



# CSR กับการดำเนินธุรกิจ

อ. เกศสุดา ใจคำ\*

## บทคัดย่อ

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจหลายแห่งได้นำแนวคิด เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) มาเป็นภารกิจหลักอย่างหนึ่งขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในบทความนี้จะได้กล่าวถึง ความหมายของ CSR ซึ่งแต่ละสถาบันได้บัญญัติความหมายไว้ ตลอดจนความเป็นมาของ CSR ในประเทศไทยและต่างประเทศ เหตุผลที่องค์กรธุรกิจมีการดำเนินกิจกรรม CSR และแนวทางปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรม CSR รวมทั้งได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษา จำนวน 2 บริษัทที่มีการดำเนินกิจกรรม CSR มาอย่างต่อเนื่องยาวนานจนประสบผลสำเร็จ

## คำสำคัญ

CSR (Corporate Social Responsibility) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

## บทนำ

ก่อนที่แนวคิด CSR จะเข้ามาในประเทศไทย ได้มีองค์กรธุรกิจที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม อยู่แต่เดิมแล้ว ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือแนวคิดเรื่องการทำบุญ และ การประชาสัมพันธ์ แต่ในปัจจุบันมีกระแสที่เรียกกันว่า CSR หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อสังคม ซึ่งเป็นเรื่องภาคธุรกิจให้ความสำคัญและเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหลายองค์กรธุรกิจได้ศึกษาแนวคิดนี้และบรรจุอยู่ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนนำไปประยุกต์ใช้ในเรื่องการสื่อสารการตลาด การเอาใจใส่ดูแลต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน

หลายคนอาจเข้าใจว่า CSR คือการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร แต่แท้จริงแล้วมีความหมายกว้างขวางและลึกซึ้งกว่าการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งหลายสถาบันได้ให้ความหมายว่าเป็นการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรม โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สำหรับเหตุผลที่องค์กรธุรกิจมีการดำเนินกิจกรรม CSR นั้น ไม่เพียงแต่เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น แต่ยังเป็นการแสดงถึงการยกระดับคุณภาพของสังคม จริยธรรม ตลอดจนทำให้บริษัทสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีคุณภาพ และจริยธรรมพร้อมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้พนักงาน และมีส่วนให้ราคาสินค้าในท้องตลาดลดลงเพราะมีการจัดสรรทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน ส่วนแนวทางปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรม CSR นั้น เป็นแนวทางที่สามารถสร้างประโยชน์ทางการตลาดควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าทางสังคม ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับและประสบผลสำเร็จในระยะยาว

\* เจ้าหน้าที่วิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น

## ความหมายของ CSR

คำว่า "CSR" หลายคนอาจยังไม่คุ้นเคยกับศัพท์ทางการบริหารคำนี้ หลายคนเข้าใจว่า CSR คือการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร แต่หาเป็นเช่นนั้นไม่ CSR จึงถูกนิยามขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรซึ่งมีหลายสถาบันได้บัญญัติความหมายไว้

**World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)** ระบุว่า CSR หมายถึง คำมั่นสัญญาอย่างต่อเนื่องของบริษัทในการดำเนินธุรกิจโดยใช้พื้นฐานของจริยธรรมเข้ามาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณภาพชุมชนท้องถิ่น รวมถึงสภาพสังคมโดยรวม (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, ม.ป.ป.)

**สถาบันไทยพัฒนา (องค์กรที่ทำการศึกษาระดับ CSR ในไทย)** ระบุว่า CSR หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระดับใกล้ (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร เช่น ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวพนักงาน ชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่) และระดับไกล (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทางอ้อม เช่น คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนโดยทั่วไป) ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, ม.ป.ป.)

**คณะกรรมการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียนคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)** ระบุว่า CSR หมายถึง การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, ม.ป.ป.)

จะเห็นได้ว่าความหมายของ CSR นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายหลากหลายแตกต่างกัน แต่ทั้งหมดควรประกอบด้วย การมีจริยธรรมที่ดี การเอาใจใส่ดูแล การกำกับดูแล และการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ว่า CSR หมายถึง การกำกับดูแลกิจการโดยใช้หลักจริยธรรมที่ดี และการเอาใจใส่ดูแลต่อสังคม ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

## ความเป็นมาของ CSR

แนวคิด CSR เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980-1990 คือ เมื่อประมาณ 15-25 ปีที่แล้วโดยแนวคิดการทำ CSR นี้มาจากการผลักดันของภาคธุรกิจและองค์กรพัฒนาเอกชนบางส่วน และมีกลุ่มองค์กรที่สนับสนุน เช่น World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) แต่เดิม CSR พูดถึงเพียงเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม ในแง่มุมที่ค่อนข้างจำกัด ต่อมา ก็มีการพูดถึงบทบาทของ CSR ในประเด็นที่กว้างขึ้น เช่น สิทธิมนุษยชน จนกระทั่งขยายไปสู่เรื่องการลดความยากจนและการพัฒนา (ศจินทร์ ประชาสันต์, 2549) แนวคิด CSR ได้เริ่มเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับโลกมากขึ้น โดยในการประชุม World Economic Forum ประจำปี 2542 นาย Kofi Annan เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ ได้เรียกร้องให้องค์กรธุรกิจในทุกประเทศแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีของโลก โดยเสนอบัญญัติ 9 ประการ ที่เรียกว่า "The UN Global Compact" ซึ่งแบ่งเป็น 3 หมวดหลัก คือ หมวดสิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงาน และสิ่งแวดล้อม และต่อมาได้เพิ่มบัญญัติที่ 10 คือ หมวดการต่อต้านคอร์รัปชันไว้ด้วย โดยปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจทั่วโลกเป็นสมาชิกของ UN Global Compact รวม 1,861 บริษัท (เป็นบริษัทในประเทศไทย 13 บริษัท) (CSR ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจต่อสังคม, ม.ป.ป.)

กระแส CSR เริ่มเข้ามาในประเทศไทยระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งมีกลุ่มองค์กรธุรกิจที่ส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะแถบยุโรปได้เข้าสู่กระบวนการ CSR ก่อนข้างเร็วกว่ากลุ่มอื่น เนื่องจากความต้องการของลูกค้าในประเทศที่พัฒนาแล้ว และในระยะไม่กี่ปีที่ผ่านมา องค์กรธุรกิจที่ส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศได้พยายามผลักดันให้ CSR เชื่อมโยงกับธุรกิจภายในประเทศมากขึ้น ซึ่งในประเทศไทยกระแสเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเริ่มเข้ามา เช่น มาตรฐานแรงงานของกระทรวงแรงงาน SA 8000 หรือแม้แต่ ISO ก็กำลังพัฒนา ISO 26000 ที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ในขณะที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ก็มีการพูดถึงเรื่องทุนทางสังคม โดยเน้นบทบาทภาคธุรกิจและความร่วมมือในการสร้างทุนทางสังคมส่วนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยก็ได้พยายามร่าง CSR Charter (ศจินทร์ ประชาสันต์, 2549, น.1)

ปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนและมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นทุกที ดังนั้นการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จนั้นธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรธุรกิจต้องมีต่อสังคม (ประธาน ไตรจักรภพ, 2548, น.1) ซึ่งจะเห็นได้จากองค์กรธุรกิจหลายแห่งในประเทศไทยได้หันมาตระหนัก และให้ความสำคัญในการดำเนินกิจกรรม CSR กันมากขึ้น

### เหตุผลที่องค์กรธุรกิจมีการดำเนินกิจกรรม CSR

1. การแสวงหากำไรถ่ายเดียวของธุรกิจซึ่งกระทำกันมายาวนานภายใต้อุดมคติเศรษฐกิจทุนนิยมเสรีนั้นยังไม่พอเพียงสำหรับการแสดงความรับผิดชอบต่อธุรกิจ ดังนั้น การกระทำโดยสมัครใจด้วย CSR จึงถือเป็นการยกระดับคุณภาพของสังคมอย่างมีนัยสำคัญในระยะยาว
2. บริษัทสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีคุณภาพสูง และจริยธรรมสูง ักติดต่อกันไปได้ยาวนาน นอกเหนือจากคำมั่นสัญญาในเรื่องค่าแรงงานและสวัสดิการปกติที่พึงได้รับ
3. การลงทุนทางธุรกิจในสังคมซึ่งยังมีผู้คนยากจนมากกว่าร้อยละ 10 มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการยกระดับคุณภาพของมนุษยชาติ โดยไม่ต้องป่าวประกาศหรือชวนเชื่อที่เกินจริงได้
4. ความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกระบวนการ CSR พร้อมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้พนักงานควบคู่กันมีส่วนทำให้ราคาสินค้าในท้องตลาด มีแนวโน้มลดต่ำลงเนื่องจากมีการจัดสรรทรัพยากรที่เท่าเทียมกันมากขึ้นและในทางอ้อม ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคสูงขึ้น
5. CSR ทำให้ต้นทุนภายนอก (Externalities) ของบริษัทลดต่ำลงอย่างชัดเจน (เช่น ต้นทุนในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม หรือการฟ้องร้องของพนักงาน หรือการรักษาสุขภาพ หรือการเปลี่ยนงานบ่อยครั้งของพนักงาน) ซึ่งรวมทั้งลดกติกากฎหมายที่บังคับให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น
6. CSR ทำให้ตลาดมีการแข่งขันในธุรกิจสูงขึ้นเพราะการที่รัฐไม่ต้องออกกติกากฎหมายที่บังคับใหม่ ๆ ทำให้ธุรกิจจากภายนอกเข้ามาแข่งขันได้สะดวกมากขึ้น ซึ่งทำให้ธุรกิจที่มีอยู่เดิมไม่สามารถสร้างอำนาจผูกขาด หรือแสวงหากำไรส่วนเกินได้ถนัด ในขณะที่การปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการก็เป็นกิจกรรมปกติไป (ศิริโรจน์ ศิริสวัสดิ์, อธิภัทรยลรัตน์, ธนะชัย ณ นคร, ชัตติยา ชนนีแขง, กาญจนา มณฑา และศิรินยา โมธาร์ตัน, ม.ป.ป., น.4-5 )

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การที่องค์กรธุรกิจนำ CSR มาดำเนินกิจกรรมนั้นทำให้องค์กรธุรกิจสามารถเพิ่มกำลังซื้อของผู้บริโภค ช่วยลดต้นทุนภายนอกและต้นทุนการผลิต และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้มีคุณภาพ รวมถึงการยกระดับคุณภาพของสังคมให้ยาวนาน

ส่วนแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรม CSR ประสบผลสำเร็จและสามารถสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ ด้วยการเข้าถึงผู้บริโภค การสร้างประโยชน์ทางการตลาด ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าทางสังคม สามารถทำได้โดยใช้แนวทางต่อไปนี้

### 1. ประเด็นภายในองค์กร (Organizational Issue)

กิจกรรม CSR ไม่ควรถูกมองแยกออกจากองค์กร แต่ควรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังนั้นการเริ่มต้นควรเป็นการพัฒนาแนวคิด ช้อกกำหนดแนวทาง การสร้างความรู้ความเข้าใจและค่านิยมภายในองค์กรอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพื่อให้กิจกรรม CSR เป็นสิ่งที่ออกมาจากภายในองค์กรอย่างแท้จริง

1.1 CSR เริ่มต้นจากพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และค่านิยมขององค์กร (Values) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น CSR ไม่ควรแยกออกจากเป้าหมายหลัก แต่ควรสอดคล้องกับวิถีการดำเนินธุรกิจที่องค์กรกระทำอยู่ เป็นสิ่งที่ถูกหลอมรวมอยู่ภายในองค์กร โดยเริ่มต้นตั้งแต่พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม ที่ถูกแสดงไว้อย่างชัดเจนว่าองค์กรมีแนวคิดหรือความเชื่อเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร จะเป็นไปในทิศทางใด ระยะสั้นและระยะยาวองค์กรมีความคาดหวังถึงการร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างไร รวมถึงการที่ผู้นำมีวิธีการในการถ่ายทอดและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานระดับต่าง ๆ อย่างไร

1.2 ทีมผู้ดูแลและรับผิดชอบต่อ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการเกี่ยวกับ CSR ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการทำงานด้าน CSR อย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่การศึกษาเตรียมการวางแผน การติดต่อประสานงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการอาสาสมัคร รวมถึงการติดตามและประเมินผลโครงการเพื่อการวิเคราะห์ปรับปรุงและรายงานผลให้กับผู้บริหารระดับต่อไป

1.3 การสื่อสารภายในองค์กร การให้ข้อมูลข่าวสารถึงนโยบายและทิศทาง เป้าหมายและแผนงาน ที่เกี่ยวกับ CSR ขององค์กรกับพนักงานทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง สามารถมองเห็นความสำคัญของการสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ไม่มีทัศนคติในเชิงลบ แต่รู้สึกว่าเป็นจิตสำนึกที่ทุกคนควรมีและประพฤติปฏิบัติร่วมกัน

1.4 ปฏิบัติการเชิงรุก (Proactive) องค์กรควรมองและมีนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะเชิงรุกทั้งแนวคิดและการปฏิบัติ ซึ่งสามารถสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นกับสังคมได้อย่างชัดเจน และริเริ่มส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง สร้างความเชื่อมโยงไปยังกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างถูกต้อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการ 1)คิด 2)วางแผน 3)ปฏิบัติ 4)ติดตามและประเมินผล 5)แก้ไขปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง บริษัทต้องยึดมั่นในเป้าหมายที่ตั้งไว้ รักษาและทำตามพันธสัญญาที่ได้ให้ไว้ รวมทั้งดำเนินตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างมุ่งมั่น

### 2. การเลือกประเด็นทางสังคม (Social Issue)

ในการเลือกประเด็นทางสังคมให้เข้ากับพันธกิจ เป้าหมาย สินค้า และบริการขององค์กร ควรมีความสอดคล้องกันซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2.1 บริษัทไม่ควรเลือกประเด็นทางสังคมมากเกินไป ควรกำหนดกรอบ ขอบเขตในเรื่องที่ตนเองสนใจอย่างชัดเจน การกำหนดประเด็นที่ชัดเจนและไม่หลากหลายจนเกินไป จะทำให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์การทำงาน และกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึงได้อย่างชัดเจน

2.2 บริษัทควรเลือกประเด็นปัญหาที่สังคมให้ความสนใจและมองว่าเป็นสิ่งสำคัญ เป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขพัฒนาเป็นลำดับต้น ๆ นอกจากนี้ประเด็นที่ทุกบริษัทควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ ผลกระทบทางลบที่เกิดจาก สินค้า บริการและการทำการตลาดของบริษัทควรจะได้รับการดูแลแก้ไขเป็นลำดับแรกสุด

2.3 การดูแลพัฒนาชุมชนในพื้นที่ที่บริษัทดำเนินการอยู่ทั้งด้านสังคม สภาพความเป็นอยู่และเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญของบริษัทที่ควรดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลป้องกัน และแก้ไขผลกระทบที่ชุมชนได้รับการดำเนินการของบริษัท ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมกับชุมชน ลดการปฏิเสธ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้องค์กรอยู่ได้อย่างมั่นคงถาวร

2.4 ในการดำเนินธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบ สังคม และรัฐบาล เป็นผู้ที่มีความสำคัญ บริษัทสามารถเลือกประเด็นทางสังคมโดยพิจารณาถึงความเกี่ยวเนื่องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่จุดเริ่มต้น

### 3. การสร้างพันธมิตร (Partnership)

การดำเนินกิจกรรม CSR บางครั้งองค์กรจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือ ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล ความรู้ความชำนาญเฉพาะเรื่อง เครือข่ายการเข้าถึง รวมถึงความสามารถพิเศษที่บริษัทจัดหาได้ ดังนั้นการเลือกหน่วยงานพันธมิตรและรูปแบบความสัมพันธ์เป็นปัจจัยของความสำเร็จที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมกัน ทั้งในส่วนขององค์กร (Corporate Value) และคุณค่าทางสังคม (Social Value) ภายใต้กรอบแนวคิดของความเท่าเทียมและการเป็นพันธมิตรที่ยั่งยืน

3.1 เลือกพันธมิตรที่มีความสอดคล้องกันทั้งในเรื่องของพันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม ประการสำคัญ คือ การหาพันธมิตรที่มีพันธกิจเป้าหมายและค่านิยมที่สอดคล้องกับบริษัท การทำงานร่วมกันภายใต้กรอบแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกิดขึ้น การเป็นพันธมิตรเพื่อให้โครงการสามารถบรรลุภารกิจ ตรงตามเป้าหมายและสร้างการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีให้กับชุมชนต้องมาจากการมีความคาดหวัง การมองอนาคตและสิ่งที่จะเกิดขึ้น เป็นอย่างเดียวกัน จะทำให้การวางแผน ดำเนินการ การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เกิดการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ที่ตั้งไว้

3.2 การสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน ความเชื่อถือกันและการเปิดเผยระหว่างกัน การเป็นพันธมิตรบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันในลักษณะขององค์กรร่วม ให้ความเคารพและเชื่อถือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผน วางเป้าหมายร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย ซึ่งเป็นคุณลักษณะของการเป็นพันธมิตรที่ยั่งยืน

3.3 การเป็นพันธมิตรที่สนับสนุนและแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน คือ การสนับสนุนช่วยเหลือแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกันทั้งในเรื่องของเงินทุนและทรัพยากรอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล วัสดุสิ่งของที่จำเป็น ทักษะ ความรู้ ความสามารถต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นการรวมเอาความสามารถพิเศษ ของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินกิจกรรม CSR บรรลุตามวัตถุประสงค์

3.4 การร่วมกันวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุงให้เหมาะสม บริษัทและองค์กรพันธมิตรควรมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่วางแผนโครงการ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติร่วมกัน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ ระบุหน้าที่ขององค์กรอย่างชัดเจน มีการวางข้อกำหนดในการติดตาม ตรวจสอบร่วมกัน มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการรายงานและติดตามรายงานผล จนกระทั่งถึงการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์สรุปผล เพื่อหาข้อปรับปรุงในการทำงานร่วมกันต่อไป จะทำให้ทั้งสององค์กรมองเห็นภาพของโครงการตรงกันอย่างชัดเจน รับรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาศักยภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี

#### 4. การดำเนินกิจกรรม CSR (Activities for CSR) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 4.1 เป็นกิจกรรมที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท ประเด็นสำคัญในการเลือกกิจกรรม CSR นั้น ควรเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นวางแผนโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อนำไปกำหนดหากิจกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการที่จำเป็นได้ เช่น การเพิ่มมูลค่าทางการตลาด การบริหารจัดการและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
- 4.2 เป็นกิจกรรมที่สามารถตอบสนองต่อประเด็นปัญหาได้อย่างชัดเจน บริษัทต้องทำการศึกษาและประเมินว่ากิจกรรม CSR ที่จะทำขึ้นนั้นมีความเหมาะสม มีศักยภาพในการแก้ไขปรับปรุงปัญหาได้อย่างแท้จริงตรงตามความต้องการหรือไม่
- 4.3 เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ให้กับบริษัท องค์กรพันธมิตรและชุมชน การกำหนดรูปแบบกิจกรรม CSR ที่เหมาะสมควรมีส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัท องค์กรพันธมิตรและชุมชนเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อลดการต่อต้าน และได้รับการตอบรับและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 4.4 เป็นกิจกรรมที่บริษัทและพันธมิตรสามารถมีศักยภาพในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ กิจกรรม CSR ที่ดีควรส่งเสริมให้เกิดการประสานความสามารถพิเศษของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อให้กิจกรรมประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย กิจกรรมมีความโดดเด่นดึงดูดความสนใจจากสาธารณชน สร้างการรับรู้และสร้างประโยชน์ร่วมกัน ทั้งบริษัท - พันธมิตร และสังคม
- 4.5 เป็นการเลือกกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย บริษัทอาจต้องมีการผสมผสานกิจกรรม CSR หลายรูปแบบเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและลดข้อด้อยของกิจกรรมแต่ละประเภท

#### 5. การประเมินผล (Evaluation)

หลังจากสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรม CSR แล้ว การประเมินผลการดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องปฏิบัติเพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงหาแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมในอนาคตต่อไป ซึ่งขั้นตอนการประเมินผลประกอบด้วย

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและวิธีการในการประเมินบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรม เนื่องจากกิจกรรม CSR แต่ละประเภทจะมีรูปแบบ คุณลักษณะและเป้าหมายแตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินผลกิจกรรม CSR จึงต้องอยู่บนพื้นฐานของลักษณะกิจกรรมที่ได้เลือกทำ

5.2 กำหนดผลลัพธ์ และผลที่ตามมา การประเมินต้องครอบคลุมถึงผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรม เช่น กิจกรรมประชาสัมพันธ์ ปัญหาความขาดแคลนของโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล สามารถสร้างการรับรู้หรือเป็นที่รู้จักได้มากน้อยเพียงไร และกำหนดผลลัพธ์ที่ตามมา เช่น ความร่วมมือที่ได้จากหน่วยงาน จำนวนสิ่งของบริจาค จำนวนเงินบริจาค และจำนวนโรงเรียนที่สามารถให้การช่วยเหลือ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงผลลัพธ์และผลที่ตามมาจากโครงการ (กองบรรณาธิการประชาชาติธุรกิจ และ อนันตชัย ยूरประถม, 2550, น.166-175)

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรม CSR จึงเห็นได้ว่า CSR ควรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ CSR ถูกมองว่าเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งของบริษัทที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมก็ตาม แต่การดำเนินกิจกรรม CSR นั้นช่วยสร้างความแข็งแกร่งและความแตกต่างของแต่ละองค์กร อีกทั้งยังสามารถเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจ CSR ยังช่วยให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างพันธมิตรที่ยั่งยืน ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดทั้งของธุรกิจและสังคม



เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกิจกรรมด้าน CSR ขององค์กรธุรกิจ ขอยกตัวอย่างกรณีศึกษา กิจกรรม CSR ของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) และ เครือซีเมนต์ไทย (SCG)

### กรณีศึกษากิจกรรม CSR ของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

กรณีศึกษาเรื่องของ CSR ของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) เริ่มจากการสร้างฝายชะลอความชุ่มชื้น โดยมีพื้นฐานความรู้มาจากโครงการห้วยฮ่องไคร้ ซึ่งเป็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โครงการนี้ ก่อตั้งในปี 2525 มีเนื้อที่ 8,500 ไร่ เดิมมีสภาพแห้งแล้ง และเป็นป่าเสื่อมโทรม แต่หลังจากสร้างฝายไปแล้ว สภาพป่ากลับมาสมบูรณ์อีกครั้ง มีต้นไม้เพิ่มมากขึ้น กลายเป็นภูเขาสีเขียวขจี ซึ่งการสร้างฝายเป็นความตั้งใจของ ผู้ผลิต และจำหน่าย "ปูนอินทรี" ที่ร่วมกับมูลนิธิชัยพัฒนา นอกจากนี้ในปีที่ 1 ยังได้ทำโครงการ "80 พรรษา 880 ฝาย อินทรีสร้างถวายในหลวง" ซึ่งทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวคิดที่ว่า Global Warming สร้างฝายลดโลกร้อน คืบสมดุลงสู่ธรรมชาติด้วย

กิจกรรมการสร้างฝายชะลอน้ำ ที่ปูนอินทรีประกาศว่าตนเองเป็นองค์กรแรกที่ลงมือก่อนใคร นำโครงการเข้าสู่ชุมชนโดยคาดหวังให้ประชาชนทั่วประเทศตื่นตัวกับภาวะโลกร้อน ผลปรากฏว่าปีแรกของโครงการก็สามารถสร้างฝายชะลอน้ำไปแล้วมากกว่า 1,000 ฝายโดยโครงการนี้เป็นโครงการระยะยาวทำต่อเนื่องติดต่อกัน 3 ปี ใช้งบประมาณรวมทั้งสิ้น 27 ล้านบาท (คู่มือสร้างภาพ ปูนอินทรี, 2551, น.92) เพื่อสร้างฝายชะลอความชุ่มชื้นให้ได้ 880 ฝาย โดยโครงการนี้เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2550-2552 ทั้งนี้พื้นที่ในการสร้างฝายอยู่ใน 3 จังหวัด คือ อุทยานแห่งชาติ ดอยสุเทพ-ปุย เขตอำเภอแมริม อำเภอเมือง และอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 300 ฝาย อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง จำนวน 400 ฝาย และอำเภอปัว จังหวัดน่าน จำนวน 200 ฝาย ซึ่งขณะนี้การสร้างฝายชะลอความชุ่มชื้นของปูนซีเมนต์นครหลวง (New&Trend, ฝายชะลอน้ำ CSR ของ 2 บริษัทปูนซีเมนต์, 2550)

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ดำเนินกิจกรรม CSR ของโครงการดังกล่าว พร้อมกับประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนในพื้นที่เล็งเห็นถึงปัญหาภาวะโลกร้อนและเป็นเรื่องใกล้ตัวที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมช่วยกันแก้ไข รวมทั้งได้กระตุ้นการมีส่วนร่วมของประชาชนทั่วประเทศ นักเรียน นักศึกษา สื่อมวลชน รวมไปถึงบุคลากรระดับผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างฝายชะลอน้ำ ยกหิน แยกปูน แบบเท่าเทียมเสมอกัน

จันทนา สุขุมานนท์ รองประธานบริหาร ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวถึงโครงการสร้างฝายว่า "การสร้างฝายเป็นโครงการที่ทำร่วมกับมูลนิธิชัยพัฒนา ซึ่งมูลนิธิฯ ได้แนะนำให้ทำฝายชะลอน้ำ โดยใช้งบประมาณ เพียงเล็กน้อยในการประชาสัมพันธ์ โดยให้การสนับสนุนรายการสารคดีชีวิตคนบางรายการ เพื่อประชาสัมพันธ์เรื่องการสร้างฝายและชักชวนให้คนเข้ามาช่วยสร้างฝายจะในอนาคตโครงการใดก็ได้ โดยบริษัทฯ จะสนับสนุนปูนซีเมนต์" (คู่มือสร้างภาพ ปูนอินทรี, 2551, น.92) นอกจากนี้บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ยังเปิดตัวภาพยนตร์โฆษณาเทิดพระเกียรติ ภายใต้โครงการ 80 พรรษา 880 ฝาย สร้างถวายในหลวงเพื่อสื่อสารแนวพระราชดำริเกี่ยวกับการสร้างฝายชะลอความชุ่มชื้นคืนสู่ธรรมชาติ โดยสะท้อนเรื่องราวผ่านหนังการ์ตูนแอนิเมชัน ภายใต้แนวคิดพระราชอาผู้ยิ่งใหญ่ ไม่ได้มีอยู่แต่ในนิทาน ซึ่งมีการสื่อสารด้วยลายเส้นแบบง่าย ๆ ผ่านตัวละครหลักคือ พระราชาและมังกรที่เป็นปีศาจร้ายซึ่งเป็นตัวแทนของความแห้งแล้ง จันทนา สุขุมานนท์ กล่าวว่า "แม้จะเป็นการบอกเล่าผ่านนิทาน แต่สำหรับคนไทยแล้วพระราชอาผู้ยิ่งใหญ่และเปี่ยมด้วยพระปรีชาสามารถนั้นมีอยู่จริง นั่นคือองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงอุทิศพระองค์เพื่อความสงบร่มเย็นและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน (ปูนอินทรีสุขภาพลักษณ์ CSR พระราชาผู้ยิ่งใหญ่ ไม่ได้มีอยู่แต่ในนิทาน, 2549)

## กรณีศึกษากิจกรรม CSR ของ เครือซิเมนต์ไทย (SCG)

เครือซิเมนต์ไทย (SCG) ให้ความสำคัญกับเรื่อง CSR อย่างยิ่งยวด ซึ่งถือเป็นนโยบายหลักขององค์กรเลยทีเดียว หลักการที่เราใช้ในการทำ CSR ประกอบด้วย Human Development และ Sustainable Development

เมื่อก่อน SCG มีกิจกรรมเพื่อสังคมเยอะมาก และดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งกิจกรรมที่เป็นของ SCG เอง และกิจกรรมประเภทที่มีการร้องขอจากหน่วยงานภายนอก ในยุคของความ "พอเพียง" จะให้ SCG ทำทุกอย่างอย่างไม่มีเหตุผล ก็คงจะไม่ใช้วิสัย ดังนั้นวันนี้ SCG เลือกที่จะทำ CSR ในสองเรื่องใหญ่ ๆ เท่านั้น คือ เรื่องการศึกษา กับเรื่องสิ่งแวดล้อม ที่เลือกเพียงสองเรื่องนี้ก็เพราะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของสังคมอย่างแท้จริงและเป็นสิ่งที่ปลูกฝังอยู่ใน Value ของ SCG มาตลอดนับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมา กล่าวคือ เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนและการพัฒนาบุคลากรมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง เรื่องการพัฒนาคนโดยเฉพาะด้านการศึกษาจึงเป็นที่สอดคล้องกับค่านิยมของ SCG สำหรับเรื่องสิ่งแวดล้อม เหตุผลที่เราให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อมก็เป็นเพราะ SCG เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่ธรรมชาติของอุตสาหกรรมการผลิตจะมีการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้เป็นวัตถุดิบและเชื้อเพลิง ทุกธุรกิจภายใน SCG จึงพยายามศึกษาหาแนวทางที่จะฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและหาวัตถุดิบทดแทนและกำหนดมาตรการป้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานทุกด้านมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ตลอดจนปลูกจิตสำนึกให้ทั้งพนักงานและสังคมใส่ใจในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยเริ่มจากเรื่องใกล้ ๆ ตัว ดังนั้นทั้งสองเรื่องนี้จึงเป็นเรื่องที่เราเชื่อว่ามีผลสำคัญกับสังคมโดยรวม

หลักการที่สองคือ **Sustainable Development** แนวคิดเรื่อง Sustainability เป็นเรื่อง que ทุกคนกำลังตื่นตัวสำหรับ SCG แนวคิดนี้หมายความว่าในทุกกิจกรรม ทุกโครงการที่จะต้องเป็นโครงการที่ทำได้จริงจังและต่อเนื่อง และสามารถเกิดประโยชน์ในระยะยาวต่อสังคม

ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของโครงการ CSR ที่น่าภูมิใจคือ SCG Excellent Internship เมื่อก่อนใช้ชื่อว่า "เสริมคนเก่ง สร้างคนดี" เป้าหมายของโครงการ คือ การคัดเลือกนักศึกษาที่มีความสามารถมาฝึกงานภาคฤดูร้อน ความจริงหลายๆ บริษัท ก็มีโครงการรับเด็กฝึกงาน แต่ที่ SCG ทำไม่เหมือนใคร เพราะไม่เพียงแต่ให้โอกาสเด็ก ๆ มาฝึกงานเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่โลกของการทำงานในชีวิตจริงเท่านั้น แต่มุ่งสร้าง "คุณธรรม" ความเป็น "คนดี" ให้อยู่ในแนวคิด แนวปฏิบัติของเด็กด้วย SCG เชื่อว่า เด็กเก่ง ๆ เหล่านี้ต่อไปก็จะเป็นผู้บริหารระดับสูง เพราะฉะนั้น เด็กต้องรู้จัก "คิดดี" จะสอนเรื่อง CSR ให้กับเด็กตั้งแต่วันแรกและในทุกโอกาส แม้แต่ในการทำแผนธุรกิจระหว่างฝึกงาน

อีกโครงการหนึ่งคือ SCG Rescue Robot Contest เรื่องนี้ SCG ไม่ได้ทำไปตามกระแส แต่ทำอย่างครบวงจร ตั้งแต่การจัดการแข่งขันในระดับประเทศ และพาทีมชนะเลิศไปสู่การแข่งขันในระดับโลก ซึ่งไม่เพียงแต่พาทีมไปแข่งเท่านั้นแต่ยังได้ประชาสัมพันธ์สนับสนุนอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นเวทีให้เยาวชนได้ใช้ความรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ เด็กไทยที่ได้รางวัลที่หนึ่งของโลกสามารถเอาชนะคู่แข่งจากประเทศที่มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เช่น อเมริกา ญี่ปุ่น เกาหลีเยอรมัน เด็กเหล่านี้ เมื่อได้รับรางวัลกลับมา ก็จะมี ความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น มองเห็นถึงศักยภาพในการจะลุกขึ้นมาเสริมสร้างนวัตกรรมวิทยาศาสตร์ให้กับประเทศ ที่สำคัญคือ ได้มีโอกาสเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเพื่อน ๆ

โครงการ "รักษาน้ำเพื่ออนาคต" ก็เป็นอีกหนึ่งในโครงการ CSR หลักของ SCG โดยดำเนินตามแนวพระราชดำริ เพื่อเทิดพระเกียรติในด้านการบริหารจัดการน้ำของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โครงการนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับน้ำ น้ำเป็นเรื่องสำคัญของประเทศชาติ SCG ทำเรื่องฝายที่ลำปาง ถวายที่ดินให้กับในหลวง เพื่อทำแก้มลิง ที่บ้านหมอ เนื้อที่ตรงนั้นจนน้ำได้ 100 ล้านลูกบาศก์เมตรเท่ากับเขื่อนขนาดย่อม ๆ SCG ให้ความสนับสนุนร่วมมืออย่างเต็มที่กับสถาบันน้ำของในหลวง ธุรกิจในกลุ่ม SCG ไม่มีอันไหนเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับ



"น้ำ" แต่ SCGเลือกที่จะทำเรื่องนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า น้ำ เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญยิ่งของคนไทย ปัญหาน้ำขาด น้ำเกิน น้ำแล้ง น้ำท่วม ล้วนแต่เป็นปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมหาศาลกับชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คน โดยเฉพาะในระดับรากแก้ว SCG จึงให้ความสำคัญกับเรื่อง "น้ำ" มากกว่าเรื่องอื่น ๆ ในขณะนี้ (ศิริกุล เลากัยกุล, 2550, น.123-125)

จากกรณีศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า การเลือกประเด็นทางสังคมของทั้งสององค์กรธุรกิจ นั้นให้ความสนใจและมองเห็นว่า "น้ำ" เป็นสิ่งสำคัญ เป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขพัฒนาในลำดับต้น ๆ ซึ่งในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า ประเด็นปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อมถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อโลกอย่างรุนแรง จึงมีกิจกรรมนี้ขึ้นมา ส่วนอีกหนึ่งกิจกรรมที่ SCGให้ความสนใจคือ เรื่องการพัฒนาคนโดยเฉพาะทางด้านการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนและการพัฒนาบุคลากรมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง อย่างไรก็ตามจากการดำเนินกิจกรรม CSR ของทั้งสององค์กรธุรกิจ มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป แต่มีเป้าหมายหลักที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ทำด้วยความจริงใจ มุ่งมั่น และต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

### สรุป

แนวคิด CSR หรือความรับผิดชอบต่อสังคม ได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีองค์กรหลายแห่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการให้พันธสัญญาแก่ทุกคนในการดำเนินกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้การทำกิจกรรม CSR สามารถสร้างความแข็งแกร่งและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรธุรกิจอีกทั้งยังสามารถเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ช่วยให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างพันธมิตรที่ยั่งยืนเกิดประสิทธิผลสูงสุดของธุรกิจและสังคม

**เอกสารอ้างอิง**

- กองบรรณาธิการประชาชาติธุรกิจ และ อนันตชัย ยูรประถม. (2550). **CSR : พลังบริหารธุรกิจยุค ใหม่**.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- เครื่องมือสร้างภาพ ปูนอินทรี.(2551). **Business.com**. 19(229), 92.
- ประธาน ไตรจักรภพ. (2548). **พฤติกรรม ทศนคติ ของผู้บริหาร กับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย (1)**.  
สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2551, จาก  
[Http://www.nidambem.net/ekonomiz/2005q4/article2005dec29p11.htm](http://www.nidambem.net/ekonomiz/2005q4/article2005dec29p11.htm)
- ปูนอินทรีชฎาพลักษณ์ CSR พระราชาผู้ยิ่งใหญ่ ไม่ได้อยู่แต่ในนิทาน. **ประชาชาติธุรกิจ**. 11 ธันวาคม 2549(12).  
สืบค้นเมื่อ 31 กรกฎาคม 2551, จาก  
[Http://news.sanook.com/immovable/immovable\\_\\_63992.php](http://news.sanook.com/immovable/immovable__63992.php)
- ศจินทร์ ประชาสันต์. (2549). **ความรับผิดชอบต่อของบริษัทต่อสังคม**. สืบค้นเมื่อ 28 เมษายน 2551, จาก  
[Http://www.midnightoniv.org/midnight\\_2544/0009999908.html](http://www.midnightoniv.org/midnight_2544/0009999908.html)
- ศิริกุล เลากัยกุล. (2550). **สร้างแบรนด์อย่างพอเพียง**. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- ศิริโรจน์ ศิริสวัสดิ์, ธิติ ภัทรยลรัตน์, นายธนะชัย ณ นคร, ชัดติยา ชนนะแขง, กาญจนา มณฑา  
และศิรินยา โมธาร์ตัน. (ม.ป.ป). **บริษัทคุณธรรมเพื่อสังคม**. กรุงเทพฯ : หนังสือพิมพ์รายวันข่าวหุ้นธุรกิจ, 4-5.
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (ม.ป.ป.). **รู้จัก CSR**. สืบค้นเมื่อ 28 เมษายน 2551, จาก  
[Http://www.csri.or.th/knowledge-csr-definition](http://www.csri.or.th/knowledge-csr-definition)
- CSR ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจต่อสังคม**. สืบค้นเมื่อ 28 เมษายน 2551 จาก  
[Http://www.exim.go.th/doc/research/article/csr.pdf](http://www.exim.go.th/doc/research/article/csr.pdf)
- New &Trend, ฝ่ายชะลอน้ำ CSR ของ 2 บริษัทปูนซีเมนต์. **ผู้จัดการรายเดือน**. ปีที่ 24 ฉบับที่ 285, ต้นเมื่อ  
31 กรกฎาคม 2551, จาก  
[Http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=59647](http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=59647)