



DNA CSR | แบบไทยๆ ตามกระแสโลก

บทที่ 7

แนวทางการดำเนินงานตามหลักการ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ดร.วสุพรรณ เอื้ออากรณ์

จาก แนวทางการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในอดีตจนสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) ในปัจจุบันนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบสองส่วนสำคัญ คือ การให้ความสำคัญกับความต้องการของสังคม (ฝั่งอุปสงค์) เป็นลักษณะของการวิเคราะห์ในแบบ Outside-in ซึ่งคล้ายคลึงกับการดำเนินงานทางธุรกิจ ที่องค์กรต้องทำการสำรวจความต้องการของตลาดหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ก่อนที่จะพัฒนาหรือลงมือผลิตสินค้า และบริการสู่ตลาดนั้นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ ด้วยเหตุนี้ การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีการพิจารณาถึงปัญหาของชุมชนหรือประเด็นทางสังคมที่แท้จริง จะทำให้ได้มาซึ่งประสิทธิผล (Effectiveness) ที่สูงกว่าการแค่ไปบริจาคตามที่องค์กรต้องการจะทำเพียงเท่านั้น

องค์ประกอบที่สองของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงกลยุทธ์ คือ การคำนึงถึงความเชี่ยวชาญขององค์กรในการตอบสนองต่อประเด็นทางสังคม (ฝั่งอุปทาน) ซึ่งเป็นการสำรวจขีดความสามารถ หรือทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ว่าสามารถเข้าไปดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นได้ดีเพียงใด เป็นลักษณะของการวิเคราะห์แบบ Inside-out ซึ่งคล้ายกับการวิเคราะห์ SWOT ในทางธุรกิจเพื่อการกำหนดตำแหน่ง และการสร้างความสำเร็จขององค์กร และด้วยการประเมินศักยภาพ และความเชี่ยวชาญในการตอบสนองต่อประเด็นทางสังคมนี้ จะทำให้การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สูงแก่สังคม เพราะ

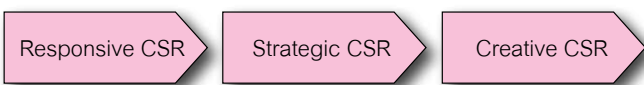
หากสำรวจแล้วพบว่ากิจการยังขาดทรัพยากรหรือความเชี่ยวชาญที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน องค์กรก็จำเป็นต้องแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกด้วยการหาหุ้นส่วนหรือพันธมิตร (Partnership) หรือมอบหมายให้หน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ หรือในพื้นที่นั้นๆ ดำเนินงานให้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องลงมือทำเองโดยลำพัง

การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วยการคำนึงถึง 2 องค์ประกอบข้างต้น นอกจากที่สังคม และองค์กรจะสามารถดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแล้ว องค์กรยังสามารถวางตำแหน่งองค์กรรวมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย

ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา กล่าวถึง สถานการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือบรรษัทภิบาล (Corporate Social Responsibility) ในปี 2552 ว่า จะยังคงมีความเคลื่อนไหวคึกคักอย่างต่อเนื่องจากแรงส่งในปีที่ผ่านมา โดยในปีนี้อัตราทางหลักในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะมีการพัฒนาสู่การยกระดับการสร้างสมรรถนะแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมของกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ในลักษณะที่เป็น High Performance CSR รวมถึงการจับมือร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบ “Joint-responsibility” มากขึ้น

สถาบันไทยพัฒน์ได้จัดรายงานทิศทางซีเอสอาร์เป็นประจำทุกปี สำหรับเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจากความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงกลยุทธ์

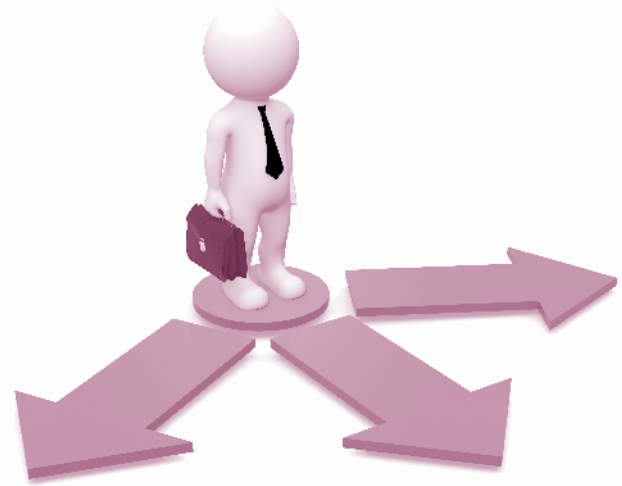
(Strategic CSR) สู่ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Creative CSR) เพื่อรับมือกับสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรเพื่อแปรเปลี่ยนวิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งกระบวนการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงกลยุทธ์ หรือการคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิง “ยุทธศาสตร์” นั้น จะต้องใช้พลังจากสมองซีกซ้ายในการวิเคราะห์หาตรรกะเหตุผล ขณะที่กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงสร้างสรรค์นั้น จะถูกปลดปล่อยออกมาจากสมองซีกขวา เป็นการคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในเชิง “ยุทธศิลป์” ที่ต้องอาศัยไอเดียความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ และความรู้สึกเป็นสำคัญ



แผนภูมิที่ 14 พัฒนาการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ มี 3 ระดับ (6 ทิศทาง CSR 2552, สถาบันไทยพัฒนา, 2552: หน้า 13)

ในรูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงรับ (Responsive CSR) ที่ ไมเคิล อี พอตเตอร์ ระบุไว้ในบทความเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Porter และ Kramer, 2006) ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงรับ (Responsive CSR) มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดี และการบรรเทาผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นหรือที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากกิจกรรมทางธุรกิจของตน ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในเชิงรับขององค์กรซึ่งเป็นเพียงวิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับของการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่จะให้ผลลัพธ์ที่ทำให้ธุรกิจได้รับการยอมรับ (License to Operate) ซึ่งเป็นเพียงการบรรเทาผลกระทบในเชิงลบที่เกิดขึ้น และคาดว่าจะเกิดขึ้นจากกิจกรรมทางธุรกิจ โดยที่อาจจะยังไม่ได้มีกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคมภายนอก และจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีปัญหาที่สังคมภายนอกเรียกร้องให้ธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Outside-in) โดยที่องค์กรยังมุ่งเน้นเพียงการรักษาคุณค่าขององค์กรเป็นสำคัญ

ส่วนในรูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในเชิงรุก (Proactive) ที่ Porter เสนอไว้ว่าจะเป็นรูปแบบที่จะสามารถนำไปสู่การสร้างความแตกต่างในวิธีการ (Differentiation) ทำงาน และเลือกประเด็นทางสังคม และนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ขององค์กรในระยะยาว ทั้งยังสามารถสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับทั้งองค์กร และสังคม ในรูปแบบนี้องค์กรเริ่มกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วยตัวเองโดยไม่ได้ถูกกดดันจากภายนอก (Inside-out) โดยเชื่อมโยงกับความต้องการของสังคม (Outside-in) ซึ่งเป็นรูปแบบในการยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคม



ขององค์กรเพื่อจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่ารูปแบบแรก

บทสรุป

“การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร” ในประเทศไทยนั้นได้เริ่มมานานแล้ว ซึ่งใช้ชื่อในยุคแรกว่าการเป็น “บรรษัทภิบาล” ซึ่งต้องมีความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ชื่อสัตย์ และเป็นธรรมต่อทั้งพนักงานในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหุ้นส่วน ตัวแทนจำหน่าย ผู้ประกอบการรายย่อย รวมไปถึงชุมชนโดยรอบองค์กรอีกด้วย และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดมา แต่ยังคงประสบปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อยู่บ้าง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงของการทำ “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร” หรือการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมโดยกระทำแค่เพียงเปลือกนอก ยิ่งขณะนี้เกิดภาวะโลกร้อนขึ้น และทุกๆ ประเทศต่างก็ให้ความสนใจ และเห็นความสำคัญมากยิ่งขึ้น จึงทำให้หลายๆ องค์กรเร่งดำเนินกิจกรรมทางด้าน “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร” มากยิ่งขึ้น ซึ่งต่อมาได้พัฒนาใช้คำนิยามใหม่ว่า “บรรษัทภิบาล”

แต่อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่สำคัญมากที่สุด คือ ผู้นำองค์กรที่ยังขาดจิตสำนึก และความเข้าใจในแก่นแท้ของการทำ “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร” ซึ่งหวังประโยชน์แก่องค์กรในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม โดยมองข้ามความสำคัญหรือประเด็นปัญหาจริงๆ ไป แต่ก็ยังมีหลายองค์กรที่เข้าใจในแก่นแท้ เห็นถึงความสำคัญ และลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง ในการที่จะทำงานเพื่อสังคม โดยองค์กรจะต้องดำเนิน และพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำกิจกรรมอย่างยั่งยืน และสร้างความแข็งแกร่ง ความเป็นที่ยอมรับในตราสินค้าที่ผู้บริโภคมีต่อองค์กรต่อไปในอนาคต

อ่าน ต่อฉบับหน้า