



ความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงาน Corporate Social Responsibility โดย ดร.ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ



หรือ บรรษัทภิบาล หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในองค์กรและในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

1. **Corporate** หมายถึงกิจการที่ดำเนินไปเพื่อแสวงหาผลกำไร (หมายรวมถึงองค์กรประเภทอื่นได้ด้วย)
2. **Social** หมายถึงกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีวิถีร่วมกันทั้งโดยธรรมชาติหรือโดยเจตนา รวมถึงสิ่งมีชีวิตอื่นและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รายรอบประกอบ
3. **Responsibility** หมายถึงการยอมรับทั้งผลที่ไม่ดีและผลที่ดีในกิจการที่ได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของกิจการนั้นๆ ตลอดจนการรับภาระหรือเป็นธุระดำเนินการป้องกันและปรับปรุงแก้ไขผลที่ไม่ดี รวมถึงการสร้างสรรค์และบำรุงรักษาผลที่ดีซึ่งส่งกระทบไปยังผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ



CSR เริ่มต้นแนวคิดจากภาคเอกชน ส่วนภาครัฐเริ่มต้นตั้งแต่ปี 2545 มีการนำแนวคิดการบริหารงานของภาคเอกชนมาใช้ในระบบราชการ เรียกว่า New Public Management หรือ NPM โดยอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ท่านหนึ่งให้คำนิยามว่า “การสวมวิญญาณธุรกิจ เนรมิตรระบบราชการ” ซึ่งเป็นการนำแนวคิดมาจากหนังสือ Reinventing Government ระบบราชการในแนวคิดใหม่ คือ การเน้นหนักไปที่ผู้รับบริการ โดยภาครัฐคือผู้ให้บริการ ประชาชนคือผู้รับบริการหรือลูกค้า มีแนวคิดให้ระบบราชการมีระบบโบนัส ระบบสำรวจความพึงพอใจ มีการทำคำรับรองและต่อรองเป้าหมาย โดยใช้ทฤษฎีสำนักงานใหญ่/สำนักงานสาขา คือสำนักงานใหญ่เป็นหน่วยงานตั้งเป้าหมาย ให้สำนักงานสาขาไปปฏิบัติ โดยมีการต่อรองเป้าหมายกันเพื่อให้เกิดความสมดุล และสามารถปฏิบัติงานได้ จึงทำให้มีการดำเนินการคล้ายภาคเอกชน



โดยแนวคิด CSR มีจุดเริ่มต้นจากกรณีนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง มีประชาชนฟ้องร้องโครงการก่อสร้างนิคมอุตสาหกรรม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นภัยต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ศาลปกครองมีคำสั่งให้ระงับการดำเนินกิจการก่อน และให้เริ่มต้นดำเนินการใหม่ทั้งหมด โดยมีกิจการทั้งหมด 73 โครงการ งบลงทุนจำนวนเงินหลายหมื่นล้านบาท การได้รับคำสั่งให้ระงับการดำเนินการ ก่อให้เกิดความเสียหายหลายแสนล้านบาท ถือว่าเป็นความเสียหายครั้งใหญ่ในวงการอุตสาหกรรมไทย ตามแนวคิดเดิม คือ ภาคเอกชนคิดว่า การทำถูกต้องตามกฎหมาย และขั้นตอน เพื่อให้ผ่านตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด เรียกว่า การทำเพื่อให้ได้ใบอนุญาต (License to Operate) แต่ไม่ได้ทำการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในพื้นที่ ไม่มีการพูดถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เมื่อประชาชนประท้วงในที่สาธารณะโดยการปิดถนน ทำให้เกิดความเสียหายต่อโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมฯ เป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถเข้าโรงงานและเปิดกิจการได้ ต่อมาศาลปกครองมีคำสั่งให้ต้องมีการทำการศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนในพื้นที่ก่อนเปิดกิจการ แนวคิดเรื่องการรับผิดชอบต่อสังคมจึงเริ่มเข้ามาสู่ภาคเอกชน มีการเปลี่ยนแนวคิดจาก License to Operate เป็น Reputation ซึ่งแปลว่า ชื่อเสียง เป็นแนวคิดที่ทำให้ตนเองดูดี บริษัทต่างๆ เริ่มเข้ามามีส่วนร่วมกับชุมชน โดยการสังเกตจากการปฏิบัติตนของนักการเมืองท้องถิ่น เพื่อสามารถเข้ามามีบทบาท/ส่วนร่วมกับคนในชุมชน กิจกรรมที่ภาคอุตสาหกรรมใช้เป็นกระบวนการ CSR ได้แก่ การปลูกป่า การสร้าง/ปรับปรุง/ซ่อมแซมโรงเรียน ฯลฯ ภาคเอกชนต้องคำนึงถึงเรื่องชื่อเสียงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะมีผลต่อการประกอบกิจการโดยตรง ได้แก่ ถ้าภาพลักษณ์บริษัท จะทำให้หุ้นของบริษัทสูงขึ้น มูลค่าของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยไม่ใช้การโฆษณา แต่เป็นการแข่งขันกันสร้างคามดี สร้างชื่อเสียงให้บริษัทในทางที่ดีขึ้น ยกตัวอย่างบริษัทที่มีกระบวนการ CSR ที่ดี ได้แก่



กลุ่มบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

กลุ่มบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้คำจำกัดความคำว่า CSR แปลว่า

1. C มาจากคำว่า Care แปลว่า ดูแล และห่วงใยประชาชนในเรื่องมลพิษ การมีงานทำ เศรษฐกิจชุมชน โดยมีการลงพื้นที่เพื่อดูแล มีปฏิสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับชุมชน มีแนวคิดทำอะไรให้โรงงานกับชุมชนอยู่ร่วมกันได้
2. S มาจากคำว่า Share แปลว่า แบ่งปัน โดยการพิจารณาคคนในพื้นที่เข้ามาทำงานในโรงงานก่อน
3. R มาจากคำว่า Respect แปลว่า เคารพ รับฟัง ในความรู้สึกของคนในชุมชน ซึ่งเป็นการดูแลภายในชุมชนให้อยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน



สำหรับ CSR **ภาครัฐ** คือการที่ภาครัฐกับภาคประชาชนอยู่ร่วมกันได้ หน่วยงานของรัฐจะต้องมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี ต้องมีแนวคิดร่วมกันว่า “การทำตามหน้าที่อย่างไรให้มีชื่อเสียงดี” สำหรับกระทรวงมหาดไทย ควรมีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรภายในกระทรวง และชุมชนที่อยู่รอบกระทรวงว่า “มีความคิดเห็นต่อกระทรวงมหาดไทยอย่างไร” ภาพลักษณ์ในสายตาของคนภายในและภายนอกกระทรวงเป็นอย่างไร เช่น สำรวจการเข้ามาติดต่อภายในกระทรวงฯ ว่ามีความยาก/ง่ายอย่างไร บุคลากรในกระทรวงมีความเป็นมิตรกับผู้มาติดต่อประสานงานอย่างไร ข้าราชการเมื่อออกไปปฏิบัติหน้าที่หรือประสานงานภายนอกมีการปฏิบัติตัวอย่างไร



หม่อมหลวงปนัดดา ดิศกุล เป็นต้นแบบที่ดีให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยทุกคน ท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีในเรื่องความอ่อนน้อมถ่อมตน และความเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนที่ได้รู้จักท่านชื่นชม

การทำ CSR ภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการ คือการหา “อัตลักษณ์ของกระทรวงมหาดไทย” และต้องร่วมกันสร้าง “ค่านิยมร่วม” คือการสร้างชื่อเสียงที่ดีจากภายในก่อน ซึ่งเป็นโจทย์ที่บุคลากรทุกคนต้องย้อนกลับมาสำรวจตนเอง โดยภารกิจหลักของ สป.มท. เป็นกรมที่มีภารกิจประสานและอำนวยความสะดวก ควรสร้างให้ สป.มท. และสำนักงานจังหวัด มีค่านิยมร่วมที่ดีเป็นองค์กรที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน สามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อเป็นการพัฒนาคนให้สามารถไปแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ เนื่องจากประเทศญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฮองกง และเกาหลีใต้ มีแนวคิดแบบเมืองธุรกิจ ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนความคิดให้เข้าสู่ “ไทยแลนด์ 4.0” ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม มีแนวคิด “การทำงานน้อย แต่ได้มาก” และมีการนำเรื่องของจิตใจเข้ามาเกี่ยวข้อง



หน้าที่หลักของ สป.มท คือ

1. การถ่ายทอดนโยบาย (Policy) ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ โดยการสื่อสารให้กรมต่างๆ ภายในกระทรวงมหาดไทยเข้าใจง่าย เป็นเป้าหมายในการดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด ต้องปรับที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ใน สป.มท. ทำความเข้าใจในนโยบายอย่างถูกต้อง เพื่อให้การสื่อสารไปยังกรมต่างๆ ในกระทรวงมหาดไทยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. การกำกับดูแล เป็นการสนับสนุน กำกับดูแลให้เป็นไปด้วยดี มีความเป็นมิตร และคอยติดตามผลการดำเนินการของหน่วยงานต่างๆ ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล **ไม่ใช่**ระบบ Command/Control เป็นระบบที่ไม่มีมีการคำนึงถึงคน โดยเป็นระบบที่ใช้ในยุคที่มีการปฏิวัติภาคอุตสาหกรรม ซึ่งส่วนใหญ่กระทรวงมหาดไทยยังยึดติดอยู่ในระบบ Command/Control สังเกตได้จากการออกหนังสือคำสั่งด่วนที่สุด เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดรายงานการติดตามผลการดำเนินงาน และกำกับติดตามผล

3. งานสนับสนุน สป.มท.ควรมีความรู้ เชี่ยวชาญในด้านวิชาการ เพื่อมีองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่จะถ่ายทอดให้กับหน่วยงานต่างๆ อย่างถูกต้อง

4. งานปฏิบัติการ (Operate) คืองานที่ สป.มท. ต้องดำเนินการเอง ได้แก่ งานให้การต้อนรับ/บริการหน่วยงานหรือบุคคลทั้งภายในและภายนอก สป.มท. เป็นต้น

การสร้าง CSR ให้ สป.มท. ควรปรับเปลี่ยนการทำงานตามแนวคิดการบริหารงานของภาคเอกชนมาใช้ในระบบราชการ ที่เริ่มตั้งแต่ปี 2545 คือ การหา “**ข้อกังวลร่วมกัน**” ของบุคลากร สป.มท. การปรับเปลี่ยนแนวความคิดให้มีการทำงานเป็น TEAM และการสำรวจภาพลักษณ์ของ สป.มท. เป็นอย่างไรในสายตาของบุคคลภายในและภายนอก โดยปรับให้บุคลากรใน สป.มท.มี “**เป้าหมายเดียวกัน**” เพื่อให้เกิดความสามัคคี และร่วมกันสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ให้ประชาชนศรัทธา เชื่อใจ และเชื่อมั่น กระทรวงมหาดไทย

สรุป CSR ของ สป.มท. คือการหาข้อเสีย เพื่อสร้างชื่อเสียง ควรเริ่มต้นที่ตัวเราก่อน โดยการหาข้อดี และข้อเสียของเรา ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีจิตสำนึกให้ดีที่สุด ชาว สป.มท. ควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบุคลิก โดยการนำแบบอย่างจาก**หม่อมหลวงปนัดดา ดิศกุล** มาเป็นต้นแบบของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยทุกคน และสร้างความภาคภูมิใจในตัวเองของคนในกระทรวงมหาดไทย

จุดอ่อนสำคัญของภาครัฐ คือการที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน และความกระตือรือร้นในการทำงาน



CSV : Creating Shared Value แปลว่า การสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม

Porter และ Kramer (2011) ได้ให้คำนิยาม หมายถึง นโยบาย แนวทาง และกิจกรรมที่องค์กรธุรกิจจัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และในขณะเดียวกันก็สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และสังคมของชุมชนโดยรอบที่ธุรกิจดำเนินงานอยู่ การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม จึงเน้นไปที่การค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและความเจริญก้าวหน้าทางสังคม เมื่อพบแล้วก็ขยายความสัมพันธ์นั้นให้ก้าวไกลออกไป ธุรกิจจะต้องเชื่อมโยงความสำเร็จขององค์กรเข้ากับความสำเร็จก้าวหน้าทางสังคม คุณค่าร่วมจึงไม่ใช่ความรับผิดชอบต่อสังคม การทำการกุศล การพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่เป็นแนวทางใหม่ที่นำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ โดยธุรกิจจะต้องขยายวงของคุณค่าร่วมให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจและสังคม

CSV ปัจจุบันได้นำมาใช้ในแนวความคิดของยุทธศาสตร์ “**ประชารัฐ**” คือ การรวมเอาพลังทุกภาคส่วนไม่ว่าจะอยู่ในภาคประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ มาใช้ โดยมองบนพื้นฐานว่า “คนไทยทุกคน ก็คือประชาชนของชาติ” ซึ่งถือเป็นพลังอำนาจที่สำคัญในการแก้ไขปัญหา ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป และการพัฒนาประเทศในทุกมิติและทุกด้านอย่างยั่งยืน

อีกหนึ่งแนวความคิด คือ “**ประชานิยม**” หมายถึง การให้ความสำคัญหรือให้คุณค่าแก่ประชาชน คือ การเมืองที่ให้คุณค่าและเห็นความสำคัญของประชาชน โดยเฉพาะประชาชนทั่วไปหรือชนชั้นล่าง สำหรับประเทศไทย เป็นแนวคิดที่สอบถามความต้องการของประชาชน แล้วออกเป็นนโยบายของรัฐบาล

สำหรับ สป.มท. เนื่องจากเป็นกรมที่ปฏิบัติงานด้านนโยบาย จึงควรนำแนวความคิดประชารัฐ และประชานิยมมาใช้ร่วมกันอย่างสมดุล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และสังคม

ความแตกต่างระหว่างการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) กับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

CSR เน้นเรื่องการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร โดยองค์กรธุรกิจบางแห่งใช้ CSR จัดทำเป็นโครงการรูปแบบหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ หรือเป็นหลักในกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการ แต่ CSV จะลงลึกกว่า เพราะเน้นหนักที่การเสริมสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงศักยภาพมนุษย์อย่างยั่งยืน โดยเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนดำเนินการ และเป็นการแบ่งปันหรือเอื้อประโยชน์กันระหว่างองค์กรและสังคม โดยมุมมองของผู้บริหารจะต่างไปจากเดิม คือ “**ธุรกิจจะเป็นส่วนประกอบสำคัญของสังคม**”

ตารางแสดงความแตกต่างระหว่าง CSR และ CSV (ดัดแปลงจากรายของ Porter (2011))

CSR	CSV
1. คุณค่าคือการทำความดี	1. คุณค่าคือการสร้างประโยชน์ทางสังคมและเศรษฐกิจโดยเปรียบเทียบกับต้นทุน
2. การเป็นพลเมืองดี การทำบุญ ความยั่งยืน	2. การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและชุมชน
3. ตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายนอก	3. มีความสำคัญต่อการแข่งขันทางธุรกิจ
4. ไม่เกี่ยวข้องกับการทำกำไรสูงสุด	4. มีความสำคัญต่อการทำกำไรสูงสุด
5. การดำเนินโครงการถูกกำหนดจากภายนอก	5. การดำเนินโครงการ องค์กรเป็นผู้คิดขึ้นมาเอง
6. มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณที่ถูกกำหนดโดยองค์กร	6. เป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณทั้งหมดที่ใช้ในการดำเนินการทางธุรกิจ

CSV ไม่ใช่วิธีการที่มาทดแทนกิจกรรม CSR แต่เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ในอนาคตที่ประยุกต์ใช้เศรษฐกิจระบบทุนนิยมในกระบวนการแก้ปัญหาสังคม ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าหรือกำไรให้แก่ภาคธุรกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่สังคมในขณะเดียวกัน เป็นคุณค่าที่สามารถวัดได้และมีความยั่งยืน อันเป็นบ่อเกิดแห่งนวัตกรรมใหม่ ส่งผลให้ธุรกิจและสังคมเจริญเติบโตไปพร้อมกัน