

การสร้าง ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร Stakeholder Engagement: The Key Success Factor for Corporate Social Responsibility

สนิธย์ หนูนิล
Sanit Noonin

บทคัดย่อ

การดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3) การประเมินผลการดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร เนื่องจากทำให้องค์กรสามารถรับผิดชอบได้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ยังช่วยให้้องค์กรสามารถดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้ผลดียิ่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้น บทความนี้ผู้เขียนต้องการที่จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการ และในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความรับผิดชอบต่อสังคม

Abstract

Stakeholder engagement is the process of creating engagement for good relationship with stakeholders, consisting of three main stages; 1) analysis and identification stage, 2) execution stage, and 3) evaluation stage. If organizations follow the process of stakeholder engagement, they will be successful in CSR operation, because organizations can be accountable for the needs and expectations of each group of stakeholders. In addition, good relationship between organizations and stakeholders also help organizations to be successful in every corporate operation, as well as CSR operation. This article aims to provide an overview of the influence of stakeholder engagement on CSR for academic purposes, which can be applied further for corporate management.

Keywords: Stakeholder Engagement, Corporate Social Responsibility

วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Lecturer of Puey Ungphakorn School of Development Studies, Thammasat University

E-mail: sanit_tu45@hotmail.com

บทนำ

แนวคิดการบริหารจัดการยุคใหม่เชื่อว่า หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์กรไม่สามารถตอบสนองหรือรับผิดชอบต่อเฉพาะต่อเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น แต่จะต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ อีกด้วย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมมีขอบเขตที่กว้างมาก ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังต่อองค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่แตกต่างกัน อาทิ พนักงานคาดหวังการจ้างงานที่มั่นคง ได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรมและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและสะดวก เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่น่าพอใจ และได้รับการประเมินมูลค่าหุ้นที่อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ ลูกค้าคาดหวังได้รับการแลกเปลี่ยนที่เป็นธรรมในด้านราคากับคุณภาพ และได้รับความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของสินค้า ชุมชนคาดหวังให้มีการจ้างแรงงานในท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่ การรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชน และการพัฒนาท้องถิ่นที่ธุรกิจดำเนินกิจการอยู่ ส่วนรัฐบาลคาดหวังให้องค์กรธุรกิจมีการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ กระตุ้นให้มีการปรับปรุงสังคม และคาดหวังรายได้จากการจัดเก็บภาษี เป็นต้น (Lawrence & Weber, 2016)

องค์กรจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ผ่านกระบวนการการสร้าง ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Lindgreen & Swaen, 2010; Social Responsibility Center, 2013) นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์วรรณกรรมยังพบว่า การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังส่งผลดีต่อองค์กรในด้านต่างๆ โดยเฉพาะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอีกด้วย ปัจจุบันองค์กรทั้งในและต่างประเทศจึงเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามกระบวนการการสร้าง ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

บทความนี้ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการ และในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กร

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) หรือที่เรียกกันสั้นๆ ว่า CSR เกิดขึ้นในช่วงการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจขององค์กรแต่ละเลยเรื่องคุณธรรมจริยธรรม (Iszatt-White & Sauanders, 2014) ดังนั้น แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นการต่อต้านแนวทางการดำเนินธุรกิจที่หวังเพียงผลทางด้านการเงิน โดยไม่สนใจผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้นกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ในวงกว้าง นักวิชาการตลอดจนองค์กรต่างๆ ได้นิยามความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ค่อนข้างหลากหลาย อาทิ Baker (2004) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง กระบวนการจัดการธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจควบคู่กับผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม ส่วน European Commission (n.d.) นิยามความรับผิดชอบต่อสังคม ว่าหมายถึง ความสนใจขององค์กรธุรกิจที่จะดำเนินการมากกว่าที่กฎหมายกำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในด้านสังคม สิ่งแวดล้อม ผ่านกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ

จากความหมายที่นักวิชาการ ตลอดจนองค์กรต่างๆ ได้กำหนดไว้ สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง “วิธีการที่องค์กรธุรกิจใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อผลทางเศรษฐกิจ และในขณะเดียวกันก็มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน”

สำหรับการแบ่งมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นพบว่า มีการแบ่งที่ค่อนข้างหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการจัดแบ่ง นักวิชาการ ตลอดจนองค์กรต่างๆ ได้แบ่งมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ อาทิ Carroll and Buchholtz (2008) แบ่งมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมเป็น 4 ด้าน หรือที่รู้จักกันในชื่อ “พีระมิตความรับผิดชอบต่อสังคม (the pyramid of corporate social responsibility)” ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ (economic responsibility) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมในการสร้างผลกำไรให้กับองค์กรซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบต่อพื้นฐานที่สำคัญ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย (legal responsibility) คือ การปฏิบัติตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม (ethical

responsibility) คือ การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องทางด้านจริยธรรม และหลีกเลี่ยงการกระทำที่ขัดกับศีลธรรมอันดีของสังคม และ 4) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการกุศล (philanthropic responsibility) คือ การปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยการพัฒนาชุมชน และคุณภาพของคนในสังคม ส่วน Dahlsrud (2008) ได้ศึกษาการแบ่งมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมจากแหล่งต่างๆ และสามารถสรุปการแบ่งมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมเป็น 5 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านสิ่งแวดล้อม (the environment dimension) คือ การคำนึงถึงการรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ 2) ด้านสังคม (the social dimension) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างการค้าเงินธุรกิจควบคู่กับการพัฒนาสังคม 3) ด้านเศรษฐกิจ (the economic dimension) เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร 4) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (the stakeholder dimension) คือ การดำเนินงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ และ 5) ด้านความสมัครใจ (the voluntariness dimension) เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้แต่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านความถูกต้องทางจริยธรรม

นอกจากนั้น ปัจจุบันมีการกล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (strategic CSR) กันมากขึ้น โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการกำหนดให้ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินธุรกิจ โดยความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์นั้นมีลักษณะแตกต่างจากการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทั่วไป จากการศึกษเกี่ยวกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์สรุปได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร (Bhattacharyya, 2010) นอกจากนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาว (Social Responsibility Center, 2013) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ทำให้เป้าหมายทางธุรกิจสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ในทิศทางเดียวกัน และนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย (Virakul, 2015)

แนวคิดการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) หมายถึง กลุ่มหรือปัจเจกบุคคลที่ส่งผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Ramchander,

Schwebach, & Staking, 2012) ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจแบ่งเป็น 2 ระดับใหญ่ๆ คือ **ระดับปฐมภูมิ** เป็นกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กรในการแลกเปลี่ยนเชิงเศรษฐกิจ ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ คู่ค้า ลูกค้า ผู้แทนจำหน่าย และ**ระดับทุติยภูมิ** เป็นกลุ่มที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการแลกเปลี่ยนเชิงเศรษฐกิจ แต่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ ชุมชน รัฐบาล กลุ่มกิจกรรม สื่อมวลชน กลุ่มสนับสนุนธุรกิจ และกลุ่มสาธารณชนทั่วไป (Lawrence & Weber, 2016) โดยแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอธิบายว่า การที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จในระยะยาวได้นั้น องค์กรต้องมีการบริหารโดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร (Freeman, 2010) สำหรับการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder engagement) หมายถึง กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (AccountAbility, 2011; Social Responsibility Center, 2013; Siam Cement Group, 2014)

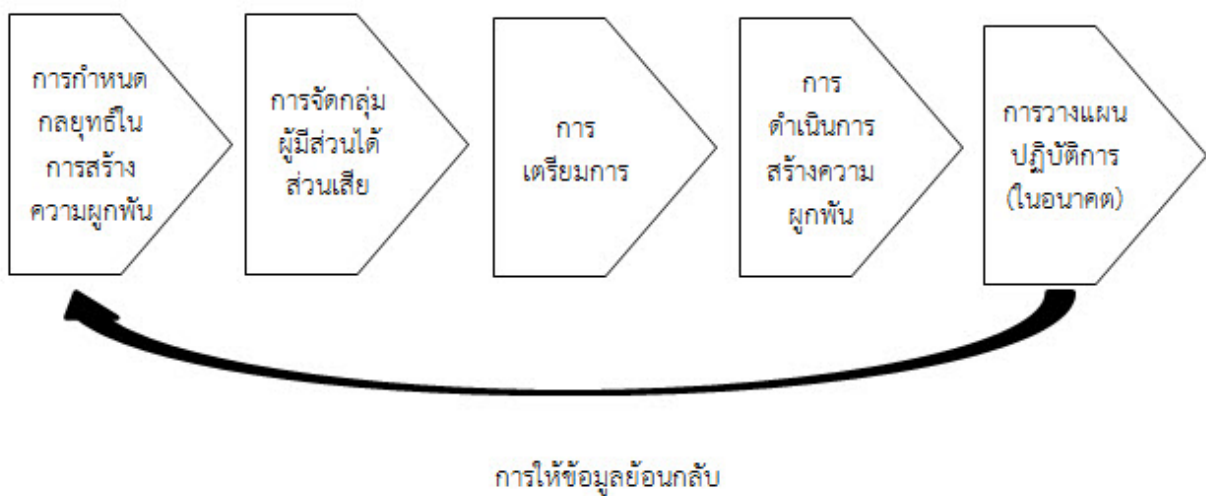
นักวิชาการ ตลอดจนองค์กรต่างๆ ได้ศึกษาเพื่อกำหนดกระบวนการการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ อาทิ

AccountAbility (2011) กำหนดมาตรฐานว่าด้วยกระบวนการการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (AA 1000 Stakeholder Engagement Standard) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การระบุประเด็นระหว่างธุรกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8) การนำแผนการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปฏิบัติ และ 9) การประเมินผลการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Business for Social Responsibility (2012) กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพัน (engagement strategy) เป็นขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ และขั้นตอนการดำเนินงานในอนาคต รวมทั้งการทบทวนการดำเนินงานในอดีตอีกด้วย 2) การจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder mapping) เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการแบ่งแยกประเภทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเลือกวิธีการในการสร้างการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม 3) การเตรียมการ (preparation) เป็นการกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดวิธีการในการสร้างความผูกพันที่ยั่งยืน

รวมทั้งการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ 4) การดำเนินการสร้างความผูกพัน (conduct) เป็นขั้นตอนในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ซึ่งในบางครั้งอาจจะต้องผ่อนคลายนโยบายบางอย่างลงบ้าง แต่ยังคงมีเป้าหมายในการดำเนินการที่ชัดเจน และ 5) การวางแผนปฏิบัติการ (ในอนาคต) (action plan) เป็นขั้นตอนในการติดตาม และวิเคราะห์โอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลย้อนกลับหลังจากการดำเนินการ เพื่อนำมากำหนดแผนการดำเนินการในอนาคตต่อไป



ภาพที่ 1 กระบวนการการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ที่มา: ปรับจาก Business for Social Responsibility (2012)

ส่วน Amaeshi and Crane (2006) แบ่งกระบวนการการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) **ขั้นการระบุและจัดลำดับความสำคัญ** (identification and prioritization) เป็นขั้นตอนในการแบ่งประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) **ขั้นการปฏิบัติ** (execution) เป็นขั้นตอนของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การเตรียมระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ และ 3) **ขั้นการประเมินผล** (evaluation) เป็นขั้นประเมินผลการดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการรวบรวมสิ่งที่องค์กรได้เรียนรู้จากการดำเนินการดังกล่าว นอกจากนี้ การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และองค์กรควรกำหนดให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งต้องเน้นการสื่อสารแบบสองทาง

จากที่นักวิชาการและองค์กรต่างๆ ได้จัดแบ่งกระบวนการในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสรุปได้ว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ **การวิเคราะห์และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** คือ การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง การจำแนกประเภท รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม **การดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** คือ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และหลากหลายช่องทาง การเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็น รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และการประเมินผลการดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การติดตาม ประเมินผล รวมทั้งปรับปรุงแนวทางการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอยู่เสมอ

ในปัจจุบัน การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้พัฒนาและยกระดับขึ้น โดยมองว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยขอยกตัวอย่างกระบวนการในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเพื่อเป็นกรณีศึกษา ดังนี้

กรณีของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ โดยการเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวพร้อมกับการคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยยึดมั่นในการปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม โดยเฉพาะในชุมชนที่องค์กรเข้าไปดำเนินธุรกิจ ด้วยการเคารพสิทธิและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม รับฟังความคิดเห็นหรือความกังวล รวมทั้งสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเรื่องที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสนใจ กังวล รวมทั้งพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดแนวทางการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (Siam Cement Group, 2014)

1. ขั้นตอนการกำหนด จำแนก และวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง โดยต้องตระหนักว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีมุมมองและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงต้องกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

2. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสาร การสื่อสารต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดและสร้างความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดวิธีการ รูปแบบ และลำดับขั้นตอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ระยะเวลา และวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่อาจเสียไปหากเพิกเฉยหรือไม่ดำเนินการ

3. ขั้นตอนการเปิดเผยข้อมูล องค์กรจะต้องเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่คลุมเครือ โปร่งใส และทั่วถึง เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความมั่นใจในการได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเหตุการณ์

4. ขั้นการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง โดยจัดให้มีช่องทางในการรับข้อเสนอแนะ ปัญหาข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะต้องให้ความสำคัญรวมทั้งยินดีรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ทราบความคิดเห็น ความคาดหวัง และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ส่วนกรณีของบริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยเชื่อว่าการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องมั่นใจว่าทั้งบริษัทและและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยลูกค้าและพันธมิตรของบริษัทสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนไปพร้อมกัน นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมในพื้นที่ที่บริษัทดำเนินธุรกิจจะได้รับการอนุรักษ์เพื่อเสริมสร้างชุมชนและสังคมที่ดีและยั่งยืน จากการให้ความสำคัญกับผลกระทบจากธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการพยายามสรรหาโอกาสในการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวก ดังนั้น องค์กรจึงมุ่งมั่นในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อทำความเข้าใจถึงผลกระทบต่อธุรกิจของทุกฝ่าย และเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมผ่านกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Minor International, 2014)

1. การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (identify) เป็นการกำหนดและทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยประเมินจากผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับหรือเป็นผู้สร้างแก่บริษัท ซึ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท ประกอบด้วยกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า หน่วยงานราชการ ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ชุมชน พันธมิตรทางธุรกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อมวลชน

2. การมีส่วนร่วม (engage) โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ **การมีส่วนร่วมของลูกค้า** โดยการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทางโทรศัพท์และอีเมลผ่านศูนย์บริการลูกค้า การสำรวจและตรวจสอบความพึงพอใจในแบรนด์เป็นรายเดือนและรายไตรมาส การพบปะพูดคุยสร้างเครือข่ายและการเยี่ยมชมกิจการ การสร้างช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์และแอปพลิเคชันใช้งานบนมือถือ เป็นต้น และ**การมีส่วนร่วมกับพนักงาน** โดยการสำรวจเพื่อประเมินความพึงพอใจของพนักงาน และการประเมินผลประจำปี และการจัดกิจกรรมเพื่อพบปะพูดคุยระหว่างพนักงานและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ การจัดทำจดหมายข่าว และการจัดการประชุมระดับฝ่ายต่างๆ ของบริษัท เป็นต้น

3. การรับฟัง (listen) เพื่อให้เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างชัดเจน อาทิ **ลูกค้า** ต้องการและคาดหวังให้มีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมและโปร่งใส สร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาว และให้ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนราคาสินค้าตามความเหมาะสม ส่วน**ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน** ต้องการและคาดหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากเงินลงทุนที่คุ้มค่า มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การพัฒนาที่ยั่งยืน มีแผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยง และการเปิดเผยและความโปร่งใสของข้อมูลทางธุรกิจ เป็นต้น

4. การตอบสนอง (respond) เป็นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ **การตอบสนองต่อชุมชน** ด้านการจ้างงานโดยบริษัทจะจ้างงานและส่งเสริมพัฒนาอาชีพของคนในชุมชน ด้านการสนับสนุนการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัทมีการส่งเสริมการจัดซื้อจัดจ้างในท้องถิ่น และจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ **การตอบสนองต่อองค์กรพัฒนาเอกชน** ด้านการร่วมมือในการบริจาคสนับสนุนและจัดทำโครงการเพื่อสังคม บริษัทได้มีการปรึกษาหารือและติดตามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการร่วมมือกันจัดทำโครงการพัฒนาอย่างยั่งยืน แผนการปฏิบัติ และกิจกรรมจัดหาทุน เป็นต้น **การตอบสนองต่อสื่อมวลชน** ด้านข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับธุรกิจของไมเนอร์ บริษัทมีการพบปะสื่อมวลชนและแถลงข่าวเป็นประจำ

จากกรณีศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งสองแห่งดังกล่าว พบว่า มีกระบวนการในการดำเนินการที่คล้ายคลึง

แต่ยังขาดการดำเนินการในขั้นตอนของการติดตามและประเมินผลการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญอันจะทำให้การดำเนินงานด้านการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

อิทธิพลของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ในอดีตการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศมักจัดเป็นกิจกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งขาดการวิเคราะห์ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ขาดกระบวนการในการสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งยังไม่มี การติดตามและการประเมินผลในการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหลายแห่งไม่ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน และมักถูกมองว่าเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อมุ่งหวังผลทางการตลาด เป็นการดำเนินการตามกระแส หรือทำตามข้อบังคับ ดังนั้น ในเวลาต่อมาองค์กรจึงได้ดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้แต่ละกลุ่ม นอกจากนั้น การดำเนินการดังกล่าวยังมุ่งหวังให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2 อิทธิพลของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืนขององค์กร
ที่มา: ปรับจาก Noonin, Jadesadalug, and Sansook (2017)

นอกจากนั้น จากการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ อิทธิพลของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มี ต่อความรับผิดชอบต่อสังคม มีข้อค้นพบดังนี้ Fang, Huang, and Huang (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความสามารถในการปรับตัว และ ผลการดำเนินงานขององค์กรชั้นนำในประเทศไต้หวัน พบว่า ความสามารถในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเลือกกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม Rhodes, Bergstrom, Lok, and Cheng (2014) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกับการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า การสร้างความผูกพันกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัย เชิงสาเหตุ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม ทุนทางสังคม และ ค่านิยมร่วม กับผลลัพธ์ คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน Tongkachok and Chaikew (2013) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับ ผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ส่วน Noonin, Jadesadalug, and Sansook (2017) ศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิง กลยุทธ์: การศึกษาเชิงประจักษ์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพล เชิงบวกต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นอาจสรุป ได้ว่า หากองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่ม ต่างๆ ก็จะทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น รวมทั้งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคม ก็จะได้รับ การสนับสนุน รวมทั้งเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐ ก็จะได้รับ การสนับสนุนใน ด้านต่างๆ ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ การสนับสนุนด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ความรู้และ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

unสรุป

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิ ปัจจัยด้านการส่งเสริม และสนับสนุนจากองค์กรภาครัฐ หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว ปัจจัยด้านผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ปัจจัยด้านความพร้อมของทรัพยากรองค์กร นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน อีกประการหนึ่ง คือ การดำเนินการสร้างความผูกพันกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายและขอบเขตที่กว้างมาก ดังนั้น องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ผ่านการ ดำเนินการตามกระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ หาก องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ก็จะทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จได้ ง่ายขึ้น รวมทั้งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น การจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้อง ดำเนินการผ่านกระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ และการประเมินผลการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานด้านการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังถือเป็นเรื่องใหม่ขององค์กร ในประเทศไทย แต่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยองค์กร จะต้องดำเนินการตามกระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการวิเคราะห์และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านกิจกรรมต่างๆ อาทิ การจัดประชุม การสนทนากลุ่ม การสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่างๆ ได้รับทราบ เป็นต้น รวมทั้งการประเมินผลและ คิดหาวิธีการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ▼

References

- AccountAbility. (2011). AA1000 stakeholder engagement standard (2011). Retrieved January 17, 2016, from https://aa1000ses.files.wordpress.com/2011/11/aa1000ses2011_pre-publication-copy_v1-007nov11.pdf
- Amaeshi, M. K., & Crane, A. (2006). Stakeholder engagement: A mechanism for sustainable aviation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(5), 245-260.
- Baker, M. (2004). Definitions of corporate social responsibility-What is CSR?. Retrieved January 16, 2016, from <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr>
- Bhattacharyya, S. S. (2010). Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review*, 22(1), 82-101.
- Business for Social Responsibility. (2012). Back to basics: How to make stakeholder engagement meaningful for your company. Retrieved January 17, 2016, from https://www.bsr.org/reports/BSR_Five-Step_Guide_to_Stakeholder_Engagement.pdf
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2008). *Business & society: Ethics and stakeholder management* (7th ed.). Mason, OH: South-Western Publishing.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 15(1), 1-13.
- European Commission. (n.d.). Corporate social responsibility (CSR) in the EU. Retrieved January 14, 2016, from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331>
- Fang, S. R., Huang, C. Y. & Huang, W. L. S. (2010). Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises. *African Journal of Business Management*, 4(1), 120-132.
- Freeman, R. E. (2010). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7-9.
- Iszatt-White, M., & Saunders, C. (2014). *Leadership*. Oxford: Oxford Press.
- Lawrence, A. T., & Weber, J. (2016). *Business and society: Stakeholders, ethics, public policy* (15th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.
- Minor International. (2014). *Rāṅgaṇ kāṇphatthana yāṅgyāṅyūn 2557* [Sustainable development report 2014]. Bangkok: Author.
- Noonin, S., Jadesadalug, V., & Sansook, J. (2017). Pat̄chai choēṅ sahet̄ læ phonlap khōṅ khwāmrapphitchōp tō sangkhom choēṅkon yut: kānsuksā choēṅ pračhak thurakit rōṅgrām nai prathet̄ Thai [Antecedents and consequences of strategic corporate social responsibility: An empirical study of hotel business in Thailand]. *Chulalongkorn Business Review*, 39(153), 59-84.
- Ramchander, S., Schwebach, R. G., & Staking, K. (2012). The informational relevance of corporate social responsibility: Evidence from DS400 index reconstitutions. *Strategic Management Journal*, 33(3), 303-314.

- Rhodes, J., Bergstrom, B., Lok, P., & Cheng, V. (2014). A framework for stakeholder engagement and sustainable development in MNCs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 82-103.
- Siam Cement Group. (2014). *Khūmū bansatphibān 'ētsīchī* [The SCG corporate governance handbook]. Bangkok: Author.
- Social Responsibility Center. (2013). *Khwām rāpphitchōp tō sangkhom phūa kānphatthanā thī yangyūn* [Corporate social responsibility for sustainable development]. Bangkok: Author.
- Tongkachok, T., & Chaikaw, A. (2013). Pat̄chai thī mī 'itthiphon tō khwām rāpphitchōp tō sangkhom khōng bōrisat čhotthabān nai Talāt Laksap hæng Prathēt Thai [The factors influencing corporate social responsibility of listed companies in the stock exchange of Thailand]. *Journal of Management Sciences*, 30(1), 23-50.
- Virakul, B. (2015). Global challenges, sustainable development, and their implications for organizational performance. *European Business Review*, 27(4), 430-446.