



# จากหลักก

ความเป็นธรรมย่อมเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

# การสู่การรักษา



สิ่งที่มีคุณค่าที่สุดของความรับผิดชอบของ  
ธุรกิจต่อสังคม (Corporate Social  
Responsibility) หรือ “CSR” ที่องค์กร  
ระดับโลกเชื่อมั่นว่าจะนำพาธุรกิจ สังคม

และสิ่งแวดล้อม ไปสู่ความยั่งยืนร่วมกันนั้น ไม่ได้อยู่ที่หลักการ  
ที่พยายามสร้างความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจเท่านั้น  
หากแต่เป็น “ผล” ของการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากความมุ่งมั่น  
ร่วมมือร่วมใจกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ การตั้งใจ  
ทำอย่างจริงจังและจริงใจนี้เองที่สร้างความไว้วางใจ  
และนำองค์กรธุรกิจไปสู่การเติบโตในสังคมได้อย่างเป็นสุข  
และยั่งยืน คำตามก็คือ ทำอย่างไร





สิ่งหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจคือ CSR นั้นเป็นเสมือนแนวทางการบริหารจัดการอื่นๆ ในทางธุรกิจ ที่แต่ละบริษัทอาจมีแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกันแม้มาจากหลักการเดียวกัน

## เริ่มจากความเข้าใจ

จุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการโดยทั่วไปนั้นอยู่ที่ความเข้าใจของบุคลากรภายในองค์กรธุรกิจเอง การสื่อสารภายในจึงเป็นสิ่งสำคัญ CSR ก็เช่นกัน ความเข้าใจในหลักการที่ถูกต้อง คุณประโยชน์จากการทำ และความเสี่ยงจากการละเลยในเรื่อง CSR นั้นต้องได้รับการถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุด เรื่อยไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงาน รวมทั้งลูกจ้างที่ทำงานอยู่หน้างาน

ทั้งนี้เพราะความเข้าใจนี้เองจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจที่มีอยู่ในการปรับทิศทางของนโยบายองค์กรให้สอดคล้องกับหลักการของ CSR อันจะช่วยส่งเสริมการพัฒนากลยุทธ์และแผนงานของฝ่ายต่างๆ ต่อไป ในขณะที่พนักงานและลูกจ้างที่อยู่หน้างานเองนั้นจะเห็นว่า CSR ไม่ใช่ภาระเพิ่มเติม แต่เป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบ และผู้ที่ได้รับประโยชน์ในระยะยาวก็มีใช้ใครอื่น แต่ก็คือตนเอง ครอบครัว บริษัท ตลอดจนสังคมรอบข้าง ในที่สุดความเข้าใจนี้ก็จะนำมาซึ่งความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

## กำหนดโจทย์ในการทำงาน

ลำดับต่อมาคือการเลือกประเด็นหรือ "โจทย์" ในการทำงาน ซึ่งอาจมาจาก "ปัญหาทั่วไป" ทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรเห็นว่ามีความสำคัญ เมื่อปี ค.ศ. 2006 ที่ผ่านมา World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) มองว่าประเด็นหลักๆ ระดับโลกที่น่าเป็นห่วงก็คือปัญหาที่เกี่ยวกับความยากจน สิ่งแวดล้อม โลกาภิวัตน์ และประชากรโลก ซึ่งสอดคล้องและต่อเนื่องจากมุมมองของ World Economic Forum เมื่อปี ค.ศ. 2005 ที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญๆ ระดับโลก ได้แก่

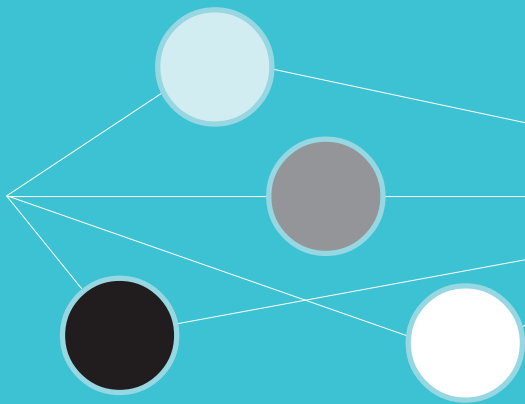
ความยากจน การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ (โดยเฉพาะจากการปล่อยก๊าซที่ก่อให้เกิดภาวะเรือนกระจก เช่น คาร์บอนไดออกไซด์) โลกาภิวัตน์ การศึกษา และสถานการณ์ตะวันออกกลาง

นอกจากนี้ยังมีอีกโจทย์สำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม นั่นก็คือ "ประเด็นเฉพาะ" ที่เกี่ยวข้องหรือสืบเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรเอง เช่น ประเด็นเรื่องค่าแรงในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้า ประเด็นด้านปริมาณการใช้พลังงานในกลุ่มอุตสาหกรรมหนัก ประเด็นด้านความยั่งยืนของแหล่งทรัพยากรในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าประเด็นเหล่านี้มีความหลากหลาย อีกทั้งยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเวลาเปลี่ยนไป

## แนวทางการทำงาน

เมื่อได้ประเด็นมาแล้วผู้บริหารควรพิจารณาต่อไปว่าองค์กรจะดำเนินการในการป้องกัน บรรเทา หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างไรที่จะสอดคล้องกับศักยภาพและความชำนาญขององค์กรเอง สิ่งหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจคือ CSR นั้นเป็นเสมือนแนวทางการบริหารจัดการอื่นๆ ในทางธุรกิจ ที่แต่ละบริษัทอาจมีแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกันแม้มาจากหลักการเดียวกัน ทั้งนี้ความเหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับการประเมินพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง

เท่าที่ผ่านมารัฐกิจต่างพยายามพัฒนาแนวทางปฏิบัติ (Initiatives) ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมออกมาหลากหลายรูปแบบ โดย Phillip Kotler และ Nancy Lee ได้จัดกลุ่มแนวทางพื้นฐานเหล่านี้ไว้ 6 ประเภท ประกอบด้วย การส่งเสริมประเด็นให้รับรู้ในวงกว้าง การเชื่อมโยงประเด็นกับการทำการตลาด การใช้การตลาดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในสังคม การให้ในรูปแบบต่างๆ การอาสาสมัครทำงาน



ช่วยเหลือชุมชน และการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้องค์กรสามารถปรับใช้แนวทางต่างๆ เหล่านี้ร่วมกันได้ตามความเหมาะสม

- **การส่งเสริมประเด็นให้รับรู้ในวงกว้าง**

**(Cause Promotions)** แนวทางนี้เป็นแนวทางที่ทำได้ไม่ยาก โดยองค์กรเลือกประเด็นทางสังคมที่น่าสนใจ แล้วใช้ความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการตลาดเข้าไปสนับสนุน ด้วยการช่วยรณรงค์ให้ประเด็นดังกล่าวเป็นที่รับรู้ในวงกว้างยิ่งขึ้นในสังคม เช่น การรณรงค์หารายได้หรือเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับงานของมูลนิธิหรือองค์กรพัฒนาเอกชนต่างๆ

- **การเชื่อมโยงประเด็นกับการทำการตลาด**

**(Cause-related Marketing)** แนวทางนี้เป็นที่คุ้นเคยกันดีในประเทศไทย นั่นคือการที่บริษัทนำส่วนหนึ่งของรายได้หรือกำไรจากการจำหน่ายสินค้าหรือบริการไปบริจาคเพื่อสาธารณกุศล เช่น การนำไปช่วยเหลือผู้ประสบภัย การนำไปสร้างโรงเรียน

- **การใช้การตลาดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในสังคม**

**(Corporate Social Marketing)** แนวทางนี้เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้นในปัจจุบัน โดยองค์กรธุรกิจใช้ความเชี่ยวชาญทางการตลาดโดยเฉพาะการสื่อสารไปประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในสังคม เช่น การรณรงค์ให้ผู้ขับขี่จักรยานยนต์เปิดไฟหน้าและสวมหมวกกันน็อก การรณรงค์ให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด

- **การให้ในรูปแบบต่างๆ (Corporate Philanthropy)**

แนวทางนี้เป็นแนวทางที่ง่ายที่สุดและมีมายาวนานในสังคมไทย นั่นคือการที่องค์กรแสดงความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ ด้วยการนำเงิน สิ่งของ หรือสินค้า ไปร่วมทำบุญ ให้ทุนการศึกษา หรือบริจาคให้กับผู้ด้อยโอกาสในสังคม หรือหากองค์กรมีทรัพยากรด้านการเงินมากหรือ

เครือข่ายทางธุรกิจกว้างขวาง ก็อาจจะคมเงินตั้งเป็นกองทุนเพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสต่อไป อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่เป็นผู้นำด้าน CSR ได้พยายามพัฒนารูปแบบใหม่ของการให้ ด้วยการเปิดโอกาสให้ "ผู้รับ" เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ตั้งแต่เริ่มโครงการ เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ตรงกับความต้องการมากขึ้น และได้ประโยชน์ในระยะยาวมากยิ่งขึ้น

- **การอาสาสมัครทำงานช่วยเหลือชุมชน**

**(Community Volunteering)** แนวทางนี้เป็นวิธีหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรกับชุมชน อีกทั้งยังทำให้พนักงานรับรู้เข้าใจถึงความจำเป็น ปัญหาความเดือดร้อนของชุมชนได้เป็นอย่างดี เพราะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เป็นตัวแทนของบริษัทเข้าไปทำหน้าที่ของพลเมืองดีในชุมชนได้อย่างใกล้ชิด เช่น การสอนหนังสือให้กับเด็ก หรือการช่วยฝึกอบรมให้มีความรู้เรื่องการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ทั้งนี้องค์กรควรให้การสนับสนุนพนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การอำนวยความสะดวก เบี้ยเลี้ยงพิเศษ ไปจนถึงการนับเวลาทำงานอาสาสมัครเป็นส่วนหนึ่งของเวลางาน

- **การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม**

**(Socially Responsible Business Practices)** แนวทางสุดท้ายนี้เป็นแนวทางที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเทอย่างตรงไปตรงมาจากองค์กรมากที่สุด เนื่องจากเป็นแนวทางที่เสนอให้องค์กรนำประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เลือกไว้ย้อนกลับมาปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินการธุรกิจที่เป็นอยู่ของตนเอง เช่น องค์กรจะลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์อย่างไร เท่าใด เพื่อที่จะช่วยลดปริมาณก๊าซที่ก่อให้เกิดภาวะเรือนกระจก ซึ่งนำมาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโลก เป็นต้น

# From Princi

## CSR สำคัญที่ “แก่น”

เป็นที่น่าสังเกตว่าทุกแนวทางข้างต้นนี้สามารถสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวมทั้งสิ้น โดยที่องค์กรสามารถใช้ผสมผสานกันได้ตามความเหมาะสม หากแต่แนวทางที่ 1-5 นั้นเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นเรื่องภายนอก ยิ่งเมื่อองค์กรไม่สามารถชี้ให้เห็นว่าเชื่อมโยงกับประเด็นที่เป็นผลกระทบมาจากการดำเนินธุรกิจของคนอย่างไรแล้ว แนวทางเหล่านี้จึงดูไม่ต่างกับแนวทางที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการทำประชาสัมพันธ์ทั่วไป

แก่นแท้ของ CSR จึงอยู่ที่ความมุ่งมั่นในการทำแนวทางที่ 6 ซึ่งเป็นแนวทางที่ต้องสร้างความรับผิดชอบจากภายในตัวองค์กรเอง ด้วยเหตุนี้การนำประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินธุรกิจจึงเป็นแนวทางที่ท้าทายที่สุด แต่ก็ก็เป็นแนวทางที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างตรงไปตรงมาที่สุดในการทำ CSR และควรถือเป็นแก่นหลักโดยมีแนวทางอื่นๆ เป็นส่วนประกอบ

**การนำประเด็นด้านสังคม  
และสิ่งแวดล้อมเข้ามา  
ปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนิน  
ธุรกิจ จึงเป็นแนวทางที่ท้าทาย  
ที่สุด แต่ก็ก็เป็นแนวทางที่แสดง  
ความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างตรงไป  
ตรงมาที่สุดในการทำ CSR**

ขอเรียนย้ำอีกครั้งหนึ่งว่า ประเด็นและแนวทางในการทำ CSR นั้นมีหลากหลาย ถ้าเป็นไปได้ควรทำความเข้าใจกันทั้งภายในและภายนอก หรือเริ่มจากภายในก่อน แต่หากองค์กรใดยังไม่พร้อมก็อาจเริ่มต้นจากแนวทางง่ายๆ จากภายนอกไปก่อนได้ เพราะทุกแนวทางล้วนมีคุณประโยชน์ทั้งสิ้น ที่สำคัญคือต้องไม่ลืมนำมาพิจารณาในการดำเนินแนวทางที่ 6 ให้เป็นรูปธรรม มีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะในที่สุดแล้วความรับผิดชอบต่อสังคมแท้จริงของธุรกิจนั้นต้องมาจากเนื้อหาของกระบวนการทำธุรกิจเอง



# Simple to Authentic Practice :

## Equity Stemming from Practice



The core value of Corporate Social Responsibility or CSR believed by the world's leading organizations that can bring sustainability to business, society, and environment concurrently doesn't rely only on the principles that try to uphold business equity. But what matters is the "result" of regular practice catapulted by unwavering determination and mutual cooperation of different groups of stakeholders. Consequently, the organization can earn trustworthiness from its clients and enjoy its sustainable and happy growth through its earnest and sincere commitment to the original intention. But the question is how to achieve such a noble mission.



---

## Starting from Understanding

A starting point of the general management is involved with the understanding of all personnel in the organization so the internal communication among people is so vital. And this can be applied to CSR too. The right understanding towards principles, benefits from real practice, and risks incurred from paying less attention to CSR, must be communicated to staffs at all levels, ranging from senior executives, white-collar staffs, to operational workers.

This understanding will allow the executives to exercise their authority to modify the company's policy and make it compatible with the principles of CSR, thus helping promote the development of strategies and working plans of all sectors. Meanwhile, those white-collar staffs and operational workers will be able to realize that CSR is not their additional burden but it is their duty and responsibility. Besides, those who will receive the long-term benefits are no one but the staffs themselves, their family, company, and society as a whole. Eventually, this understanding will lead to the wholehearted cooperation.

## Determining Scope of Working

Next step is to determine a main point or "scope" of working which may be based on "general problems" concerning about social and environmental issues that the organization realizes of their importance. In 2006 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) views that major problems at the global level that are threatening the world include poverty, environmental pollution, globalization, and world population which are in line with the World Economic Forum's perspectives presented to the world in 2005. The important issues consist of many global problems like poverty, climatic change (particularly the greenhouse

effect caused by a release of carbon dioxide), globalization, education, and middle-east situation.

The other point that is equally important and should not be ignored is the "particular issue" involving with the operation of business like wages of the textile industry group, issue about energy consumption in the heavy industry, sustainability of natural resources in the food industry, etc. These issues are diverse and changeable with time changes.

## Working Guidelines

After acknowledging the particular issues, the executives should consider on how to prevent, reduce, or solve those problems under the company's potential and efficiency. The company should bear in mind that CSR is like the guidelines adopted in other business managements which each company has its own different guidelines although they are based on the same principles. And the suitability of the guidelines depends on the basic evaluation of certain organization.

Over the years business sectors have tried hard to develop many initiatives to show their social responsibility through many channels. Phillip Kotler and Nancy Lee have categorized these basic initiatives into six groups including Cause Promotion, Cause-related Marketing, Corporate Social Marketing, Corporate Philanthropy, Community Volunteering, and Socially Responsible Business Practices. However, each organization can apply these initiatives and combine them together to suit their businesses.

- **Cause Promotions** can be practiced easily.

The organization can choose the interesting social issue and use its marketing promotion skill to support such issue and make it recognizable wider in society like making a campaign on fund raising or publicizing the information about any foundations or NGOs.



The change of its business operation based on the social and environmental issues is the most challenging guideline and the most straightforward responsibility of CSR concept.

● **Cause-related Marketing** is well recognized in Thailand. The organization can allocate part of its revenue or profit from selling its products or services and donate it to charitable organizations like making donation to help the victims of natural disasters or build a school.

● **Corporate Social Marketing** is more acceptable currently. The organization uses its marketing skill, especially the communication, in a bid to change some behaviors of people in society like a campaign that encourages motorcyclists to open the headlight and wear a helmet or an energy-saving campaign.

● **Corporate Philanthropy** is the easiest one to practice and has long been practicing in Thai society. The company shows its benevolence and sympathy to other people by donating money, things, or commodities to make a merit or giving scholarships to the underprivileged. If the organization has a high potential to contribute to society or has connections with many business alliances it might raise fund and set up the foundation to support the unfortunate people. However, it is evident that the organizations that have long adopted CSR as part of their business have tried to develop the new dimension of giving by allowing the recipients to participate more so that their needs are fulfilled and long-term benefit could take place.

● **Community Volunteering** is one of the methods to establish a good relationship between the company's staffs and the community. Besides, it also helps them learn more about the necessity, problems, and troubles of the community since they will act as a company's representative and play a role of good citizen to work closely with the community like teaching the children or training them on how to take care of their

environment and know more about the community's security. The organization should support its staffs through various means like promoting them when they do the good things, facilitating them while working in the community, providing per diem, and also recording their voluntary working hour as part of their regular working hour.

● **Socially Responsible Business Practices** demands strong and straightforward determination and commitment of the company since it allows the company to use its chosen social and environmental issues as the topics to develop its operational procedures such as the method to reduce the quantity of carbon dioxide that causes a greenhouse effect which leads to the global climatic change, etc.

## The "Core" of CSR

It is observable that those above-mentioned initiatives can bring the benefits to society and each organization can apply and combine some of them together to suitably fit its operational style. The first 5 guidelines are emphasized on the external matter. If the company cannot explain the linkage between these social initiatives with its operational procedures these activities will be perceived as general PR widely practiced in many business sectors.

The core of CSR is then engaged with the sixth initiatives in which the company has to start from the internal responsibility. So the change of its business operation based on the social and environmental issues is the most challenging guideline and the most straightforward responsibility of CSR concept. Hence the Socially Responsible Business Practices should be the main initiative implemented and then accompanied by other initiatives.

Emphatically, the issues and guidelines to implement CSR in the business sectors are various. If possible the organization should pay more attention to both internal and external CSR or start with the internal responsibility first. Any organization that is not ready for the internal CSR can begin with the simple, easy guideline of external CSR since all initiatives are equally beneficial. Most importantly, the company must not forget to turn the sixth initiatives into the more practical and concrete principles by determining its goal and clear-cut duration of CSR's implementation. Eventually, the real responsibility of the business sector must come from its intrinsic ethics of running the business.