อสังคมทั้งประโยชน์ทางสังคมที่จะเกิดขึ้นและประโยชน์ทางการเงิน เมื่อเทียบกับกลุ่ม

อื่น ๆ อย่างกรณี Dow Jones Group Sustainability Index (DJGSI) หรือแม้แต่ FTSE4good เป็นการรวมดัชนีการลงทุนของบริษัทที่มีมุมมองเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในอังกฤษและสหรัฐอเมริกาพบว่า กลุ่มบริษัทใน DJGSI มีผลประกอบการสูงกว่าบริษัทอื่น ๆ ถึง 36.1% ซึ่งถ้ามองแค่กลุ่มบริษัทด้านพลังงานที่อยู่ในกลุ่มดัชนี DJGSI เปรียบเทียบกับกลุ่มพลังงานที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่ม กลุ่มที่อยู่ฯ มีผลประกอบการสูงกว่า 45.3% ดังนั้น SRI จึงมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และเป็นที่สนใจในหมู่นักลงทุนที่เล็งเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทอื่น ๆ

การเรียนรู้และนวัตกรรม

บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถใช้เป้าหมายดังกล่าวส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปในแนวยั่งยืนได้ เช่น กลุ่มบริษัทด้านเคมี ร่วมมือกับกลุ่มบริษัทด้านเกษตรอุตสาหกรรม ในการพัฒนาไฟเบอร์ที่เกิดจากการใช้พลังงานที่นำมา Renewable หรือทำใหม่/ใช้ใหม่ได้ นำไปสู่การพัฒนาโพลิเมอร์ใหม่ ๆ ที่เกิดจากอุตสาหกรรมเกษตร ไปจนถึงการผลิตเส้นใย และเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ ซึ่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสามารถลดการใช้พลังงานฟอสซิล และลดการปล่อยสารคาร์บอนไดออกไซด์สู่สิ่งแวดล้อมได้ถึง 20-50% เมื่อเทียบกับวิธีการผลิตแบบเดิม ๆ นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าประเภทดังกล่าวให้ต่ำลงมาก ในขณะที่คุณภาพสินค้าเพิ่มขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย

ความสามารถทางการแข่งขันและจุดยืนในตลาด (Market Positioning)

ในประเทศอังกฤษ 92% ของผู้บริโภค เชื่อว่าบริษัทควรมีมาตรฐานแรงงานสำหรับซัพพลายเออร์ด้วย และ 14% เชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้า ซึ่งแนวคิดเช่นนี้กำลังแผ่ขยายไปทั่วโลก ในการวิจัยด้านทัศนคติของผู้บริโภคต่อการรับผิดชอบต่อสังคม ได้ทำการวิจัยกลุ่มคนกว่า 25,000 คนใน 26 ประเทศ พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่พัฒนาความคาดหวังและความประทับใจต่อบริษัทต่าง ๆ โดยมาจากปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท มากกว่าการสร้างตราสินค้า หรือความสำเร็จทางการเงินของบริษัทนั้น ๆ

สุดท้ายประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operational Efficiency)

การมุ่งเน้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ด้วยการลดการใช้วัตถุดิบ ลดการเกิดของเสียในกระบวนการผลิต ซึ่งจะนำไปสู่การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย การยอมรับของสังคมต่อการดำเนินงานของบริษัท (License to Operate)

ความคาดหวังหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมีผลอย่างมากต่อการยอมรับให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้ในสังคมได้ ในขณะที่บริษัทที่ดำเนินกิจการโดยไม่ใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมมักจะพบปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ ๆ จากประชาชน และกลุ่มต่อต้านต่าง ๆ อย่างไรก็ตามพบว่าเมื่อบริษัทยอมรับฟังเสียงจากประชาชนอัน

นำไปสู่การเจรจาและปรับปรุงนโยบายของบริษัท บริษัทนั้น ๆ จะได้รับโอกาสจากประชาชนเสมอ ในขณะที่เดียวกับบริษัทที่ดำเนินกิจการโดยใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมเสมอมา แต่ต้องประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง บริษัทยังคงได้รับโอกาสแก้ตัวจากประชาชนเช่นกัน

สำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ CSR กับความสมดุลสามด้าน (CSR and Triple Bottom Line) มีการศึกษาวิเคราะห์ผลประโยชน์ของการทำกิจกรรม CSR ในหลาย ๆ มุมทั้งในแง่เศรษฐกิจ (Profit) ชุมชน (People) และโลก (Planet) เพื่อเน้นให้ความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของ CSR ทั้งหาเหตุและผลลัพธ์เพื่อเป็นแรงกระตุ้น ผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในทิศทางที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น (วิทยา ชีวรุโณทัย, 2553) ซึ่งผลของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมใน 3 หัวข้อดังกล่าว สรุปผลลัพธ์ได้ดังนี้

ผลต่อกำไรขององค์กร (Profit)

เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Productivity)

ช่วยลดต้นทุนจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ หรือวัตถุดิบทรัพยากรธรรมชาติใหม่ ๆ

(Cost Saving)

ลดการเสี่ยงการทำธุรกิจ (Risk Management) อะไรที่อาจเป็นปัญหาที่เสี่ยง และป้องกันก่อนเกิดเหตุบานปลายใหญ่โต เสียบบเพื่อแก้ไข

สร้างความแตกต่างของคุณภาพสินค้า (Product Innovation) ซึ่งจะช่วยให้ยอดขายรายได้ กำไรเพิ่มให้องค์กร

เป็นการศึกษาพัฒนาสินค้าและบริการ (Research and Development) ควบคู่กับการรับผิดชอบต่อสังคม สร้างความจงรักภักดีต่อ แบนด์หรือสินค้า (Brand Loyalty) เพราะลูกค้าไว้วางใจในตัวสินค้า มั่นใจในจรรยาบรรณที่ดีขององค์กร มั่นใจในคุณภาพความปลอดภัยของสินค้าและบริการ

สุดท้ายเพิ่มมูลค่าของแบรนด์ (Brand Value)

ผลต่อชุมชน (People)

สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน (Staff Moral) เพราะองค์กรมีจรรยาบรรณ มีคุณธรรมที่ดี

สร้างความพึงพอใจให้กับเจ้าของและผู้ถือหุ้น (Owner and Shareholder Satisfaction)

จากกิจการที่โตและมีผลกำไรดี มีปัญหาน้อยทั้งภายในและภายนอก ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนในตลาดหุ้นมีความไว้วางใจ เพราะมีข้อมูลขององค์กรให้ศึกษาอย่างชัดเจน โปร่งใส เห็นทิศทางที่แน่นอนของธุรกิจขององค์กร อยากลงทุนร่วมด้วย

ลูกค้าพอใจ (Consumer Satisfaction) สินค้าบริการที่มีคุณภาพและปลอดภัย ราคา ยุติธรรม รับฟังแก้ไขหากมีปัญหาในตัวสินค้าและบริการ ลูกค้าพอใจ เป็นคู่ค้ากับองค์กรที่รับผิดชอบ ต่อสังคม (Supply Chain Value Relationship)

คู่แข่งที่เป็นมิตรทางธุรกิจ (Friendly Competitor) เพื่อร่วมกันสร้างการเติบโตของตลาด รับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน

มีความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและผู้คุ้มครองผู้บริโภค ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เป็นผลดีต่อส่วนรวม (Laws and Regulations)

เป็นมิตรกับเอ็นจีโอ ไม่ถูกโจมตี สื่อมวลชนได้รับข้อมูลครบถ้วนจากองค์กร โปร่งใส ไม่ปิดบังหรือบิดเบือน

นักวิชาการได้รับการสนับสนุนเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสังคมในแนวใหม่ ๆ และการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน (Risk or Crisis Management)

ให้กินและเพิ่มพูนความสมบูรณ์ของชุมชนและสังคม เพื่อชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (Better Life Better Living) ปกป้อง รักษา บำรุงสิ่งแวดล้อม ให้กลับคืนมาสู่ความสมบูรณ์อย่าง ยั่งยืนต่อไป (Sustainability Environment)

ผลต่อโลก (Planet)

เมื่อทุกองค์กรช่วยกันทำคนละไม้ละมือ ผลดีต่อโลกคือ ช่วยชะลออุณหภูมิโลก (Climate Change) ใดระดับหนึ่ง

รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainability Natural Resource)

ช่วยปกป้องระบบนิเวศวิทยาโลก (Life and Global Social Value) ให้อยู่กันอย่างมี ความสุข ไม่หิวขาด อยู่กันแบบยั่งยืน ถ้อยทีถ้อยอาศัยเพื่อโลกของทุกคน

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิพัฒน์ ยอดพฤติการ และคณะ (2549) วิจัยเรื่องการพัฒนา CSR ในกระบวนการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ ระยะที่ 1: การศึกษาคุณลักษณะ องค์ประกอบ และเครื่องมือสำหรับการพัฒนา โดยใช้การรวบรวมข้อมูลจากวิสาหกิจจำนวน 7 แห่ง และเก็บรวบรวมข้อมูลกิจกรรมซีเอสอาร์ใน สถานประกอบการด้วยวิสาหกิจไทย 4 แห่ง การศึกษาวิจัยพบว่า ข้อมูลคุณลักษณะ และ องค์ประกอบกิจกรรมซีเอสอาร์ในสถานประกอบการทั้ง 7 แห่ง ศึกษารวบรวมได้จำนวน 23 กิจกรรม พบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่ (ร้อยละ 87) เข้าข่ายการดำเนินการด้วยการใช้ทรัพยากรใน องค์กรเป็นหลัก (Corporate-driven CSR) ส่วนที่เหลือ (ร้อยละ 13) เป็นการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ ทรัพยากรนอกองค์กรเป็นหลัก (Social-driven CSR) และในจำนวนกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรใน

องค์กรเป็นหลัก ยังสามารถจำแนกโดยยึดที่ตัวกระบวนการทางธุรกิจ (Business process) ออกได้ เป็นกิจกรรมซีเอสอาร์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process) จำนวน 10 กิจกรรม หรือคิดเป็นร้อยละ 43.5 และเป็นกิจกรรมซีเอสอาร์ที่แยกต่างหากจากกระบวนการทางธุรกิจหรือเกิดขึ้น ภายหลัง (CSR after process) จำนวน 10 กิจกรรม หรือคิดเป็นร้อยละ 43.5 เท่ากัน

สำหรับในการศึกษาเครื่องมือสำหรับการพัฒนา CSR ในกระบวนการทางธุรกิจ ภายใต้ หลักการ Balanced Scorecard โดยใช้ข้อมูลทางคุณลักษณะและองค์ประกอบของกิจกรรมซีเอสอาร์ ในสถานประกอบการ 7 แห่ง ได้นำไปสู่การคิดค้นมุมมองใหม่เพิ่มเติม 4 ด้าน ได้แก่ มุมมอง นอกเหนือด้านการเงิน (Non-Finance) มุมมองด้านสังคม (Social) มุมมองด้านกระบวนการ ภายนอก (External Process) และมุมมองด้านศีลธรรม (Morality) นอกเหนือจากมุมมองดั้งเดิม 4 ด้าน ที่ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Finance) มุมมองด้านลูกค้า (Customers) มุมมองด้าน กระบวนการภายใน (Internal Process) และมุมมองด้านการเรียนรู้ (Learning)

ทำให้งานวิจัยดังกล่าวได้ข้อสรุปที่ว่า การออกแบบพัฒนากิจกรรมซีเอสอาร์ที่ให้คุณค่า แท้ต้องเริ่มจากภายใน โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากมุมมองด้านศีลธรรม อีกประการคือ กิจกรรมซีเอสอาร์ ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสามารถเชื่อมร้อยเข้าในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in Process) ภายใต้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และประการสุดท้าย กิจกรรมซีเอสอาร์ที่มีประสิทธิผล จะต้อง เชื่อมโยงไปสู่กลุ่มเป้าหมายในมุมมองด้านสังคมเสมือนลูกค้าหนึ่งขององค์กร (Social as Customer

สุขเมธ กาญจนพันธุ์ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยใช้การศึกษา 2 วิธี คือ ศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก และศึกษาจากเอกสาร โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันองค์กรธุรกิจในประเทศไทยได้มีการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยการใช้การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกองค์กรประกอบการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมมีประสิทธิภาพสูงสุด

อีกทั้งปัจจุบันองค์กรธุรกิจมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกับการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจว่า จะเป็นวิธีการที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรมีการพัฒนา อย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามองค์กรธุรกิจบางองค์กรก็ยังไม่ได้มีการดำเนินงานในด้านที่ครอบคลุม ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม โดยจะมุ่งเน้นใน 2 มิติเป็น หลัก คือมิติด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม และถึงแม้ว่าองค์กรธุรกิจจะมีความรู้ความเข้าใจด้านการ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแล้วก็ตาม แต่ในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน นั้น องค์กรธุรกิจยังมีความรู้ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และสำหรับแนวโน้มในการดำเนินงานด้าน

ความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นในอนาคตองค์กรธุรกิจจะให้ความสำคัญในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น โดยจะมีการจัดการที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงาน ด้านนี้โดยเฉพาะ มีการมุ่งเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน คู่ค้า มากขึ้น และจะมีการจัดทำ รายงานผลการดำเนินงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโดยเฉพาะ

รัตน รัตนะ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย กรณีศึกษา โครงการกรุงไทยยูวาณิช พบว่า การดำเนินโครงการ กรุงไทยยูวาณิชเป็นการช่วยเหลือสังคมในมิติแห่งการศึกษาและการเรียนรู้ที่ให้ความช่วยเหลือเยาวชนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีแนวคิดในเชิงธุรกิจ ลองทำธุรกิจเพื่อสำรวจความชอบของตัวเองทำให้เยาวชนวางแผนชีวิตเพื่อเลือกเรียนศึกษาต่อได้ มีความคิดสร้างสรรค์ เข้าใจการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงและสร้างมูลค่าและผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รู้จักการวางแผนงาน รู้จักการแก้ไขปัญหา ตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม สร้างจริยธรรม คุณธรรมและความสุขในองค์กร ซึ่งการปลูกฝังจิตใจเยาวชน เป็นการดำเนินการของธนาคารในการช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล

ณัฐรินทร์ อภิวิญญ์ชลชาติ (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีวิธีการได้มาซึ่งข้อมูลด้วยวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร อาทิเช่น รายงานประจำปี รายงานการพัฒนายั่งยืน รวมถึงเว็บไซต์ หนังสือ บทความต่าง ๆ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำให้ได้ผลการศึกษาที่พบว่า ปตท. ให้ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านนโยบายของบริษัท ซึ่งปรากฏในวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรโดย มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชนและสังคม รวมทั้งมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านคือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคม

โดยรูปแบบการดำเนินการมีความสอดคล้องตามหลักการกำหนดรูปแบบของฟิลิป คอตเลอร์และแอนซี ลีห์ 4 รูปแบบ ได้แก่ การส่งเสริมทางสังคม การบริจาคโดยตรง อาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน และข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อรับผิดชอบต่อประเด็นสังคม

รูปแบบที่ได้ดำเนินการมากที่สุดคือ การบริจาคโดยตรง รองลงมาคือ การส่งเสริมประเด็นทางสังคม ด้านกลยุทธ์ปตท. มีการทำความเข้าใจและสร้างค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเริ่มจากภายในองค์กรแล้วจึงขยายไปสู่ภายนอกองค์กร โดยปตท.กำหนดกรอบและขอบเขตในประเด็นทางสังคมไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ปตท.มีกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมโดยการเสนอโครงการที่เป็นประโยชน์เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และน้อม

นำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งเป็นบริบทเฉพาะสังคมไทยในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมของปตท. ด้านผลตอบรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของปตท. ได้รับการยอมรับจากชุมชนรอบบริเวณการดำเนินการ และได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากนักลงทุน สามารถดำเนินกิจการและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างยั่งยืน

พระประมวล บุตรดี (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกับการพัฒนาชุมชน ในโครงการรักษาน้ำเพื่ออนาคตของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ การสังเกตพฤติกรรมและการแสดงออก ควบคู่กับการสัมภาษณ์และการเข้าร่วมกิจกรรมกับคนในชุมชนหรือพนักงาน ซึ่งนำมาสู่ผลการศึกษาที่พบว่า บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (มหาชน) มีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม 2 รูปแบบ ดังนี้ การพัฒนาแบบสงเคราะห์ (การสร้างให้) เดิมเรียกว่า “ชุมชนสัมพันธ์” เป็นการดำเนินงานด้านการให้ความช่วยเหลือชุมชน โดยการบริจาคเงินหรือสนับสนุนอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ชุมชน และอีกรูปแบบคือการพัฒนาแบบสร้างสรรค์ปัญญา (การให้สร้าง) กล่าวคือ รูปแบบการดำเนินกิจกรรมเพื่อการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง อีกทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมงานวิจัยเพื่อการพัฒนาแบบสร้างสรรค์ปัญญา โดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (มหาชน) จัดตั้งกองทุนเล็ก ๆ ขึ้น เพื่อให้ทำงานวิจัย ค้นหาคำตอบของปัญหา เป็นการฝึกกระบวนการคิดตัดสินใจจนนำไปสู่การค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาของชุมชนต่อไป

สำหรับกระบวนการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (มหาชน) กรณีการใช้ฝายชะลอน้ำเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกิจกรรมนั้นมีลักษณะคล้ายกับกระบวนการพัฒนาชุมชน สืบเนื่องมาจากบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (มหาชน) ได้เรียนรู้จากที่ต่าง ๆ ซึ่งจะมีรายละเอียดกระบวนการดำเนินกิจกรรม 3 กระบวนการ ดังนี้ 1) ขึ้นกำหนดนโยบาย โดยบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) นโยบายหลักของบริษัทจึงให้ความสำคัญในด้าน “การดำเนินธุรกิจที่สร้างความ สมดุลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม” 2) ขึ้นแปรรูปนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ โดยผลักดันนโยบายให้เป็นภาคปฏิบัติ โดยการตั้งโจทย์มุ่งประเด็นหลักที่ “สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมไทยจะเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกันได้อย่างไร” คำตอบที่ได้จากการตั้งโจทย์ คือ “ฝายชะลอน้ำ” สามารถลดปัญหา (ไฟไหม้ น้ำท่วม การขาดแคลนน้ำในช่วงฤดูแล้ง) และ 3) ขึ้นประเมินผล ในการประเมินผลสำหรับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) นั้น เพื่อต้องการทราบว่า กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่นั้นสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ถ้าแก้ไขปัญหาได้เป็นที่น่าพอใจ ก็ถือว่าปัญหาที่ประสบอยู่นั้นหมดไป ในขณะที่เดียวกันเมื่อประเมินแล้วผลที่ออกมา

ไม่เป็นที่น่าพอใจ กล่าวคือ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมดทีมงานที่รับผิดชอบต้องเริ่มต้นพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหากันใหม่อีกครั้ง เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับปัญหานั้น ๆ

พัฒนา ยอดพฤติกกร และคณะ (2553) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา CSR ในกระบวนการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ ระยะที่ 2: การทดสอบเครื่องมือและจัดทำแนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนา ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากวิสาหกิจจำนวน 13 แห่ง พบว่า การจัดทำแนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนา CSR ในกระบวนการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจากการถอดบทเรียนของวิสาหกิจ 13 แห่ง สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจสำหรับการพัฒนา CSR (Analyse) และแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Define) แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน CSR (Determine) แนวทางการระบุกิจกรรม CSR ที่เกี่ยวข้อง (Identify) แนวทางการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมุมมองที่เกี่ยวกับ CSR (Check) และแนวทางแปลงไปสู่การลงมือปฏิบัติ

งานวิจัยนี้ได้ผลการศึกษาที่นำไปสู่ข้อสรุป 3 ประการ คือ ประการแรก การพัฒนากิจกรรมที่มีสมรรถนะสูงควรจะเริ่มต้นจากการพิจารณาประเด็นทางสังคมที่เหมาะสมกับองค์กร (Selective Issues) ประการที่สอง กิจกรรม CSR ที่พัฒนาขึ้นควรจะต้องได้รับการปรึกษาหารือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเป้าหมายเพื่อได้มาซึ่งกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Initiatives) โดยคำนึงถึงการใช้ความเชี่ยวชาญหลักขององค์กร และประการที่สาม การดำเนินกิจกรรม CSR ที่ให้ผลสัมฤทธิ์ควรจะต้องสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ด้วยการปรับแนวองค์กรเพื่อให้เกิดการผนึกพลังร่วมกับสังคม (Social Synergies)

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นประเด็นที่สังคม หรือวงการภาครัฐและภาคธุรกิจทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยให้ความสำคัญและความคาดหวังอย่างเข้มข้น เพราะช่วงหลายปีที่ผ่านมาความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะอยู่ในมุมมองที่ค่อนข้างจำกัด มีการรับรู้ในลักษณะของการสื่อสารทางการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ หรือการบริจาคเพื่อสังคม เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างภาพลักษณ์ หรือความน่าเชื่อถือต่อองค์กรต่าง ๆ แต่ในปัจจุบันเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจได้ถูกให้ความสำคัญในคุณค่าที่มีลักษณะครอบคลุมยิ่งขึ้นทั้งการจัดการที่เกิดจากกระบวนการภายในองค์กร ผู้การทำการกิจกรรมสังคมภายนอก เพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาอย่างสมดุลในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโดยสมัครใจหรือระเบียบกฎหมาย มาตรฐานสากลต่าง ๆ รวมถึงสถานการณ์สิ่งแวดล้อมบังคับให้ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจก็ตาม

อย่างไรก็ตามการรับรู้ถึงความเข้าใจของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในลักษณะที่เป็นกระบวนการยิ่งขึ้นแล้ว ก็ยังมีความนิยมต่อการนำมาสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรอยู่จำนวนมาก ยังคงสะท้อนถึงการสร้างภาพหรือทำดีเพื่อต้องการเบี่ยงประเด็นความสนใจของผู้คน

สำหรับการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นสามารถสรุปประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ได้ในมิติของเครื่องมือวิธีการในการศึกษา และผลการศึกษา กล่าวคือ การศึกษาวิจัยเรื่องการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรส่วนใหญ่ศึกษาด้าน การทำกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ และทัศนคติต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งใช้เครื่องมือวิธีการศึกษาวิจัยโดยวิธีการเชิงคุณภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงเอกสารการสัมภาษณ์ และวิธีการเชิงปริมาณในประเด็นเกี่ยวกับทัศนคติในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า จากการศึกษาเรื่องการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรส่วนใหญ่ จะมุ่งประเด็นไปที่การศึกษาถึงกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งขององค์กร เพื่อนำมาอธิบายถึงรูปแบบของการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ และอธิบายถึงกระบวนการดำเนินงาน อีกทั้งศึกษา นโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ แต่ยังขาดการศึกษาในประเด็นถึงมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจากกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย มีการตอบสนองต่อองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้ว่าเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกิดขึ้นในกระบวนการหรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการธุรกิจ และสามารถนำมาสู่ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และเศรษฐกิจ

ดังนั้น เพื่อเพิ่มเติมและต่อยอดการศึกษาการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้วิจัยทำการศึกษาต่อยอดในมิติของสาเหตุของการตัดสินใจนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาดำเนินการ และการกำหนดโครงการ หรือกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด อีกทั้งการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่บริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด ได้ดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญที่มุ่งอธิบายและวิเคราะห์ถึงลักษณะของการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่มีคุณลักษณะเกิดขึ้นในกระบวนการธุรกิจ หรือเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการธุรกิจ มีการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลัก หรือ ทรัพยากรภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยหลัก

รวมถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานหรือกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
ธุรกิจที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



รูป 2.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย