

ระบบความรับผิดชอบต่อสังคม : นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

Social Responsibility System : The Innovation for Sustainable Development

เปชฌางค์ ยอดมณี

บทคัดย่อ

ความยั่งยืนเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน บทความฉบับนี้นำเสนอมุมมองของการองค์กรปัจจุบันที่มีความเป็นระบบเปิด การบริหารจัดการให้ยั่งยืนทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้มองออกไปยังสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับสังคม ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสังคมภายนอกทำให้องค์กรต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น ระบบความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility: CSR) เป็นระบบสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อสังคม รูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในฐานะที่เป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบการพัฒนาที่ยั่งยืน การองค์กรจึงต้องวิเคราะห์ผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อสังคมภายนอก รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบของสังคมภายนอกที่มีต่อองค์กร เมื่อเกิดความเอื้ออาทรที่ดีระหว่างกันแล้ว องค์กรก็สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม บทความนี้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ CSR เพื่อความยั่งยืน รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีและ

ตัวอย่างนวัตกรรมบางประการของระบบ CSR ที่น่าสนใจ

Abstract

Sustainability was an important goal for present organizational management. This article presented a viewpoint of organization with opened system. The management with a goal to become sustainable had changed organization's attitudes towards external social environment. Relationship with the society required organizations to be responsible for all arisen impacts. Corporate social responsibility is an important system that caused standard procedures for social responsibility, patterns of social responsibility and leadership related to social responsibility. His Majesty the King Bhumibol Adulyadej was the kind of leader that was a role model for people in sustainable development practices. Organizations should analyze their operational impacts on their social environment, and vice versa. When benevolence

between each other had been realized, organizations would be sustainably survival. However, this article was intended to present the concept of corporate social responsibility development for sustainability, including concepts, theories, and samples of some interesting innovative practices in corporate social responsibility.

บทนำ

การพัฒนาแบบยั่งยืนเป็นการพัฒนาที่สนองต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่กระทบกระเทือนความสามารถของคนรุ่นต่อไป ใน การที่จะสนองต่อความต้องการของตนเอง (Sustainable development is development which meets the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs) การพัฒนาแบบยั่งยืนสนับสนุนค่านิยมที่มีการส่งเสริมให้มีมาตรฐาน ในการบริโภคทรัพยากรที่ไม่ฟุ่มเฟือยที่อยู่ในขอบขีดความสามารถของระบบนิเวศที่จะรองรับได้ตามคำกล่าวของมหาตมะคานธี ที่กล่าวว่า “โลกเรานี้มีทรัพยากรเพียงพอสำหรับสนองความต้องการของมนุษย์ แต่มีไม่เพียงพอสำหรับความโลภของมนุษย์” มนุษย์เราจึงต้องเปลี่ยนแปลงให้มีค่านิยมแบบใหม่ เศรษฐศาสตร์ที่เน้นเรื่อง “ยิ่งมากยิ่งขึ้นดี” (the economics of more and more) จะต้องกลายเป็นเศรษฐศาสตร์ของความพอดี (the economics of enough) ซึ่งตรงกับหลักธรรมของพระพุทธศาสนาในเรื่องมัตตัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ ความพอเหมาะพอดี

ความยั่งยืนเป็นปัญหาที่สลับซับซ้อน (Sustainability is a Complex Problem) เมตคาล์ฟและเบนน์ (Metcalf & Benn, 2012) เสนอว่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของความยั่งยืนได้นั้น ผู้นำขององค์กรต่าง ๆ จะต้องตระหนักถึงความจริงที่ว่า องค์กรจะต้องดำเนินงานภายใต้ระบบที่มีความซับซ้อนมากมาย ระบบที่มีความซับซ้อนเหล่านี้และมีความเป็นระบบเปิด (Open system) นั้น มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันและมีสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต ระบบสังคมและเศรษฐกิจที่ซับซ้อนซึ่งแต่ละธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของระบบเหล่านั้น องค์กรในปัจจุบันมีลักษณะที่เป็นระบบเปิด (open system) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ 1) สภาพแวดล้อม (environment) สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์กรนั้นมักเป็นตัวกำหนดความเป็นไปขององค์กร ถึงแม้จะมีขอบเขต (boundary) ที่กั้นขวางอยู่ก็ตาม สภาพแวดล้อมขององค์กรอาจเป็นแม้กระทั่งตัวกำหนดความคงอยู่หรือความยั่งยืนขององค์กร โดยทั่วไปแล้วสภาพแวดล้อมขององค์กรมักประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางสังคม (society) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (economics) เป็นต้น 2) ปัจจัยนำเข้า (input) ระบบเปิดจำเป็นต้องนำปัจจัยจากภายนอกเข้าสู่ระบบ เช่น การรับบุคคลจากระบบการศึกษาเข้าสู่การทำงาน เป็นต้น 3) การถ่ายทอด (throughput) การถ่ายทอด เป็นกระบวนการที่ทำการเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์ นำเข้ากระบวนการหรือฝึกฝน เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์ของระบบ ดังนั้น จึงถูกถือว่าทำหน้าที่ “การถ่ายทอด” (transfer) ของระบบ 4) ผลผลิต (output) ระบบเปิดส่งผลิตผลของตนเองออกไปสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก ลักษณะพื้นฐานอันหนึ่งของผลิตผล ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับความอยู่รอดของระบบ คือ ผลิตผลของระบบ

นั้น ๆ จะต้องได้รับการยอมรับจากระบบที่เหนือกว่า หรือหน่วยงานสังคมที่ใหญ่กว่า ซึ่งก็หมายถึงระบบสังคมและเศรษฐกิจนั่นเอง และ 5) ผลย้อนกลับ (feedback) เป็นการนำข้อมูลที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนประกอบของระบบย้อนกลับไปสู่ส่วนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นซึ่งเมื่อพิจารณาองค์กรในมุมมองเชิงระบบที่เป็นระบบเปิด จะเห็นได้ว่าสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นที่สุดคือ สภาพแวดล้อมขององค์กร

ความยั่งยืนกับการรับผิดชอบต่อสังคม (Sustainable and CSR)

ในการสืบค้นบททวนเอกสารงานวิจัยที่มีการจัดทำช่วงปี ค.ศ. 1999 ถึง 2008 ที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤติที่เกี่ยวข้องกับระบบทุนนิยม และพฤติกรรมองค์กรของบริษัทเอกชนต่าง ๆ นั้นพบว่า มีประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับจริยธรรมในการประกอบการที่เป็นปัจจัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวิกฤติที่เกิดขึ้น (Chan et al., 2010, p. 39) ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนตามหลักสูตรด้านธุรกิจที่มุ่งไปที่ประเด็นจริยธรรมมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการดำเนินธุรกิจเป็นเป้าหมายสำคัญ นอกจากนี้แล้วการศึกษางานวิจัยดังกล่าวยังพบว่า ทักษะการจัดการของผู้บริหารในปัจจุบันยังมีข้อจำกัดที่ยากจะนำไปสู่การนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและการเป็นธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมหรือมีจริยธรรมได้ เมตคาล์ฟ และเบนน์ (Metcalf & Benn, 2012) จากผลการศึกษายังพบว่า บริษัทขนาดใหญ่ส่วนมากซึ่งมีความยั่งยืนนั้น มักเป็นบริษัทที่มีการพัฒนาหรือแสดงออกให้เห็นว่ามีการรายงานเรื่องความ

ยั่งยืน มีแผนกที่ทำหน้าที่ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR: Corporate social responsibility) และการช่วยเหลือดูแลสังคม (philanthropic) (Blackwell, 2008) ในปัจจุบันเราล้วนแล้วแต่ต้องการผู้ประกอบการที่มุ่งทำให้บริษัทเป็นองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อ บริษัทส่วนใหญ่เริ่มมีระบบ CSR ที่จริงจังมากขึ้น โดยถือได้ว่า CSR เป็นเครื่องชี้วัดสำคัญในความสำเร็จของการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน

The World Business Council for Sustainable Development ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ว่า เป็นความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์กรต่อการปฏิบัติตามพันธสัญญาในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าต่อการพัฒนาเศรษฐกิจไปพร้อมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานและครอบครัว ตลอดจนชุมชนและสังคม (สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี, 2550, หน้า 6)

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในปัจจุบันนี้มีรูปแบบที่หลากหลาย Kotler (2005 อ้างถึงใน พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2550, หน้า 30) ได้จำแนกรูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 6 รูปแบบ

- 1) การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) เป็นการจัดหาเงินทุน วัสดุ สิ่งของ หรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อขยายการรับรู้และความห่วงใยต่อประเด็นปัญหาทางสังคมนั้น ตลอดจนสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วมหรือการฟื้นฟูอาสาสมัครเพื่อการดังกล่าวขององค์กรธุรกิจ อาจารย์เริ่มและบริหารงานส่งเสริมนั้นด้วยตนเองหรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด หรือกับหลาย ๆ องค์กรก็ได้
- 2) การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) เป็นการอุดหนุนหรือการบริจาค

รายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์ เพื่อช่วยเหลือหรือร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมจำเพาะหนึ่ง ๆ ซึ่งมักมีช่วงเวลาที่กำหนดแน่นอน หรือดำเนินการแบบจำเพาะผลิตภัณฑ์ หรือให้แก่การกุศลที่ระบุไว้เท่านั้น กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมชนิดนี้ องค์กรธุรกิจมักร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไรเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพในประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธีการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงินรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้น ๆ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านทาง การซื้อผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม 3) การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการสนับสนุนการพัฒนาหรือการทำให้เกิดผลจากการรณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสุขภาพ ความแตกต่างสำคัญระหว่างการตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคมกับการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม คือ การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคมจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) เป็นหลัก ในขณะที่การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคมจะเน้นที่การสร้างตระหนักรู้ (Awareness) รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรด้านทุนและอาสาสมัครเพื่อให้รับรู้ถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว 4) การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นการช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรง ในรูปของการบริจาคเงินหรือวัสดุสิ่งของ เป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่พบเห็นในแทบทุกองค์กรธุรกิจ และที่ผ่านมา มักจะเป็นไปตามกระแสความต้องการจากภายนอก หรือมีผู้เสนอให้ทำมากกว่าจะเกิดจากการวางแผน หรือ

ออกแบบกิจกรรมจากภายในองค์กรเอง ทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรเท่าใดนัก 5) การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงานผู้เข้าร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสนใจหรือห่วงใย องค์กรธุรกิจอาจเป็นผู้ดำเนินการเองโดยลำพัง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด และอาจเป็นผู้กำหนดกิจกรรม 6) การประกอบธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ ทั้งในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาสังคม หรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อยกระดับสุขภาพของชุมชนและสิ่งแวดล้อม

แรงผลักดันให้เกิดการทำกิจกรรม CSR

ความคงอยู่ขององค์กรในสภาพการณ์ที่ผันผวนของระบบเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันนั้น ทำให้องค์กรต่าง ๆ หันมาให้ความสนใจการวางระบบ CSR มากขึ้น บางองค์กรก็ดำเนินการเพียงเพื่อเป็นภาพของการปฏิบัติ ในขณะที่บางองค์กรพัฒนาระบบ CSR ให้เป็นค่านิยมร่วมขององค์กร แรงผลักดันที่ทำให้องค์กรเหล่านี้ดำเนินงาน CSR ได้แก่ 1) ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stockholders wishes) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอาจเป็นทั้งผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น แม้กระทั่งประชาชนทั่วไปที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรล้วนมีส่วนผลักดันให้เกิดระบบ

CSR โดยแรงผลักดันนี้ต้องอาศัยความเข้าใจบทบาทของผู้บริหาร (leadership role) เป็นปัจจัยสำคัญ

2) การตระหนักในปัญหาสังคมในระดับชาติ (Concerns about social problems in the country) การที่ทุกฝ่ายซึ่งก็รวมทั้งประชาชนมีมุมมองต่อปัญหาสังคมที่กำลังมีผลกระทบต่อประเทศร่วมกันนั้นทำให้แต่ละองค์กรมีความระมัดระวังในการดำเนินงานมากขึ้น ทำให้แต่ละองค์กรหันมาหาระบบ CSR เพื่อตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว 3) ประเด็นความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ทั้งที่เป็นการแข่งขันภายในธุรกิจเดียวกันหรือระหว่างธุรกิจที่แตกต่างกัน (Economic sustainability issues / intra and intersectorial competition) ทำให้เกิดการแข่งกันในการคัดเลือกพนักงานที่เก่ง ๆ แข่งกันทำให้ลูกค้ายิ่งมีความพึงพอใจ 4) ค่านิยมขององค์กร (Organizational values) แต่แต่ละองค์กรมีค่านิยมขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์และแสดงถึงความเป็นระบบสังคม (social system) ขององค์กร ค่านิยมที่ถูกปรับเปลี่ยนไปตามแนวคิดสมัยใหม่ที่คำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรทำให้เกิดระบบ CSR ขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อการปฏิบัติตามค่านิยมดังกล่าว 5) การวางตำแหน่งของตราสินค้า (Brand positioning) การที่องค์กรหรือผู้ประกอบการแต่ละองค์กรมีความพยายามดึงตราสินค้าของตนเองให้อยู่ในแนวโน้มของสังคมนั้นทำให้มีการสร้างระบบ CSR ขึ้นมาเพื่อนำสินค้านั้น ๆ ไปสู่ตำแหน่งที่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคม เช่น การผลิตสินค้าที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพก็พยายามวางตำแหน่งของสินค้าของตนเองให้อยู่ในกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีการพัฒนา CSR

ในการพัฒนาระบบ CSR นั้น ควรให้ความสำคัญกับการนำหลักทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ อนันตชัย ยูรประถม (2550) ได้สรุปถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับ CSR 3 แนวคิดดังนี้ 1) แนวคิดเกี่ยวกับความชอบธรรม (Legitimacy Theory) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงอำนาจในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรบุคคลของบริษัทสำหรับการดำเนินธุรกิจว่าแท้ที่จริงแล้ว บริษัทได้รับสิทธิและอำนาจนั้นมาจากสังคมในลักษณะที่เป็นใบอนุญาตชั่วคราว ภายใต้เงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องตรงตามความคาดหวังของสังคมโดยรวม เช่น สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่สังคมได้หรือไม่ ในเชิงของ CSR ก็คงยังไม่เพียงพอต้องมี มองย้อนกลับถึงธรรมาภิบาลของบริษัท กระบวนการดำเนินธุรกิจมีผลกระทบทางลบต่อสังคมหรือไม่ มีการทำนุบำรุงสังคมในวงกว้างหรือไม่ ซึ่งสังคมจะทำการตรวจสอบอยู่อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นความเจริญก้าวหน้าหรือความอยู่รอดของบริษัทจึงอยู่ที่บริษัทได้ดำเนินการตรงตามสิ่งที่สังคมคาดหวังมากน้อยเพียงใด แนวคิดนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับบริษัทในการสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อเป็นแนวทางการทำ CSR เพราะเท่ากับทำให้บริษัทเปลี่ยนแปลงแนวคิดทั้งในเรื่องของการดำเนินธุรกิจหรือแม้แต่การดำเนินกิจกรรม CSR เองก็ตาม จากการที่บริษัทเป็นศูนย์กลางเป็นผู้มุ่งเน้นว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ไปสู่รูปแบบที่เป็นความต้องการหรือความคาดหวังของสังคมเป็นหลักเพื่อคงไว้ซึ่งสิทธิอันชอบธรรมในการคงอยู่ในสังคมต่อไป 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ทฤษฎีนี้มีเชื่อมโยงอย่างเหนียวแน่นกับเรื่องของความชอบธรรม (Legitimacy) โดยมุมมองจาก

แนวคิดนี้มุ่งไปยังนโยบายของบริษัทที่สร้างผลกระทบให้เกิดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่ง ภาครัฐและชุมชน เป็นต้น โดยบริษัทมีภาระรับผิดชอบที่จะต้องตอบสนองความต้องการให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนเอง หรืออีกนัยหนึ่ง แนวคิดนี้เป็นเรื่องของการจัดการผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของบริษัทโดยพิจารณาถึงความต้องการ (Need) และความสนใจ (Interest) และผลกระทบ (Effect) ที่เกิดขึ้นจากนโยบายและการดำเนินงานของบริษัท เพราะการที่บริษัทจะสามารถดำรงอยู่ ดำเนินเจริญก้าวหน้าและล่มสลายถือเป็นความชอบธรรมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทเป็นผู้กำหนดนั่นเอง

3) ทฤษฎีจริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics Theory) **แนวคิดของทฤษฎี**นี้ของบริษัทจะเกี่ยวพันถึงทฤษฎีปฏิทัศน์หรือ Norm Theory ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำของบริษัทที่เป็นผู้รับผิดชอบในการใช้ศีลธรรม (Moral) เป็นเครื่องมือตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการมีผู้นำที่มีศีลธรรม (Moral leadership) เป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติขององค์กรที่เกิดคุณค่ามากกว่าข้อกำหนดของบริษัทหรือตามความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ยังคงคำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรมอื่น ๆ เช่น ความเสมอภาค เสรีภาพและความเป็นธรรมอีกด้วย **Corporate Citizenship** แนวความคิดนี้เรามองบริษัทเป็นหน่วยหนึ่งเทียบเท่ากับบุคคล ดังนั้น บริษัทต้องมีหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดีของรัฐเช่นเดียวกันจากแนวคิดของ Carroll & Buchholz (1999) ความรับผิดชอบต่อ 4 ประการของพลเมือง (Economic, Legal, Ethical และ Philanthropic Responsibilities) ก็คือ

ความรับผิดชอบต่อด้านมนุษยธรรม (Philanthropic Responsibility) เพื่อช่วยให้สังคมเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน เป็นการมองบริษัทในระดับเดียวกับบุคคลนั้นก็ คือ การบริจาคโดยความสมัครใจเพื่อช่วยให้สังคมดีขึ้นอย่างยั่งยืนนั่นเองการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทหรือ CSR เป็นหลักเบื้องต้นที่ทำให้เข้าใจถึงแนวคิด บทบาทของบริษัทใน ความรับผิดชอบต่อสังคมว่าทำไมจึงต้องมี ควรจะดำเนินไปในทิศทางใด และอยู่ส่วนไหนขององค์กร ซึ่งจากแนวคิดหลาย ๆ แนวคิดดังกล่าว เห็นได้ว่า CSR ก็คือหน้าที่หนึ่งของบริษัทในฐานะพลเมืองของสังคม เป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีในสังคมไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากรมนุษย์หรือธรรมชาติ เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะต้องตอบสนองต่อความคาดหวังจากสังคม สิ่งสำคัญที่ต้องการจะสื่อก็คือ ถ้า CSR คือความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรควรจะต้องทำและทำให้สมกับความคาดหวังของสังคมแล้ว CSR น่าจะเป็นสิ่งที่สังคมอยากได้ไม่ใช่แค่สิ่งที่องค์กรอยากทำเพียงเท่านั้น

ภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงกับ CSR

เนื่องจาก CSR เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมขององค์กร องค์กรที่เห็นความสำคัญของผลกระทบที่ดำเนินการขององค์กรที่มีต่อสังคมก็จะยึดถือในระบบ CSR ดังนั้นผู้นำขององค์กรจึงเปรียบเสมือนเป็นผู้ขับเคลื่อนค่านิยม (values-driven) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้จัดการค่านิยมของคนในองค์กร สำหรับรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership styles) ที่เชื่อมโยงหรือเชื่อมต่อกับระบบ CSR ขององค์กรนั้นได้แก่ ภาวะผู้นำที่มีบุญญาบารมี (Authentic Leadership) ภาวะผู้นำ

เชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) (Waldman, D. A., & Siegel, D.)

ผู้นำเชิงจริยธรรมจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่บ่งชี้ไปในเรื่องที่ถูกต้อง มีจุดเน้นไปที่เน้นความถูกต้อง (Trevino et al., 2000) มีความยืนหยัดในสิ่งที่เป็มาตรฐานพฤติกรรมที่ตั้งาม ไม่มีการประนีประนอมเมื่อถูกกดดันจากผู้อื่น ผู้นำที่มีบุณญาบารมี (Authentic Leadership) และผู้นำเชิงจริยธรรมมีลักษณะคล้ายคลึงกันที่มีจุดเน้นไปที่ความซื่อสัตย์ เป็นคนเปิดใจกว้าง และมีความเป็นธรรม รวมทั้งมีเจตจำนงในการทำแต่สิ่งที่ถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตามมีข้อแตกต่างอยู่ประการหนึ่งคือผู้นำเชิงจริยธรรมก็ยั้งใช้วิธีการลงโทษผู้ตามอยู่บ้างเพื่อให้ผู้ตามรับผิดชอบเชิงจริยธรรม และเมื่อเทียบผู้นำที่มีบุณญาบารมีกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั้นมีข้อแตกต่างตรงที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งพัฒนาผู้ตามเพื่อให้ทำตามแนวทางของผู้นำในขณะที่ผู้นำเชิงจริยธรรมมุ่งพัฒนาผู้ตามให้มีคุณธรรมเกิดขึ้นกับตัวเอง (Walumbwa et al., 2008) จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า มีรูปแบบของผู้นำหลายรูปแบบที่สัมพันธ์กับความยั่งยืน และเนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีความซับซ้อนมาก เราจึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถเหนือกว่าผู้นำธรรมดา ๆ ผู้นำต้องสามารถพยากรณ์ความซับซ้อนเหล่านั้นได้ และยั้งต้องสามารถนำพาองค์กรฝ่าฟันความซับซ้อนเหล่านั้นไปสู่ความยั่งยืนได้ (organization's links to the CIDESS even more strategically)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระผู้ทรงเป็นผู้นำที่โดดเด่นในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในปี 2545 สมาชิกของสหภาพวิทยาศาสตร์ทางดินนานาชาติทั่วโลกได้ประจักษ์ถึงพระวิสัยทัศน์และพระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในการบริหารจัดการดินอย่างยั่งยืน มาตั้งแต่การประชุมครั้งที่ 17 ของสมานักวิทยาศาสตร์ดินโลก ซึ่งจัดขึ้นที่กรุงเทพฯ เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นทั้งผู้นำและยังทรงปฏิบัติด้วยพระองค์เอง ในการแก้ไขปัญหาดิน ทั้งดินเสื่อมโทรม ขาดคุณภาพ เช่น การนำหญ้าแฝกมาปลูกเพื่ออนุรักษ์ดินและน้ำและป้องกันกรพังทลายของหน้าดิน แก้ปัญหาทั้งการขาดแคลนที่ดินทำกินสำหรับเกษตรกร การพัฒนาและอนุรักษ์ดิน รวมถึงการที่ทรงริเริ่มให้ก่อตั้งศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราช ดำริขึ้นตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องดิน และฝึกอบรมราษฎรให้รู้จักการพัฒนาดิน

การที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเป็นผู้นำการพัฒนาและการอนุรักษ์ดินอย่างยั่งยืนนี้ เป็นแบบอย่างที่ดียิ่งสำหรับประเทศอื่น ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติ และยังเป็นแรงบันดาลใจให้บรรดาสมาชิกของสหภาพวิทยาศาสตร์ดิน และสหภาพวิทยาศาสตร์ทางดินนานาชาติ ร่วมมือกันสานต่อพระราชกรณียกิจการบริหารจัดการดินอย่างยั่งยืน ตามที่ทรงริเริ่มดำเนินการขึ้นในประเทศไทยต่อไป (เดลินิวส์, 16 เมษายน 2555)

นวัตกรรมจัดการCSR ที่น่าสนใจบางประการ

1. โครงการ "อาสาสมัครบางจาก" เพื่อสังคม

อาสาสมัครบางจาก เป็นรูปแบบหรือเครื่องมือหนึ่งที่บางจากถือว่าเป็นนวัตกรรมที่นำมาใช้เพื่อสร้างความเข้าใจ คือ การสนับสนุนให้พนักงานร่วมทำกิจกรรมโดยเป็นอาสาสมัครในการทำกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการทำงานประจำที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งหน้าที่ เหตุผลที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญและสนับสนุนการเป็นอาสาสมัคร เพราะจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้การเสียสละทำเพื่อส่วนร่วม สร้างความเข้าใจในการร่วมกันทำเพื่อส่วนร่วม "จิตสาธารณะ" และในการทำงานอาสาสมัครยังเป็นโอกาสที่ดีที่จะทำให้พนักงาน 700 กว่าคนจากส่วนงานต่าง ๆ ได้มารู้จัก ได้มาเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นความสามารถ สร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์และที่สำคัญได้ภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน กิจกรรมการทำงาน "อาสาสมัคร" ของบางจาก แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

- อาสาสมัครเพื่อพัฒนาองค์กร กิจกรรมที่พนักงานสามารถเข้าร่วมได้ในปัจจุบัน ได้แก่ อาสาสมัครประหยัดพลังงาน ดีใจเสียงตามสายช่วยเหลือข่าวสารขององค์กรและเรื่องราวที่เป็นประโยชน์ไปยังเพื่อนพนักงานด้วยกัน การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ "การกำกับดูแลกิจการที่ดี"

- อาสาสมัครเพื่อทำประโยชน์ให้กับชุมชนเพื่อนบ้าน ในการอยู่ร่วมกับชุมชน ในฐานะที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน บริษัทฯ ได้เข้าไปร่วมส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนรอบโรงกลั่นในฐานะเพื่อนบ้านที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยพนักงาน

อาสาสมัครซึ่งเสียสละเวลาที่ว่างจากการทำงาน ได้เข้าร่วมจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อเยาวชน และครอบครัว และสาธารณประโยชน์ อาทิ โครงการอาหารกลางวันอาสาช่วยสอน สนุกวิทยาศาสตร์กับน้ำมันบางจาก โครงการดูนก การจัดฟุตบอลชิงทุนการศึกษา รวมไปถึงการจัดกิจกรรมวันเด็กซึ่งกระทำมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลากว่าหนึ่ง ทศวรรษ

- อาสาสมัครเพื่อทำประโยชน์กับสังคมที่สำคัญได้แก่ โครงการดูนกบางจาก ซึ่งเป็นโครงการที่พนักงานบางจากได้มารวมตัวกันฝึกฝนเป็นผู้นำดูนกจนมีความรู้ความสามารถ พัฒนาเป็นกิจกรรม "ดูนกบางจาก" ที่จัดขึ้นเพื่อปลูกฝังให้เยาวชนรัก ห่วงแหนในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสร้างความรัก ความผูกพัน ระหว่างสมาชิกในครอบครัว นอกจากนี้ในแต่ละปี ผู้นำดูนกบางจาก ยังได้ไปเป็นอาสาสมัครทำกิจกรรมอนุรักษ์นกให้กับ สมาคมอนุรักษ์นกและธรรมชาติแห่งประเทศไทย ในเทศกาลสำรวจนกตามแหล่งต่าง ๆ เช่น ดอยอินทนนท์ นันทนน้ำในช่วงฤดูหนาวของเอเชีย (Asia Midwinter Waterbird Census) รวมทั้งนำดูนกให้กับหน่วยงาน ชมรมต่าง ๆ ที่ติดต่อมา กิจกรรมอื่น ๆ ได้แก่ การทำสาธารณะประโยชน์ ล่าสุดในกรณีเกิดธรณีพิบัติ คลื่นยักษ์ สึนามิ ซัดเข้าสู่ชายฝั่งทะเลอันดามัน พนักงานบริษัทฯ ได้ไปร่วมเป็นอาสาสมัครบรรเทาทุกข์ให้กับประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน พร้อมก่อสร้างซ่อมแซมโรงเรียนด้วย

2. โครงการ Flying Book

โครงการ Flying Book เป็นนวัตกรรมใหม่ล่าสุดและเป็นครั้งแรกของโลกกับการนำเอาเทคโนโลยี Augmented Reality (AR) การมองเห็นภาพเสมือนจริง

360 องศา และ Location-based Service การระบุตำแหน่งการเดินทาง มาผสมผสานจนทำให้เกิดรูปแบบการบริการคหนังสือเสมือนจริง ผ่านแอปพลิเคชันบนไอโฟนหรือไอแพด และผ่านเว็บไซต์ www.flyingbook.org โดยมูลนิธิแอมเวย์ฯ เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเลือกหนังสือที่ตัวเองชอบเพื่อส่งให้น้องผู้อยู่ห่างไกลโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายได้อย่างง่าย ๆ เพียงปลายนิ้วสัมผัส และเมื่อกดปล่อยหนังสือบินออกไป แอปพลิเคชันจะแสดงรูปและระยะทางการบินของหนังสือบินว่ากำลังบินไปไหน ๆ ผ่านเวลาและสถานที่จริงจนถึงมือน้อง เช่นเดียวกับการปล่อยหนังสือบินจากเว็บไซต์ www.flyingbook.org ภาพ การปล่อยหนังสือบินจะแสดงผลผ่านโปรแกรมแฟลชแอนิเมชัน เพื่อแสดงพิภักดการบินของหนังสือบินไปยังจุดหมายปลายทางเดียวกันนั่นคือโรงเรียนในจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้นผู้ใช้จึงสามารถติดตามการเดินทางของหนังสือบินได้จากทั้ง 2 ช่องทางดังกล่าว

โครงการ "LIVE CARE เพราะโลกยังคงรักเรา"

รูปแบบของ CSR นี้เป็นของบริษัท ไลฟ์ อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ลักษณะของกิจกรรมเป็นการจัดสัมมนาออกสถานที่ของพนักงาน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงาน โครงการ HR Morning Talk เพื่อเปิดโอกาสในพนักงานแสดงความคิดเห็นรายการ POP Care ซึ่งออกอากาศในช่อง POP Channel ของ บริษัท ไลฟ์ ทีวี จำกัด รายการ OTO Gen X ซึ่งออกอากาศในช่องไทยไซโย ของ บริษัท ไลฟ์ ทีวี จำกัด นอกจากนี้ยังมีโครงการช่วยลดโลกร้อน โดยรณรงค์ผ่านสื่อป้ายโฆษณาไตรวิชั่นของบริษัท ไลฟ์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โครงการหนังสือ "ทำงานอย่างไรให้มีความสุข" ของบริษัท แอ็กทีฟมีเดีย (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นการนำหนังสือดังกล่าว พิมพ์ออกเผยแพร่ให้แก่

ลูกค้าและลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นประโยชน์ในเชิงสาธารณะ นอกจากนั้น ยังมีโครงการที่ให้ความร่วมมือแก่องค์กรอื่น ๆ อาทิ การร่วมดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของลูกค้า การร่วมมือในการเผยแพร่ภาพยนตร์สั้นของมูลนิธิหัวใจแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อให้ผู้ชมตระหนักถึงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากโรคหลอดเลือดแดงแข็งตัว

3. โครงการNordic project on CSR-driven innovation

CSR ในโครงการนี้เป็นกระบวนการที่ใช้นวัตกรรมเป็นฐานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เป็นการพัฒนาการบริการและผลผลิตที่มีผลตอบสนองผู้พนักงานทุกคน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมและสังคมในวิถีทางการดำเนินการใหม่ ๆ มีทั้งการหาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้พิการ การลดมลพิษจากคาร์บอน และผลิตภัณฑ์สามารถนำไปช่วยเหลือประเทศที่ยากจนที่สุดในโลก ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินงานโดยรัฐบาลประเทศเดนมาร์ก

สรุป

CSR เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลายประการ ความเข้าใจและแรงผลักดันจากผู้นำขององค์กรเป็นปัจจัยหลักของกระบวนการ CSR ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจในการรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดแก่ผู้ตามนั้นจะทำให้เกิดค่านิยมร่วมที่ส่งผลต่อการสร้างกระบวนการ CSR การพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดกระบวนการ CSR ที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของกระบวนการ CSR ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีของไทยในการพัฒนาความยั่งยืนนั้นได้แก่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงเป็นต้นแบบ

ของการพัฒนาที่ยั่งยืนอันเป็นการพัฒนาเชื่อมโยงกับ องค์กรต่าง ๆ ทั้งทางธุรกิจและภาครัฐควรยึดถือ
 สิ่งแวดล้อมทั้งทางสังคมและทรัพยากรธรรมชาติ ผู้นำ แบบอย่างของพระองค์ไปใช้ในการบริหารจัดการ

เอกสารอ้างอิง

- “ถวายเป็นรางวัล”นักวิทยาศาสตร์ดิษฐ์ให้ “ในหลวง” ช่างในพระราชสำนัก”. (2555, เมษายน 16). **เดลินิวส์**.
 พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2550, มกราคม 9). “ซีเอสอาร์:รูปธรรมของความพอเพียงในธุรกิจ”. **กรุงเทพธุรกิจ**, หน้า 10.
 อนันตชัย ยูระดม. (2550). **CSR จากแนวคิดสู่วิธีปฏิบัติ**. จาก
http://www.stjohn.ac.th/sju/med/intranet/download/26_01_2011_12_25_58_csr.pdf.
 Blackwell, R. (2008). **The double-edged sword of corporate altruism**. *The Globe and Mail*: November, 10.
 Chan, K. C., Fung, H., & Yau, J. (2010). Business ethics research: A global perspective. **Journal of Business Ethics**. 95, 39–53.
 Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. **The Leadership Quarterly**. 19(1), 117–131.
 Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. J., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**. 34(1), 89–126.
 Birgitte Als. (2010). **CSR-Driven Innovation – Combining design and business in a profitable and sustainable way**. Nordic Innovation Center, Oslo.