

# “เคลื่อนทัพ CSR...อย่างไรให้ยั่งยืน”

อนันตชัย ยูรประถม



## เคลื่อนทัพ CSR... อย่างไรให้ยั่งยืน

ผู้เขียน	อนันตชัย ยูรประดม
บรรณาธิการ	พศ.ดร. สมพร กมลศิริพิชัยพร พิมพ์ร ศิริวรรณ
ออกแบบปกและรูปเล่ม	ถันทม นามมนตรี
ครั้งที่พิมพ์	ครั้งที่ 1/มีนาคม 2556/จำนวน 1,000 เล่ม
จัดพิมพ์โดย	สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) 99 ศูนย์เรียนรู้สุขภาวะ ซอยงามดูพลี ถนนพระราม 4 เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
โรงพิมพ์	ชุดโครงการส่งเสริมสุขภาวะองค์กรด้วยยุทธศาสตร์ การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ ศูนย์ความเป็นเลิศแห่งชาติด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและ ของเสียอันตราย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารวิทย์พัฒนา ชั้น 6 ถ.พญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 เครือข่ายปฏิบัติการ CSR For Thailand บริษัท ไทภูมิ พับลิชชิ่ง จำกัด

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

อนันตชัย ยูรประดม

เคลื่อนทัพ CSR... อย่างไรให้ยั่งยืน

150 หน้า

ISBN 978-616-235-135-8

“ ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (CSR) หมายถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจ ที่มุ่งสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบที่เกิดขึ้น ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติและการตัดสินใจ อย่างเป็นระบบ (System) ด้วยการ ป้องกัน (Prevent) รักษา (Maintain) ปรับปรุง (Improve) และพัฒนา (Develop) เพื่อส่งเสริม ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยมีพื้นฐาน การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรมทางสังคม มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสังคม อย่างมีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ”

สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (SBDI)

# สารบัญ |

บทที่ 1	เริ่มต้น...ด้วยแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน	9
บทที่ 2	เครื่องมือ...เคลื่อนทัพ CSR	17
บทที่ 3	กรณีศึกษา...จากผู้นำสู่การวางกลยุทธ์	47
บทที่ 4	กรณีศึกษา รับผิดชอบต่อลูกค้าและตลาด...คนทำคือพนักงาน	69
บทที่ 5	กรณีศึกษา จัดกระบวนการภายในดี... พัฒนาสิ่งแวดล้อมยั่งยืน	85
บทที่ 6	กรณีศึกษา สื่อสารอย่างไร...เกิดการพัฒนาชุมชน และสังคม	105
บทที่ 7	กรณีศึกษา วัดผลได้...ก็รายงานได้	119
บทส่งท้าย		145

## จากใจผู้เขียน |

อนันตชัย ยूरประดม  
ผู้อำนวยการ  
สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน



ผมมักได้ยินผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน CSR จากหลายองค์กร กล่าวถึงความยุ่งยาก และการทำงานที่มีความสลับซับซ้อน หลังจากมีการนำมาตราฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการคุณภาพ รวมถึงแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และมาตรฐานอื่นๆ เข้ามาใช้ ซึ่งผมเห็นว่าหากเราจะเริ่มต้นใหม่เพื่อรับกับมาตรฐานใหม่ๆ ทุกครั้ง ผู้ที่รับผิดชอบต่องานด้าน CSR อยู่ ก็ไปไหนไม่ได้ เพราะมีงานเต็มมือ

หลายปีมานี้ สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ผมได้พัฒนาเพิ่มขึ้น จากกรอบแนวทางเดิมที่ได้ร่วมศึกษากับหลายองค์กร โดยนำกรอบแนวทางที่ประกอบด้วยประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม 10 หมวดหลัก เข้าไปใช้ในองค์กรหลายแห่ง พบว่ากรอบแนวทางนี้สามารถปรับเข้ากับมาตรฐานสากลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี แต่เพื่อให้องค์กรต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ง่ายขึ้น ผมจึงยินดีร่วมกับเครือข่ายปฏิบัติการ CSR For Thailand จัดกิจกรรม CSR Knowledge Sharing และอาสาเป็นผู้นำเวที สังเคราะห์ความรู้และเขียนทำหนังสือเล่มนี้

ในการทำ CSR เป็นเรื่องของการพัฒนาต่อเนื่อง จึงไม่มีจุดหมายปลายทาง และไม่มีสูตรสำเร็จ ซึ่งผมเชื่อมั่นว่า องค์กรที่มีนโยบายในการสร้างองค์กร ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จะสามารถเข้าถึงสาระสำคัญที่ถ่ายทอดในหนังสือเล่มนี้ โดยผมพยายามใช้เนื้อหาให้ง่ายต่อความเข้าใจ

ในนามของผู้เขียน ผมขอขอบคุณทุกภาคส่วน ที่มีส่วนร่วมในการทำหนังสือเล่มนี้ โดยเฉพาะสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่สนับสนุนงบประมาณการจัดทำทั้งหมด

ขอขอบคุณศูนย์ความเป็นเลิศแห่งชาติ ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และของเสียอันตราย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคุณพิมพ์พร ศิริวรรณ ผู้จัดการเครือข่ายปฏิบัติการ CSR for Thailand ที่กรุณาเรียบเรียง และขอขอบคุณทุกส่วนที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ที่จะให้ประเทศไทยมี องค์ความรู้ CSR ให้มากขึ้น



## คำนำ |

พศ.ดร. สมพร กมลศิริพิชัยพร  
ผู้อำนวยการศูนย์ความเป็นเลิศด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม  
และของเสียอันตราย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้สนับสนุนให้ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและของเสียอันตราย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินงานชุดโครงการส่งเสริมสุขภาพองค์กรด้วยยุทธศาสตร์ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการผสานให้เกิดความร่วมมือกับภาคยุทธศาสตร์ CSR ของประเทศไทย รวมถึงการรวบรวมองค์ความรู้ CSR และสื่อสารสู่สาธารณชน

ในการรวบรวมองค์ความรู้ชิ้นนี้ ในกิจกรรมของชุดโครงการฯ คือ การจัดเสวนาระดมสมอง - CSR Knowledge Sharing - รวม 6 ครั้ง ระหว่างวันที่ 24 พฤษภาคม - 9 มิถุนายน 2554 ภายใต้อาณัติของคณาจารย์ คณาจารย์ และความร่วมมือทางวิชาการของสถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งได้รับความสนใจจากภาคธุรกิจ ภาควิชาการ และสื่อมวลชน เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ กว่า 70 องค์กร โดยมี บริษัทวันเดอร์ เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) บริษัทอ่าพลฟูดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในหัวข้อต่างๆ ครอบคลุมประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างครบถ้วน ได้แก่

- การนำองค์กรด้วยยุทธศาสตร์ CSR และการออกแบบกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- กลยุทธ์การสร้างคุณค่าให้ลูกค้าอย่างยั่งยืน และการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมจากภายใน
- การจัดการกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ และแนวทางการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- การสื่อสาร CSR ความสำเร็จ และการพัฒนากิจกรรมเพื่อการดูแลชุมชนและสังคม
- การจัดการความรู้ การประเมินผล CSR และการพัฒนาการจัดทำรายงาน CSR อย่าง เป็นระบบ

เพื่อเผยแพร่ความรู้จากการจัดกิจกรรมดังกล่าว ชุดโครงการฯ ได้จัดทำหนังสือ “เคลื่อนทัพ CSR...อย่างไรให้ยั่งยืน” ซึ่งนำเสนอสาระหลักและกรณีศึกษาบนพื้นฐานของประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม 10 หมวด ในกรอบแนวทางการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability Performance Management) ที่สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนได้พัฒนาร่วมกับหลายหน่วยงาน

ชุดโครงการฯ และคณะผู้จัดทำหนังสือ “เคลื่อนทัพ CSR...อย่างไรให้ยั่งยืน” หวังเป็นอย่างยิ่งว่า สาระสำคัญในหนังสือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อทุกองค์กร ในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งนี้ขอคิดเห็นหรือการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับ CSR จากผู้อ่าน จะทำให้หนังสือเล่มนี้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น โดยคณะผู้จัดทำขอเชิญและรับผ่านการติดต่อมาที่ CSR4thai@gmail.com

สิ่งดีๆ ที่ได้จากการดำเนินชุดโครงการฯ นับจากการสื่อสารสัมพันธ์ พัฒนาแนวคิด และกรอบการทำงาน การรังสรรค์ความก้าวหน้า CSR รวมถึงการผลิตหนังสือเล่มนี้ จะไม่เกิดขึ้น หากไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและด้านอื่นๆ จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) พร้อมทั้งการเข้าร่วมในกิจกรรมและการเสนอแนะข้อคิดต่างๆ ของผู้บริหารและคณะผู้กำกับติดตามงานของ สสส. ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและของเสียอันตรายและคณะทำงานชุดโครงการฯ ขอแสดงความขอบคุณซึ่งด้วยคำ “ขอบคุณ” มา ณ ที่นี้



## คำนิยม |

นพ. ชาญวิทย์ วสันตนารัตน์  
ผู้อำนวยการ สำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร  
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

หลายปีมานี้ ผมชื่นชมความพยายามของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาควิชาการ และภาคธุรกิจ ที่ได้มีการรวมกลุ่มเชื่อมโยงกันเป็นภาคีเครือข่าย CSR เพื่อขับเคลื่อนให้ องค์กรในประเทศไทยสามารถพัฒนางานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวทางหรือแนวปฏิบัติระดับสากล

ในปี พ.ศ. 2553 - 2554 แผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้ให้ความสำคัญต่องานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จึงให้การสนับสนุนชุดโครงการส่งเสริมสุขภาพองค์กรด้วยยุทธศาสตร์ การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจภายใต้การนำของ ผศ.ดร. สมพร กมลศิริพิชัยพร ผู้อำนวยการศูนย์ความเป็นเลิศด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและของเสีย อันตราย และการร่วมดำเนินการของภาคียุทธศาสตร์ต่างๆ ที่มีเป้าหมายร่วมกันพัฒนา สังคมไทย ผมได้ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินโครงการ และมีความประทับใจใน ผลงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Knowledge Sharing) ซึ่งจัดขึ้นอย่างต่อเนื่องถึง 6 ครั้ง และเป็นเวทีที่เปิดให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามาร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ในแต่ละหัวข้อ อันนำไปสู่การรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้พร้อมทั้ง เผยแพร่ในรูปแบบของหนังสือ “เคลื่อนทัพ CSR...อย่างไรให้ยั่งยืน”

ผมเชื่อมั่นว่า สารสำคัญซึ่งฉายภาพประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กร แต่ละแห่งพึงพิจารณาทำให้ได้อย่างครบถ้วน และประสบการณ์ที่สะท้อนผ่านกรณีศึกษา ที่เรียบเรียงไว้ในหนังสือเล่มนี้ จะทำให้องค์กรที่เพิ่งจะเริ่มคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ สังคมและองค์กรที่ได้ก้าวสู่การปฏิบัติแล้ว สามารถนำไปประยุกต์ในการวางแผนการ ดำเนินงานที่เหมาะสมกับธรรมชาติของธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการประกอบการ ให้เกิดผลกระทบเชิงสร้างสรรค์ต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม





เริ่มต้น...ด้วยแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

# บทที่ 1





บรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในเวที CSR Knowledge Sharing ที่จัดขึ้นระหว่าง วันที่ 24 พฤษภาคม 2554 - 9 มิถุนายน 2554 มีผู้บริหารองค์กร ผู้บริหาร CSR และนักปฏิบัติการ CSR มาร่วมจำนวนมาก



## เริ่มต้น...ด้วยแนวคิดการพัฒนากที่ยั่งยืน | ●●

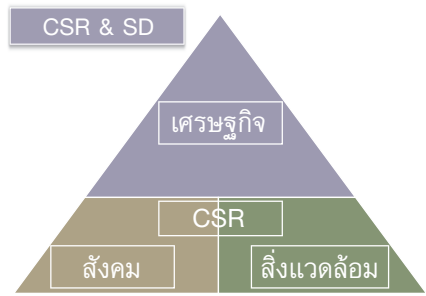
จากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรต่างๆ พบว่า องค์กรจำนวนมาก ที่ยังไม่เข้าใจภาพ CSR ทั้งหมด ขณะที่หลายแห่ง มักนำ CSR มาเป็นส่วนประกอบเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ให้ดูดีในสายตาของลูกค้า สังคม ซึ่งเราพบว่า องค์กรที่มอง CSR ในมุมนี้ มักจะแยกส่วนปฏิบัติการทางธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร กับเรื่องของสังคม และสิ่งแวดล้อม ออกจากกัน โดยส่วนใหญ่จะนำ งาน CSR ไปฝากกับแผนกต่างๆ เช่น ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายสิ่งแวดล้อม ขณะที่ CSR ถูกออกแบบเป็นกิจกรรมหลากหลาย ทั้งการบริจาค การช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส การทำสีโรงเรียน การปลูกป่า ฯลฯ

ถามว่าผิดไหม...จริงๆ ก็ไม่มีถูก ไม่มีผิด เพียงแต่องค์กรที่มุ่ง หรือเลือกที่จะไปสู่ความยั่งยืน จะมีการพัฒนาและยกระดับ CSR ให้เป็นแกนหลักของการนำไปสู่การพัฒนาองค์กรมากกว่า เพียงการทำกิจกรรม โดยมีการสร้างความเชื่อมโยงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ ที่มีต่อ สิ่งแวดล้อม และสังคม

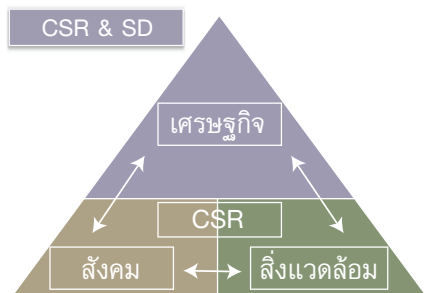
## CSR ของคุณเป็นแบบไหน | ●●

รูปแบบการนำ CSR เข้ามาในองค์กร นั้นมีพัฒนาการ 3 ระดับ คือ

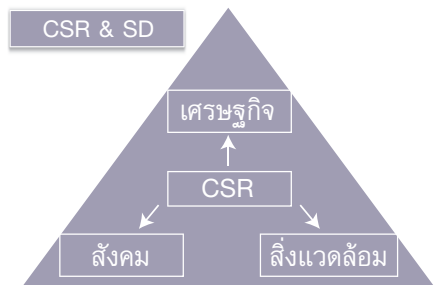
1. ส่วนธุรกิจกับ CSR นั้น แยกจากกัน คือส่วนธุรกิจ ส่วน สังคมและสิ่งแวดล้อมนั้นอยู่ใน ลักษณะแบบต่างคนต่างทำ



2. CSR สอดคล้องกับ กลยุทธ์ มีการเชื่อมโยงเรื่อง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในกระบวนการคิด และตัดสินใจ



3. CSR อยู่ในกระบวนการ ทำธุรกิจ โดยให้ CSR เป็นแกนหลัก ของการดำเนินธุรกิจ



CSR ในประเทศไทย ส่วนใหญ่ จะเป็นแบบแยกออกจากกัน คือ ส่วนที่เป็นธุรกิจก็ทำไป ส่วนที่รับผิดชอบต่อสังคมก็ทำไป โดยที่ไม่มีตัวเชื่อมต่อกันภายในองค์กร แต่เมื่อเริ่มถูกกดดันจากสังคม ประกอบกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมากขึ้น คำถามจึงเกิดขึ้นว่า *การออกไปทำความดีภายนอกองค์กรในแบบของการบริจาค การให้ นั้นเพียงพอหรือไม่*

ด้วยเหตุนี้เอง CSR จึงถูกมองว่าต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจ หรือที่เรียกว่า Strategic CSR โดยมี การมอง เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรว่าคืออะไร และองค์กรจะสามารถไป ลดทอนผลกระทบทางธุรกิจเหล่านั้นได้อย่างไร ด้วยวิธีการอะไร ขณะที่ตลอดทั้งกระบวนการดำเนินธุรกิจจะต้องสอดคล้องรับกับ เป้าหมายทางธุรกิจไปพร้อมๆ กันได้ หรืออาจกล่าวว่า องค์กรที่นำ CSR ไปสอดคล้องกับกลยุทธ์ จะมีการมองจุดเชื่อมโยงความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมกับเป้าหมายทางเศรษฐกิจ

นักวิชาการด้าน CSR อย่าง ดร. Wayne Visser ซึ่งเป็น นักวิชาการที่ติดตามพัฒนาการด้าน CSR มาโดยตลอด เรียก CSR ในรูปแบบนี้ตามชื่อหนังสือของเขาว่า *“The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business”* โดยเขามองว่า กรอบ แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นเริ่มจากการมองเรื่องของการบริจาค (donation)

จากยุคของการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ให้สอดรับกับกลยุทธ์ที่พัฒนาไปสู่ยุคที่นำ CSR เข้าไปบูรณาการในองค์กรธุรกิจ นับเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดของธุรกิจ โดยเริ่มมองว่า จริงๆแล้วธุรกิจไม่ได้มีไว้เพื่อสร้างกำไรเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังมีคุณค่าผสมที่เรียกว่า Blended value คือ มีคุณค่าผสมในสินค้าบริการและในการดำรงอยู่ของตัวธุรกิจด้วย

ในปัจจุบัน เราจึงเริ่มเห็นองค์กรแต่ละแห่งปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เปลี่ยนแปลงพันธกิจ สร้างกลยุทธ์ CSR ให้สอดรับกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การเริ่มมองเห็นว่า การดำเนินธุรกิจนั้นมีคุณค่าผสมอยู่ด้วย ทำให้ CSR ถูกพัฒนาไปสู่แบบที่สาม คือบูรณาการอยู่ในเนื้อหาขององค์กร หมายความว่า ธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรไปพร้อมๆ กับการสร้างเศรษฐกิจที่ดีให้แก่ชุมชนในพื้นที่ที่องค์กรเข้าไปตั้งอยู่ ตลอดจนทำให้สังคมโดยรอบมีคุณภาพชีวิตที่ดี และส่งเสริมความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน

มีนักวิชาการที่ตอบรับแนวคิด CSR ในแบบนี้ เช่น Philip Kotler กูรูด้านการตลาด โดยในหนังสือ Marketing 3.0 เขาได้พูดถึงยุคของการเปลี่ยนแปลงทาง marketing จาก product centric มาเป็น customer centric และมาถึงยุคปัจจุบันที่พูดถึงเรื่อง human value คือ ไม่ใช่เพียงมุ่งเน้นการเอาอกเอาใจให้ลูกค้ามีความสุขเท่านั้น แต่ Kotler มองว่า ปัจจุบันลูกค้าเริ่มตระหนักถึงคุณค่า

การเป็นมนุษย์ ดังนั้นองค์กรธุรกิจต้องมองเห็นจิตวิญญาณของลูกค้า และคุณค่าของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรด้วย เพราะเมื่อพูดถึงคุณค่าการเป็นมนุษย์ นักการตลาดจะต้องสามารถตอบสนองลงไปถึงขั้นจิตวิญญาณคือ เมื่อลูกค้าใช้สินค้าแล้วไม่เพียงแต่ทำให้มีความสุขอย่างเดียว หากควรมีส่วนในการเติมเต็มความเป็นมนุษย์ของผู้บริโภคด้วย

ถ้ามองตามแนวคิดเรื่องทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) จะตรงกับขั้น Self extreme ซึ่งนำไปสู่การทำการตลาดที่ Kotler เรียกว่า การตลาดแบบ Spiritual Marketing และ Cultural Marketing ซึ่งตามแนวคิดของ Kotler มองว่า วิธีการตลาดแห่งอนาคตขององค์กรธุรกิจจะต้องเป็นองค์กรแบบ Social Business Enterprise

CSR ที่นำไปสู่ความยั่งยืน ที่จะพูดในหนังสือเล่มนี้จะเป็นการมองความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ คือ มีลักษณะเป็นเชิงระบบ และมองว่า CSR เป็นความรับผิดชอบต่อทั้งองค์กรที่มีเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และมีวิธีการบริหารจัดการผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจ โดยการตัดสินใจและระบบบริหารจัดการนั้น จะต้องเกิดจากกรอบแนวคิดที่เริ่มตั้งแต่การป้องกันก่อน ไม่ใช่การตอบสนองต่อประเด็นปัญหาเพียงอย่างเดียว และจะต้องปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่ช่วยลดผลกระทบและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การสร้างเชื่อมโยง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และ สังคมนั้น หากได้มีการพัฒนาต่อเนื่อง ในที่สุด CSR จะกลายเป็นแกน ขององค์กร นั่นคือ CSR จะค่อยๆ ละลายเข้าไปในเนื้อขององค์กร ทั้งหมดนับตั้งแต่กระบวนการวิจัย การผลิต การจัดซื้อ การจัดจำหน่าย รวมถึงการออกไปดูแลสังคมภายนอก ซึ่ง CSR ที่อยู่ในเนื้อองค์กร ทั้งหมดนี้ จะสามารถสร้างทั้งเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมให้ สมดุลและดีขึ้นในเวลาเดียวกัน





เครื่องมือ...เคลื่อนทัพ CSR

# บทที่ 2



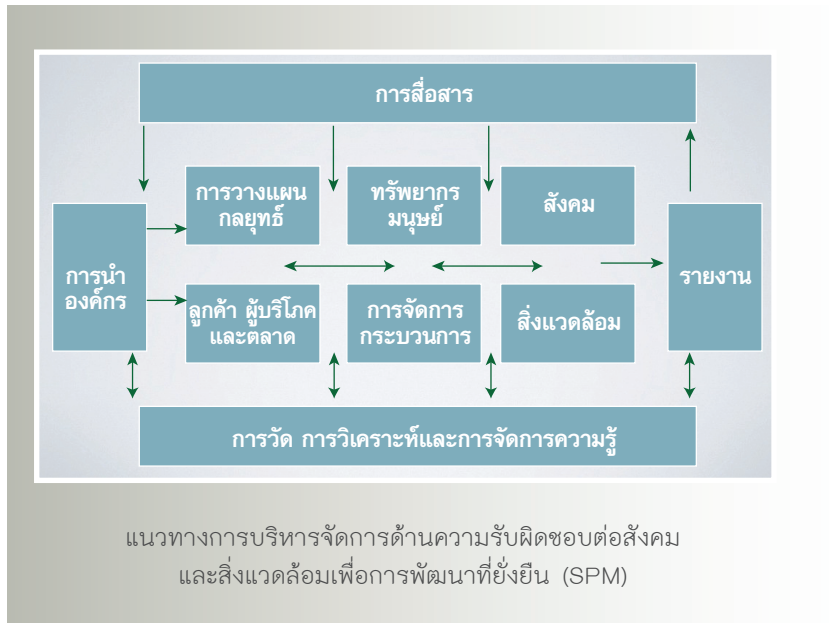


ตลอดระยะเวลา 6 วัน ของการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ในเวที CSR Knowledge Sharing ได้รับความสนใจจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ CSR ของภาคธุรกิจ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคมจำนวนมากที่ต่างตื่นตัวเรียนรู้ ทำความเข้าใจกับกรอบแนวทางการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Performance Management) ที่สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน นำมาใช้เป็นกรอบสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนนำไปปรับใช้ในองค์กรของตนเอง

## จะใช้เครื่องมืออะไร? | ●●

ทำอย่างไรให้ประเทศไทยมีเครื่องมือ วิธีการ ระบบ กระบวนการปฏิบัติที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวคิดที่เป็นสากล ซึ่งตอบทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นี่คือโจทย์ท้าทายที่เราได้รับจากหลายองค์กร รวมถึงคำถามชัดๆ ที่ว่าแล้วจะเอา CSR มาอยู่ในองค์กรได้อย่างไร ทำอย่างไรให้ CSR เข้าไปอยู่ในกระบวนการทำธุรกิจ

เครื่องมือที่สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ได้ศึกษาพัฒนาและนำมาใช้ เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการ CSR เห็นภาพรวมทั้งองค์กร คือ กรอบแนวทางการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Performance Management) หรือเรียกสั้นๆ ว่า SPM ที่พัฒนาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 โดยเป็นผลผลิตจากงานวิจัยร่วมกันระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา และหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ซึ่งนำเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Total Quality Award) มาผนวกเข้ากับแนวคิดการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม (Total Responsibility Management) เพื่อใช้กำกับดูแล และเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน ให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างเป็นระบบภายใต้เงื่อนไขความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจขององค์กรมีการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมผสานอยู่ในระบบบริหารจัดการทางธุรกิจ เริ่มตั้งแต่การป้องกัน (Prevent)



การรักษา (Maintain) การปรับปรุง (Improvement) ถึงการพัฒนา (Development)

นอกจากนี้ SPM ยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) ขึ้นภายในองค์กร เป็นแนวปฏิบัติที่เริ่มต้นจากภายในองค์กรออกไปสู่สังคมในวงกว้าง โดยมีพื้นฐานการปฏิบัติตามกฎหมาย มีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล จริยธรรมทางสังคม และเป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นสำคัญ

## ลักษณะสำคัญของ SPM |

แนวทางการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SPM) มีลักษณะสำคัญในการนำไปปฏิบัติได้แก่

1. การมุ่งเน้นจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)
2. การมุ่งเน้นกระบวนการ (Process-Oriented)
3. การมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน (Performance Driven)
4. การมีแนวปฏิบัติ (Approach) การถ่ายทอด (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration)
5. เป็นแนวทางที่สามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กรในแต่ละภาคธุรกิจที่มีความแตกต่าง

ประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ SPM ประกอบด้วย 10 หมวดหลักที่สัมพันธ์กันดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. ทรัพยากรบุคคล
4. ลูกค้าและตลาด
5. สิ่งแวดล้อม
6. การจัดการกระบวนการ
7. การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม
8. การพัฒนากิจกรรมเพื่อการดูแลชุมชน และสังคม
9. การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้
10. การจัดทำรายงานความยั่งยืน

หากพิจารณาประเด็นทั้ง 10 หมวดนั้น จะเห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดย SPM เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแบบองค์รวม (CSR Holistic Framework)

วิธีการมองแบบองค์รวมนี้จะช่วยทำให้ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ทั่วทั้งองค์กร โดยประสานมุมมองในแต่ละหมวดของ SPM เข้าไปฝังตัวอยู่ในเนื้องานตามระบบบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจ อันจะนำไปสู่การถ่ายทอดแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปสู่การปฏิบัติงานประจำทุกส่วน

เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบการบริหารจัดการเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามกรอบ SPM จึงได้มีการนำเอาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจเข้ามาจัดกลุ่มตามแต่ละหมวดย่อยทั้ง 10 ของ SPM ดังต่อไปนี้

## หมวดที่ 1 การนำองค์กร | ●●

การนำองค์กรตามคำนิยามของ SPM ให้ความสำคัญถึงตัวบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรเป็นสำคัญ

จุดเริ่มของการกำหนดนิยาม แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (CSR) โดยเฉพาะเมื่อก้าวถึงคำถามที่ว่า “CSR ขององค์กรคืออะไร และ CSR กำลังนำองค์กรมุ่งไปสู่อะไร” ผู้นำองค์กรต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงบทบาทและความมุ่งมั่นในเรื่องนี้อย่างชัดเจน

ผู้นำองค์กรควรตระหนักรู้ถึงความสำคัญในจุดมุ่งเน้นที่องค์กรมีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยสิ่งทั้งหลายเหล่านี้จะต้องเป็นที่รับรู้และเข้าใจของพนักงานทั่วทั้งองค์กรในทิศทางที่ผู้นำองค์กรกำลังนำพาไปสู่จุดหมายเดียวกัน ผ่านการแสดงออกใน วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Value) พันธกิจ (Mission) นโยบายหลัก (Policy) วัฒนธรรม (Culture) และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ผู้นำองค์กรต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบบริหารจัดการไปยังบุคลากรทั้งหมด โดยผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดการดำเนินการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยการทำเป็นแบบอย่างและสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานภายในเพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานที่ส่งผ่านคุณค่าขององค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มต่างๆ นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีบทบาทในการกำกับดูแลและการวางตัวผู้ที่จะรับสืบทอดตำแหน่ง พร้อมทั้งพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคตด้วย

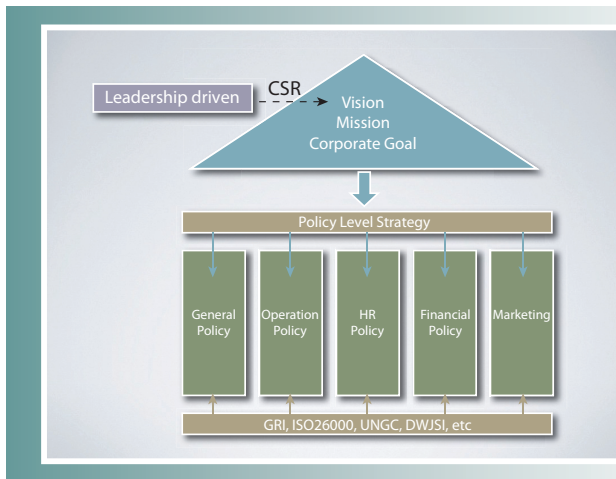
ในเรื่องวิสัยทัศน์ หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นความท้าทายที่มีต่อองค์กรนั้น สามารถสร้างได้ 2 แบบ คือ

1. คุณค่าผสม (Blended Value) ซึ่งเป็นการนำกรอบแนวคิดทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมาเป็นพื้นฐานทางความคิดของวิสัยทัศน์ตามกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. การสร้างวิสัยทัศน์ย่อย ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรว่า ถ้าองค์กรจะเดินหน้าไปในทิศทางและรูปแบบที่กำหนด ต้องสร้างวิสัยทัศน์ย่อยขึ้นมากำกับอย่างไร

ในด้านพันธกิจ ต้องสื่อให้เห็นถึงประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญ ที่ต้องผลักดันให้เกิดความสำเร็จด้วยกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว





ด้านการส่งเสริมของผู้นำองค์กร เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม รวมถึงการออกแบบ แผนแม่บทด้าน CSR การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง

หมวดการนำองค์กรยังเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลการบริหารกิจการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance: CG) ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม โดยใช้การจัดการกระบวนการ (หมวดที่ 6) และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวดที่ 9) เป็นกลไกกำกับดูแลโดยตัวผู้นำองค์กรอย่างชัดเจน ทั้งนี้องค์กรจะต้องเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง (หมวดที่ 10) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานและยอมรับการตรวจสอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

## หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ | ●●

สาระสำคัญของหมวดที่ 2 นี้ คือต้องการให้องค์กรสามารถสร้างกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กรอย่างสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มซึ่งองค์กรจะต้องมีแผนระยะยาว ที่เป็นแผนระดับกลยุทธ์ ที่จะส่งผ่าน (Cascade) ไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติย่อยหรือแผนระยะสั้นต่อไป

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นใน 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

### 1. การศึกษาผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Impact Analysis)

องค์กรต้องกำหนดวิธีในการรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุปัจจัยของผลกระทบในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และนำข้อมูลเหล่านี้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ต่างๆ เช่น

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT Analysis)
- แนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ความต้องการของตลาด

ผลิตภัณฑ์ ภาวะการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในภาคธุรกิจเดียวกัน หรือการเปลี่ยนแปลง/เพิ่ม/ลดของกฎระเบียบข้อบังคับจากภาครัฐหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล เป็นต้น

## 2. การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)

องค์กรควรกำหนดวิธีการทำความเข้าใจและการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ขององค์กร โดยอาจนำแนวทางและวิธีการตามแบบขององค์กร Accountability ว่าด้วยเรื่องการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่

### 1) การคิดอย่างมีกลยุทธ์ (Think Strategically)

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรคือใคร หรือกลุ่มอะไรบ้างองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณาจากอะไรผู้ที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร ผู้ที่สร้างผลกระทบให้กับองค์กร ผู้ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงกฎหมายกับองค์กร หรืออื่นๆ
- ประเด็นความสนใจ หรือความห่วงใยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคืออะไร ประเด็นนั้นอยู่ในระดับไหน (ซ่อนเร้น เกิดขึ้นแล้ว มีการกำหนดแนวปฏิบัติ หรือมีมาตรฐานควบคุมชัดเจน) ประเด็นนั้นเป็นประเด็นด้านใด (เศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม) เกิดขึ้นกับองค์กรในทางตรง หรือทางอ้อม (ส่งผลในทันทีหรือส่งผลในระยะต่อมา)

- องค์กรมีวิธีจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นอย่างไร

## 2) การวิเคราะห์และวางแผน (Analyze and Plan)

- องค์กรมีการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นที่ระบุอย่างไร

- การตอบสนองต่อประเด็นในระดับต่างๆ ได้แก่ ประเด็นที่ซ่อนเร้น (Latent) ประเด็นที่เกิดขึ้นแล้ว (Emerging) ประเด็นที่มีความชัดเจนแล้ว (Consolidating) และประเด็นที่เป็นบรรทัดฐาน (Institution) โดยองค์กรควรมีวิธีปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อประเด็นในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม

## 3) การสำรวจศักยภาพของตนเองและสร้างความสามารถให้เข้มแข็ง (Strengthen Capacity)

- การสำรวจความสามารถขององค์กรในการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- องค์กรต้องการ การพัฒนาในด้านใดเพื่อจะเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 4) การออกแบบกระบวนการ (Design the Process)

- องค์กรมีวิธีการในการออกแบบการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์กับองค์กรอย่างไร เช่น ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ด้านความสนใจ หรือด้านกฎหมายฯ และองค์กรควรจะเชื่อมโยงอย่างไรสำหรับความสัมพันธ์ในแบบต่างๆ

5) การดำเนินการ การทบทวนเพื่อการปรับปรุง และการ  
ทำรายงาน (Act, Review and Report)

- การดำเนินการตามกระบวนการที่ออกแบบไว้
- การทบทวนการดำเนินการด้วยการประเมินและปรับปรุง
- การรายงานผลการดำเนินการตามมาตรฐาน

### 3. โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาหรือค้นหาเครื่องมือที่สามารถนำเข้ามาเป็นต้นแบบ เพื่อจัดการเชิงโครงสร้างและแนวทางการปฏิบัติงาน โดยสามารถเริ่มต้นจากการพิจารณาว่า องค์กรอยู่ในธุรกิจประเภทใด เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานที่องค์กรควรนำมาปรับใช้

โดยทั่วไป จุดมุ่งเน้นของมาตรฐานนั้นแบ่งเป็น 2 ลักษณะ  
ดังนี้

- ลักษณะที่ 1
- มาตรฐานที่เน้นผลการปฏิบัติ (Performance-Oriented)
  - มาตรฐานที่เน้นกระบวนการปฏิบัติ (Process-Oriented)

- ลักษณะที่ 2
- ครอบคลุมทุกอย่าง (Generic) ใช้ได้กับทุกภาคธุรกิจ เช่น ISO 26000, GRI เป็นต้น

- เน้นเฉพาะภาคธุรกิจ หรือเฉพาะเรื่อง (Theme Specific) เช่น มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม มาตรฐานด้านแรงงาน มาตรฐานด้านการเงิน มาตรฐานสำหรับ SME มาตรฐานสำหรับอุตสาหกรรม ยานยนต์ ฯลฯ

เมื่อองค์กรคัดเลือกมาตรฐานที่เหมาะสมแล้ว มาตรฐานเหล่านั้นจะเป็นแนวทางที่สามารถนำมาใช้กำหนดทิศทาง (Guide) วิธีการปฏิบัติ ซึ่งองค์กรควรจะผสมผสานแนวทางของมาตรฐานเหล่านั้นสู่กระบวนการทางธุรกิจ และจะต้องกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ รวมถึงมีการติดตามดูแลในแต่ละประเด็น (Issue) ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่องค์กรเป็นผู้สร้างขึ้น

#### 4. แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นจะมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กลุ่มใดหรือสิ่งใดบ้าง โดยสามารถพิจารณาได้จากสายโซ่อุปทานขององค์กร (Supply Chain หรือ Value Chain) ของภาคธุรกิจ รวมไปถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่ใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการ ซึ่งนอกจากจะเป็นตัวชี้วัดในเชิงเศรษฐกิจ (การเงิน) แล้ว องค์กรยังต้องสร้างตัวชี้วัดในเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

### หมวดที่ 3 ทรัพยากรบุคคล | ●●

ทรัพยากรบุคคล หรือ พนักงานขององค์กร เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอันดับแรกขององค์กร เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่จะขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามทิศทางที่ผู้นำองค์กรกำหนด ดังนั้นการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจึงหมายถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อพนักงาน



จุดมุ่งเน้นหลักของหมวดนี้ คือ “สิทธิของแรงงานและการปฏิบัติต่อแรงงาน” หมายถึง การปฏิบัติดูแลทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์กรโดยคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชนเป็นพื้นฐาน รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การจ้างงาน (การจ้างงานอย่างเป็นธรรม การกำหนดค่าจ้างที่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การใช้แรงงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย)

2. สิทธิและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (การให้สิทธิในการรวมกลุ่ม การแสดงออก การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำงาน การให้สิทธิในการเจรจาต่อรอง การเสนอข้อร้องเรียน การจัดช่องทางในการสื่อสารและการร้องทุกข์)

3. การพัฒนาและส่งเสริมพนักงาน (การพัฒนาทักษะการทำงานตามความเหมาะสมกับหน้าที่ การสนับสนุนให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ การส่งเสริมความสามารถเฉพาะด้านของพนักงานให้เข้ากับกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร)

4. สุขภาพและความปลอดภัย (ดูแลสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้มีความสะอาด ปลอดภัยต่อสุขภาพ และป้องกันอันตรายจากการทำงาน)

5. สวัสดิการ (การจัดสวัสดิการด้านสุขภาพหรือปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นในชีวิต)



## หมวดที่ 4 ลูกค้าและตลาด | ●●

ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจ นับเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่เชื่อมโยงกับองค์กรด้วยผลิตภัณฑ์ โดยปกติ สินค้าจะมีคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ (คุณค่าในการแลกเปลี่ยน คุณค่าการใช้ประโยชน์ และคุณค่าในตัวของสินค้า) แต่ในปัจจุบัน สินค้าและบริการต้องมีคุณค่าในเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น สินค้าและบริการเหล่านั้นจำเป็นต้องคำนวณถึงคุณค่าตลอดอายุการใช้งาน (Life Cycle) ของสินค้าและบริการอีกด้วย เพราะคุณค่าในส่วนนี้คือต้นทุนที่แท้จริง ซึ่งปัจจุบันองค์กรต่างๆ หันมาพิจารณาว่า สินค้าและบริการขององค์กรตนเองนั้นมีคุณค่าต่อคุณภาพชีวิตของคนในสังคมอย่างไรบ้าง และสินค้าควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ประเภท คือ คุณสมบัติตามหน้าที่ของตัวสินค้าเอง (Functional Attributes) และคุณสมบัติทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & Environmental Attributes) ซึ่งคุณสมบัติประการหลังนี้กำลังเป็นที่สนใจของคนรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นผู้บริโภคที่มีความตื่นตัว และมีความรู้เกี่ยวกับการบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Consumer) มากขึ้น

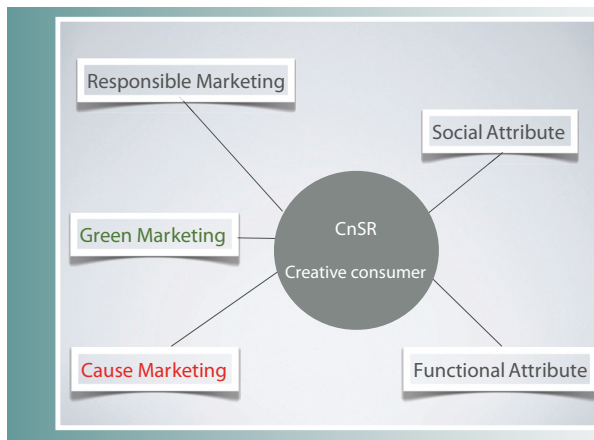
ดังนั้นการให้ความหมายเรื่องความรับผิดชอบต่อลูกค้าและตลาด จึงมีความหมายครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ดังนี้

1. การพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. การดูแลและคุ้มครองผู้บริโภค (สร้างวัฒนธรรมองค์กร การดูแลลูกค้าให้ได้รับคุณค่าสูงสุดจากองค์กร การรับฟังลูกค้า การจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า การเรียกคืนกรณีที่มีสินค้ามีปัญหา หรือ การจ่ายค่าชดเชย ค่าเสียหายกรณีที่มีสินค้าสร้างปัญหา ในการบริโภค)

3. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภคอย่าง ถูกต้องและเพียงพอต่อการตัดสินใจ (กลไกที่ใช้เพื่อสื่อสารและ เข้าถึงแหล่งข้อมูล สร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันระหว่าง ลูกค้ากับองค์กร)

4. การปฏิบัติทางธุรกิจอย่างเป็นธรรม (การทำการตลาด อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่สร้างความเข้าใจผิดให้แก่ลูกค้าและตลาด ในเรื่องคุณประโยชน์ของสินค้าและบริการ ไม่โจมตีคู่แข่งไม่ผูกขาด ตลาด)



## หมวดที่ 5 สิ่งแวดล้อม | ●●

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมหมายถึง การจัดการ ส่งเสริมดูแลธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนและสังคมวงกว้าง โดยมีการเชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจ 3 ประเด็น ได้แก่

1. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เน้นเรื่องการผลิตผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการผลิตหรือการดำเนินงานขององค์กร การใช้ทรัพยากร ตลอดจนกระบวนการดูแลการปลดปล่อยของเสีย การปล่อยมลภาวะในลักษณะต่างๆ

2. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคมในฐานะที่องค์กรเป็นพลเมืองที่ดี (Corporate Citizenship) ของสังคม ของประเทศ และของโลก ซึ่งควรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมนอก ตลอดจนการให้ความร่วมมือ แก่ไข บรรเทาปัญหาสิ่งแวดล้อมในระดับมหภาคเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน

3. การพัฒนานวัตกรรมใหม่ มุ่งเน้นการส่งเสริมให้มีนวัตกรรมใหม่ และการนำเอาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการผลิต เช่น การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ ที่ลดการปล่อยของเสียหรือใช้ทรัพยากรในการผลิตน้อยลง การเลือกใช้วัตถุดิบที่ไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่ในกระบวนการผลิต การคิดค้นและพัฒนาสินค้าที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

## หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ |

การจัดการกระบวนการหมายถึง การป้องกัน แก้ไขและพัฒนา เพื่อลดผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างนวัตกรรม โดยองค์กรจะต้องมีการศึกษาผลกระทบจากกระบวนการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งหาแนวทางมาตรฐานสากลและเครื่องมือในการบริหารจัดการตลอดจนมีการสร้างความร่วมมือทั่วทั้งองค์กรและเชื่อมโยงคุณค่าขององค์กรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีประเด็นที่ควรดำเนินการ ดังนี้

1. การป้องกันและการจัดการผลกระทบจากธุรกิจ เป็นเรื่องของการจัดการกระบวนการ เพื่อสร้างคุณค่าของกระบวนการผลิตซึ่งนำไปสู่การสร้างสรรคผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้าขององค์กรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการกระบวนการภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีผลกระทบเชิงลบน้อยที่สุด และสร้างผลกระทบในเชิงบวกมากที่สุด

2. การจัดการของเสีย (Waste Management) องค์กรต้องมีระบบควบคุมและมาตรการจัดการของเสียในรูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดทั่วทั้งกระบวนการผลิตและดำเนินการขององค์กร

3. การจัดการทรัพยากร มุ่งเน้นการส่งเสริมคู่ค้า คู่ธุรกิจให้มีความรับผิดชอบต่อผ่านการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว (Green Procurement) ซึ่งเป็นมาตรการที่สามารถนำมาใช้เพื่อสนับสนุนให้คู่ค้า/คู่ธุรกิจที่

เป็นผู้ผลิตสินค้าต่างๆ ให้มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้องค์กรควรจะใช้มาตรการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียวในทุกนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นและผลักดันให้ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานขององค์กรหันมาตอบสนองความต้องการในผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น หรือมองในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือการสร้างอุปสงค์ (Demand) ให้เกิดขึ้นในตลาด มาตรการนี้จึงเป็นการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเชิงรุกที่มุ่งเน้นให้ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานเกิดการแข่งขันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตลอดทั้งวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ มีการนำเอาหลักการผลิตที่สะอาดและการป้องกันมลพิษมาใช้กระบวนการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรต้องดำเนินการอย่างเป็นธรรมแก่คู่ค้าไปพร้อมกันด้วย

4. การพัฒนาและออกแบบกระบวนการเพื่อลดผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

## หมวดที่ 7 การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม | ●●

การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและการให้ข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ในระหว่างการดำเนินงาน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่มนั้นมีความสำคัญมาก และเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยตามกรอบ SPM นั้น มีการกำหนดเป้าหมายของการสื่อสารให้มุ่งเน้นไปที่

1. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร
2. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปยังสังคมในวงกว้าง

## หมวดที่ 8 การพัฒนากิจกรรมเพื่อการดูแลชุมชนและสังคม | ●●

การพัฒนากิจกรรมเพื่อการดูแลชุมชนและสังคมจะมุ่งเน้นการส่งเสริมและสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ในการพัฒนาชุมชนและสังคม ซึ่งผลของการพัฒนากิจกรรมควรสร้างให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) ในระยะยาว ในขณะที่เดียวกัน จะต้องสามารถมองเห็นผลผลิตได้ในระยะสั้น

การพัฒนากิจกรรมเพื่อการดูแลชุมชนและสังคมยังเป็นเรื่องของการลงทุนทางสังคม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม ซึ่งเป็นคุณค่าในการดำรงอยู่ขององค์กรที่ได้มีส่วนร่วมดูแลพัฒนาชุมชนและสังคม ประเด็นมุ่งเน้นในหมวดนี้ได้แก่

1. การส่งเสริมและการมีส่วนร่วมกับภาครัฐในการพัฒนาสังคม
2. การมีส่วนร่วมกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่นในการพัฒนาสังคม
3. การสร้างความร่วมมือกับองค์กรภาคเอกชนและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในการพัฒนาสังคม

## หมวดที่ 9 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | ●●

หมายถึง การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ และการจัดการความรู้  
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

1. การวัดผลและการประเมินการดำเนินงานด้านความ  
รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
2. การแปลผลข้อค้นพบจากการทบทวนการปฏิบัติที่นำไป  
สู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดการความรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ  
องค์กร
4. การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อ  
สังคม การแลกเปลี่ยน และการถ่ายโอนความรู้ด้านความ  
รับผิดชอบต่อสังคมไปสู่พนักงาน
5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการขับเคลื่อน CSR



## หมวดที่ 10 การจัดทำรายงานความยั่งยืน | ●●

เน้นให้มีการรวบรวมและเปิดเผยผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรใน 3 มิติที่เชื่อมโยงกันทั้งผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งองค์กรควรใช้แนวทางการจัดทำรายงานตามมาตรฐานสากล อย่าง Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น ซึ่งคำนึงถึงความโปร่งใสคุณภาพของเนื้อหา และการพัฒนาความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## เตรียมพร้อม ... | ●●

SPM ยังทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานตามระบบ SPM จะทำให้พบข้อบกพร่องและสิ่งที่ขาดหายไปในระบบความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เมื่อเทียบกับมาตรฐาน CSR สากลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ดำเนินงานสามารถพัฒนาและแก้ไขระบบการดำเนินงานได้ ทั้งนี้จุดเด่นของ SPM คือ ความยืดหยุ่นที่เอื้อให้เชื่อมต่อมาตรฐาน CSR สากลอื่นๆ เพื่อถ่ายทอดเข้าสู่กระบวนการบริหารงานขององค์กรได้ ทำให้องค์กรมีความพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับแนวมาตรฐานสากล

## ขั้นตอนการเชื่อมต่อมาตรฐานสากลเข้าสู่ระบบการดำเนินงาน

1. ศึกษาขอบเขตของมาตรฐานสากลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กรทั้งหมด
2. จัดหมวดหมู่ของประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ากับองค์ประกอบ 10 หมวดของ SPM เพื่อกำหนดเป็นแนวมาตรฐาน SPM ที่เหมาะสมกับองค์กร
3. ใช้ SPM เป็นมาตรฐานเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร

## ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการใช้ SPM

1. องค์กรมีข้อมูลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร
2. มีแนวทางการพัฒนางานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. มีแผนพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
4. มีแผนปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
5. มีรายงานสรุปการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

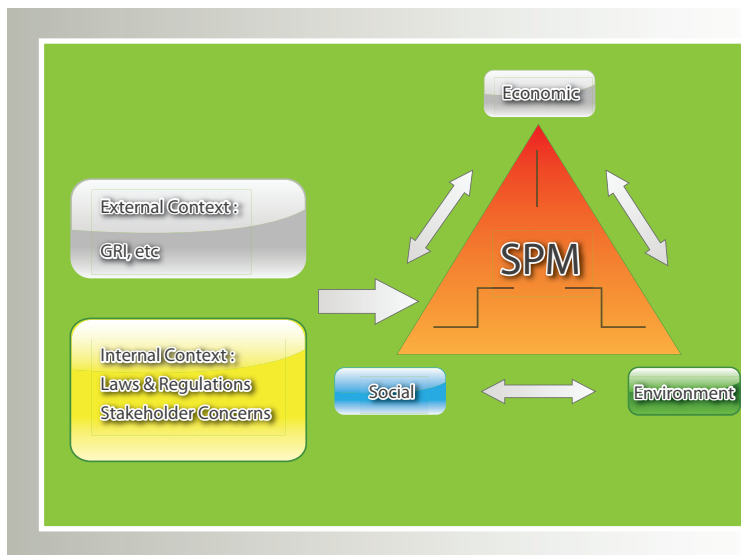
## คุณสมบัติการพัฒนาเชิงกระบวนการ SPM

ระบบการพัฒนา SPM เป็นระบบบูรณาการทางการบริหารจัดการ จัดการ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่องค์กรพึงมี โดย SPM เป็นเครื่องมือด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่มุ่งเชื่อมโยงการดำเนินงานขององค์กร ให้มีการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบเดียวทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ ซึ่งลักษณะสำคัญของเครื่องมือ SPM มีดังนี้

1. มุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการในองค์กรให้มีความเป็นหนึ่งเดียว (เชิงระบบ) ด้านการพัฒนางานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือ CSR ซึ่ง SPM จะสามารถคัดกรองประเด็นที่ถือเป็นความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร และเชื่อมโยงเข้าสู่การออกแบบกระบวนการพัฒนางานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร นอกจากนี้ SPM ยังสามารถเชื่อมต่อและพัฒนากิจกรรมพัฒนาสังคม ที่องค์กรได้ริเริ่มดำเนินการมาก่อนหน้านี้แล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการดำเนินงานในปัจจุบัน

2. มุ่งคัดกรองประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งจากบริบทภายในและบริบทภายนอกขององค์กรมาสู่การพัฒนาแผนงาน เพื่อให้งาน CSR ขององค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อย่างสมบูรณ์

3. มุ่งสร้างการเชื่อมโยงระบบงานขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับฝ่ายงานและระดับองค์กร เพื่อให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เทียบเคียงมาตรฐานสากล ซึ่งประเด็นคัดกรองของ SPM จะทำให้องค์กรทราบถึงประเด็นที่มีความสำคัญและเป็นจุดมุ่งเน้นของมาตรฐานสากลนั้นๆ และสามารถนำมาปรับใช้เข้ากับการดำเนินงานประจำวันได้



## ข้อคิดท้ายบท | ●●

“ต้องยอมรับว่าการสร้าง CSR ที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการ กระบวนการที่ถูกกล่าวถึงในบทนี้ไม่ใช่กระบวนการที่ถูกต้องที่สุด ยังมีอีกหลายวิธีการและหลายแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ อย่างไรก็ตามการสร้าง CSR ที่นำไปสู่การเชื่อมโยงนั้นอาจเริ่มต้นจากการมีกิจกรรมเพียงอย่างเดียว จากนั้นก็ค่อยมาดูกฎระเบียบมาตรฐาน กระบวนการในอุตสาหกรรมต่างๆ และเริ่มทำให้ครบตามกฎหมายต่างๆ ก่อน หากพบว่ายังทำไม่ครบก็วางแผนออกระบบการปฏิบัติให้ครบ มีการทำรายงานกลับเข้ามา หากพบว่า มีครบแล้ว แต่ยังไม่เชื่อมโยงจึงค่อยๆ พัฒนาเพิ่มเข้ามา ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญว่าในแต่ละเรื่อง หรือแต่ละกิจกรรมที่ทำจะต้องมีต้นสายปลายเหตุว่าทำไปเพื่ออะไรควรมีการตรวจเช็คที่ไปที่มาด้วย”

หน่วยงานที่สนใจนำ SPM (Sustainability Performance Management) หรือกรอบแนวทางการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ไปใช้ ต้องทำความเข้าใจก่อนว่า เครื่องมือนี้ไม่ใช่คู่มือการทำกิจกรรม แต่เป็นเครื่องมือที่จะใช้ครอบคลุมเชื่อมโยงทั้งองค์กร โดยมี CSR เป็นแกนหลักซึ่งไม่ได้พูดถึงเนื้อหาเพียงอย่างเดียวแต่พูดถึงเรื่องระบบที่อยู่ในองค์กรนั้นด้วย

## การให้การบริจาค คือส่วนเล็กๆ ใน CSR | ●



คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง  
กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด

“สำหรับ CSR แบบการให้หรือการบริจาค่นั้น จะต้องคิดหาวิธีการว่าจะทำอย่างไร การให้หรือการบริจาค่นั้นจะสามารถสร้างผลลัพธ์ได้มากที่สุด เงินที่ให้ไปนั้นก็จะต้องต่อเงินให้มากที่สุด ซึ่งเท่ากับว่า บริษัทสามารถช่วยได้มากยิ่งขึ้น โดยที่ใช้จำนวนเงินเท่าเดิม หรือเป็นการให้ที่สร้างผลบวกหรือสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นได้อย่างทวีคูณมากที่สุด การให้อย่างมีกลยุทธ์อันนี้จึงจะเรียกว่าองค์กรนั้นมี CSR

แต่สิ่งหนึ่งที่พบนั้นคือ องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักจะละเลยเรื่องความรับผิดชอบต่ออยู่ในกระบวนการทำงานขององค์กรและหันไปให้ความสนใจในเรื่องการให้เพียงอย่างเดียว ซึ่งสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งเป็นเพราะการทำความรับผิดชอบต่อภายในองค์กร มักไม่ค่อยปรากฏเป็นข่าวออกสู่สาธารณะ แต่การให้ สามารถสร้างข่าวและเป็นข่าวได้ง่ายกว่า พอเป็นข่าวออกไปก็จะบอกสังคมว่านี่คือ CSR ขององค์กรธุรกิจ ดังนั้นคนส่วนใหญ่จึงมีความเข้าใจผิดว่า CSR นั้นเป็นเพียงเรื่องของกิจกรรมการให้ การบริจาค เท่านั้น ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงการให้และการบริจาคเป็นเพียงส่วนเล็กๆ ส่วนเดียวที่ประกอบอยู่ใน CSR”



กรณีศึกษา...

จากผู้นำสู่การวางกลยุทธ์

# บทที่ 3





เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2554 คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัทวันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด ได้ให้เกียรติมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การพัฒนางองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในเวที CSR Knowledge Sharing หัวข้อ การนำองค์กรด้วยยุทธศาสตร์ CSR และการออกแบบกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งมีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ CSR ของ ภาคธุรกิจ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม เข้าร่วมจำนวน 70 คน



การสร้างองค์กร  
ไปสู่ความยั่งยืนนั้นจะ  
ต้องมีการสร้างการพัฒนา  
อย่างต่อเนื่องและจะต้อง  
เชื่อมโยง แนวคิด CSR  
เข้าไปอยู่ในแกนหลักของ  
องค์กร การทำ CSR จึง  
ต้องเริ่มต้นจากผู้นำของ  
องค์กรตั้งแต่ระดับบนลงมาถึงระดับปฏิบัติการ

### การนำองค์กร

- ◆ ความท้าทายที่มีต่อองค์กร
- ◆ วิสัยทัศน์ - เราต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจาก CSR ของเราอย่างไร
- ◆ ภารกิจ - เราต้องทำอะไรบ้างในวันนี้ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางมาก ไปสู่สิ่งที่เราอยากเห็น



รูปจาก <http://altrest.com>

ความท้าทายอยู่ที่ว่า ผู้นำองค์กรจะสามารถนำแนวคิด CSR กระจายลงไปให้ครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรเพื่อผสานแนวคิด CSR เข้าไปเป็นเนื้อเดียวกับการดำเนินธุรกิจได้เพียงใด ซึ่งหากทำสำเร็จ ย่อมนำไปสู่การพัฒนาทุกส่วนขององค์กรทั้งทางด้านการปฏิบัติ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การตลาด หรือ แม้แต่ชื่อเสียงและภาพลักษณ์

ด้วยเหตุนี้ ภายใต้กรอบทฤษฎี SPM การนำองค์กรจึงถูกให้ความสำคัญเป็นหมวดแรก และให้ความสนใจเป็นลำดับแรกสุด เพราะเมื่อใดที่พูดถึงเรื่องของการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนแล้ว แต่ไม่มีผู้นำองค์กรที่เข้าใจ หรือไม่เห็นด้วย ไม่ให้การสนับสนุน การพัฒนาส่วนที่เหลือย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน หรือถ้าเกิดได้ ก็จะเป็นเพียงกิจกรรมการพัฒนาสังคมเท่านั้น

## ภายใต้กรอบ SPM องค์กรที่มุ่งเคลื่อนทัพ CSR อย่างจริงจังจะต้อง ทำการประเมินตนเอง โดยเริ่มจากประเด็นหลัก 4 ด้าน | ●●

### 1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และพันธสัญญา (SD Commitment)

การแสดงหลักการหรือแนวนโยบายในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ปรากฏอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและพันธสัญญาอย่างชัดเจน ควรสะท้อนให้เห็นถึงระดับความสำคัญของประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรสร้างผลกระทบขึ้น

### 2. การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)

การมีกรอบแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ จะเป็นหลักประกันความมั่นใจว่า การดำเนินงานในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งนี้ การมีกรอบแนวทางการกำกับดูแล จะสร้างความเชื่อมั่น (Trust) ในผลการดำเนินงานและชื่อเสียงขององค์กรด้วย

### 3. การปฏิบัติตามกฎหมาย

การมีระบบการบริหารจัดการที่ไม่ขัดต่อหลักกฎหมาย และสอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

#### 4. จรรยาบรรณ (Ethic/Code of Conduct)

องค์กรที่มีการขับเคลื่อน CSR อย่างจริงจังจะให้ความสำคัญกับประเด็นจรรยาบรรณ โดยมีการกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายวิธีการปฏิบัติ ข้อกำหนดในความรับผิดชอบและหน้าที่ของบุคคล ที่ชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องและแสดงให้เห็นถึงแบบอย่างที่ไม่ถูกต้องในการประกอบธุรกิจ เพื่อให้พนักงานทุกระดับยึดถือเป็นแนวทางในการทำงาน

เมื่อนำหมวดการนำองค์กรเข้าไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อหาคำตอบที่เป็นจุดร่วมเกี่ยวกับการทำ CSR ขององค์กรให้ได้ว่า

- CSR ของเราคืออะไร
- ทำแล้วองค์กรของเราจะไปไหน
- ตรงกับวิสัยทัศน์ของเราหรือไม่
- ที่บอกว่า มีการส่งเสริมแล้ว ทำอยู่ในระดับไหน และกำลังจะไปที่ไหน
- จะไปต่ออย่างไร
- เวลาที่มีวิกฤติ กลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างไร และ CSR จะเกี่ยวพันอย่างไรบ้าง

จะเห็นว่า บทบาทของผู้นำมีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับสิ่งต่างๆ ในอนาคตได้ ดังนั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำต้องชัด ซึ่งนี่เป็นความท้าทายของผู้นำ เพราะ CSR ในปัจจุบันไม่ใช่

แค่เรื่องของการดูแลทางด้านสังคมเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป หากใครทำอย่างเดิม มีโอกาสสูงที่จะพบปัญหา ถ้าผู้นำไม่สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนา CSR เชิงระบบ โดยเฉพาะองค์กรที่อยู่ในสายโซ่อุปทานก็จะเจอประเด็นนี้ ดังนั้นผู้นำจะต้องรู้และต้องให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ แนวคิด แนวทาง มาตรฐานใหม่ๆ ให้ได้ก่อน

## การนำองค์กร แบบ วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ | ●●

บริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด ผู้ผลิต จำหน่ายและส่งออกของเล่นที่ผลิตจากไม้ยางพารา ได้รับความสนใจจากหลายเวที CSR ถึงการบูรณาการแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าสู่องค์กร ที่ทำให้ผู้บริหาร พนักงาน มีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าไปกับการดูแลชุมชนและสังคมภายนอก ซึ่งส่วนสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนากิจกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตใหม่ๆ ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมนั้น เกิดจากผู้นำองค์กรที่มีความเข้าใจ สนใจ และมุ่งมั่นที่นำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ตามคำบอกเล่าของคุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ซึ่งเป็นเจ้าของและเป็นกรรมการผู้จัดการ จุดเริ่มต้นของการหันมาให้ความสำคัญกับ CSR ของเขา เริ่มตั้งแต่ยุคแรกๆ ที่ยังไม่มีศัพท์คำว่า CSR จากการพบปะแลกเปลี่ยนกับเพื่อนนักธุรกิจที่มีความสนใจในเรื่องนี้ อยู่บ่อยๆ ทำให้ภาพความหมายแนวคิด CSR ชัดขึ้นเรื่อยๆ

“จากการที่ได้เข้าไปอยู่ในแวดวงนักธุรกิจที่สนใจเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เรื่อยๆ เหมือนกับว่า ถ้าเราคบบัณฑิต บัณฑิตก็จะพาไปหาผล (สำเร็จ) คุณอยู่กับกลุ่มคนแบบไหน คุณก็ต้องพยายามปฏิบัติตัวแบบนั้น การได้มาอยู่ร่วมกับเจ้าของ ธุรกิจที่เล็งเห็นความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมก็เหมือน การส่งผ่านความรับผิดชอบต่อกลับไป-กลับมาระหว่างกัน จนนำไปสู่การพัฒนาความรับผิดชอบต่อให้แก่องค์กร ในช่วงหลายปีนี้ สังคมไทยเราหันมาพูดถึงเรื่อง CSR มากขึ้น ก็มีความพยายาม อธิบายคำว่า CSR ในความหมายต่างๆ แต่สำหรับผม ความ รับผิดชอบต่อการทำงานคือ CSR เรื่องจริยธรรม (Ethics) คือ CSR เพียงแต่ว่า องค์กรที่มี CSR ต้องเริ่มมีการบริหารจัดการ อย่างระบบมากยิ่งขึ้น”

การทำหน้าที่ประธานเครือข่ายธุรกิจและสิ่งแวดล้อม หรือ SVN (Social Venture Network) กว่า 4 ปี ทำให้คุณสุทธิชัย ได้ทราบพัฒนาการซีเอสอาร์ และเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ ลักษณะการทำธุรกิจของโลก ควบคู่ไปกับการส่งเสริม CSR ให้เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งมีการบริโภคอย่างยั่งยืนเป็นธง คุณสุทธิชัย ได้มีการจัดการภายในองค์กรของเขาหลายอย่าง โดยเฉพาะการ แสดงเจตนาารมณ์และความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจตามแนวทาง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้พนักงานทุกคนและ สังคมภายนอกรับรู้

ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ CSR Knowledge Sharing คุณสุทธิชัยได้เล่าถึงเทคนิคและวิธีการนำองค์กร และการวางกลยุทธ์ CSR ซึ่งสอดคล้องกับกรอบการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ SPM ดังนี้

1. ตามกรอบของ SPM ที่ให้ความสำคัญกับหมวดการนำองค์กร โดยเฉพาะผู้นำนั้น เราพบว่าองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางจะมีความได้เปรียบในการปรับตัวได้เร็วกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เพราะ ผู้นำองค์กรสามารถคิดและทำอะไรได้คล่องตัวกว่า สามารถเรียกประชุมผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กรมารับฟังและถ่ายทอด หรือสามารถพูดคุยโน้มน้าวให้ฝ่ายต่างๆ หันมาให้การสนับสนุนในทางปฏิบัติได้ง่าย

อย่างบริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด หลังจากที่คุณสุทธิชัยถ่ายทอดแนวคิดลงไป โดยใช้วิธีฉีดผ่านโครงสร้าง มีการตั้งคณะทำงานด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร มาเป็นเจ้าภาพ ทำให้มีการติดตามงาน พัฒนาปรับปรุงกันอย่างต่อเนื่อง มีการใช้เวทีการประชุมประจำเดือนกับฝ่ายบริหารหารือเรื่อง CSR อย่างไม่รู้จบ ก่อนที่จะเริ่มต้นนำ CSR เข้าสู่องค์กรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันหลายอย่าง โดยเฉพาะแนวคิดพื้นฐานความเชื่อ วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งคุณสุทธิชัยเล่าว่า

“ก่อนที่จะคุยเรื่อง CSR เราต้องค้นหาความเชื่อของบริษัทก่อน ซึ่งพบว่า ความเชื่อของเรานั้น คือ **เล็กแต่สวยงาม** อันประกอบไปด้วยความเชื่อ 3 ประการ

ประการแรก ในอุตสาหกรรมของเล่นไม้ เรื่องราคาไม่ได้เป็นข้อจำกัดของผู้บริโภค ดังนั้น ความสวยงามจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่นี้ให้ความสำคัญกับงานวิจัยและการออกแบบสินค้า โดยทุกคนจะมีความเข้าใจร่วมกันดีว่า ภายใต้แบรนด์ของ วันเดอร์เวิร์ลเราจะต้องไม่ยืมจมูกคนอื่นหายใจ ซึ่งวัฒนธรรมความเชื่อการทำงานแบบนี้ทำให้องค์กรสามารถกำหนดก้าวเดินได้

ประการที่สอง การใช้คำว่า *Good design brings customer, quality keeps customer* ภายใต้ความเชื่อนี้ทุกคนรู้ดีว่าเรื่องดีไซน์ที่ดี คุณภาพที่ดี มีความหมายต่อการเติบโตขององค์กรอย่างยิ่งยั้งซึ่งทำให้เราไม่เพียงสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ แต่ยังสามารถสร้างฐานลูกค้าใหม่เพิ่มได้ด้วย

ประการที่สาม ความเชื่อที่ว่า วันเดอร์เวิร์ลเป็นองค์กรที่ดี องค์กรที่ดีในความหมายของวันเดอร์เวิร์ล คือ *Smart and civilized*

*Smart* คือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไรให้ต้นทุนต่ำลง การบริหารที่ดีไม่ใช้การกดขี่แรงงาน

*Civilized คือ การอยู่ร่วมกันอย่างมีวัฒนธรรม วันเดอร์เวิร์ล ต้องทำให้คนที่อยู่ในรั้วเดียวทั้ง 500 คน อยู่ด้วยกันได้ อยู่แล้วมีความสุขด้วยวัฒนธรรมอันดีงาม*

*ความเชื่อทั้งสามข้อนี้คอยช่วยให้วันเดอร์เวิร์ลสามารถปรับวัฒนธรรมองค์กร โดยอะไรที่ยังไม่ได้อยู่ในสามข้อนี้ เราก็พยายามปรับเข้าสู่ความเชื่อนี้ให้มากขึ้น”*

2. องค์กรที่ผู้นำมีความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ จะไม่มีการแยกว่า เรื่องนี้คือ CSR และเรื่องนั้นคือ การทำงานขององค์กร โดยผู้นำจะต้องสามารถทำให้สองเรื่องนี้เป็นเรื่องเดียวกันซึ่งคุณสุทธิชัย อธิบายเพิ่มเติมให้ชัดเจนว่า “เวลาคุณทำธุรกิจ คุณต้องคิดเรื่องการผลิต การขาย การตลาด คุณก็แค่เอา Factor ของ CSR เข้าไปพิจารณาด้วยอีกเรื่องหนึ่งส่วนการปฏิบัติงานก็ทำไปตามปกติ เพียงแต่แทนที่จะเอา Factor ด้านกำไรเป็นตัวตั้ง ก็ให้หันมานำมุมมองด้านสังคม เข้าไปใช้ในการพิจารณาการทำงาน”

ตัวอย่างการบูรณาการแนวคิด CSR เข้าสู่การตลาดของบริษัท วันเดอร์เวิร์ลซ์ ซึ่งทำธุรกิจผลิตและจำหน่ายของเล่นไม้ เช่น การนำเมล็ดพันธุ์พืชใส่เข้าไปในกล่องของเล่น พร้อมให้คำแนะนำวิธีการปลูก เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้เด็กๆ ที่ได้รับกล่องของเล่นนั้นนำเมล็ดไปปลูกต้นไม้จริงๆ ภายใต้ความเชื่อมั่นว่า หากเด็กๆ ได้รู้จัก สัมผัสกับการปลูกต้นไม้ตั้งแต่วัยเยาว์ เมื่อเติบโตขึ้น เขาก็จะรักต้นไม้ และมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมให้ต้นไม้ นั้นเติบโตไปพร้อมกัน



## การนำมาตรฐานสากล ISO 26000 มาใช้ | ●●

แม้ว่า การบูรณาการแนวคิด CSR เข้าไปในองค์กร ของ วันเดอร์เวิร์ล จะค่อยๆ พัฒนาขึ้น โดยเริ่มจากผู้นำที่มีหลักคิดในเรื่องนี้อย่างชัดเจน สู่การยอมรับของคนทั้งองค์กร บนความเชื่อพื้นฐานที่เป็นคุณค่าร่วม มีแผนงาน มีเป้าหมาย ภายใต้การขับเคลื่อนของคณะกรรมการวัฒนธรรมองค์กรซึ่งทำหน้าที่ทั้งส่งเสริมและเคลื่อนงานไปพร้อมๆ กัน บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการวางกรอบการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ขณะที่พบว่า คู่ค้าต่างประเทศมีการถามถึงรายงาน CSR ด้วยเช่นกัน

บริษัทฯ จึงได้นำแนวมาตรฐาน ISO 26000 เป็นกรอบในการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมทั่วองค์กร โดยพบว่าการนำมาตรฐานเข้ามานั้น ยังเป็นตัวช่วยตรวจสอบสถานะว่า ปัจจุบันบริษัทมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการธุรกิจครบถ้วนมากน้อยแค่ไหน มีประเด็นใดที่ยังสามารถพัฒนาต่อได้อีก หรือมีประเด็นใดที่ยังไม่ได้เริ่ม ทำให้นำไปสู่ขั้นตอนการวางแผน กำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจน คุณสุทธิชัยได้เล่าถึงการพัฒนา CSR ภายใต้กรอบ ISO 26000 ที่มีทั้งสิ้น 7 หมวด ดังนี้

## หมวดที่ 1 : เรื่องธรรมาภิบาล (Corporate Governance)

หมวดนี้ตรงกับสิ่งที่วันเดอร์เวิร์ลชียด์ถือ นั่นคือ เรื่องความโปร่งใส (Transparency) การทำตามกฎหมาย (Compliance with law) การทำตามความคาดหวังและเป็นที่น่าไว้วางใจได้ (Accountability) ซึ่งทั้งหมดนี้อยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์และการเป็นบริษัทที่ดีของสังคม

“จะเป็นองค์กรในระดับใดก็ตาม ล้วนต้องมี CG เข้าไปกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะเรื่องของผลประโยชน์ ในขณะที่บริษัทเล็กๆ ไม่ใช่ว่าจะไม่ต้องมี CG มากำกับการทำงานขององค์กร เพราะทุกบริษัทจะต้องมีพื้นฐานเรื่องความซื่อสัตย์ในการทำงาน สิ่งนี้คือพื้นฐานของ CG ที่ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญใส่ใจอย่างมาก”

## หมวดที่ 2 : เรื่องสิทธิมนุษยชน (Human Rights)

ในหมวดสิทธิมนุษยชนนั้น วันเดอร์เวิร์ลชียด์ ให้ความสำคัญในเรื่องของการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและการเคารพวิถีชีวิตของชุมชน

“เรามองเรื่องการใช้แรงงานต่างด้าวว่า จะทำอย่างไร เราถึงปฏิบัติต่อเขาเหล่านั้นได้อย่างเท่าเทียมเหมือนแรงงานไทย ซึ่งเรื่องนี้กำลังเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจกันมากนอกจากเรื่องสิทธิมนุษยชนยังมีเรื่องของชุมชนการไปตั้งโรงงานในเขตของชุมชน เราต้องให้ความเคารพต่อวิถีชีวิตของชุมชน มีการดูแลสร้างกิจกรรมที่มีส่วนร่วมกันระหว่างชุมชนกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดกิจกรรมวันเด็ก ร่วมพบปะพูดคุยเพื่อพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น”

### หมวดที่ 3 : เรื่องการปฏิบัติต่อแรงงาน (Labor Practices)

วันเดอร์เวิร์ลฯ ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยและการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของแรงงานที่สมควรได้รับอย่างยุติธรรม

“เรามีการพัฒนาบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ มีมุมพักผ่อน รวมถึงการทำในสิ่งที่มากกว่าปกติ คือ เข้าไปช่วยดูแลลดปัญหาส่วนตัวของพนักงาน เช่น เรื่องหนี้สินและครอบครัว”

### หมวดที่ 4 : เรื่องการดูแลผู้บริโภค (Consumer Issues)

ในการดูแลผู้บริโภค บริษัทฯ มุ่งเน้นการออกแบบสินค้าให้เป็นประโยชน์ และไม่เป็นโทษต่อผู้บริโภค เป็นเรื่องของ Consumer concern ที่มีทั้งความปลอดภัย และการส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ ที่ตรงกับวัย

### หมวดที่ 5 : เรื่องสิ่งแวดล้อม (Environment)

ในฐานะที่เป็นผู้ผลิต บริษัทฯ เน้นการปรับปรุงการผลิตเพื่อลดปริมาณมลพิษที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต เพื่อหาทางไม่ให้มลพิษถูกปล่อยออกไปสู่ภายนอกโรงงาน หรือ มีน้อยที่สุด โดยคำนึงถึงการทำให้สิ่งแวดล้อมของโลกใบนี้ดีขึ้นในภาพรวม

### หมวดที่ 6 : เรื่องการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม (Fair Operating Practices)

บริษัทวันเดอร์เวิร์ลฯ ให้ความสำคัญต่อการทำธุรกิจกับ supply chain ต่างๆ อย่างเป็นธรรมรวมถึงให้ความเป็นธรรมกับคู่แข่งด้วย

## หมวดที่ 7 : เรื่องการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Involvement and Development)

วันเดอร์แวร์ลซ์ ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนสม่ำเสมอรวมทั้งมีกิจกรรมการให้ (Philanthropy) และการบริจาค (Charity)

### *ISO 26000 เริ่มอย่างไร*

“เราเริ่มจากภายในที่กระบวนการผลิต และขั้นตอนการดำเนินการของบริษัท โดยตรวจสอบดูว่า มาตรฐาน ISO 26000 ทั้ง 7 หมวดที่กล่าวมานั้น องค์กรเราได้ทำครบหรือไม่ บางทีก็ยังไม่จำเป็นต้องทำครบทุกหมวด โดยเฉพาะบริษัทเล็ก และกลาง อาจจะยังไม่พร้อม ให้ทำเท่าที่พร้อม”

“ทำไปตามธรรมชาติของธุรกิจและต้องทำแล้วไม่รู้สึกรู้ว่า เป็นภาระ ส่วนเรื่องการให้และการบริจาค เป็นเรื่องของส่วนเสริมที่เข้ามาช่วยสนับสนุนความรับผิดชอบต่อในมิติต่างๆ โดยการให้และการบริจาคที่ดีที่สุด คือ ทำแล้วต้องไม่เบียดเบียนตนเอง ไม่ต้องใช้เงินมาก ให้เน้นไปที่เรื่องของการออกแบบและการสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับบริษัทวันเดอร์แวร์ลซ์ เราให้ความสำคัญกับการออกแบบของเล่นที่มีความปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเด็ก โดยบริษัทเราได้มีการออกแบบของเล่นที่ทำให้เด็กเล่นแล้ว เกิดจิตสำนึกรักสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติไปพร้อมๆกันได้อีกด้วย”

## จากผู้นำสู่การวางแผนกลยุทธ์ | ●●

เมื่อองค์กรมีความชัดเจนเรื่องการนำแนวคิด CSR เข้าไปเป็นแกนหลักของการดำเนินธุรกิจแล้ว สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ การวางแผนกลยุทธ์ การจะได้มาซึ่งแผนนั้นต้องมีการศึกษาให้ชัดเจนว่าองค์กรของเรามีความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมอย่างไรบ้าง และจะนำเข้าสู่กระบวนการจัดการได้อย่างไร

สิ่งสำคัญที่ไม่ควรลืมคือการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการศึกษาว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มนั้นมีความสนใจในเรื่องใด จากนั้นค่อยนำมาเป็นแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีทั้งผู้ถือหุ้น พนักงานลูกค้า คู่ค้า และสังคม รวมถึงสิ่งแวดล้อมด้วย โดยอาจจะทำเป็นวงจรการพัฒนาขององค์กร มีการติดตามและประเมินผลสื่อสาร และรายงาน เพื่อหาทางพัฒนาและลดอุปสรรคในการทำงานในปีต่อๆ ไป ทั้งนี้ สิ่งสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ การมองไปที่ความร่วมมือมากกว่า การไปบริหารหรือควบคุม

เพื่อให้การเคลื่อนไหวงาน CSR มีความก้าวหน้าจริงๆ หลังจากมีแผนแล้ว จะต้องมีการเตรียมบริหารจัดการทรัพยากรด้วย ซึ่งรวมถึงการกำหนดตัวบุคคลที่เข้ามารับผิดชอบ ที่มีความรู้ ความสนใจจริงๆ ไม่ใช่ นำคนที่ถูกย้ายมารอเกษียณ หรือโดนลดชั้นจากงานการตลาดมาทำงานด้านสังคม หรือมีปัญหากับอีกแผนกหนึ่ง

จึงให้มาทำเรื่องนี้ หากหน่วยงานไหนเป็นแบบนี้รับรองได้ว่าการเคลื่อน CSR จะไม่ไปไหนแน่

ในส่วนของทรัพยากรนั้น “คน” เป็นปัจจัยสำคัญมากกว่า การใช้งบประมาณ หากได้คนที่มีทัศนคติดี มีความมุ่งมั่น เงินน้อยก็ไม่ใช่ปัญหา เพราะคนเหล่านี้จะหาทางเชื่อมโยงกับทุกฝ่ายได้เอง และระหว่างที่ทำนี่ก็จะเกิดความรู้ใหม่ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาให้ดีขึ้น

## เรียนรู้จาก องค์การเภสัชกรรม | ●●

สิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ในการผลักดันให้องค์กรที่ตนเองทำงานอยู่มีแผนกลยุทธ์และลงทุนในการทำ CSR เพื่อการพัฒนาองค์กร มากกว่าการสร้างกิจกรรมการให้ การบริจาคคือ การซื้อใจผู้นำองค์กรให้เห็นคุณค่าของการทำ CSR และผลักดันให้เป็นนโยบายขององค์กร

ในเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หลากๆ ครั้ง เรามักได้ยินผู้ที่มาร่วมสัมมนา ซึ่งอยู่ฝ่ายฟิวเจอร์ หรือฝ่ายการตลาดบ่นท้อและทุกข์ใจเนื่องจาก CEO ผู้บริหาร เจ้าของบริษัท หรือถ้าเป็นรัฐวิสาหกิจก็คือผู้อำนวยการ ยังไม่เห็นถึงความเชื่อมโยงของผลที่จะเกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมซึ่งเวลาที่มีเวทีเรียนรู้ที่ไรผู้บริหารก็ไม่เข้าร่วม

แต่สถานการณ์ที่วุ่นนั้น...ใช่ว่า จะยากและเป็นเช่นนั้นเสมอไป ดังตัวอย่าง องค์การเภสัชกรรม ซึ่งในช่วงแรกผู้บริหารมอง CSR เป็นเพียงกิจกรรม แต่หลังจากที่ได้มีความเข้าใจว่า หน้าที่หลักขององค์กร คือ การสร้างความมั่นคงทางยาและเวชภัณฑ์ให้กับประเทศ และให้ประชาชนเข้าถึงยาอย่างเท่าเทียมทั่วถึง จึงได้มีการปรับกระบวนการคิด กระบวนการทำงานหลายอย่างรวมถึง การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก จนสามารถนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยมีการประกาศแผนกลยุทธ์ระยะเวลา 9 ปี รวมถึงมีแผนระยะสั้น และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ในเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ CSR Knowledge Sharing คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ในฐานะกรรมการขององค์การเภสัชกรรม ได้เล่าถึงกระบวนการที่นำไปสู่การผลักดันให้เรื่องนี้กลายเป็นกลยุทธ์ว่า เริ่มจากการให้ความรู้เพื่อให้คณะกรรมการมองเห็นภาพ CSR กับการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างเป็นระบบว่า เป็นมากกว่ากิจกรรม การให้แต่เป็นเรื่องของวิสัยทัศน์ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การวางแผนยุทธศาสตร์ การวางกลยุทธ์ การสร้างระบบการสร้างกิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน รวมถึงการมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนเช่น จากผู้บริหารเข้าสู่คณะกรรมการจากนั้นส่งต่อไปคณะกรรมการย่อย ไปสู่ผู้ปฏิบัติภายใต้การมีส่วนร่วมจากทุกระดับ จนกลายเป็นเนื้อเดียวกับการทำงาน

หลังจากที่ได้มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันว่า CSR ไม่ใช่แค่กิจกรรม แต่ต้องเชื่อมโยงกับธุรกิจหลักขององค์กร องค์กรการเกษตรจึงได้พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร คือ การทำพันธกิจข้อหนึ่งขององค์กรเกษตรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ “การรักษาระดับราคายาและเวชภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสังคมไทย เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้”

เมื่อประเด็น CSR มีความชัดเจน เป้าหมายจึงมีความชัดเจนตามมา “ทำอย่างไรให้ประชาชนเข้าถึงยา ซึ่งไม่ใช่การไปบริจาคยา บริจาคเงินหรือสร้างโรงเรียน แต่เป็นการนำแนวคิดนี้สู่การวิจัยพัฒนาและการผลิต เพื่อให้ยามีราคาถูกลงหรือราคาที่ไม่แพงเกินกำลังซื้อของคนส่วนใหญ่

การค้นพบประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นขององค์กรจริงๆ นั้น แม้ว่า ในช่วงต้นอาจมีคำถามเกี่ยวกับคุณค่าที่เกิดขึ้น เพราะ การลดค่ายาอาจหมายถึงกำไรที่ลดลงแต่บทพิสูจน์หลังจากผ่านไป 4 ปี องค์กรเกษตรพบว่ามียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าและมีกำไรมากที่สุดในประวัติการณ์ตั้งแต่ก่อตั้งองค์กรเกษตร ในขณะที่เดียวกันยังสามารถจำหน่ายยาในราคาที่ลดลงได้



## ย้อนรอย..กว่าจะพลิกกิจกรรมเป็นกลยุทธ์ |

แม้ว่า กรรมการขององค์การเภสัชกรรมจะเห็นพ้องถึงคุณค่าของการทำ CSR แต่การจะเคลื่อนเรื่องนี้ให้ไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ทั้งด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจนั้น ต้องมีเส้นทางในการพัฒนา โดยคุณสุทธิชัยได้ย้อนรอยการพัฒนากว่าจะได้กลยุทธ์ CSR ขององค์การเภสัชกรรมว่า

1. ต้องกำหนดให้ เรื่อง CSR เป็นวาระหนึ่งในการประชุม คณะกรรมการ

*“ผมให้ความสำคัญในการประชุมคณะกรรมการ โดยเมื่อใดมีการพูดถึงกิจกรรม โครงการเพื่อสังคม การบริจาค จะมีการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และอธิบายให้กรรมการเห็นถึงความเชื่อมโยงว่า การบริจาค่นั้นเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรอย่างไร หรือ เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์เช่นนั้นแล้ว การดำเนินงาน CSR ควรเป็นอย่างไร”*

2. ศึกษาและพิจารณาการบังคับใช้สิทธิตามสิทธิบัตรยา (Compulsory Licensing: CL) และผลกระทบ

*“เรื่องการบังคับใช้สิทธิตามสิทธิบัตรยานี้ ถือเป็นเรื่องใหญ่ของประเทศ เพราะ บริษัทยาข้ามชาติเป็นอุตสาหกรรมที่ทำกำไรสูงสุดอุตสาหกรรมหนึ่งในการจัดอันดับของ Forbes 500 ถามว่าทำไมอุตสาหกรรมยาสามารถทำกำไรได้สูง ก็เพราะราคายาแพง ถึงได้กำไรเยอะ ราคายาแพงหมายถึงอะไร ก็หมายถึงประชาชนที่ยากจน*

(คนครึ่งหนึ่งที่อาศัยบนโลกใบนี้) จะไม่สามารถซื้อขายไปใช้ได้ หรือเรา จะยินดีที่อยู่กันแบบที่มีयरักษาแต่รักษาไม่ได้ เพราะคุณไม่สามารถ ซื้อและต้องเสียชีวิตไป แบบนี้เราจะยังถือว่า องค์กรธุรกิจยาเหล่านั้น มีความรับผิดชอบอยู่หรือไม่

ด้วยเหตุนี้เอง สหประชาชาติจึงอนุญาตให้ยกเลิกเรื่อง สิทธิบัตรยา Compulsory license หรือที่ภาษาไทยเราเรียกกันเข้าใจ ง่ายๆ ว่า การประกาศสิทธิเหนือสิทธิบัตรยาเพื่อให้คนยากจนมีโอกา สเข้าถึงยาได้มากขึ้น ซึ่งโดยปกติ บริษัทยาของตะวันตกจะเน้นเรื่อง สิทธิบัตรเป็นหัวใจของการทำธุรกิจ เขาถือว่าเรื่องสิทธิบัตร (Patent) เป็นสิ่งสำคัญมากในการประกอบธุรกิจจึงไม่พอใจกับการถูกละเมิด ด้วยการประกาศของสหประชาชาติที่ว่า ถ้าเพื่อชีวิตคนแล้ว ประเทศ นั้นๆ สามารถประกาศสิทธิเหนือสิทธิบัตรยาได้ ประเทศไทยเป็น ประเทศหนึ่งที่ประกาศสิทธินั้นให้ประชาชนเข้าถึงยาได้ ซึ่งนอกจาก จะสามารถรักษาชีวิตคนได้มากมาย แล้วยังประหยัดเงินตราไปได้ เยอะมาก”

### 3. การกำหนดประเด็นความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบต่อองค์กรเภสัชกรรม ไม่ใช่การ ขยายให้ได้มากที่สุด นั่นเป็นสิ่งที่กำหนดให้ต้องทำอยู่แล้วส่วนกำไร นั้น จะต้องมีเพียงพอให้องค์กรอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้ ในที่สุด ก็สรุปได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมคือ การผลิตยาและการกระจาย ยาเหล่านั้นไปถึงมือผู้บริโภคที่ต้องการโดยคำนึงถึงความเท่าเทียม และเป็นธรรม

#### 4. การทำแผนยุทธศาสตร์ ที่คำนึงถึงความต่อเนื่อง

เมื่อการลดราคายาเป็นยุทธศาสตร์ตัวหนึ่งที่ใช้ตอบ  
โจทย์เรื่องการเข้าถึงยา แต่หากปัญหาการเข้าถึงยาได้รับการแก้ไข  
แล้ว ก็ต้องมีการคิดต่อเนื่องว่าในระยะยาวเพื่อให้ประชาชนเข้า  
ถึงยา จะต้องทำอย่างไรบ้าง ซึ่งจากแนวคิดนี้จะนำไปสู่การเปลี่ยน  
วิธีการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจากวิสัยทัศน์ขององค์การเภสัชกรรม  
ที่ต้องการจะให้คนไทยเข้าถึงยา ในการทำแผนยุทธศาสตร์จึงไม่ใช่  
แผนระยะสั้น แต่ต้องทำเป็นแผนระยะยาว เพราะเรื่อง CSR ไม่ใช่  
ทำแล้วเห็นผลทันที

## ข้อคิดท้ายบท |

จะเห็นได้ว่า การทำให้ CSR เกิดเป็นวัฒนธรรมได้ องค์กรต้องมีระบบ วัสดุทัศน์ของผู้นำต้องชัดเจนและมีการปฏิบัติด้วย SPM เป็นโมเดลหนึ่งที่จะช่วยองค์กรตอบคำถามว่า ควรทำอะไรให้คนอยู่ในระบบ คำนี้ถึง CSR ตลอดทั้งเส้นทางการดำเนินธุรกิจ เพราะ CSR ไม่ใช่แค่กิจกรรม และ CSR ไม่ใช่งานฝาก แต่ CSR ต้องมีโครงสร้างรองรับว่า ใครจะไปทำอะไร

การเชื่อมโยงกับ พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ต้องใช้วิธีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกให้ทำงานร่วมกัน โดยการนำ Stakeholder engagement เข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ในการบริหารงานทุกฝ่ายและจะต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management KM) และนำระบบ IT เข้ามาสนับสนุนเพื่อนำผลที่ได้ไปสู่การรายงานและสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ส่วนเรื่องกิจกรรม CSR องค์กรต้องกลับไปศึกษาและเชื่อมโยงเข้ากับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกิจกรรมต้องมีเป้าไปสู่การบูรณาการทั้ง 3 ด้าน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม โดยคำนึงการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร



กรณีศึกษา  
รับผิดชอบต่อลูกค้าและตลาด...  
คนทำคือพนักงาน

---

# บทที่ 4





เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2554 คุณสุวิมล จิวาลักษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สำนักสื่อสารองค์กร บมจ. ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และคุณภาสินี ปรีชาธนาพล ผู้อำนวยการฝ่ายสายงานสื่อสารองค์กร บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ได้ให้เกียรติมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ การพัฒนาองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในเวที CSR Knowledge Sharing หัวข้อ “กลยุทธ์การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า อย่างยั่งยืน และการพัฒนา ความรับผิดชอบต่อสังคมจากภายใน” ซึ่งมีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ CSR ของ ภาคธุรกิจ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม เข้าร่วมจำนวน 68 คน

ตามกรอบ SPM ความรับผิดชอบต่อลูกค้าและตลาด หมายถึง ความรับผิดชอบต่อเพื่อนอกเหนือจากการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค คือ

1. การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางสังคม และคุณสมบัติใช้สอย เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต (Social Attribute) ให้กับลูกค้าและตลาด

2. การดูแลและคุ้มครองผู้บริโภค เช่น การเรียกสินค้ากลับคืนในกรณีที่สินค้านั้นมีปัญหาด้านคุณภาพ

3. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภคอย่างถูกต้องและเหมาะสม เช่น การติดฉลากบนผลิตภัณฑ์ที่ให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ หรือข้อมูลจำเพาะของผลิตภัณฑ์

4. การปฏิบัติทางธุรกิจอย่างเป็นธรรม รวมถึงการไม่ผูกขาดตลาดและการต่อต้านคอร์รัปชัน

เพราะเหตุใด เราจึงต้องหันมาให้ความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบต่อลูกค้า นั่นเป็นเพราะปัจจุบันสังคมเริ่มมีผู้บริโภคเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจ ผู้บริโภคที่มีความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของทั้งผลิตภัณฑ์และองค์กรมีจำนวนมากขึ้น คนกลุ่มนี้เป็นคนที่จะบริโภคอะไรก็ตามจะไม่ได้มองเพียงแค่ประโยชน์ใช้สอยเพียงอย่างเดียว (Function Attribute) แต่คำนึงว่า สินค้านั้นช่วยทำให้เขารู้สึกเป็นคนดีและรักษาสิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันสามารถพบเห็นผู้บริโภคกลุ่มใหม่ๆ ประเภทนี้เกิดขึ้นโดยมักมีคำถามถึงที่มาที่ไปของผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ว่า

ได้มาจากการไปเอาวัตถุดิบหรือกวดขี่เข้มงวดคนที่ด้อยโอกาสหรือไม่ หรือการนำสินค้าไปใช้งานแล้วจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือไม่ ฯลฯ ผู้บริโภคกลุ่มนี้จะทำหน้าที่ในการตัดสินใจซื้อสินค้าจากคุณสมบัติทางสังคม ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติด้านสิ่งแวดล้อมเข้าไปด้วย

การตลาดที่เป็นธรรม (Fair Trade) ก็เกิดจากผู้บริโภคกลุ่มนี้ แม้ว่าในปัจจุบันผู้บริโภคที่เห็นคุณค่าและมีความรับผิดชอบต่อสังคม หรือที่เรียกตนเองว่า เป็น Creative Consumer ยังมีจำนวนไม่มาก แต่เขาเหล่านั้นสามารถเป็นผู้นำทางความคิดของผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ได้ จึงไม่น่าแปลกใจที่เรามักจะได้ยินคำว่า Green Marketing และ Cause-related Marketing การตลาดที่เชื่อมโยงทางสังคมการตลาดที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และคำอื่นๆ อีกมากมายคำเหล่านี้ล้วนเป็นพลังความคิดที่ขับเคลื่อนสินค้าให้ออกมาสู่ท้องตลาด โดยไม่มีคุณค่าแค่การใช้สอยได้ตามปกติเท่านั้น หากแต่ต้องมีคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมรวมอยู่ในตัวสินค้าและสินค้านั้นต้องถูกส่งผ่านภายใต้การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมในตลาดด้วย

ดังนั้น องค์กรที่ต้องการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภครอบทวนดูว่า วันนี้ภายในองค์กรมีการพัฒนากระบวนการเพื่อเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภค ในด้านการบริโภคอย่างยั่งยืนแล้วหรือยัง หรือมีการมองหาคุณค่าทางสังคม สิ่งแวดล้อม อยู่ในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ของเราหรือไม่



## เรียนรู้วิธีรับผิดชอบต่อลูกค้าและตลาด จาก SCG | ●●

ตามคำบอกเล่าของ คุณสุวิมล จิวาลักษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักสื่อสารองค์กร บมจ. ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด หรือ SCG ซึ่งได้มาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เรื่องความรับผิดชอบต่อลูกค้า ตลาดและความรับผิดชอบต่อพนักงานนั้น หัวใจสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้กระบวนการทางธุรกิจของ SCG สามารถดูแลสังคม ไปพร้อมกับการดำเนินธุรกิจ คือ อุดมการณ์ขององค์กรที่บริษัทได้ปลูกฝังให้พนักงานยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในสมัยรัชกาลที่ ๘ นั่นคือ **“ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่น ในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่น ในคุณค่าของคนถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม”**

นอกจากนี้ ภายใต้การนำองค์กรของคุณกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการ ที่บอกวิสัยทัศน์ขององค์กรในปี 2015 อย่างชัดเจนว่า **“SCG จะเป็น Asian leader ที่เติบโตอย่างยั่งยืน”** อันหมายถึงการเติบโตขององค์กรควบคู่ไปกับการเติบโตของสังคม ทำให้ส่วนงานที่รับผิดชอบต่อด้านการผลิตสินค้าและบริการ มีความชัดเจนว่าพวกเขาจะต้องคิดค้นวิธีพัฒนาสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคให้ได้อย่างแท้จริง ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องคำนึงถึงมิติสิ่งแวดล้อมและสังคม ที่เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน

หากนำกรอบ SPM มาใช้ในการศึกษาการสร้าง ความรับผิดชอบต่อสังคมผู้บริโภคของปูนซิเมนต์ จะเห็นว่า CSR ต้องมีที่ไปที่มา ไม่ใช่จู่ๆ วันนี้อาจรับผิดชอบต่อลูกค้าก็ทำ แต่ต้องมา

จากวิสัยทัศน์ นโยบายขององค์กร เมื่อเลือกที่จะเดินเส้นทางแห่งความยั่งยืน ดังเช่นกรณีของ SCG ซึ่งทำให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ขานรับ สามารถนำไปสู่การปรับกระบวนการภายในที่สร้างความรับผิตชอบให้เกิดขึ้นได้

จากนโยบายของ SCG ที่ชัดเจนเราจึงเห็น Green Product ของ SCG ออกมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณสุวิมล เล่าว่านอกจากนโยบายแล้ว ส่วนสำคัญที่ทำให้เกิด Green Product หรือ Green Process ขึ้นได้ คือพนักงาน ซึ่ง SCG ใช้วิธีการปลูกฝังแนวคิดทางธุรกิจที่เรียกว่า Corporate Social Responsibility Gang (CSRG) เข้าไปใน Business DNA ให้พนักงานทุกส่วน

“เพราะเรื่องนี้ต้องเกิดขึ้นจากพนักงานของ SCG ในวันแรกที่พนักงานใหม่เข้าทำงานกับ SCG จะมี Training Program ที่เรียกว่า Ready Together คล้ายๆ กับการปฐมนิเทศ แต่ที่ SCG ใช้เวลาปฐมนิเทศ 21 วัน หรือหนึ่งเดือนเต็มๆ 21 วันนี้ ไม่รวมเสาร์ อาทิตย์ หมายความว่า ในหนึ่งเดือนที่พนักงานใหม่เข้ามาที่บริษัทไม่ต้องทำงาน รับแต่เงินเดือน แต่ใช้เวลาทั้งหมดทำความเข้าใจเรียนรู้ว่า CSR ขององค์กรคืออะไร ทำไมองค์กรถึงใช้คำว่า “Sustainable Development” ซึ่งจะเห็นว่า SCG ปลูกฝังให้พนักงานมีแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงานและยังมีโครงการต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร”

ในเรื่องของการตลาด คุณสุวิมลเล่าว่า SCG เน้นเรื่องการทำ value marketing หรือการตลาดที่ให้คุณค่าแก่การเป็นมนุษย์ ตอบสนองคุณค่าของความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น “หมายถึงเวลาที่ลูกค้าเดินเข้าไปซื้อผลิตภัณฑ์ SCG ต้องคำนึงถึงความคิดในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้าว่า ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าจะซื้อไปนั้นมีการใช้สัตว์ในการทดลองก่อนที่จะได้ผลิตภัณฑ์หรือไม่ หรือผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ใช้แล้วจะมีผลข้างเคียงอย่างไร ฯลฯ ทาง SCG จึงเล็งเห็นว่า การลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์แม้จะมีต้นทุนที่แพงกว่า แต่เรายังยินดีทำเพราะ SCG มีนโยบายที่จะเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม”

คุณสุวิมล ยังชี้ให้เห็นว่า การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมนั้น จะต้องผสานเข้าในองค์กรตั้งแต่กระบวนการแรกๆ นั่นคือ ตั้งแต่วิธีการคิดค้น ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ แม้จะมีต้นทุนที่สูงขึ้นก็ต้องทำ “SCG เรียกว่า High Value Added (HVA) หรือสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ในแต่ละปี พนักงานฝ่าย R&D ใช้งบประมาณพันล้านบาท เพื่อคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เราได้รวบรวมนักวิจัยกว่า 50 คนมาทำหน้าที่คิดค้นนวัตกรรมเช่น เมื่อไรจะสามารถผลิตปูนซีเมนต์ที่มีกลิ่นหอม สุขภัณฑ์ที่สามารถฆ่าเชื้อโรคได้ด้วยตัวเอง เมื่อไรที่จะสามารถเอาท่อเล็กๆ เข้าไปไว้ในหัวใจของผู้ป่วยโรคหัวใจได้นานเท่า นาน ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยเหล่านี้จึงถูกจ้างมาเพื่อคิดค้นนวัตกรรมที่สามารถแปรเปลี่ยนความคิด ความฝัน ให้กลายเป็นเรื่องจริงและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้”

การมุ่งมั่นในการคิดค้น เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางสังคม และคุณสมบัติการใช้สอยเพื่อคุณภาพชีวิตของ SCG นั้น แสดงให้เห็นว่า CSR ต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการภายในก่อนออกสู่ภายนอกที่กลายรูปมาเป็นสินค้า “สิ่งที่เห็นเป็นรูปธรรมคือ SCG มีการสร้างฉลากสินค้าของตนเองขึ้น เช่นเดียวกับฉลากเบอร์ห้า ที่ไม่ว่าจะติดอยู่บนผลิตภัณฑ์ยี่ห้ออะไรก็แล้วแต่ผู้บริโภคย่อมมีความเชื่อมั่นได้ว่า ผลิตภัณฑ์ที่ซื้อไปนั้นจะช่วยประหยัดค่าไฟฟ้าได้มากกว่าสินค้าที่ไม่มีฉลากเบอร์ห้าติดอยู่ ฉลากของ SCG ที่มีสัญลักษณ์เป็นรูปใบไม้สองใบ และมีคำว่า SCG eco value ติดกำกับอยู่ นั้นทำหน้าที่ในแบบเดียวกันเพียงแต่ความหมายของฉลาก SCG eco value มีที่มาจากกรณีที่ SCG ยอมแบกต้นทุนจำนวนหนึ่งเพื่อช่วยให้ผู้บริโภคได้ซื้อ และบริโภคสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น”

คำว่า “Eco” อาจหมายถึง Economy ที่แปลว่าประหยัดแต่สำหรับที่ SCG Eco หมายถึง Ecology + Economy แปลว่าผู้ซื้อได้สินค้าคุณภาพ โลกได้สิ่งแวดล้อมคืนมา “ตัวอย่างเช่น ก๊อกประหยัดน้ำ ซึ่งน้ำที่ปล่อยออกจากก๊อกนี้จะเป็นละอองนุ่มๆ นั้นเป็นเพราะก๊อกตัวนั้นได้ติดตั้งไส้กรองมาแล้ว ทำให้ช่วยลดปริมาณน้ำที่ใช้ในการล้างมือ หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง โถสุขภัณฑ์ที่มีปุ่มสองอัน ปุ่มอันหนึ่งสำหรับงานหนัก อีกปุ่มหนึ่งสำหรับงานเบา สิ่งเหล่านี้เกิดจากการพิจารณาความต้องการของผู้บริโภคแล้วนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) ให้ตอบสนองต่อผู้บริโภค”

ในการดูแลลูกค้าหรือผู้บริโคนั้น SCG ให้ความสำคัญกับการคุ้มครองผู้บริโคนให้มากกว่าที่กฎหมายกำหนดโดยก่อตั้ง “SCG experience” บนถนนประดิษฐ์มนูธรรม เพื่อให้บริการลูกค้าเกี่ยวกับการออกแบบวัสดุก่อสร้างและที่อยู่อาศัยทำให้ลูกค้าได้สินค้าที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด และปัจจุบันแม้ว่ายังไม่มี Product Liability Law แต่ที่ SCG ได้เริ่มทำ โดยผลิตภัณฑ์ปูนซิเมนต์จะติดข้อความบอกผู้บริโคนไว้ว่า “ใช้สำหรับเทก่อนฉาบ ห้ามรับประทาน”

ตรงนี้ถือว่าเป็น CSR ในกระบวนการทำงานอย่างหนึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า เวลาองค์กรจะทำ CSR จะต้องคำนึงทั้งกระบวนการ ตลอด Supply chain หรือในเชิง Business-to-Business (B2B) ซึ่งองค์กรจะเชิญชวนคู่ค้ามาร่วมทำด้วยกันในบางเรื่อง

“อย่างเช่น ในธุรกิจขนส่ง (Logistic) องค์กรต้องมานั่งคิดแล้วว่า จะหาวิธีการทำอย่างไรให้พนักงานภายนอกที่จ้างมาขับรถขับซีรอย่างปลอดภัย แนวคิดนี้ได้นำไปสู่การติดตั้งระบบที่เรียกว่า Safety Hat ให้กับคนขับรถทุกคนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอาการหลับใน หมวกใบนี้จะส่งเสียงสัญญาณที่ดังมากเพื่อเตือนให้เขารู้ตัว นอกจากนี้ยังมีหลักสูตร Professional Driver ที่ฝึกหัดเรื่องการขับซีรอย่างปลอดภัยเพิ่มเข้าไปด้วย”

จากการถ่ายทอดเรื่องราวการดูแลลูกค้า ผู้บริโคน และการตลาดของ SCG จะเห็นได้ชัดว่า การทำ CSR ขององค์กรธุรกิจแทบจะไม่ได้เกี่ยวกับการบริจาคแต่อย่างใด แต่เป็นผลลัพธ์ที่ได้มาจาก

การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคนในองค์กร หรือเรียกว่า อยู่ใน Business DNA ซึ่งผู้ที่ทำคือ พนักงาน ส่วนที่องค์กรจะออกไปสนับสนุนการพัฒนาสังคมผ่านการทำความดี การสนับสนุนกีฬา หรือการใช้บุคลากรที่มีจิตอาสาของตัวเองขององค์กรเองมาทำกิจกรรม นั้น เป็นเพียงส่วนประกอบเล็กๆ ส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การทำ CSR ขององค์กรสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรบุคคล |

ตามกรอบ SPM ความรับผิดชอบต่อทรัพยากรบุคคล หมายถึง การปฏิบัติดูแลบุคลากรขององค์กร โดยคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ซึ่งครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1. การจ้างงาน
2. สิทธิและการมีส่วนร่วมของพนักงาน
3. การพัฒนาและส่งเสริมพนักงาน
4. สุขภาพและความปลอดภัย
5. สวัสดิการ

ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนสำคัญขององค์กร ซึ่งความสำคัญของพนักงานในมุมมอง CSR อย่างที่ SCG ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้ว่า พนักงานคือคนที่จะทำเรื่องของ CSR ดังนั้นความรับผิดชอบต่อพนักงานเพื่อให้เขาสามารถส่งมอบคุณค่าต่อ จึงเป็นเรื่องที่ต้องทำในลำดับแรกๆ ดังที่หลายเวทีเสวนา

มักมีการพูดว่า การทำ CSR ต้องเริ่มทำจากข้างในก่อนแล้วค่อยไปทำข้างนอก เพราะหากบุคลากรภายในยังไม่มีความเข้าใจ การเคลื่อนไหวงาน CSR ไปสู่ข้างนอกก็จะไม่ต่อเนื่อง ซึ่งการจะสร้างความรู้ความเข้าใจให้พนักงานได้ ต้องย้อนกลับไปที่นโยบายวิสัยทัศน์กลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือเหตุผลที่ SPM ให้ความสำคัญต่อการนำองค์กร และนั่นคือเหตุผลว่า เรื่อง CSR นั้นต้องมองภาพรวมและต้องเชื่อมโยงทุกส่วนโดยมี CSR เป็นแกนหลัก

## ปลูกฝังสำนึกรับผิดชอบให้พนักงาน เพื่อส่งมอบคุณค่าสู่ลูกค้า แบบ ไทยประกันชีวิต | ●●

บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งมาได้ 70 ปี มีสาขาทั่วประเทศกว่า 300 สาขา พนักงานประจำ 3,000 กว่าคนและมีตัวแทนฝ่ายขายกว่า 30,000 คน ซึ่งความเชื่อพื้นฐานที่สำคัญของบริษัท คือ **“ถ้าสังคมอยู่รอดได้ องค์กรก็อยู่ได้”** นอกจากนี้ที่นี่ยังได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาผสมผสานในการดำเนินธุรกิจ ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้โดยคงความสามารถในการทำกำไร ซึ่งกำไรของไทยประกันชีวิต หมายถึง กำไรที่เหมาะสมหรือแบ่งส่วนของกำไรกลับคืนสู่สังคม

จากความเชื่อพื้นฐานนี้ ทำให้ CSR ของไทยประกันชีวิตมีความชัดเจน มุ่งไปที่การคำนึงถึงสังคมภายนอกด้วยว่าจะสามารถอยู่รอดได้หรือไม่ ซึ่งกลุ่มคนที่เป็นผู้ส่งผ่านความคิดนี้ ก็คือ **พนักงาน** นั่นเอง

สำหรับธุรกิจของประกันชีวิตนั้น เกี่ยวข้องกับชีวิต ซึ่งโจทย์ใหญ่ตามคำบอกเล่าของ คุณภาสินี ปรีชาธนาพล ผู้อำนวยการฝ่ายสายงานสื่อสารองค์กร คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานในองค์กรเล็งเห็นคุณค่าของการดูแลชีวิต ทั้งของตัวเอง และในผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยสามารถค้นพบความต้องการของลูกค้าที่แท้จริงว่า ลูกค้าต้องการอะไร

**“ถ้าหากตัวพนักงานไม่เห็นคุณค่าของชีวิต พนักงานก็ไม่สามารถส่งผ่านคุณค่าของชีวิตให้แก่ลูกค้าได้”**

กระบวนการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ในส่วนของพนักงาน จึงมีความชัดเจน โดยมุ่งไปที่การสร้างให้พนักงานเห็นคุณค่าของชีวิต ซึ่งความเชื่อมั่นข้อหนึ่งในการทำ CSR และได้กลายเป็นความตระหนักของทุกคนคือ CSR ไม่ได้เป็นเรื่องที่ยาก แต่ก็ไม่ง่าย หัวใจสำคัญอยู่ที่องค์กรจะไปถึงจุดหมายที่คาดหวังไว้ได้อย่างไร และจะต้องทำอย่างไร

อย่างไรก็ตาม เส้นทางที่นำไปสู่การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กร สำหรับไทยประกันชีวิตนั้น พบว่า มีองค์ประกอบที่ต้องให้ความสำคัญและต้องทำหลายประการ ดังนี้

## 1. ต้องเรียนรู้จากตัวเอง

แต่ละองค์กรควรต้องรู้ว่า แก่นแท้ทางธุรกิจขององค์กรคืออะไร กำลังทำอะไร เรื่องอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับองค์กร



“พอเรารู้แก่นแท้แล้ว ก็จะสามารถคิดทำอะไรต่อได้อีกมากมาย ตั้งแต่วิธีคิดที่ใช้กำหนดเป็นผลิตภัณฑ์ เป็นการบริการที่จะส่งออกไป หรือการสื่อสารสู่สาธารณะ เป็นต้น จุดนี้เองจึงเป็นที่มาของพันธกิจที่ไทยประกันชีวิตต้องการเป็นมากกว่าบริษัทประกันทุกๆ ไป”

## 2. ต้องทำจริงจังและต่อเนื่อง

สำหรับไทยประกันชีวิต “การทำ CSR ต้องทำอย่างจริงจังและต่อเนื่องด้วย คือ ทำด้วยจิตอาสา ไม่ได้ทำเพราะกฎหมายบังคับให้ต้องทำ” อย่าคิดทำกำไรมากเกินไปจนเกินความจำเป็น และการทำกำไรต้องสอดคล้องกับพันธกิจ สอดคล้องกับหลักปรัชญาทางเศรษฐกิจของการดำเนินธุรกิจ

## 3. มีการกำหนดแผนแม่บท

ไทยประกันชีวิต ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบเข้ากับการจัดการกระบวนการภายใน พนักงาน ลูกค้า โดยมีการกำหนดแผนแม่บทความรับผิดชอบต่อองค์กร ทั้งหมด 3 แผน คือ

แผนที่ 1 : ยุทธศาสตร์ด้านการให้ มาจากพื้นฐานของความผูกพัน มุ่งไปสู่สังคม ไม่ทอดทิ้งกัน เห็นได้จากการทำกิจกรรมต่างๆ ให้กับสังคมภายนอก เช่น การเข้าไปสนับสนุนสภาอากาศในเรื่องของผู้พิการ การฝึกอาชีพให้แก่คนพิการ หรือเรื่องของเด็กด้อยโอกาสหรือขาดแคลน เป็นต้น

แผนที่ 2 : การดูแลชีวิตคนไทย มาจากพื้นฐานของความห่วงใย เพื่อช่วยสร้างสรรคสังคมไทยที่เข้มแข็ง และเป็นการตอกย้ำให้สังคมเข้าใจว่า ไทยประกันชีวิตเป็นมากกว่าบริษัทประกันชีวิต นอกจากการดูแลลูกค้าในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตแล้ว ยังมี การบริหารจัดการให้องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน มีความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการให้โอกาสผู้ประกันอย่างเท่าเทียม

แผนที่ 3 : เรื่องของบุคลากร ซึ่งบริษัทถือเป็นทรัพยากร และทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินไปอย่างมั่นคง บุคลากรของไทยประกันชีวิตจึงต้องได้รับการดูแลให้อยู่ดีมีสุข มีความเท่าเทียมทุกภาคส่วน

“ไทยประกันชีวิต ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ให้ตระหนักถึงคุณค่าของชีวิต เริ่มต้นจากบริษัทมองว่า พนักงานแต่ละคนเป็นมากกว่าพนักงานไทยประกันชีวิต โดยผลลัพธ์นี้ได้ส่งต่อไปยังตัวแทนที่ได้รับการปลูกฝังเช่นกันว่า พวกเขาต้องทำหน้าที่มากกว่าตัวแทนไทยประกันชีวิต”

ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น บริษัทได้ตั้งส่วนการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาตัวเอง ให้มีโอกาสแสดงออก มีการจัดตั้ง Learning Center, Learning Day และ Learning Agent เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงอาชีพ ภายใต้โครงการ KM (Knowledge Management) ซึ่งพนักงานแต่ละส่วนงานสามารถแบ่งปันประสบการณ์กัน อีกทั้งยังเปิดพื้นที่ให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน การดูแลลูกค้าหรือสนับสนุนการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับต่างองค์กร

ไทยประกันชีวิต ยังมองเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการให้แก่พนักงาน “เรื่องของเงินเดือนอาจไม่สูงสุดเพราะเราไม่ได้กำไรสูงสุด แต่ผลตอบแทนก็เป็นธรรม และสามารถอยู่ได้เป็นที่พอใจ ถามว่าบุคลากรไทยประกันชีวิต มีความสุข เขารักองค์กรหรือไม่ สิ่งที่ยังชี้ได้ชัดคือ ตัวเลขการ turnover ของไทยประกันชีวิต อยู่ในระดับที่ต่ำมาก พนักงานส่วนใหญ่อยู่กับบริษัทเกินกว่าสิบปีขึ้นไป”

ไทยประกันชีวิต ให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งผู้บริหารจะเป็นศูนย์รวมที่สำคัญ ขณะที่คนที่มีบทบาทขับเคลื่อนทุกกิจกรรม คือ บุคลากรภายใน โดยไทยประกันชีวิต มีการจัดพนักงานจิตอาสา หรือ CSR Volunteer ขึ้น ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 1,000 คน ส่วนการทำกิจกรรมร่วมกันนั้นไม่เน้นการบังคับ แต่เน้นเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงออก และให้ความร่วมมืออย่างสมัครใจมากกว่า

เพื่อให้ทุกคนดูแลลูกค้าได้ดี ไทยประกันชีวิตจึงเน้นย้ำเสมอให้พนักงานมีความรักในอาชีพ เพราะเมื่อรักในอาชีพ ทุกคนจะสามารถบริการลูกค้าได้ดี เมื่อลูกค้าดีมีความสุข พนักงานก็อยู่ได้ องค์กรก็สามารถเจริญเติบโตได้ เป็นการส่งเสริมซึ่งกันละกัน

#### 4. มีการกำหนดกรอบความคิดและวิธีปฏิบัติ

การกำหนดแนวความคิดและวิธีปฏิบัติที่ไทยประกันชีวิต จะใช้เนื้อหาในกระบวนการดำเนินธุรกิจมาจัดเป็นกลุ่ม (grouping) เพื่อสร้างกระบวนการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับกระบวนการธุรกิจตามยุทธศาสตร์

## ข้อคิดท้ายบท | ●●

1. แก่นของการทำ CSR จะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กร หมายถึง การสร้างความตระหนักและรับรู้ให้แก่พนักงาน โดยพนักงานขององค์กรทุกคนจะต้องเข้าใจ และมองเห็นทิศทางที่องค์กรกำลังจะก้าวไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน

2. CSR ไม่ได้หมายความแค่การปฏิบัติตามกฎหมายเพียงอย่างเดียว หากเป็นหน้าที่ขององค์กรธุรกิจที่จะต้องหาให้ได้ว่า ความรับผิดชอบต่อลูกค้าขององค์กรนั้นคืออะไร และทำให้ประเด็นขององค์กรถูกฝังเข้าไปอยู่ในตัวพนักงานและงานประจำวันเพื่อให้ความรับผิดชอบเหล่านั้นถูกส่งผ่านไปหาลูกค้าและผู้บริโภคอีกต่อหนึ่ง รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ อีกด้วย

สิ่งสำคัญคือ องค์กรต้องค้นหาต้นทางของแนวคิด และ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กรให้ดีเสียก่อนว่าความรับผิดชอบต่อองค์กรคืออะไร ดังเช่น ไทยประกันชีวิตมองเรื่อง Human value เป็นสิ่งสำคัญ เป็นต้น



กรณีศึกษา

จัดกระบวนการภายในดี...  
พัฒนาสิ่งแวดล้อมยั่งยืน

# บทที่ 5



เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2554 คุณเกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร กรรมการผู้จัดการ บริษัทอ่าพลฟูดส์ โพรเซสซิงส์ จำกัด ได้ให้เกียรติมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การพัฒนางานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในเวที CSR Knowledge Sharing หัวข้อ “การจัดกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสร้างสรรค์ และแนวทางการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน” ซึ่งมีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ CSR ของภาคธุรกิจ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม เข้าร่วมจำนวน 70 คน



แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่ได้เป็นการมองแบบแยกส่วนเหมือนในอดีตที่มองว่า ควรทำธุรกิจ เพื่อมุ่งสู่การแสวงหากำไรสูงสุดเป็นหลัก

เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจข้ามชาติทั่วโลก อย่างมาร์คแอนสเปนเซอร์ หันมาให้ความสนใจ และนำไปสู่การปรับกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เป็นไปตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยประกาศเป็น Plan A หรือแผนการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ เพราะเหตุใดถึงต้องเป็น Plan A มาร์คแอนสเปนเซอร์บอกเลยว่า ไม่มี Plan B นั่นแปลว่าองค์กรต้องเดินไปในทางนี้ให้ได้

ใน Plan A ของมาร์คแอนสเปนเซอร์ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของทั้งองค์กรน้อยกว่าตัวชี้วัด เพื่อสร้างแนวทางไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร และมีการรายงานผลความก้าวหน้าของความสำเร็จของตัวชี้วัดแต่ละตัวเป็นประจำทุกปี

ถ้าย้อนรอยการทำ CSR ของมาร์คแอนสเปนเซอร์จะพบว่า เริ่มต้นจาก “การให้” แล้วค่อยขยับปรับ CSR ขององค์กร โดยหันกลับมาคิดทบทวนวิธีการว่า จะทำอย่างไรให้ “การให้” ขององค์กรนั้นมีความหมายเท่ากับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม แล้วเชื่อมโยงความรับผิดชอบต่อเหล่านั้นเข้ากับการทำธุรกิจ เช่น การดูแลสังคมมีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจขององค์กรในด้านใดได้บ้าง ความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรได้หรือไม่ หรือสามารถเพิ่มความมั่นคงด้านการเงินขององค์กรได้หรือไม่ และถ้าองค์กรต้องการพัฒนากระบวนการผลิตของตัวเองต้องคำนึง สิ่งแวดล้อมด้านใดบ้าง เป็นต้น

จะเห็นว่า คำถามเหล่านี้เป็นการกระตุ้นให้องค์กรเริ่มคิดและ พัฒนารูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในแบบของตนเองได้อย่าง Plan A ของมาร์คแอนสเปนเซอร์

การจะยึดความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแกนหลักของการ ดำเนินธุรกิจ และสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจขององค์กร ตนเองและสังคมภายนอกได้นั้น จำเป็นต้องมีการจัดกระบวนการ รับผิดชอบต่อสังคม ขณะที่การจะทำให้สังคมภายนอกมีความยั่งยืน ก็จำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนควบคู่ไป พร้อมกัน

เมื่อถามว่า ทั้งองค์กรควรมีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง ภายในและภายนอกอย่างไรบ้าง กรอบ SPM ได้ให้แนวทางที่ชัดเจน ว่า CSR ต้องไหลมาจากผู้บริหารระดับสูง เพราะเป็นส่วนที่กำหนด คุณค่าขององค์กร จากนั้นถึงค่อยลงมาแทรกซึมอยู่ในทุกโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจ



## ประเด็นมุ่งเน้นของหมวดการจัดการกระบวนการ | ●●

ตามกรอบ SPM การจัดการกระบวนการหมายถึง การป้องกัน และการจัดการผลกระทบจากธุรกิจ การจัดการกระบวนการสร้างคุณค่าของกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้าขององค์กรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการพัฒนาการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีผลกระทบเชิงลบน้อยที่สุด และมีผลกระทบในเชิงบวกมากที่สุด โดยมีประเด็นมุ่งเน้น ดังนี้

1. แนวทางและการดำเนินการจัดการของเสีย (Waste Management) ในองค์กรธุรกิจ
2. การจัดการทรัพยากรที่องค์กรนำเข้ามาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วยประเด็นมุ่งเน้นที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคู่ค้า คู่ธุรกิจ (ที่ส่งมอบทรัพยากรเหล่านั้นให้แก่องค์กร) ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว (Green Procurement) การจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นธรรม การส่งเสริมคู่ค้าให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. การพัฒนาและออกแบบกระบวนการเพื่อลดผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

ในปัจจุบัน ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับประเทศและสังคมโลกมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น สิ่งที่องค์กรธุรกิจต่างถูกคาดหวังจากสังคมให้ทำคือ การเชื่อมโยงการจัดการกระบวนการขององค์กรธุรกิจเข้ากับแนวทางการพัฒนาสิ่งแวดล้อมเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ต่อชุมชนและต่อโลก

ทั้งนี้ การมีแนวทางการพัฒนาสิ่งแวดล้อมจะต้องอาศัยฐานการวัด การวิเคราะห์ การจัดการองค์ความรู้ เพื่อทำให้องค์กรทราบถึงผลการดำเนินงานว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และผลของการปฏิบัติต้องเชื่อมโยงเข้ากับการปรับปรุงกระบวนการจัดการขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยการรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น ในบทนี้ จึงมุ่งเน้นในประเด็นการจัดการในกระบวนการกับการเชื่อมโยงเข้ากับแนวทางการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถ้าองค์กรเข้าใจกระบวนการจัดการขององค์กร ก็จะเข้าใจวิธีจัดการแก้ไขปัญหา และสามารถนำมาพัฒนาไปพร้อมๆ กับกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร

## ประเด็นมุ่งเน้นของการดูแลสิ่งแวดล้อม | ●●

การดูแลสิ่งแวดล้อมตามกรอบ SPM หมายถึง การจัดการ ส่งเสริมและพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์กร และบริเวณ รอบๆ องค์กร และสิ่งแวดล้อมทั่วไป คือ

1. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร มีการใช้ ทรัพยากร ตลอดจนกระบวนการดูแลการปล่อยของเสีย การปล่อยมลภาวะสู่อากาศและดิน
2. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคมในฐานะที่องค์กร เป็นพลเมืองของสังคม (Corporate Citizenship) ที่ควรมี ส่วนร่วมในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมภายนอกมีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจ (แม้ว่าองค์กรจะมีการ ดูแลกระบวนการสิ่งแวดล้อมภายในแล้ว แต่ยังคงมีปัญหา สิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่ดังนั้นในระดับภายนอก องค์กร ธุรกิจจึงถูกคาดหวังจากสังคมให้เข้าไปช่วยดูแลและ ส่งเสริมการอนุรักษ์ด้วย)
3. การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมนั้น นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม หรือการส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการผลิต การเลือกใช้วัสดุดิบใหม่ๆ

## เรียนรู้วิถีจัดการกระบวนการภายใน และดูแลสิ่งแวดล้อม ของ บริษัท อำพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด | ●●

บริษัท อำพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด ดำเนินธุรกิจ ผลิตจำหน่าย และส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ มายาวนานกว่าสามสิบปี โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก คือกะทิกล่องยูเอชที แบรินด์ ชาวกะ และน้ำแกงพร้อมปรุงรยไทย น้ำนมข้าวกล้องงอก วีฟิท ฯลฯ

“เราเริ่มต้นจากการเป็นนักธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไรทำธุรกิจมาเป็นสิบๆ ปี พบว่า เหนื่อย การเดินทางขององค์กรเหมือนกับคนหลงทาง หลงไปต่อสู้อกับผลกำไร เร่งทำยอดขายจนวันหนึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2547 เรามีความคิดว่า เราน่าปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในองค์กรของเรา โดยเริ่มจากการเชิญที่ปรึกษาหลายแห่งเข้ามาสำรวจองค์กร ซึ่งเราได้ค้นพบหลายเรื่องที่สำคัญ อาจารย์ที่ปรึกษาได้เดินไปรอบๆ โรงงานแล้วบอกว่า “ที่โรงงานคุณมีทองหล่นที่พื้นเยอะแยะ”

ตั้งแต่นั้นมา บริษัท อำพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด โดยคุณเกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร กรรมการผู้จัดการ จึงได้เริ่มนำเครื่องมือการบริหารจัดการ เข้ามาช่วยจัดการกระบวนการภายในขององค์กรใหม่ทั้งหมด ซึ่งตลอดหกปีที่หันมาดำเนินการในทางนี้มีกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งๆ ที่ไม่ได้ปรับราคาขายสินค้าเพิ่มเลย

## สร้างการมีส่วนร่วม...หัวใจการเคลื่อนกระบวนการภายใน

แรงผลักดันในการปรับปรุง พัฒนาการกระบวนการภายในของแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกัน ซึ่งสำหรับอำพลฟูดส์ นั้นผู้บริหารยอมรับว่าจุดเริ่มต้น มาจากการเริ่มทำตามกฎหมายแต่หลังจากทำไปแล้วพบว่า ค่าใช้จ่าย จึงได้มีการพัฒนาต่อเนื่อง โดยพบว่าสิ่งที่จะทำให้กระบวนการจัดการภายในเคลื่อนไปข้างหน้าได้คือการมีส่วนร่วม ดังคำบอกเล่าของคุณเกรียงศักดิ์

“เราเริ่มจากการทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเป็นลำดับแรก โดยพยายามทำให้พนักงานมีส่วนร่วมก่อน มีการจัดตั้งทีมขึ้นมาเพื่อทำเรื่องสิ่งแวดล้อม ในฐานะผู้บริหารเราไม่มีความรู้เรื่องนี้ ยอมรับว่า ตอนแรกมองว่า เราต้องเสียเงินแน่ๆ แต่เราก็ต้องทำ ไม่ทำไม่ได้ เพราะเริ่มมีปัญหาแล้ว เหมือนมีความจำเป็นต้องทำ ในช่วงแรกๆ ก็เป็นแบบนี้ไปก่อน พอทำแล้วก็พบว่า เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า แม้หลายส่วนต้องลงทุนสูง แต่ทุกส่วนคืนทุนอย่างรวดเร็ว มากกว่าการที่จะลงทุนผลิตสินค้าใหม่”

อำพลฟูดส์ ยังพบว่า การจัดระบบการจัดการภายในองค์กรไม่ได้สร้างความยุ่งยากเหมือนกับที่หลายคนกลัว แต่กลับทำให้พนักงานสามารถทำงานตามระบบได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการจัดการภายใน โดยสามารถลดของเสียจากการผลิตได้มากขึ้น ผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานได้เพิ่มขึ้น

เครื่องมือที่อำพลฟูดส์ ได้นำมาใช้ในช่วงแรกเริ่ม เพื่อสร้างกระบวนการภายในที่เข้าไปรับผิดชอบตัวพนักงานได้สูงกว่ากฎหมายแรงงาน คือ มาตรฐานสากลด้านแรงงาน SA 8000

“เราพบว่า เม็ดเงินที่ใช้เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้สวัสดิการและการดูแลพนักงานในเรื่องต่างๆ นั้น ไม่ได้เป็นสิ่งสูญเปล่าหรือทำให้องค์กรขาดทุนแต่อย่างใด หากแต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ พนักงานมีความผูกพันและเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น เป็นการรักษาพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ให้คงอยู่กับองค์กรได้นานมากยิ่งขึ้น”

ถึงเวลานำ ISO 26000 มาใช้

เพื่อให้บริษัทสามารถดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกับการดำเนินธุรกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล อำพลฟูดส์ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 14000 และเมื่อเร็วๆ นี้ ยังได้นำแนวมาตรฐาน ISO 26000 มาปรับใช้เพิ่มด้วย โดยพบว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว เพราะเป็นเรื่องสอดคล้องกับพื้นฐานกระบวนการจัดการขององค์กรอยู่แล้ว และจากการเริ่มต้นนำแนวคิด CSR สู่แกนหลักขององค์กร อำพลฟูดส์ ได้พบกับความหมาย CSR ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั่นคือ **“CSR คือ สิ่งที่เราทำด้วยความเต็มใจขององค์กรและความเต็มใจของคนในองค์กร ไม่ใช่แค่กฎหมายบังคับ”**

ดังนั้น CSR ของอำพลฟู้ดส์ฯ จึงถูกผสานไว้ในกระบวนการสร้างคุณค่าของกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้าขององค์กรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นกระบวนการจัดการภายในองค์กร ที่รวมเอาทั้งการพัฒนา และการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้น้อยที่สุด และในขณะเดียวกันยังสามารถสร้างผลกระทบต่อเชิงบวกให้ได้มากที่สุด ซึ่งเห็นได้จากประเด็นต่างๆ ดังนี้

### การดูแลพนักงานอย่างเท่าเทียม

การดูแลพนักงาน ของอำพลฟู้ดส์ฯ จะเน้นความเท่าเทียมและทั่วถึง ทำให้พนักงานกว่า 800 คน ที่มีทั้งคนไทยและชาวต่างชาติสามารถร่วมงานกันอย่างมีความสุข “เราให้นโยบายว่า ไม่ว่าคนไทยหรือชาวต่างชาติที่เดินเข้าประตูโรงงานของอำพลฟู้ดส์ฯ ทุกคนคือสีเขียว และสีแดง (สีขององค์กร) ไม่ว่าชาติไหนก็ได้รับสิทธิเท่าเทียมกัน” ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจากการดูแลทุกคนอย่างเท่าเทียม สะท้อนกลับมาเป็นคุณค่าที่ประเมินเป็นตัวเลขไม่ได้ ดังเช่น เมื่อเกิดวิกฤตน้ำท่วมครั้งใหญ่ พนักงานทุกชาติต่างร่วมแรงร่วมใจรักษาโรงงานให้รอดพ้นจากปริมาณน้ำที่อยู่รอบโรงงานสูงกว่า 1 เมตร โดยไม่มีใครย่อท้อ

## ดูแลกระบวนการผลิต ต้องดูทั้งภาพรวม ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

สำหรับการดูแลจัดการภายในส่วนของกระบวนการผลิตนั้น  
ที่อำพลพุดส์ฯ พบว่า จะต้องทำตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

“การทำงานวันนี้ หนีไม่พ้นเรื่องการลดการปล่อยก๊าซ  
คาร์บอนไดออกไซด์ ในขณะที่ทางอำพลพุดส์ฯ ได้เริ่มทำเรื่องการ  
ลดคาร์บอนโดยทำการประเมินวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Life Cycle  
Assessment: LCA) แล้ว และกำลังจะก้าวไปถึงเรื่องคาร์บอนฟุตพริ้นท์  
หรือรอยเท้าคาร์บอน (Carbon Footprint: CF) ซึ่งต้องย้อนกลับไป  
ไปตรวจสอบดูกันตั้งแต่ต้นน้ำของกระบวนการผลิตในทุกขั้นตอน  
ไปถึงปลายน้ำ รวมทั้งต้องดูในส่วนของ Supply chain ด้วย

ขณะที่เรื่องการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และ  
ก๊าซเรือนกระจกชนิดต่างๆ นั้น เป็นมาตรการที่เริ่มบังคับใช้แล้ว  
และในวันหนึ่งข้างหน้า สินค้าของบริษัทก็จะต้องส่งออกไปขายในต่าง  
ประเทศที่ใช้มาตรการเหล่านี้มาบังคับเป็นกฎหมายโดยเฉพาะ  
ประเทศในสหภาพยุโรป ซึ่งบางประเทศเริ่มบังคับใช้แล้ว เราจึงพบว่า  
ถ้าบริษัทไม่มีการจัดทำเรื่องนี้ ก็ไม่สามารถส่งสินค้าไปขายได้ จึงเป็น  
เรื่องสำคัญที่เราจะต้องหันมามอง Supply chain ครบทุกด้านจากนั้น  
ดูว่าเรื่องไหนเราทำได้ เราพร้อม ก็ค่อยๆ ทำแต่ดูครบทุกตัวทั้ง  
กระบวนการ”



## การดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดี

### ต้องกลับมาดูตั้งแต่กระบวนการวิจัย

ทุกครั้งที่อำพลฟูดส์ฯ คิดค้นสินค้าตัวใหม่ ฝ่าย R&D ต้องคิดและตอบใจหทัยว่า สินค้าทุกตัวที่ออกใหม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ถ้ามีผลกระทบจะแก้ไขได้อย่างไร สินค้าตัวนี้ออกมาแล้วมีประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากน้อยแค่ไหน ฉะนั้นฝ่าย R&D ของอำพลฟูดส์ฯ จึงไม่ได้มองแค่การผลิตออกเป็นสินค้าได้เท่านั้น หากแต่ต้องสามารถสร้างประโยชน์ในแง่ CSR ได้อีกด้วย เพราะเรื่องนี้ถือเป็นความภูมิใจขององค์กรมาก

### มีการจัดการความรู้

ปัจจุบัน อำพลฟูดส์ฯ พยายามปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำเรื่องของ Knowledge Management (KM) เข้ามาเพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้เป็นฐานข้อมูลให้แก่พนักงานได้เรียนรู้ และนำไปปรับปรุงพัฒนางานตลอดจนปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้อำพลฟูดส์ฯ มีโครงการใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา

## การดูแลสิ่งแวดล้อมในกระบวนการผลิต | ●●

อำพลฟูดส์ มีการลงทุนติดตั้งระบบเพื่อสนับสนุนนโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อมหลายส่วน รวมถึงจัดโครงสร้างการทำงาน โดยมีฝ่ายสิ่งแวดล้อม พร้อมทีมงานวิชาการ และนักสิ่งแวดล้อมดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ เป้าหมายของอำพลฟูดส์ มุ่งไปที่ Zero Waste โดยการนำวัสดุทุกส่วนในกระบวนการผลิตมาใช้ประโยชน์ตั้งแต่เปลือกมะพร้าว ไขมันมะพร้าว กากมะพร้าวจนถึงกล่องบรรจุภัณฑ์ยูเอชที

### เปลือกมะพร้าวเป็นเชื้อเพลิงแทนน้ำมันเตา

“สมัยก่อนไม่รู้จะเอาไปทำอะไรก็ขนไปทิ้ง เสียเงินค่าขนไปทิ้งก็มาก เคยทดลองนำเอาเปลือกมะพร้าวมาใช้เป็นเชื้อเพลิงในโรงงาน แต่ว่ามอดไฟเร็วมาก จึงไม่เหมาะที่จะนำมาใช้”

ทว่า ภายใต้วิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กรที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำนวัตกรรมอาหารที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก อำพลฟูดส์ ได้มีการลงทุนศึกษา วิจัย คิดค้นอันนำไปสู่การลงทุนตั้งโรงงานแปรรูปเปลือกมะพร้าวเป็นไขมันมะพร้าวอัดเม็ดเล็ก ๆ เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงของโรงงานทดแทนการใช้น้ำมันเตาสำหรับหม้อไอน้ำ (boiler) ซึ่งนอกจากประหยัดค่าใช้จ่ายลงหลายล้านบาท บอยเลอร์ยังทำงานได้ดีกว่าเดิม ขณะที่อำพลฟูดส์ มีการควบคุมเขม่าควันที่ออกมาให้ตกลงมาที่บ่อกักเก็บ เพื่อมิให้ปล่อยมลพิษออกไปสู่ภายนอกโรงงาน

## เศษขยะเปลี่ยนเป็นแก๊สชีวภาพ

นอกจากการปรับเปลี่ยนวัสดุเหลือใช้จากการผลิตเชื้อเพลิงของหม้อไอน้ำแล้ว อ้าพลพุดส์ฯ ยังสร้างบ่อหมักแก๊สขนาดเล็กเพื่อใช้เก็บเศษอาหารที่รวบรวมจากโรงอาหารภายในโรงงานทั้งหมด รวมทั้งเศษที่เป็นอินทรีย์วัตถุอื่นๆ นำเข้าสู่กระบวนการหมักแก๊สชีวภาพเพื่อผลิตพลังงานความร้อนใช้ในกระบวนการผลิต โดยฝ่ายสิ่งแวดล้อมของอ้าพลพุดส์ฯ ดำเนินงานตามหลักการ Zero waste คือ พยายามไม่ให้ของเสียหลุดรอดออกไปได้เลยและของเสียที่ได้จากการผลิต หรือที่อยู่ภายในองค์กรทุกอย่างต้องนำมาเพิ่มมูลค่าให้ได้ ซึ่งที่ผ่านมามีบริษัทฯ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้มาก “จากบ่อหมักแก๊สชีวภาพสิ่งแรกที่ได้รับกลับมามีคือ แก๊ส อย่างที่สองได้ปุ๋ยและปุ๋ยน้ำ และยังเป็นการแก้ไขปัญหาเรื่องกลิ่นของบ่อเก็บน้ำเสียของโรงงาน โดยในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนเป็นบ่อแก๊สทั้งหมด แม้จะลงทุนสูง แต่แก๊สที่ได้สามารถเอามาใช้ผลิตกระแสไฟฟ้าให้โรงงานได้อย่างต่อเนื่อง”

## เก็บไขมันมะพร้าวทำไบโอดีเซล

สิ่งสำคัญในกระบวนการผลิตของโรงงาน คือ การผลิตกะทิ ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบด้วยไขมัน และมักก่อให้เกิดปัญหาในบ่อน้ำเสียจากการลงทุนวัดปริมาณไขมันและแยกเอาน้ำมันออกมาจำหน่ายให้ผู้ผลิตไบโอดีเซลที่มาขอซื้อถึงโรงงานทำให้กลายเป็นรายได้เข้าบริษัทเดือนละกว่าล้านบาท

## ร่วมมือกับผู้ค้า...รักษามะพร้าวให้ยั่งยืน

เมื่อดูตลอดวัฏจักรของการผลิตและการจำหน่ายแล้ว พบว่า ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ล้วนมีผลกระทบต่อกัน ซึ่งธุรกิจมี โอกาสที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระบบได้

ดังนั้น เมื่อย้อนกลับมาพิจารณาที่ต้นน้ำของธุรกิจ ผู้บริหาร ของอำพลฟู้ดส์ พบว่า ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมหนึ่งที่บริษัท ต้องทำอย่างจริงจัง คือหาทางให้ประเทศไทยมีมะพร้าวอย่างยั่งยืน

“มะพร้าวซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญกำลังขาดแคลนอย่างมาก หากไม่มีการเข้าไปดูแลเกษตรกรผู้ปลูกต้นมะพร้าวที่เจอปัญหาโรค แมลง บริษัทก็จะไม่มีวัตถุดิบป้อนเข้าโรงงาน และถ้าปล่อยให้ เกษตรกรแก้ไขปัญหาเอง อาจจะมีปัญหาการใช้สารเคมี ซึ่งหาก เกษตรกรหันไปใช้ยาฆ่าแมลงมากขึ้น ผลผลิตที่ได้ย่อมมีสารพิษตก ค้าง เมื่อนำมาผลิตเป็นกะทิ อาจเจอปัญหาสารเคมีเจือปน ในที่สุด ก็จะไม่สามารถส่งออกกะทิได้ ชื่อเสียงของประเทศไทยก็จะได้รับผล กระทบ”

การแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนในเรื่องนี้จึงสำคัญ โดยอำพลฟู้ดส์ ได้เข้าไปช่วยเกษตรกร มีการประสานความรู้ความเข้าใจของสถานการณ์ นอกจากนี้ ยังได้ประสานความร่วมมือกับศูนย์ชีวินทรีย์แห่งชาติ ลงพื้นที่ ไปอบรมให้ความรู้การกำจัดศัตรูพืชด้วยวิถีธรรมชาติ คือใช้แมลง ทำหั่นกันเอง เริ่มตั้งแต่สอนเกษตรกรผู้ปลูกมะพร้าวให้เรียนรู้ วิธีเพาะเลี้ยงแมลงอีกประเภทหนึ่ง เพื่อไปกำจัดแมลงที่เป็นตัวปัญหา

โดยไม่ใช้สารเคมี ซึ่งเป็นการสอนให้เกษตรกรเรียนรู้ถึงความยั่งยืน  
จนนำไปสู่การรวมตัวของเกษตรกรร่วมลงทุนตั้งโรงเรียนตามหมู่บ้าน  
ต่างๆ

อำพลพุดส์ ได้ทำโครงการสอนนักเรียนซึ่งเป็นลูกหลานของ  
คนในจังหวัด ให้รู้จักการเลี้ยงแมลง เพื่อให้ความรู้เหล่านี้คงอยู่  
คู่กับท้องถิ่น และเพื่อให้เด็กๆ สามารถช่วยเหลือพ่อแม่เลี้ยงแมลง  
จากที่โรงเรียน และเอาไปปล่อยในสวนไร้ของตัวเองได้

จะเห็นว่า สิ่งทั้งหลายที่ทำนั้น แม้จะต้องใช้การลงทุนใช้  
ทรัพยากรและเวลา แต่ผลจากความรับผิดชอบเหล่านี้ กลับส่งผลดี  
กลับมาหาโรงงานในที่สุด ทำให้ธุรกิจของอำพลพุดส์ สามารถอยู่ได้  
อย่างยั่งยืน

เพื่อให้การลดปริมาณของเสียภายในโรงงานมีประสิทธิภาพ  
มากที่สุด ฝ่ายสิ่งแวดล้อมของอำพลพุดส์ มีการทำธนาคารขยะและ  
ทำหน้าที่วิเคราะห์ปริมาณขยะแต่ละชนิด ซึ่งผู้บริหารสะท้อนมุมมอง  
ในเรื่องนี้ว่า “เมื่อใดที่บริษัทสามารถวัดปริมาณขยะได้ก็สามารถลด  
ได้ทุกชนิด บริษัทจะต้องย้อนกลับไปดูปริมาณตั้งแต่ต้นทางการนำ  
เข้ามาใช้และพิจารณาลดปริมาณการใช้ตรงส่วนใดได้บ้าง ถ้าบริษัท  
ไม่สามารถวิเคราะห์ทรัพยากรที่นำเข้ามาใช้ในกระบวนการ บริษัท  
ก็จะไม่สามารถทราบสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นได้”

การทำธนาคารขยะ ที่หลายแห่งคิดว่า เป็นเพียงกิจกรรมแต่ที่อำพลพุดส์ฯ กลับมองเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้อำพลพุดส์ฯ สามารถแยกขยะออกมาได้หมดทุกประเภท โดยเฉพาะ พลาสติกซึ่งนำไปสู่การหาวิธีลดปริมาณลง เช่น “เวลาบรรจุผลิตภัณฑ์เพื่อรอส่งขายต้องนำฟิล์มพลาสติกมาพัน ซึ่งมีราคาก็โหดหนึ่ง หลายพันบาท และต้องแกะทิ้งทุกครั้งที่น่าออกขาย เมื่อรู้ปริมาณขยะเราก็หาวิธีลดขยะได้ ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการพันฟิล์มโดยพันแค่ตรงหัวมุมสี่ด้าน ส่วนรอบด้านข้างก็เน้นจุดที่สำคัญเท่านั้นและพันเพียงรอบเดียว”

ตรงนี้คือ ความหมายของการมองไปถึงกระบวนการจัดการภายใน ที่ทำให้สามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยใช้วิธีบริหารจัดการใหม่ๆ ที่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้ว สามารถลดปริมาณขยะจากต้นทางได้จริงๆ ทำให้ลดต้นทุนได้ด้วย



โครงการกล่องพิเศษ นอกจากช่วยลดปริมาณขยะกล่องยูเอชซี ยังทำให้นักเรียนมีโต๊ะ และเก้าอี้เรียนหนังสือ ขณะที่นักเรียนมีจิตสำนึกร่วมเก็บขยะกล่องยูเอชซีส่งกลับมาโรงงานเพื่อรีไซเคิล

## ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม หลังกระบวนการดำเนินธุรกิจ |

หลังจากผู้บริหาร บริษัทอำพลฟู้ดส์ฯ พบว่า ในปีหนึ่งๆ บริษัทฯ ใช้กล่อง UHT เป็นจำนวนกว่าร้อยล้านกล่องต่อปีและคาดว่าปริมาณขยะกล่อง UHT จากผู้ผลิตทุกรายทั่วประเทศมีมากกว่าสามพันล้านกล่อง โดยส่วนประกอบในกล่อง UHT ที่เป็นพลาสติกและอลูมิเนียม นั้น ต้องใช้เวลาเป็นร้อยปีในการย่อยสลาย และถ้าหากยังไม่มีใครลุกขึ้นมาจัดการเรื่องพวกนี้ จะเกิดอะไรขึ้นกับสิ่งแวดล้อมของประเทศและของโลก

จากเหตุและผลที่อำพลฟู้ดส์ฯ มองว่า เรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคม ที่บริษัทฯ ควรจะต้องทำ จึงขอความร่วมมือไปยังมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการออกแบบเครื่องแปรรูปขยะกล่องยูเอชที รวมถึงมีการตั้งโรงงานรีไซเคิล

ด้านการสร้างความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค มีการทำแคมเปญกล่องวิเศษ เชิญชวนเด็กไทย ทั้งโรงเรียน ประชาชน ช่วยเก็บขยะกล่อง UHT ทุกยี่ห้อ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นกล่องของอำพลฟู้ดส์ฯ เท่านั้น เพื่อนำเอากล่องเหล่านั้นส่งมาให้บริษัทผลิตเป็นแผ่นไม้อัดที่แข็งแรงมาก จากนั้น นำไปทำเป็นชุดโต๊ะเก้าอี้ ส่งไปให้โรงเรียนที่ขาดแคลน

## ข้อคิดท้ายบท | ●●

จะเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการขับเคลื่อน การพัฒนา กระบวนการที่รวมประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมด้วยนั้น อยู่ที่การเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจเข้ากับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งโครงการกลุ่มวิเศษเป็นตัวอย่างของโครงการที่เชื่อมโยงกระบวนการทางธุรกิจทั้งหมดเข้ากับการพัฒนาสังคม การทำความเข้าใจ รูปแบบการดำเนินธุรกิจของตัวเองก่อนจึงเป็นสิ่งแรกๆ ที่ต้องทำ

การศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องมองทั้งกระบวนการดำเนินธุรกิจ ว่ามีกลุ่มใดบ้างที่เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของกระบวนการ และได้รับผลกระทบอย่างไร การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ควรกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่ม เช่น ร้านค้า โรงเรียน เป็นต้น องค์กรที่สามารถทำตรงนี้ได้ ผลดีจะย้อนกลับเข้ามาในกระบวนการจัดการขององค์กร อีกทั้งยังเอื้อให้การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder engagement) ทำได้ง่ายขึ้นด้วย ดังเช่น โครงการกลุ่มวิเศษที่ได้รับความร่วมมือจาก โรงเรียน ร้านค้า และเด็กนักเรียน

ทั้งนี้ การจัดการกระบวนการที่ดีจริง ต้องสามารถลดผลกระทบได้แต่จะต้องใช้ให้ถูกวัตถุประสงค์ เช่น โครงการธนาคารขยะ โครงการ บ่อแก๊สชีวภาพ โครงการแยกไขมันของอำพลฟู้ดส์ เป็นโครงการที่ ทำขึ้นโดยไม่ได้ต้องการแสวงหาผลประโยชน์ทางการเงินเป็นหลัก หากแต่โครงการเหล่านี้เป็นการวัดผลงานและการคำนวณถึงต้นทุนที่แท้จริงของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร





กรณีศึกษา

สื่อสารอย่างไร...

เกิดการพัฒนาชุมชน และสังคม

# บทที่ 6





เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2554 คุณพีระพงษ์ กลิ่นละออ ผู้อำนวยการ สำนักงานสำนักกรีก บ้านเกิด บริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ให้เกียรติมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การพัฒนาศักยภาพด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเวที CSR Knowledge Sharing หัวข้อ “การสื่อสาร CSR สู่ความสำเร็จ และการพัฒนากิจกรรมเพื่อการดูแลชุมชนและสังคม” ซึ่งมีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ CSR ของภาคธุรกิจ ภาควิชาการและภาคประชาสังคมเข้าร่วมจำนวน 74 คน



ในทุกบทที่ผ่านมา แนวคิด CSR ถูกนำมาใช้อธิบายในเชิง การบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความ ยั่งยืน ซึ่งตามกรอบ SPM นั้น ยังมีอีก 4 หมวด ที่มีความสำคัญโดย เฉพาะการสื่อสาร และการมีส่วนร่วมดูแลพัฒนาชุมชนและสังคม

การทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้มี ทัศนคติที่ดีทั้งต่อองค์กรเอง และกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ขององค์กร ด้วยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสม จะนำไปสู่ความ ร่วมมือกับองค์กรในที่สุด

ความหมายของการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมตาม แนวทางของ SPM นี้ ไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่การสื่อสาร CSR เพื่อ ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรเพียงอย่างเดียว เพราะเรื่องนี้เป็นผลพวงเกี่ยวเนื่องมาจากความรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการ ขององค์กรที่ทำอย่างจริงจัง มิได้ใช้แค่กิจกรรมการให้ การบริจาค มาโฆษณา เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงเสี้ยวเดียวของกรอบแนวคิด

การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีจะต้องนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ โดยการเปลี่ยนแปลง ที่ว่านี้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้และทัศนคติ อันนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นสิ่งที่องค์กรจะสื่อสารออกไปจึงไม่ใช่เพียงแค่การให้ข้อมูล (Inform) แต่ต้องแสดงถึงความน่าเชื่อถือในตัวองค์กรออกมาให้ได้

การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม ยังหมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในองค์กรและสังคมวงกว้าง ซึ่งเกี่ยวข้อง กับเรื่องต่อไปนี้

1. กระบวนการสื่อสารขององค์กร ตั้งแต่การสื่อสารนโยบาย แผนและกิจกรรม CSR ภายในองค์กรไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและสังคมวงกว้าง
2. การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ อย่างโปร่งใส
3. การออกแบบเครื่องมือการสื่อสารอย่างสัมฤทธิ์ผล
4. การประเมินผลรวมถึงการศึกษาความคาดหวัง ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

## เป้าหมายของการสื่อสาร |

เป้าหมายการสื่อสาร CSR ที่ดีนั้น ควรมุ่งไปที่คนภายใน ก่อน เพื่อให้คนภายในเกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนจะสื่อสารอะไร ใช้กระบวนการอย่างไร จะต้องย้อนกลับไปดูว่า องค์กรเรามี CSR แล้วหรือยัง CSR ของเราคืออะไร ทำอะไรบ้าง โปร่งใสไหม ตรวจสอบได้ทั้งภายในและภายนอกหรือไม่

หัวใจสำคัญในการสื่อสาร CSR คือ ต้องมีแก่นมีแนวคิด ที่มีตัวตนจับต้องได้ ซึ่งหากมีแล้ว เรื่องการจัดกิจกรรม PR Advertising จะเป็นเครื่องมือช่วยในการทำให้การสื่อสาร นำไปสู่

การขับเคลื่อน แต่หากองค์กรยังไม่มีแนวคิดที่ชัดเจนในการทำ CSR และการสื่อสาร กิจกรรมต่างๆ ที่ทำก็เป็นเพียงเพื่อพรีอาร์หรือสร้างเพียงการรับรู้เท่านั้น แต่ไม่ได้นำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลง



## การพัฒนาสังคมและชุมชน |

การพัฒนาสังคมและชุมชนตามกรอบของ SPM หมายถึง การส่งเสริมและสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ในการพัฒนาสังคม ซึ่งมุ่งเน้นทั้งผลลัพธ์ (Output) ที่เกิดขึ้นทันทีจากการทำกิจกรรมและการสร้างผลกระทบในระยะยาว (Impact) โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญ ใน 4 ประเด็น ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมกับภาครัฐในการพัฒนาชุมชนและสังคม
2. การมีส่วนร่วมกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่นในการพัฒนาชุมชน
3. การสร้างความร่วมมือกับองค์กรเอกชนและ NGOs ในการพัฒนาสังคม
4. โครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมขององค์กร

ตามกรอบ SPM ในเรื่องการพัฒนาชุมชนและสังคมนั้น จะไม่ใช่กิจกรรมในลักษณะของการให้ ที่องค์กรมีบทบาทเป็นผู้ให้ และชุมชนเป็นเพียงผู้รับเท่านั้น แต่ SPM มองว่า การดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กรจะสามารถเข้าไปมีส่วนช่วยสร้างความยั่งยืนให้แก่สังคมและชุมชนได้อย่างไร ซึ่งการสร้างความสำเร็จและการพัฒนานี้ จะต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างองค์กรกับชุมชน รวมถึงความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาครัฐ หรือองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) ทั้งนี้ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคมนั้น ควรเกิดขึ้นตั้งแต่ระดับการตัดสินใจ

## วิธีสื่อสาร CSR เพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคมแบบ DTAC | ●●

บมจ. โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ (DTAC) เป็นบริษัทหนึ่งที่มีความโดดเด่นในการสื่อสาร CSR ไปพร้อมๆ กับการทำกิจกรรมพัฒนาชุมชนและสังคม โดยคุณพีระพงษ์ กลิ่นละออ ผู้อำนวยการสำนักงานสำนักกรักบ้านเกิดเล่าว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของที่นี่ จะถูกเรียกว่า Corporate Responsibility : CR

จากการดำเนินกิจกรรมดูแลชุมชนและพัฒนาสังคม มาอย่างต่อเนื่องและหลากหลาย ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณพีระพงษ์ได้สรุปความสำคัญของการสื่อสาร และลักษณะการทำงานที่ทำให้ได้ใจชุมชน ดังนี้

### 1. ใช้การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยง

*“เวลาที่องค์กรจะเข้าไปหาชุมชน ต้องใช้การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงก่อน ก่อนที่องค์กรจะทำกิจกรรมอะไรก็ตาม องค์กรต้องมีความเข้าใจในตัวองค์กรกับความต้องการของชุมชนและสังคมว่ามีส่วนตรงกันในส่วนใด หลังจากนั้นจึงค่อยเดินเข้าหาเพื่อทำการเชื่อมโยงและสร้างความร่วมมือ นี่คือขั้นตอนที่หนึ่งของวิธีคิดก่อนเริ่มทำกิจกรรมพัฒนาชุมชนและสังคมของ DTAC”*

## 2. การเดินเข้าไปหาชุมชน

“ต้องเข้าไปหาชุมชน โดยต้องใช้นั่งคุยแบบเป็นกันเอง เหมือนเพื่อน มีความจริงใจให้แกกัน เรียกว่า มีข้อข้องใจสงสัย ตรงไหน ถามอะไรต้องตอบตรงไปตรงมา”

## 3. ต้องใช้วิชาการเป็นตัวนำ

“ต้องใช้วิชาการเป็นตัวนำ แล้วค่อยมาคุยในรายละเอียดเวลาที่ลงพื้นที่จริงๆ แล้วค่อยจัดและปรับให้สอดคล้องกัน คือต้องไปนั่งในหัวใจกันและกันให้ได้”

## 4. ต้องมีพันธมิตรที่ดี

“ต้องมีพันธมิตร มีเพื่อนที่มาช่วยกันช่วยทำในเรื่องของกิจกรรมพัฒนาชุมชนและสังคม อย่างไรก็ตามจะเห็นว่า ในปัจจุบันนี้ องค์กรต่างๆ เวลาจะให้ความร่วมมือมักจะมีความระมัดระวังตัวค่อนข้างสูงไว้ก่อน ถ้าร่วมทำกับภาครัฐจะมีข้อกังวลในแบบหนึ่ง แต่ถ้าทำกับองค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) จะมีข้อกังวลอีกแบบ ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามเราพบว่า ทั้งภาครัฐ NGO และภาคธุรกิจ พอได้มาทำงานด้วยกันจริงๆ กลับพบข้อดีมากกว่าข้อเสีย อย่างเช่น กรณีของ DTAC เราเองเป็นเพียงองค์กรธุรกิจ ไม่ใช่มูลนิธิ การที่ DTAC อยากทำอะไรก็ตาม เราก็ต้องหาพันธมิตรที่ดีมาทำร่วมกันให้ได้ ซึ่ง DTAC มีกรอบแนวคิดในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่แล้ว อย่าง



กิจกรรมประเภทก่อสร้างห้องเรียน ทาสี ปล่อยปลา ฯลฯ ล้วนแต่ต้องพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน เพื่อให้กิจกรรมนั้นเดินไปข้างหน้า โดย DTAC จะใช้วิธีการนั่งประชุมช่วยกันออกความคิดเห็น มากกว่าปล่อยให้เรื่องต่างๆ ผ่านเลยไป”

#### 5. ต้องเชื่อว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามมานั้น จะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ

“DTAC เชื่อว่า การแปรสภาพต่างๆ แม้มีข้อจำกัดเดิมอยู่ แต่ก็เชื่อว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามมานั้นจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ อย่างสถานะพื้นที่ทางการตลาด เรื่องการออกแพ็คเกจใหม่ ปกติในธุรกิจนี้จะมีการแข่งขันกันสูงมาก ไม่มีการยอมกัน แข่งกันหมดทุกอย่าง จนสุดท้ายต้องมานั่งกังวล เสี่ยงสุขภาพจิต และเสียเวลาที่จะไปสร้างสรรค์สิ่งดีๆ แต่มาถึงเรื่องการพัฒนาชุมชน และสังคมนี้ไม่ต้องการแข่งขัน หากแต่ละองค์กรที่อยู่ในพื้นที่ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมพัฒนาสังคมหรือทำความดีทุกองค์กรที่แข่งขันกันในตลาดก็จะได้เวลาที่เคยสูญเสียไปกับการแข่งขันที่ไม่มีวันจบสิ้นกลับคืนมา”

#### 6. ต้องมีแผนติดตามทั้งระยะสั้นและระยะยาว

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจะต้องมีการติดตามผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวว่า ผลที่เกิดขึ้นนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด

## สื่อสาร CSR บนพื้นฐานของความจริง | ●●

ตามคำบอกเล่าของคุณพีระพงษ์ หัวใจของการสื่อสาร CSR คือ ยึดหลักบนพื้นฐานความเป็นจริง โปร่งใส ซึ่งการยึดในแนวทางนี้ จะทำให้สามารถบอกที่มา ที่ไปของสิ่งที่ทำและสิ่งที่สื่อสารได้อย่างครบวงจร “สิ่งที่สื่อสารออกไป จะต้องเป็นจริงและตรงกับสิ่งที่ DTAC ทำ เมื่อใดก็ตามที่ยังคิดโครงการไม่จบ จงอย่าเปิดตัวโครงการออกไป เพราะจะเกิดผลเสียต่อองค์กรและไปสร้างความคาดหวังให้แก่สังคมหรือชุมชน หากในความเป็นจริงเราไม่สามารถทำสิ่งที่บอกได้ การสร้างโฆษณาที่เราทำไป จะกลายเป็นดาบสองคมที่มันแทงเราวันหลัง และถูกมองเป็นการสร้างภาพ” ดังนั้นหลักสำคัญที่นักสื่อสาร CSR ควรต้องตระหนักคือ

1. ต้องคิดให้จบ คิดให้ครบทั้งวงจร ก่อนการสื่อสารออกไป
2. ให้ความสนใจในแต่ละพื้นที่ก่อนที่ทำการสื่อสาร มิฉะนั้น อาจจะถูกแปลเจตนาเป็นอื่นได้
3. ใช้รูปแบบการสื่อสารที่เน้นการเข้าถึงและมีช่องทางสื่อสารสองทาง

## เดินเข้าหาชุมชนอย่างไร | ●●



คุณพิระพงษ์ กลิ่นละออ  
ผู้อำนวยการสำนักงานสำนักirkบ้านเกิด  
บมจ. โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ที่ DTAC การสื่อสารประชาสัมพันธ์ แบบใดก็ตาม ต้องสามารถทำให้คนในชุมชนเดินเข้ามาสู่งาน CR ของ DTAC ได้ และบริษัทก็ต้องเดินเข้าไปสู่ชุมชนได้ ถ้าเราเริ่มต้นจากสิ่งที่พูด มองได้ครบวงจรตั้งแต่แรกแล้ว เวลาลงไปปฏิบัติใหม่ๆ อาจพบว่าม้งานที่เราไม่ได้คาดหมายมาก่อนเกิดขึ้น ทั้งนี้สิ่งที่เราทำนั้นมักจะเกิดจากสองกรณี คือ เราเดินลงไปในชุมชนแล้วแสดงภาพเนื้อแท้ของเรา เขาก็จะสะท้อนกลับสิ่งเหล่านั้นมา เพราะมันเป็นพื้นที่ที่ไม่มีการแข่งขัน เช่น มีพื้นที่หนึ่งที่มีการบำบัดน้ำเสีย DTAC ได้นำนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาประเด็นนั้นๆ ลงไปพื้นที่จริง ไปถึงก็อธิบายให้ชาวบ้านในหมู่บ้านฟังว่า น้ำเสียที่เกิดเป็นเพราะค่า BOD เกิดความแตกต่าง เพราะฉะนั้น วิธีการที่เราจะรักษาน้ำเสียตรงนี้ได้คือ หนึ่ง ลอกคลองออกให้หมด สอง เปลี่ยนน้ำใหม่ สามเอาใบบัวมาปลูก หลังจากนั้นก็สามารถดำเนินการได้ ชาวบ้านเห็นความตั้งใจและเดินเข้ามาให้ความร่วมมือ โดยมาบอกว่า “ทำอย่างนี้แล้วกัน เดียวทำตามทีลู่ (ปราชญ์ชาวบ้าน) บอกแล้วมันจะได้ผล”

พอถึงวันปฏิบัติการจริง ก็น้ำท่วมมาก ตรงที่ชาวบ้านที่มา  
ร่วมงานแต่งตัวกันพร้อมเพรียง ถ้าเป็นเด็กก็ใส่ชุดโจงกระเบนแดง  
เสื้อเขียว มีทั้งพระ ครู ชาวบ้าน ความสามัคคีของคนทุกกลุ่มได้  
ช่วยกันทำลายข้อจำกัดของภาวะการแข่งขัน จนเกิดการสร้างความ  
ร่วมมือขึ้นมาด้วยกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของการบำบัดน้ำเสีย

เมื่อเด็กๆ เดินนำด้วยชุดสีแดงและเขียว เราก็สงสัยว่า  
“ทำไมถึงให้เด็กๆ เดินนำ” ก็เลยไปถามชาวบ้าน ลูกก็บอกว่า สีแดง  
และเขียวเป็นชุดของยมทูตสุวรรณ แล้วต่อจากนั้นทุกคนก็เดินตาม  
กันออกไป พอถามต่อไปว่า “ทำไมครูต้องเดินตาม” ลูกก็บอกว่า  
ต้องมีความร่วมมือกัน ระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน พอได้คุยเรื่อง  
BOD แล้ว ก็เดินตามกันออกไปพร้อมกับมีก้อนจุลินทรีย์ที่สามารถ  
บำบัดน้ำเสียได้อยู่ในมือของแต่ละคน

จากนั้น มีกลุ่มชายฉกรรจ์ไปช่วยเก็บโคลนออกจากบึง  
ที่จะไปบำบัด เสร็จแล้วก็ปล่อยน้ำใหม่เข้ามาเมื่อกำหนดให้สัญญาณ  
บอกเริ่ม ทุกคนก็สวดมนต์บทเดียวกับที่ใช้ในงานศพหมายความว่า  
นี่คือครั้งสุดท้ายที่พวกเราจะทำความเสียหาย แก่บึงน้ำแห่งนี้ และ  
ขอส่งสิ่งไม่ดีทั้งหลายไปสู่สุคติเลย

หลังจากนั้น จึงโยนก้อนจุลินทรีย์ออกไปพร้อมกัน จะเห็นว่า  
ทุกสิ่งที่ลุงจัดเตรียมและนำมาใช้กับการจัดกิจกรรมนี้ล้วนเป็น  
ภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีค่ายิ่ง

จากวันนั้นจนถึงวันนี้ เรากลับไปตรวจสอบดูสภาพที่บึงนั้นอีกที  
ปรากฏว่า น้ำใสสะอาดและมีปลากลับมาอยู่อาศัย นี่เป็นการตอบ  
คำถามที่ว่า องค์กรธุรกิจจะเดินเข้าสู่ชุมชนและทำให้ชุมชนเดินเข้า  
มาหาได้อย่างไร และการร่วมมือกันทำกิจกรรมจะเกิดการเชื่อมโยง  
ซึ่งกันและกันได้อย่างไร

## ข้อคิดท้ายบท | ●●

### ด้านการสื่อสาร

- การสื่อสารเรื่อง CSR ขององค์กรไม่ใช่การประชาสัมพันธ์หรือการทำการตลาดให้ดูดีเท่านั้น แต่ต้องสื่อถึงเป้าหมายขององค์กรในการทำ CSR
- การสื่อสารต้องทำให้เกิดการสร้างความร่วมมือ ซึ่งต้องมีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก
- พนักงาน เป็นกลุ่มแรกสุดที่ต้องได้รับการสื่อสารทำความเข้าใจก่อน ส่วนการสื่อสารภายนอกควรสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลและความสนใจต่อองค์กร จากมากไปหาน้อย
- เครื่องมือในการสื่อสาร ควรเปลี่ยนแปลงไปตามกลุ่มเป้าหมายที่จะสื่อสารด้วย และต้องชัดเจนว่า ทำไปเพื่อหวังผลอะไร เช่น การรับรู้ ความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การเชื่อถือ หรือการสร้างความร่วมมือ

### ด้านการพัฒนาชุมชน

- ต้องให้ความสำคัญกับความต้องการที่แท้จริงของชุมชน
- ต้องจัดทำกระบวนการหาข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้น และให้ความสำคัญและใส่ใจต่อบริบทของชุมชนนั้น เพื่อจะได้ทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง
- การทำกิจกรรม CSR อย่าคิดเรื่องการแข่งขัน แต่ให้คิดเรื่องความร่วมมือ ควรคิดว่า จะให้ความร่วมมือกับใครได้บ้าง ไม่จำกัดว่าจะเป็นภาครัฐ NGO หรือองค์กรเอกชนด้วยกันเอง เพียงแต่ขอ

ให้มีต้นทุนทางความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรที่เกื้อหนุนกัน ก็จะทำให้เป้าหมายของกิจกรรมมันใหญ่ขึ้น แล้วผลประโยชน์ก็จะ ตกอยู่กับชุมชน

- ไม่ว่าจะอธิบายเรื่องใดๆ กับใครก็ตาม ต้องคิดให้รอบคอบ และรู้จุดจบของกรณีเหล่านั้นให้ได้ก่อน เพราะตรงนี้เป็นตัวตัดสินว่า กิจกรรมสมควรจะทำหรือไม่ควรทำ การจะไปแก้ไขปรับเปลี่ยน ภายหลังย่อมเกิดความยุ่งยากมากกว่า

- เมื่อรู้ว่า โครงการหรือกิจกรรมมีวงจรเป็นอย่างไรและมีจุดจบเช่นไร ผู้ที่รับผิดชอบต้องบอกได้ว่า อะไรบ้างที่สามารถทำได้จากสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ต้องคิดให้ออกกว่า จุดประสงค์ของโครงการ และกิจกรรมเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับอย่างไรกับธุรกิจของบริษัทเรา



กรณีศึกษา

วัดผลได้... ก็รายงานได้

# บทที่ 7



เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2554 คุณนำพล ลี้มประเสริฐ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้เกียรติมาร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การ พัฒนาองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในเวที CSR Knowledge Sharing หัวข้อ “การพัฒนาการจัดทำ รายงาน CSR อย่างเป็นระบบและการจัดการความรู้ และประเมินผล CSR” ซึ่งมีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ CSR ของภาคธุรกิจ ภาควิชาการ และภาค ประชาสังคม เข้าร่วมจำนวน 72 คน





มาถึงบทนี้ ผู้อ่านคงจะเห็นภาพและเห็นด้วยแล้วว่า CSR ไม่ใช่เพียงแค่ทำกิจกรรม และ CSR ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรจะต้องมองในภาพรวม โดยจุดเริ่มต้นต้องเกิดจากการนำของผู้บริหาร การมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน เพื่อนำ CSR มาประกอบกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งต้องมีทั้งการพัฒนา การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่กระบวนการบริหารจัดการภายใน และการพัฒนากิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองกับความคาดหวังของลูกค้าที่มีความตื่นตัวต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น รวมถึงการดูแลพัฒนาชุมชนและสังคม โดยหัวใจสำคัญประการหนึ่งที่ได้กล่าวถึงในบทที่แล้วคือ การสื่อสารที่เข้าถึงทุกกลุ่มโดยเฉพาะคนภายในที่ต้องเป็นผู้ส่งต่อคุณค่าไปสู่สังคมภายนอก สำหรับบทนี้จะเป็นสองหมวดสุดท้าย ของกรอบ SPM คือ การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการทำรายงาน

## การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | ●●

ตามกรอบ SPM การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ประเด็นมุ่งเน้นในหมวดนี้ได้แก่

1. การวัดและประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การแปลผลข้อค้นพบจากการทบทวนการปฏิบัติที่นำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดการความรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
4. การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การแลกเปลี่ยน และการถ่ายโอนความรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่พนักงาน

จะเห็นว่า การวัด การวิเคราะห์ และการประเมินนั้นต้องออกแบบตั้งแต่ตอนต้น ซึ่งจะต้องมีการวางกรอบและวางความร่วมมือคือ

1. CSR ควรเป็นหน้าที่รับผิดชอบต่อของทั้งองค์กร ไม่ควรจำกัดว่า CSR เป็นของหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว เพราะความรับผิดชอบต่อสังคมของทั้งองค์กรที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลต่างๆ นั้น มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายทั้งความรับผิดชอบต่อพนักงาน การปฏิบัติกับแรงงาน (Labor Practice) สิทธิมนุษยชน (Human Right) ความโปร่งใส ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ต้องเข้าไปผนวกอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงกระบวนการกลยุทธ์ นโยบายและทุกฝ่ายขององค์กรทั้งหมด

2. ควรมีการจัดการข้อมูลในแต่ละเรื่องไว้ เพราะ CSR เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ หากไม่มีการจัดการข้อมูลในแต่ละเรื่องไว้ภายในองค์กร และไม่มีการวัด วิเคราะห์ ไม่มีการประเมินไม่มี

การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ไม่มีการจัดการความรู้ ก็จะไม่สามารถรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

## รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน | ●●

องค์กรจำนวนมาก มักมองเรื่องการทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) หรือ การจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Report) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นประเด็นท้ายๆ

จริงๆ แล้ว การวัดการวิเคราะห์ การจัดการความรู้ และการรายงานความยั่งยืนนั้นมีส่วนเชื่อมโยงกัน เพราะหากไม่สามารถวัดวิเคราะห์ ติดตามผลได้ ก็จะไม่สามารถทราบได้เลยว่า เรื่องที่องค์กรนำมารายงานนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรจริงหรือไม่ องค์กรคิดไปเองหรือไม่ว่า ข้อมูลเหล่านี้สำคัญ และเรื่องที่ยั่งยืนนั้นตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ ใสข้อมูลที่พวกเขาอยากฟังหรืออยากได้ยินหรือเปล่า ที่สำคัญหากไม่มีการวัด วิเคราะห์ที่ดีแล้ว รายงานความยั่งยืนนั้น ก็ไม่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาตัวองค์กรได้

ตามกรอบ SPM การจัดทำรายงานความยั่งยืนมีประเด็นมุ่งเน้นอยู่ที่การรวบรวมและเปิดเผยผลลัพธ์ของการดำเนินงานใน 3 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม

## ก่อนเริ่ม SD report ต้องทำอะไรบ้าง | ●●

1. ต้องศึกษารอบแนวคิดเรื่องความยั่งยืนขององค์กรว่าคืออะไร และว่าไว้อย่างไร
2. ต้องนิยามขอบเขตการรายงานขององค์กร ให้ชัดเจน โดยอาจเริ่มจากการศึกษาแนวทางการจัดทำรายงานขององค์กรอื่นๆ ทั่วโลกว่า เขามองเรื่องการทำรายงานอย่างไร
3. กำหนดประเด็น โดยศึกษาคุณค่าร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น พนักงาน คู่ธุรกิจ ภาครัฐ

ในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจทั่วโลกใช้มาตรฐานการรายงานความยั่งยืนตามแนวทางของ Global Reporting Initiative : GRI ซึ่งมีตัวชี้วัด (Indicator) 84 ตัว แบ่งกระจายอยู่ใน 6 หมวด ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน การปฏิบัติต่อแรงงาน ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ทาง GRI ยังออกตัวชี้วัด สำหรับภาคอุตสาหกรรมแต่ละประเภทเพิ่มขึ้น โดยทุกตัวชี้วัดเหล่านี้เกิดจากความร่วมมือขององค์กรธุรกิจชั้นนำ นักวิชาการในแต่ละสาขาวิชาชีพ มาร่วมกันกำหนดแนวทางสำหรับรายงานความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจที่ใช้ได้ทั่วโลก

## การพัฒนาการจัดทำรายงาน CSR และการจัดการความรู้อ บมจ. ปูนซิเมนต์ไทย | ●●

เอ่ยชื่อ SCG ขึ้นมาในแวดวง CSR นั้น ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน CSR รวมถึงนักวิชาการ ต่างชื่นชมพัฒนาการในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของที่นี่ โดยเฉพาะการวางกรอบการวิเคราะห์ ประเมิน และการทำรายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องมีการจัดการที่ดี

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ คุณนำพล ลี้มประเสริฐ Sustainable Development Manager บมจ. ปูนซิเมนต์ไทยนั้น เป็นที่ชัดเจนว่า หมวดการวัด วิเคราะห์ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน เพราะถ้าองค์กรได้ทำสิ่งที่คิดว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมไปทั้งหมดแล้ว แต่กลับไม่สามารถวัดได้ ก็นำไปสู่การวิเคราะห์ไม่ได้ เมื่อวิเคราะห์ไม่ได้ก็ประเมินผลการดำเนินงานไม่ได้ เมื่อประเมินผลไม่ได้ก็ตอบไม่ได้ว่า ปีต่อไป ควรจะตัด ลด ยก สร้าง ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานอะไร เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ซึ่งผลที่ได้จากการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้นั้นจะทำให้ การรายงานความยั่งยืนมีสาระที่มีคุณค่าเพียงพอที่จะสื่อสารออกไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้ มีความสำคัญสูงมาก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ

จากมุมมองของ SCG จะเห็นว่า องค์กรที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ จะต้องดูแลหลายๆ ส่วนทั้งส่วนธุรกิจ ผู้ถือหุ้น เศรษฐกิจขององค์กร ควบคู่กันไป รวมถึงการดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กันด้วย ไม่ว่าจะเป็นโรงงานหรือสิ่งแวดล้อมรอบๆ โรงงาน โดยต้องวิเคราะห์ หามลพิษที่องค์กรปล่อยออกไปและผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมถึง เรื่องของสังคม ซึ่งหากมองในแง่ของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เรียกว่า จะต้องทำให้เกิดความสมดุลของทั้งสามส่วน เพราะปัจจุบันเป็นที่ ชัดเจนแล้วว่า ธุรกิจที่แสวงหากำไรอย่างเดียวและไม่ให้ความสำคัญ ต่อสิ่งแวดล้อมนั้น องค์กรก็จะไปไม่รอด

ตามคำบอกเล่าของคุณนำพล ประเด็นมุ่งเน้นที่ SCG ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม และเกิดการพัฒนายั่งยืน มีดังนี้

## 1. ธรรมาภิบาล

SCG ให้ความสำคัญกับ ธรรมาภิบาล เป็นกรอบใหญ่ เพราะ ถ้าทำธุรกิจแล้วไม่มีความโปร่งใส ไม่มีความน่าเชื่อถือ องค์กรก็อยู่ รอดไม่ได้ โดย SCG ได้ออกคู่มือจรรยาบรรณ เพื่อใช้เป็นแนวทาง การดำเนินธุรกิจในเรื่องต่างๆ ที่อาจจะมีความเสี่ยงต่อความซื่อสัตย์ ของพนักงานได้ ซึ่งเรื่องธรรมาภิบาลนี้เป็นส่วนสำคัญที่ต้องเปิดเผย ไว้ในรายงาน

## 2. สิ่งแวดล้อม

SCG ได้กำหนดประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่องค์กรเกี่ยวข้อง โดยมุ่งไปที่ผลกระทบที่องค์กรได้สร้างขึ้นพร้อมกับวิธีลดผลกระทบเหล่านั้น เช่น การลดผลกระทบด้วยการส่งเสริมการปฏิบัติตามแนวทาง 3R การศึกษาและหาทางพัฒนาพลังงานทดแทน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การลดการใช้น้ำ การบริหารจัดการของเสีย รวมถึงการส่งเสริมการฟื้นฟูและรักษาระบบนิเวศ ตลอดจนความหลากหลายทางชีวภาพต่างๆ

ขณะที่ในสายห่วงโซ่อุปทาน ได้มีการประกาศนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว (Green Procurement) ส่วนในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้มีการลงทุนวิจัยเพื่อผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Eco-product or Green Product) มากขึ้น รวมถึงการพัฒนาระบบ Logistic ให้มีประสิทธิภาพค้ำึงถึงสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

## 3. การพัฒนากิจกรรมสังคมและชุมชน

SCG มีโครงสร้างการทำงานที่เชื่อมโยงกัน การพิจารณาอนุมัติโครงการ หรือกิจกรรมต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน ดังนั้นโครงการต่างๆ ของ SCG จึงมีทิศทางไปในทางเดียวกันและสอดคล้องซึ่งกันและกัน

#### 4. ความปลอดภัย

SCG ให้ความสำคัญกับกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย โดยมีการสร้างกรอบการทำงานด้านความปลอดภัยขึ้น (Safety Framework) เพื่อรองรับงานด้านนี้

“เพราะ SCG มองว่า ชีวิตการทำงานของพนักงานทุกคน คู่ธุรกิจ หรือแม้กระทั่งผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ กับ SCG ล้วนมีความสำคัญทั้งหมด ดังนั้นกรอบการทำงานด้านความปลอดภัยของ SCG จึงครอบคลุมตั้งแต่เรื่องแรงงานจรรยาบรรณและการพัฒนาพนักงาน

#### 5. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

SCG มองว่า การพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหนทางที่นำไปสู่การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) โดย SCG นิยมใช้การสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยในรูปแบบการสื่อสารอย่างเต็มที่ (Full Communication) ในส่วนของภาคสังคมจะสังเกตเห็นว่า SCG มุ่งเน้นเรื่องของคนเป็นส่วนใหญ่”

### 10 ปีของการทำรายงาน |

รายงานความยั่งยืนนี้ บางองค์กรเรียกว่า CSR report ซึ่งแล้วแต่ว่า แต่ละแห่งมอง CSR อย่างไรในส่วนของกรรายงานความยั่งยืน คุณน่าจะพล่าว่า SCG มีการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบ



เนื้อหาการทำรายงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ การตรวจสอบได้ซึ่งนั่นเป็นเหตุผลว่า ทำไมการจัดการความรู้ การประเมิน การวิเคราะห์จึงเชื่อมโยงกับการทำรายงาน

คุณนำพลเล่าว่า SCG ให้ความสำคัญกับข้อมูลที่น่าไปใช้ในรายงานโดย ต้องมีความน่าเชื่อถือ “ข้อมูลที่ใช้ต้องอ้างอิงจากความเป็นจริง เพราะเรื่องของการรายงานเป็นเหมือนการสรุปผลการดำเนินงานประจำปี องค์กรควรจะทำการรายงานสรุปออกมาทุกปีเพื่อตรวจสอบและใช้เป็นเกณฑ์บรรทัดฐานในการวัดผลการดำเนินงานในแต่ละปีว่า องค์กรได้ทำอะไรสำเร็จไปแล้วบ้าง งานส่วนใดที่กำลังทำอยู่แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้และงานส่วนใดที่ทำแล้วยังไม่เกิดผลสำเร็จ ก็ต้องให้คำอธิบายถึงสาเหตุว่า เป็นเพราะเรื่องอะไร”

จากประสบการณ์การจัดทำรายงานความยั่งยืนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2553 คุณนำพลได้เล่าถึงพัฒนาการการจัดทำรายงาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ยุค ดังนี้

ยุคที่ 1 : รูปแบบและเนื้อหาการทำรายงานยังคงคล้ายกับการรายงานประจำปีทั่วๆ ไป แต่เน้นเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก เนื้อหาส่วนใหญ่ไม่ได้แสดงข้อมูลเรื่องเศรษฐกิจมากนักเพราะ SCG มีรายงานประจำปีอยู่แล้ว รายงานฉบับที่ 1 จึงเป็นเหมือนรายงานอีกฉบับหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนประกอบเพิ่มเข้าไป โดยในช่วงแรกประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่ SCG ได้ให้ความสนใจและเก็บข้อมูลเพื่อทำรายงานมีหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง eco energy น้ำ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก ส่วนเรื่องสังคมจะเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมและการบริจาค

ยุคที่ 2 : มีความแตกต่างจากยุคแรกอย่างชัดเจน โดยการรายงานในช่วงนี้ได้มีการเพิ่มเติมเนื้อหาเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลซึ่งรวมถึงพนักงานและคู่ธุรกิจ

ยุคที่ 3 : ในช่วงนี้รูปแบบการรายงานเริ่มเป็นลักษณะเครือข่าย (Network) มากขึ้น

“เป็นการรายงานในลักษณะที่สะท้อนการทำงานร่วมกับเครือข่าย เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม SCG มีเครือข่ายกับใครหรือองค์กรใด และทำอย่างไรบ้าง ซึ่งมีทั้งสถาบันการศึกษามหาวิทยาลัยต่างๆ รวมถึง ภาคเอกชน ภาคธุรกิจอื่นๆ เข้ามาร่วมด้วย ในขณะเดียวกัน SCG ได้เพิ่มการรายงานในเรื่องสังคมมากยิ่งขึ้น และเพิ่มส่วนของความรับผิดชอบต่อในตัวธุรกิจเข้ามาในรายงาน นอกจากนี้ ก็ยังไม่ลืมรายงานเรื่องการพัฒนาพนักงานเข้ามาเสริมด้วย”

ยุคที่ 4 : ได้มีการเปลี่ยนชื่อจากรายงานความรับผิดชอบต่อสังคม มาเป็นรายงานความยั่งยืน หรือ SD report ในรายงานปี 2549 ได้เพิ่มเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กร และจัดทำขอบเขตการรายงาน (Scope of report) โดยอาศัยแนวทางการรายงานความยั่งยืนของ GRI (ทาง GRI ได้กำหนดรูปแบบของ SD report ว่าควรจะมีประเด็นในแต่ละเรื่องอย่างไรบ้าง และกำหนดดัชนีขึ้นเพื่อเป็นกรอบของการรายงาน) SCG จึงนำประเด็นจาก GRI มาพิจารณาใช้อ้างอิงเป็นแนวทาง ซึ่งช่วยให้ SCG ทราบว่าผลการดำเนินงานและการพัฒนาขององค์กรก้าวหน้าไปมากน้อยแค่ไหน ขณะเดียวกัน SCG ได้ปรับรูปแบบการรายงานให้มีความเป็นเอกลักษณ์และอ่านง่ายยิ่งขึ้น โดยในด้านเนื้อหาเกี่ยวกับรายงานด้านสิ่งแวดล้อมได้

เพิ่มประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และยังเพิ่มเนื้อหาการรายงานเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว (Green Procurement) นอกจากนี้ได้เพิ่มเรื่องความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity) เข้ามาด้วย

ยุคที่ 5 : SCG นำเอาแนวทางของ GRI เข้ามาใช้ในการทำรายงานอย่างเต็มรูปแบบ

“ตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมา ที่มุมขวาล่างของรายงานของ SCG จะปรากฏสัญลักษณ์ระดับของรายงานที่ทาง GRI กำหนดไว้ ซึ่งรายงานฉบับปี 2550 นี้เราได้ Level C ตามที่ GRI ได้แบ่งระดับของการรายงานไว้ทั้งหมด 6 ระดับ (C, C+, B, B+, A, A+) โดยเกรด C ที่ได้นี้ช่วยบอกระดับของการรายงานขององค์กร เมื่อเทียบกับระดับสากลว่าอยู่ระดับใด นอกจากนี้ ทาง GRI ยังมีการแสดงวิธีการวัดระดับ ซึ่ง SCG ใช้สัญลักษณ์สีแดงอันหมายถึง รายงานเล่มนี้ได้รับการประเมินระดับ โดยองค์กรที่ออกรายงานนั้น (Self Declare)

ข้อดีของการนำแนวทาง GRI มาใช้กำกับการทำรายงานคือ ทำให้ SCG สามารถนำข้อมูลที่ต้องการทราบมาจับคู่ (Matching) ได้ง่ายขึ้น เพื่อตรวจสอบหรือดูแนวโน้มว่า ข้อมูลในส่วนนี้ขององค์กรเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับขององค์กรอื่นๆ รายงานความยั่งยืนจึงสามารถนำไปใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างองค์กรที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกันได้

ในปี 2551 ด้วยประสบการณ์ที่มากขึ้น SCG มองเห็นความเป็นไปได้ที่จะทำรายงานให้ได้เกรด A แต่นั่นก็เป็นสิ่งที่ SCG มองตัวเอง เมื่อทำรายงานเสร็จแล้ว SCG ก็ทำอีกฉบับหนึ่งเป็นภาษาอังกฤษเพื่อส่งไปให้ทาง GRI ตรวจสอบดูว่าเป็นรายงานระดับใด พอทาง GRI ตรวจสอบแล้วก็บอกว่ารายงานของ SCG ได้เกรด A ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ในปี 2552 สิ่ง que เพิ่มขึ้นมาคือ การให้องค์กรภายนอกมา ตรวจสอบและรับรองข้อมูลที่รายงานไปนั้นมีความถูกต้องมากน้อยเพียงไร เหมือนกับรายงานประจำปี (Annual report) ที่ต้องมี auditor มาตรวจ”

## ถึงเวลารวม 5 กลุ่มธุรกิจ 1 รายงาน | ●●

องค์กรขนาดใหญ่ ที่มีบริษัทลูกหลายแห่ง มักมีคำถามว่า จะต้องทำรายงานทุกบริษัทหรือไม่ จริงๆ แล้วก็คงขึ้นอยู่กับนโยบาย ซึ่งที่ SCG นั้น ในตอนแรกเริ่ม กลุ่มธุรกิจใหญ่ที่มีทั้งหมด 5 กลุ่ม ต่างก็มีการทำรายงานเป็นของตนเอง แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนมาเป็นรายงานฉบับเดียว แต่เอาข้อมูลของทุกกลุ่มมารายงานซึ่งคุณนำพลยอมรับว่าไม่ง่ายเลย

“กระบวนการทำรายงานฉบับเดียวค่อนข้างยุ่งยากเพราะว่า ข้อมูลในเรื่องต่างๆ ต้องรวบรวมมาจากผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีอยู่หลายกลุ่มธุรกิจ ดังนั้น เนื้อหาของรายงานปีล่าสุด จึงหนักกว่ารายงานปีก่อนๆ โดยเพิ่มขึ้นอีก 20 หน้า ขณะที่ทาง SCG มีนโยบายที่ไม่สนับสนุนการใช้กระดาษมากเกินไป เราจึงใช้วิธีการเผยแพร่ในรูปแบบของแผ่นซีดีรอม ซึ่งมีทั้ง Annual report และ SD report อยู่ในแผ่นเดียว และมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้เลือก”

## เทคนิคการพัฒนาการำรายงาน | ●●

1. ก่อนทำรายงาน ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร เพราะการทำรายงานนั้นจะต้องสามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง
2. ต้องอธิบายให้ได้ว่า กลุ่มเป้าหมายของรายงานเป็นใคร
3. ต้องรู้ว่า จะรายงานเรื่องอะไรที่องค์กรคิดว่าเป็นผลการดำเนินงานที่สำคัญ หรือเป็นผลงานที่น่าภาคภูมิใจ หรือผลการดำเนินงานบางอย่างที่ยังอยู่ระหว่างกระบวนการทำงาน (on process) องค์กรสามารถนำมาอธิบายได้ว่าในแต่ละเรื่องนั้นมีอะไรเกิดขึ้นบ้างสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ เป็นอย่างไรและผลสุดท้ายเรื่องนั้นมีบทสรุปอะไรเกิดขึ้น
4. ในกรณีที่มีรายละเอียดมากควรใส่แหล่งอ้างอิง เพื่อให้ผู้อ่านที่สนใจข้อมูลเพิ่มเติมสามารถตามเข้าไปดูรายละเอียดได้ ในรายงานบางปีองค์กรอาจจะเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับการไปพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กลุ่มต่างๆ เพื่อขอความเห็นในด้านที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนั้นๆ ติดตามและให้ความสนใจ
5. เมื่อใดที่องค์กรรายงานผลงานในด้านที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนั้นสนใจ องค์กรควรรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานในเรื่องนั้นด้วย และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปพร้อมกันในบางเรื่องยังสามารถบ่งชี้ทิศทางที่องค์กรควรเดินไปในอนาคต

ได้อีกด้วย เช่น เรื่องการจัดการของเสียซึ่งมีประเด็นเรื่อง Zero waste ในหลุมฝังกลบ โดย SCG ได้นำมาปรับใช้อย่างต่อเนื่องซึ่งในปี 2554 รายงานของ SCG มีการรายงานปริมาณของเสียที่สามารถลดได้และที่คงเหลือจากปีก่อนและพร้อมทั้งมีการระบุเป้าหมายที่จะลดในปีต่อไป

6. การเขียนรายงานควรทำให้อ่านง่าย เนื้อหาสั้นกระชับ ใจความ ซึ่งทาง SCG ใช้พนักงานเป็นกองบรรณาธิการ โดยทำหน้าที่ตั้งแต่รวบรวมข้อมูลและเขียน โดย SD report จะออกพร้อม Annual report ให้ทันการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี (ประมาณปลายเดือนมีนาคมของทุกปี)
7. รูปเล่มของรายงาน ควรมีรูปภาพประกอบ รวมถึงการใส่แผนภูมิต่างๆ ให้ผู้อ่านเข้าใจง่าย เห็นการเปรียบเทียบข้อมูลและเพื่อดึงดูดสายตาผู้อ่านให้สนใจเนื้อหาที่รายงาน

## จะเริ่มต้น...อย่างไร | ●●

สำหรับการเริ่มต้นทำรายงาน คุณนำพลแนะนำว่า ให้เริ่มหาตัวอย่างจากองค์กรอื่นๆ มาศึกษา จากนั้นวางกรอบการทำรายงานขององค์กรตนเอง แล้วค่อยนำเอาแนวทางการจัดทำรายงานของ GRI มาปรับใช้

“ในช่วงแรกๆ ของการทำรายงานความยั่งยืน มักมีคำถาม “ทำไปแล้วองค์กรได้ประโยชน์อะไร” ก็คงต้องตอบว่าได้อย่างแน่นอน เพราะตั้งแต่เริ่มทำรายงานความยั่งยืน แม้จะยุ่งยากในช่วงเริ่มต้น และพนักงานที่รับผิดชอบอาจจะมองดูเป็นเรื่องของความต้องการของผู้บริหาร หรือบางคนบางกลุ่มในองค์กรเท่านั้น แต่พอพนักงานที่รับผิดชอบเรื่องนี้ ได้ขยายการจัดเตรียมทำรายงานออกไปเรื่อยๆ เขาก็พบว่า มันทำให้การทำงานในปีต่อๆ ไปง่ายขึ้น”

ดังนั้น การไปศึกษาแนวทางการจัดทำรายงานของบริษัทอื่นๆ ในระดับแนวหน้าย่อมได้ประโยชน์อย่างมาก ซึ่งหลายครั้งการจัดทำรายงานความยั่งยืนในแต่ละฉบับ องค์กรได้วิธีการใหม่ๆ ในการทำงานมาโดยที่ไม่รู้ตัวก็มาก เพราะแค่การหาข้อมูลมาใส่ไว้ในรายงานความยั่งยืนสักเรื่องหนึ่ง องค์กรก็ต้องทบทวนวิธีการเก็บข้อมูลที่เป็นอยู่ว่าสามารถวัด วิเคราะห์ประเมินผลได้จริงหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารองค์กรอยากเก็บข้อมูลสถิติเรื่องการใช้พลังงานในองค์กรซึ่ง SCG ได้เริ่มทำมาตั้งแต่รายงานฉบับปีแรกๆ ที่จัดเก็บข้อมูลการใช้พลังงานเพียงแต่รูปแบบการจัดเก็บข้อมูลอาจมีหน่วยวัดไม่ตรงกัน ขอบเขตการเก็บข้อมูลก็แตกต่างกัน



กันอีก เลย์ต้องมาประชุมพิจารณากำหนดแนวทางและมาตรฐานการจัดเก็บข้อมูลกันทั่วทั้งองค์กร และพ้ององค์กรดำเนินการต่อไปได้เรื่อยๆ ข้อมูลเหล่านี้ จะถูกจัดเก็บในแบบเดียวกันและมีความชัดเจนสามารถนำมาศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการลดใช้พลังงานได้ ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการสร้างมาตรฐานการทำงานใหม่ให้เกิดขึ้น

## รายงานไม่ใช่เป็นเพียงแค่อายงาน | ●●

แน่นอนว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำรายงานความยั่งยืนที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในระดับสากลนั้น ย่อมทำให้ชื่อเสียงขององค์กร เป็นที่ยอมรับและรู้จักในด้านที่ดี ซึ่งตัวรายงานความยั่งยืนได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ทำให้ SCG สามารถเข้าไปเป็นองค์กรที่มีบทบาทในแวดวงองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมระดับโลกได้

ทั้งนี้ ตลาดหลักทรัพย์ของสหรัฐอเมริกาได้นำชื่อของ SCG เข้าไปอยู่ในกลุ่มดัชนีรายชื่อบริษัทที่เรียกว่า Dow Jones Sustainable Index : DJSI ในต่างประเทศ ถือว่าเป็นรางวัลสำหรับบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของสหรัฐอเมริกาและกลุ่มประเทศยุโรป ที่ปัจจุบันต่างให้ความสำคัญต่อประเด็นการดำเนินงานในแนวทางความยั่งยืน จะมีความพยายามที่จะจัดกลุ่มบริษัทที่มีแนวทางการดำเนินธุรกิจ เพื่อไปสู่ความยั่งยืนในตลาดหลักทรัพย์ขึ้น และเพื่อรวบรวมข้อมูลของบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์จากทั่วโลกว่ามีการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนกันอย่างไร

“ถือเป็นความโชคดีของ SCG ที่ได้รับเกียรติจาก DJSI เชิญให้เข้าร่วมมาได้ 7 ปี โดยทุกครั้งที่เชิญมา ทาง DJSI จะส่งแบบสอบถามมาว่า ในรอบปีที่ผ่านมา SCG ได้ทำอะไรไปบ้าง สิ่งที่ว่านั้นต้องการคงไม่ใช่แค่คำตอบอย่างเดียว แต่ต้องมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นและเชื่อมั่นในตัวองค์กร ซึ่งหลักฐานชิ้นสำคัญชิ้นหนึ่งคือ รายงาน SD report นั้นเอง ในระยะหลังทาง DJSI เริ่มเข้มงวดมากยิ่งขึ้นในการเรียกดูเอกสารข้อมูลต่างๆ ซึ่งเราจะมาใช้วิธีการแนบเอกสารเข้าไปเพิ่มที่หลังไม่ได้ จะเห็นว่าสิ่งที่สามารถนำมาใช้อ้างอิงได้เช่น รายงานความยั่งยืน (SD report) รายงานประจำปี (Annual report) และเว็บไซต์ของบริษัท ซึ่งทั้งสามแหล่งนี้ถือเป็นแหล่งข้อมูลที่เปิดเผยสู่สาธารณะทุกคนสามารถตรวจสอบได้ เท่ากับว่าองค์กรมีความโปร่งใสมากขึ้นในระดับหนึ่ง”

ดังนั้น รายงานความยั่งยืนจึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่สำคัญในการแสดงสถานะขององค์กรในเรื่องความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูล ความสามารถในการตรวจสอบองค์กรได้อีกด้วย เพราะข้อมูลที่นำมารายงานต้องอ้างอิงจากความเป็นจริง ส่วนเรื่องของชื่อเสียงและภาพลักษณ์จะเกิดขึ้นตามมาภายหลัง

## หัวใจการทำรายงานคือ ความโปร่งใส |

การทำรายงานความยั่งยืนที่ผ่านมา ได้สะท้อนประเด็นปัญหาในบางเรื่องให้เห็นชัดเจนมากยิ่งขึ้นเช่น กรณีจำนวนอุบัติเหตุหรือการเสียชีวิตที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการทำงาน โดย SCG มีการทำรายงานเรื่องนี้มาอย่างต่อเนื่องทุกปีเพราะบริษัทมีพนักงานมากกว่าสามหมื่นคน แม้ว่าที่ผ่านมาจะไม่เคยมีอุบัติเหตุถึงขั้นทำให้เสียชีวิตในจำนวนเลขสองหลักแต่ปีที่ 2553 จำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุพุ่งขึ้นเป็นเลขสองหลัก คือ จำนวน 13 รายซึ่งสำหรับ SCG ตัวเลขนี้เป็นภาพสะท้อนผลการดำเนินงานภายในอีกมุมหนึ่งที่เป็นความจริงที่เกิดขึ้น

“แม้ทาง SCG ได้เห็นข้อมูลตรงนี้ตั้งแต่ตอนเตรียมทำรายงานแล้วก็ตาม แต่ทาง SCG ยังยืนยันที่จะรายงานข้อมูลในเรื่องนี้โดยตรงไปตรงมา แม้ผลตอบรับหลังทำรายงานออกไปจะมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์จากหลายๆ องค์กร หลายๆ สถาบันเข้ามา แต่ SCG ก็น้อมรับคำวิจารณ์เหล่านั้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ไม่ให้เกิดเหตุการณ์ เช่นเดิม โดย SCG ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาพูดคุยเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกัน”

## ความน่าเชื่อถือ เกิดจากการรายงานความผิดพลาดและล้มเหลว |

ความน่าเชื่อถือของรายงานความยั่งยืน ไม่ได้เกิดจากการรายงานผลการดำเนินงานที่สำเร็จเท่านั้น หากแต่องค์กรที่จัดทำรายงานความยั่งยืนนั้นจะได้รับความน่าเชื่อถือ ก็ต่อเมื่อมีการรายงานความผิดพลาดหรือล้มเหลวด้วย และต้องให้คำอธิบายถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด รวมถึงวิธีแก้ไขป้องกันปัญหาเหล่านั้นในอนาคต ซึ่ง SCG พบว่า การรายงานข้อมูลอย่างสมดุลทั้งดีและไม่ดี คือ หัวใจสำคัญของความน่าเชื่อถือในตัวองค์กรอย่างแท้จริง

“คงไม่มีองค์กรแห่งใดบนโลกนี้ที่ทำงานแล้วจะมีแต่เรื่องดีหมด ในเมื่อการรายงานความยั่งยืนเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเปิดเผยความโปร่งใสออกมาสู่สาธารณะ ก็จะช่วยทำให้องค์กรมีโอกาสทบทวนผลการดำเนินงานของตนเองว่าเป็นที่ยอมรับในเชิงวิชาการอย่างไร report ที่มีทั้งเรื่องดีและเรื่องไม่ดีขององค์กร อยู่ในเวลาเดียวกันด้วย ย่อมสะท้อนหลักการ ของความโปร่งใส ความโปร่งใส แปลว่า ต้องมองให้ส่องผ่านได้ องค์กรโดยมากมักจะคัดเลือกเฉพาะเรื่องที่องค์กรเห็นว่าดี แต่อาจจะไม่สำคัญก็ได้ หลายๆ ครั้งที่รายงานเหล่านั้นมักหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลผลกระทบเชิงลบ หรือสถิติการบาดเจ็บล้มตาย ใดๆ ที่ความเป็นจริงแล้วควรนำมา รายงานและเป็นประโยชน์มากกว่าการรายงานเพียงผลงานที่ดี”

ข้อมูลส่วนที่ยังทำได้ไม่ดั้นนั้น สามารถนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานต่อไปได้ และเป็นการรายงานให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กรและภายนอกองค์กรได้ตระหนักว่า ที่ผ่านมาก่อเกิดอะไรขึ้น จะได้ไม่กระทำความผิดพลาดแบบเดียวกันอีก หรือควรระมัดระวังงานที่ตนเองรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ความโปร่งใสจึงเป็นสิ่งสำคัญของการทำรายงานไม่ว่าจะใช้มาตรฐานใดก็ตาม การรายงานความยั่งยืนต้องเกิดจากความจริงทุกเรื่อง ทั้งเรื่องที่ได้กระทำไปแล้วหรือเรื่องที่เคยกล่าวไว้ว่าจะทำแต่ยังไม่สำเร็จหรือเรื่องที่ต้องทำเพราะถ้าไม่ทำแล้วจะมีผลกระทบเชิงลบ

## ข้อคิดท้ายบท | ●●

เมื่อการทำรายงานไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้าย การเตรียมพร้อมด้วยการศึกษาแนวทางที่รวบรวมมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับSCG และบริษัทต่างๆ ต่อไปนี้ อาจเป็นตัวช่วยที่สำคัญสำหรับผู้ที่จะเริ่มต้นทำรายงาน ดังนี้

- ควรมีการชี้แจงพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบข้อมูลที่ต้องการนำมารายงานโดยตรง ด้วยการอธิบายวัตถุประสงค์ของการรายงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ที่รับผิดชอบข้อมูลในส่วนต่างๆ เพราะเมื่อเขาเหล่านั้นเกิดความเข้าใจ ก็จะไปสู่ความร่วมมือระหว่างกันภายในองค์กรได้

- ควรมีการวางแผนการเก็บข้อมูลกิจกรรมพัฒนาสังคมต่างๆ โดยการแจ้งหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ถ่ายรูปที่สื่อความหมายของกิจกรรมต่างๆ ไว้ให้ชัดเจนและสามารถนำมาตีพิมพ์ลงในรายงานได้

- ควรเริ่มทำรายงานจากระดับง่ายไปหาระดับที่ยากขึ้น แล้วค่อยพัฒนากระบวนการทำงานของทั้งองค์กร การวัดวิเคราะห์ การประเมินผล การสื่อสารไปพร้อมกัน

- สำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มต้นจัดทำรายงาน ถ้าข้อมูลส่วนใดยังไม่พร้อมที่จะนำมารายงาน ก็ยังไม่ต้องนำมารายงาน เพียงแต่ใส่รายละเอียดของแผนและวิธีการให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เพียงพอจะนำมารายงานได้ในปีต่อๆ ไป โดยควรกำหนดกรอบระยะเวลาที่คาดการณ์ว่าจะสามารถนำมาเปิดเผยรายงานได้ เพื่อแสดงให้เห็นผู้อ่านทราบว่า องค์กรนั้นมีการวางแผนและความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ

- ภาษาที่ใช้ในการรายงาน ควรใช้ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย โดยมากนิยมทำเป็นแบบสองภาษาในเล่มเดียวกัน หากองค์กรมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นคนต่างชาติมากควรทำแยกเป็นเล่มภาษาใดภาษาหนึ่ง ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากขอบเขตการทำธุรกิจขององค์กรและผู้ที่ต้องการรับทราบข้อมูลของรายงานเป็นสำคัญ

- ควรนำรายงานที่ทำเสร็จแล้ว เผยแพร่แก่พนักงานทุกระดับภายในองค์กรก่อน เพื่อยกระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนของธุรกิจ นอกจากนี้ อาจมีการจัดกิจกรรมเพิ่มเติม เช่น เปิดเวทีพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมมีความภาคภูมิใจต่อการทำธุรกิจขององค์กร และมีแรงจูงใจ เกิดความอยากทำเพื่อช่วยกันผลักดันสิ่งที่ดีๆ ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

- ควรศึกษาข้อมูลในแต่ละด้านที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำมาใช้พัฒนาองค์กรในส่วนที่อาจจะมองข้ามหรือละเลยไป เช่น จำนวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เป็นต้น

- การลงไปศึกษารายละเอียดของระบบการทำงานจริงๆ นอกจากจะหาช่องว่างที่เกิดขึ้นแล้ว ควรต้องหาวิธีการปรับปรุงตามมาตรฐานสากลอีกด้วย เพราะข้อมูลที่นำไปรายงานนั้นสามารถนำไปเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจอื่นๆ ที่อยู่ในภาคธุรกิจเดียวกันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

- รูปแบบการนำเสนอข้อมูลในรายงาน ควรยึดแนวทางตามแบบสากล

- การรายงานควรใช้การเล่าเรื่องที่เข้าใจได้ง่าย ใช้ภาษาที่เรียบง่ายได้ใจความ เหมือนการเล่าอัตชีวประวัติขององค์กรเอง รวมถึงประเด็นสำคัญๆ เป้าหมายอะไรบ้าง กลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนที่นำมาใช้เป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการวางอนาคตของธุรกิจ ฯลฯ

- สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SME) ควรเริ่มทำรายงานความยั่งยืน โดยเฉพาะในเรื่องของการเป็น Green Supply Chain หรือเรื่องของ Sustainable Supply Chain เพราะการรายงานข้อมูลในด้านนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง และยังช่วยให้องค์กรเหล่านี้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวโน้มการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนกับองค์กรที่เป็นคู่ค้า

- การรายงานความยั่งยืน ต้องรายงานสถานะความยั่งยืนขององค์กร ณ ปัจจุบันโดยให้ข้อมูลครบทั้ง 3 มิติ (เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) พร้อมทั้งกำกับกับการปฏิบัติการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้วยธรรมาภิบาล

- ความสำเร็จของการเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนขององค์กรธุรกิจต้องมาจากคำพูดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายงานความยั่งยืนเป็นสื่อกลางสร้างความเข้าใจและให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถืออย่างต่อเนื่อง





## บทส่งท้าย

---

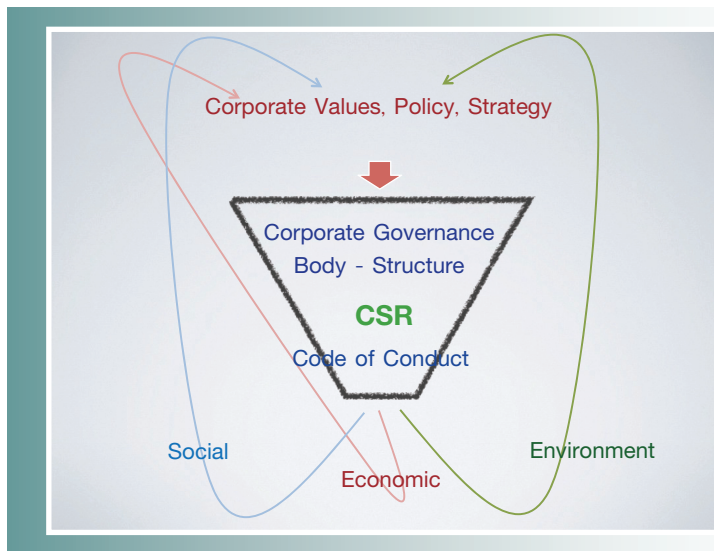


เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2554 อาจารย์ อนันตชัย ยูรประถม ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ได้สรุปความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในเวที CSR Knowledge Sharing ที่จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง 6 ครั้ง โดยมีผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ CSR ของภาคธุรกิจ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม เข้าร่วมจำนวน ประมาณ 80 คน



ภายใต้กรอบแนวทางการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SPM) ที่สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนนำมาใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรต่างๆ ในเวที CSR Knowledge Sharing 2011 Series จะพบว่า CSR ไม่ใช่อะไรที่อยู่นอกองค์กร แต่จะต้องเป็น CSR ที่องค์กรผสมเข้าไปไว้ในแกนหลักของการดำเนินธุรกิจ

เมื่อ CSR เป็นแกนหลักของตัวองค์กร การเชื่อมโยง CSR กับประเด็นต่างๆ จะถูกกำกับด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือธรรมาภิบาล และมีโครงสร้างที่เหมาะสมโดยผู้ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนคือ พนักงาน ซึ่งในส่วนของพนักงาน จะมีหลักจรรยาบรรณของพนักงานเป็นตัวกำกับอีกระดับหนึ่ง



“องค์กรที่พนักงานมีจรรยาบรรณ จะส่งผลทำให้สามารถนำแนวคิด CSR เข้ามาใช้ได้ง่ายขึ้น โดยเมื่อ CSR สามารถสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ในที่สุดก็ย้อนกลับมาที่นโยบายองค์กร กลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะสามารถละลายแนวคิดนี้เข้าสู่องค์กรได้อย่างไร เพื่อให้ CSR ที่เราทำ ไม่เป็นเพียงแค่กิจกรรมเหมือนที่ผ่านมา

หากผู้อ่านมีข้อสงสัยหรือต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมในหมวดใดสามารถส่งคำถามมาได้ที่ เครือข่ายปฏิบัติการ CSR For Thailand (E-mail : [csr4thai@gmail.com](mailto:csr4thai@gmail.com))

ขอให้การเคลื่อนทัพ CSR ของทุกองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน นั่นคือ...มีความสมดุลทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

