



ຄວາມສຳເນົາ ພຍແພດຂ່າວສາຮສດາບັນຮບອງມາຕຣຈູນໄອເວລໂອ



คุณพร้อมหรือยังกับ  
**ISO 26000**  
**Social**  
**Responsibility**

สร้างความแตกต่างด้วย  
Strategic Innovation

อย่างไรถึงจะเรียกว่า  
องค์กรสมรรถนะสูง : HPO





# กำไรมต้อง ISO 26000



ในยุคที่การดำเนินธุรกิจของล่วงสมัยต้องมีความยกระดับ ทุกธุรกิจต่างแก่งแย่งกันเพื่อความอยู่รอด โดยเฉพาะมุขย์ซึ่งเป็นกิจพัฒนาระดับโลกและเป็นพัฒนาลายไปบนเส้นทาง กาวโลกร้อน (Global Warming) ประเด็นร้อนที่ทุกคน ทุกองค์กรเริ่มให้ความสนใจและให้ความร่วงเมื่อในการแก้ไขปัญหา จากการวิจัยของบังกอกยาศาสตร์ ก้าวโลกระบุสุภาพอาคคีที่แพร่ prv แห่ง พายบาร์กส์ในประเทศไทย และการเกิดแพนเดมิคไว้ในประเทศไทย รวมถึงการเกิดคลื่นลมบานบีช เมื่อ 3-4 ปีก่อนที่กำลังเชือดมุขย์เป็นเสน่ห์ส่วนแล้วแต่เป็นผลพวงของการเกิดภาวะโลกร้อนกันสืบ

สิ่งที่กล่าวข้างต้นล้วนเป็นภาพในเชิงมหภาค หรือผลกระทบในระดับโลก หากเรามองในเชิงมหภาคหรือภายนอกอย่างลึกซึ้ง จะเห็นว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือสังคมแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ภาคครัวเรือนและภาคอุตสาหกรรม ในส่วนภาคครัวเรือนก็จะมีผลกระทบต่อสุขภาพ ความเจ็บป่วย และความสูญเสียของทรัพยากรธรรมชาติ และความสูญเสียน้ำประปา แต่สำหรับภาคอุตสาหกรรมนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมได้กลายเป็นเครื่องมือหนึ่งของประเทศพัฒนาแล้ว ที่นำมาเป็นเงื่อนไขในการทำการค้ากับประเทศต่างๆ มาเป็นมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี ดังนั้นหากธุรกิจไม่ปรับตัว สุดท้ายอาจถูกปฏิเสธการร่วมทำธุรกิจด้านต่างๆ ทั้งการค้าและการลงทุน แล้วภาคอุตสาหกรรมจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างไร ????

“ความรับผิดชอบต่อสังคม” หมายถึง การดำเนินการใดๆ ที่ไม่ส่งผลกระทบในด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ซึ่งความหมายของภาคอุตสาหกรรมจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น การกำกับดูแลองค์กร การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน การไม่ก่อให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม การช่วยเหลือสังคมหรือที่เรียกว่า “การคืนกำไรให้กับสังคม เป็นต้น พอยเห็นภาพแล้ว ใช่ไหมว่า เราไม่ได้กำลังพูดถึงระบบการจัดการลิ่ง



## 7 แนวทางประจำเดือนหลักของ ISO 26000

แนวสัมม (ISO 14001) ระบบการจัดการอาชีวะ อนามัยและความปลอดภัย (TIS.18001) หรือ มาตรฐานแรงงานไทย แต่เราがらงพูดถึงมาตรฐานเฉพาะเรื่องที่จะช่วยให้องค์กรนำมาระบุน ในการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การดำเนินธุรกิจ ด้วยความมีจริยธรรม และการส่งเสริมภาพลักษณ์ ขององค์กรโดยใช้หลักการ Green Marketing รวมถึงเป็นมาตรฐานที่สร้างให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ครอบคลุมทุกประเทินภัย ให้คำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ตามที่ได้ยกตัวอย่างข้างต้น

ISO 26000 หรือมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม คือคำศัพด์ และเป็นแนวคิดที่ภาคอุตสาหกรรมกำลังกล่าวเป็นกระแสไปทั่วโลก มาตรฐานนี้ขณะนี้อยู่ระหว่างการจัดทำโดยองค์กรระหว่างประเทศ ว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization : ISO) ซึ่งคาดว่าจะประกาศใช้อย่างเป็นทางการประมาณปลายปี พ.ศ. 2010 หรือ พ.ศ. 2553 ดังนั้นจะเป็นการดำเนินธุรกิจเชิงรุก (Pro-active) หากเราสามารถเข้าใจในมาตรฐานฉบับนี้เสียแต่เนินๆ

ISO 26000 ไม่ใช่มาตรฐานระบบการจัดการและไม่ได้มุ่งหมายจะให้ใช้สำหรับการตรวจสอบ

และรับรอง แต่เป็นมาตรฐานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการนำไปปฏิบัติต่ำงความสมัครใจ (Volunteer) แต่ในอนาคตจะแสวงความรับผิดชอบต่อสังคมจากจะผลักดันให้มาตรฐานนี้ถูกกำหนดเป็นเงื่อนไขทางการค้า (Trade barrier) ก็เป็นได้

การดำเนินธุรกิจในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง รวมถึงปัจจัยทางธรรมชาติที่มีอาจจะคาดการณ์หรือควบคุมได้ล่วงหน้า การบริหารโดยเน้นที่คุณภาพของสินค้า การลดต้นทุน หรือแม้แต่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง รวมทั้งการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างกำไรไม่เพียงพอ และไม่สามารถสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนได้ หากองค์กรไม่สนใจในเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันหมายถึงการให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายขององค์กร ไม่เพียงแต่พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้ส่งมอบ แต่หมายรวมถึงการคืนกำไรให้กับชุมชนและสังคมเป็นสำคัญ เพียงเท่านี้องค์กรนั้นๆ ก็จะเรียกได้ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นผู้นำในธุรกิจแบบยั่งยืนโดยแท้จริง

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเห็นองค์กรของท่านเป็นหนึ่งในผู้สมัครใจปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 26000 ฉบับนี้

โดย : แผนกบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า

# ISO 26000 ต้องทำด้วยใจ ไม่ใช่บังคับ



นายไพรจัน ສัญญาเดชาภุล  
เลขานิการสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม  
กับมุมมอง ISO 26000

กระแสแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่กำลังเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลก ได้สร้างความตื่นตัวให้แก่บรรดาธุรกิจทั่วไปและทั่วประเทศ ใน การแสวงหาแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และให้ความสำคัญกับกิจกรรม CSR : Corporate Social Responsibility ในองค์กร อย่างจริงจัง ณ นั้นมาตรฐาน ISO 26000 Social Responsibility จึงเป็นเครื่องเปลกประหลาดอะไร แต่ต้องทำด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและทำด้วยใจ ไม่ใช่ทำเพราถูกบังคับ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ยั่งยืน

### แนวโน้มของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเกี่ยวกับ มาตรฐาน ISO 26000 Social Responsibility

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หรือ สมอ. ในฐานะหน่วยงาน มาตรฐานแห่งชาติ ดูแลในเรื่องของการมาตรฐาน ซึ่งปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะ มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมอีกต่อไปแล้ว ได้ขยายวงกว้างออกไปมากmany ไม่ จำกัดเป็นเรื่องของระบบการจัดการต่างๆ เพื่อจะให้ได้คุณภาพที่ดี ไม่มีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม มีความปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดี จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ที่ดำเนินการอยู่ 2 เรื่องใหญ่ คือ 1. เรื่องของ Social Responsibility ซึ่งเกี่ยวกับสังคม และ 2. เรื่อง Societal Security ซึ่งก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับสังคมเหมือนกัน จะเห็นได้ว่าแนวทางมาตรฐาน จะแตกออกจากไปค่อนข้างมาก

ในเรื่องของ Social Responsibility หรือ SR ถึงแม้ ISO จะไม่ได้กำหนดมาตรฐาน อย่างมา แต่ก็เป็นเรื่องที่อยู่ในสังคม อยู่ในความสนใจของคนทั่วโลก องค์กรต่างๆ แม้กระทั่งบุคคล จะมีเรื่อง SR อยู่ในใจและก็ได้ทำกันมาอย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเป็น โครงการใดๆ ซึ่งเป็นเรื่องหลักการพัฒนาของคน คือเริ่มต้นเป็นการทำให้อยู่รอด พอก็เริ่มคิดถึงครอบครัว คิดถึงสังคม สิ่งแวดล้อม กว้างออกไปเรื่อยๆ ซึ่งเป็น จิตสำนึกของคน ขององค์กรอยู่แล้วเกี่ยวกับเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งที่ ได้ปฏิบัติกันอยู่นี้จะแตกต่างกันไปตามความเข้าใจของแต่ละคน เพราะแต่ละคนต่าง ก็ให้คำจำกัดความต่างกันนานา แต่โดยส่วนใหญ่ ยังมองแนวคิดของ SR ไปในแนว ของการคืนกำไรให้กับสังคม อีกทั้งกลับให้สังคมในส่วนที่ตัวเองมีเหลือ

การที่ ISO ได้หยิบยกเรื่องนี้ขึ้นมาทำ คิดว่าเป็น ประโยชน์มาก คือหากวิชาการช่วยกันคิดว่าขอบข่าย ของ SR จะครอบคลุมในเรื่องใดบ้าง และจากว่างที่ ปรากฏออกมาจะเห็นว่าขอบข่ายค่อนข้างกว้างกว่า ที่พวกเรารู้ได้คิดไว ที่คนทั่วๆ ไปคิดกัน หากคนทั่วโลก มีความเข้าใจใกล้เคียงกันตรงกัน หรือร่วมกันในการ หารือก็จะสะดวกมากขึ้นเนื่องจากอยู่ในแนวคิดพื้นฐานเดียวกัน

นโยบายของ สมอ. เกี่ยวกับเรื่อง SR นี้ สมอ. ได้สนับสนุนอย่างเต็มที่ เพราะเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นพื้นฐานของมนุษยชาติ จึงสังเกตได้ว่า สมอ. เข้าไปร่วมและอยู่ในคณะกรรมการ ISO ในลำดับต้นๆ และเป็นเจ้าภาพในการ จัดประชุมเกี่ยวกับเรื่อง SR เป็นประเทศที่ 2 เพราะ เห็นถึงความสำคัญ และเห็นว่าหากมาตรฐานเรื่องนี้ ออกมากแล้ว แม้ว่าบุคคลจะบอกว่าเป็นข้อ แนะนำในการปฏิบัติเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการนำไปใช้ เป็นเงื่อนไขทางการค้าหรือการให้การรับรอง แต่ใน ทางปฏิบัติจริง มีโอกาสเกี่ยวเนื่องเป็นเงื่อนไข ทางการค้า ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่และได้รับความ สนใจ เป็นเรื่องที่ประชาชน สังคมและองค์กรทั้ง หลายจับตามองว่าได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่อง เหล่านี้มากน้อยเพียงใด ดังนั้นการมีความเข้าใจ และการนำไปใช้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

## ข้อแนะนำสำหรับองค์กรธุรกิจที่จะนำ มาตรฐาน ISO 26000 ไปประยุกต์ใช้ใน องค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

หากจะนำไปใช้ให้ได้ผล ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งว่า **SR** คืออะไร และปฏิบัติกันอย่างไร และแต่ละอย่างมีจุดมุ่งหมายอย่างไร หากน้อยแค่ไหน ซึ่งจริงๆ หลักของ **SR** ก็เป็นเรื่องที่ดีที่องค์กรได้ปฏิบัติกันอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ **Organizational governance** เรื่องของ **Human right** เรื่องของการปฏิบัติตามแรงงาน เรื่องของผู้บริโภค เรื่องสิ่งแวดล้อม การทำธุรกิจที่ยั่งยืนรวม การที่จะไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน สังคม ทั้งหลาย จริงๆ เป็นเรื่องที่คุณ หรือ องค์กรทั่วไปได้ปฏิบัติกันอยู่แล้ว เพราะจะนั่นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง **SR** ถ้าจะทำให้ได้ผลต้องมีความรู้ความเข้าใจ และต้องมีความตั้งใจที่จะทำด้วยใจ ซึ่งไม่ใช่ทำเพราะถูกบังคับ ถ้าจะทำเพื่อภาพพจน์ หรือเพื่อประชาสัมพันธ์คงไม่ได้ผลงานนัก ถ้าจะให้มองภาพได้ง่ายคือ องค์กรกับบุคคลคล้ายๆ กัน องค์กรใหญ่กว่าบุคคลนักกว่า คนก็มีหลายประเภท คนบางคนก็จะได้รับการยอมรับจากสังคมทันทีที่เขียนชื่อ ซึ่งขึ้นอยู่กับความประพฤติ การกระทำที่ผ่านมา ขององค์กรก็เช่นนั้น จะทำให้คุณเขื่อนถือ เรื่องมั่นมองในสิ่งที่ดีๆ ก็ขึ้นอยู่กับประวัติการกระทำที่ผ่านมา ซึ่งต้องใช้เวลาในการล้างสมญานาน และภาพที่ออกไปแล้วเปลี่ยนยาก

## แนวโน้มและทิศทางมาตรฐาน ISO 26000 ในอนาคตของประเทศไทย

ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลก ขณะนี้แนวโน้มก้าวกระโดด ไปสู่โลกที่มีสังคมจะให้ความสนใจกับเรื่องนี้ หลังจากที่เรื่องนี้จะประกาศให้ออกมาจะต้องได้รับความสนใจและสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น เพราะเป็นเรื่องปกติในศิริปะจันของคนอยู่แล้ว ซึ่งเป็นบรรหารดฐานอย่างหนึ่ง ที่คนจะนำไปมองบุคคล องค์กร สำหรับในประเทศไทยเอง ในปัจจุบันนี้การผลิต การบริการของเรามาไม่ได้ใช้ภายในประเทศอย่างเดียว ยังมีการส่งออกค่อนข้างมาก ภาคประเทศไทยในปัจจุบันโดยรวมก้าวเข้ามาเป็นประเทศศูนย์กลางการใหม่ มีมูลค่าการส่งออกมากกว่ามูลค่าการนำเข้า ต้องพึ่งพาสังคมโลกไม่ได้อยู่คนเดียว แนวโน้มก็จะเป็นไปตามสังคมโลกไม่ได้เฉพาะเรื่อง **SR** อย่างเดียว ต้องมองในภาคการผลิต การบริการด้วย นั่นก็คือเรื่องของคุณภาพ ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือของสินค้า ราคาที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก ภาพพจน์การบริหารจัดการขององค์กร

รวมทั้งเรื่อง **Productivity** ประสิทธิภาพขององค์กรด้วย เป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานต้องมุ่งเน้นนี้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนภาพพมาทางสินค้าและบริการขององค์กรที่จะได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคอย่างยั่งยืน ซึ่งต้องย้ำคำว่า “อย่างยั่งยืน” ไม่ใช่ชั่วครู่ ชั่วคราว กล่าวโดยสรุปคือ คล้ายๆ กับทักษะที่ที่ให้น้ำหนักให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เพราะเป็นเรื่องที่ดี ไม่ใช่เรื่องแบกละปละ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ทุกคนทำอยู่แล้ว เพียงแต่ทำความเข้าใจให้ถูกต้อง



ปฏิบัติ ซึ่งในการนำไปปฏิบัติต้องมีสิ่งได้รับตอบรับ เช่น การให้ความรู้ การให้คำปรึกษา ลำดับขั้นตอน การให้ความรู้มีหลากหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลหรือ CEO จนถึงระดับปฏิบัติการ ดังนั้น จึงต้องเตรียมเนื้อหาที่เหมาะสมสำหรับแต่ละระดับ แต่ละองค์กร ทั้งองค์กรที่จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ อบรมนำไปปฏิบัติ และควรประชาสัมพันธ์ ให้เกิดการรับรู้โดยทั่วโลกเพื่อสร้างระบบของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมอ. เห็นว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง อย่างจะเสนอให้เป็นวาระแห่งชาติ โดยการที่จะสร้างให้สังคมมีประวัติการทั้งหลาย ผู้ผลิต ผู้ให้บริการ หรือแม้กระทั่งองค์กรภาครัฐ นำเรื่องนี้ไปใช้อย่างแพร่หลาย ไม่ใช่เฉพาะไปใช้ในทางการค้าอย่างเดียว แต่เพื่อประโยชน์ต่อสังคมอย่างจริงจัง เป็นการยกระดับองค์กร ให้หน่วยงานรู้สึกและทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องประสบการณ์ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นแนวทางเดียวกัน ที่ผ่านมา สมอ. ให้การสนับสนุนองค์กรต่างๆ ให้นำมาตรฐานดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยดำเนินการสัมมนาและฝึกอบรม และสร้างความตระหนักรถ่อมองค์กรต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและลับนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม

### บทบาทของ สมอ.

ในการจะช่วยสนับสนุน สมอ.

ในการพัฒนาองค์กร

ด้านมาตรฐาน ISO 26000

### บทบาทของ สมอ.

กับ มาตรฐาน ISO 26000

และการสนับสนุนองค์กร

ในการจัดทำมาตรฐาน

สมอ. เป็นสมาชิกของ ISO และเป็นตัวแทนของ ISO ในประเทศไทย มีส่วนสนับสนุนกิจกรรมของ ISO เพื่อเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมของประเทศไทย เป็นหลัก รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการนำมาตรฐานมาใช้งาน เพื่อให้เศรษฐกิจและสินค้าของประเทศไทยได้รับการยอมรับในระดับสากล เรื่อง **SR** เป็นเรื่องใหญ่เช่นนี้ ที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า ISO 9001 ซึ่งได้รับการยอมรับและนำไปใช้กันทั่วโลก

สมอ. เห็นว่าเรื่อง **SR** มีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลกเช่นเดียวกัน ฉะนั้นแนวทางต้องเริ่มตั้งแต่การสร้างความตื่นตัว สร้างความตระหนักรถ่อมองค์กรและต้องมีความเข้าใจถ่องแท้ที่ก่อให้เกิดความมีความร่วมมืออย่างเป็นระบบ

และอนันท์สุด สรอ. มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องของระบบบริหารจัดการขององค์กร ตามมาตรฐาน ISO หลายๆ เรื่อง เป็นหน่วยงานที่ใกล้กับเรื่องนี้ได้มาก มีส่วนในการเผยแพร่ในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความตระหนักรถ่อมองค์กร ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและลับนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม

อย่างไรก็ตามเรื่องของมาตรฐาน ISO 26000 Social Responsibility นี้เป็นเรื่องที่ใหญ่ จำเป็นต้องมีหลายองค์กร หลายหน่วยงานทั่วภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งต้องมีการประสานและมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ

## จากการมุ่งผลกำไร สู่ความรับผิดชอบต่อสังคม



รูปที่ 1

ในการจัดตั้งองค์กรธุรกิจ คงปฏิเสธไม่ได้เลยว่า เรียนรู้องค์กรต้องห่วงผลในการทำให้เกิดองค์กรอยู่รอด ด้วยการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพก่อน การที่ดีหรือเป็นผลกำไร จากนั้นก็จะบุ่มเบ้นการปฏิบัติให้ลอดคล้องกับกฎหมาย การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม และขยายไปสู่การบุ่มเบ้นการเป็นประชากรที่ดีเพิ่มมากขึ้น การดำเนินการขององค์กรธุรกิจในลักษณะที่ก่อลำบากนี้ หรือตามรูปที่ 1 เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า เป็น “ความรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคม” หรือ “Corporate Social Responsibility” หรือ “CSR” นั่นเอง

ความรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคมในช่วงเริ่มแรกจะเป็นกิจกรรมด้าน Philanthropic หรือการสงเคราะห์เพื่อมนุษย์หรือการกุศล ต่อมาเมื่อมีการรวมกิจกรรมด้านการปฏิบัติต่อแรงงาน และการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม แล้วตามด้วยกิจกรรมด้านสิทธิมนุษยชน ลิ่งแวดล้อม และการคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งในอนาคต เมื่อเกิดเวลาเปลี่ยนแปลงหรือผ่านไป ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมกิจกรรมด้านต่างๆ อีก ตามความคาดหวังของสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อองค์กร

นอกจากนี้ ในกรณีให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility : SR) รวมทั้ง CSR หรือที่คล้ายกัน ก็จะแตกต่างกันไป เช่น

“Social Responsibility : Responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that

- contributes to sustainable development, health and the welfare of society;
- takes into account the expectations of stakeholders;
- is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and
- is integrated throughout the organization and practiced in its relationships”.

“ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ความรับผิดชอบขององค์กรสำหรับผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจหรือกิจกรรมขององค์กร ต่อสังคมและลิ่งแวดล้อม ผ่านพฤติกรรมที่โปร่งใสและมีจริยธรรม ซึ่ง

- สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สุขภาพ และสวัสดิการสังคม
- ดำเนินถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เป็นไปตามกฎหมายและสอดคล้องับพัฒนาการตามมาตรฐานสากล และ
- บูรณาการทั่วทั้งองค์กร และปฏิบัติในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง”

*ISO 26000 Working Draft 4.2*

“CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”

“CSR เป็นแนวคิดที่บริษัทรวมความเห็นหรือข้อกังวลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในการดำเนินธุรกิจของตนและในการประสานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของตนบนพื้นฐานแห่งการสมัครใจ”

*The European Union*

“CSR is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of workforce and their families as well as of the local community and society at large”

“CSR คือ ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจในการประพฤติอย่างมีจริยธรรมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจไปพร้อมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานและครอบครัวของเขาตลอดจนชุมชนรอบข้างและสังคมส่วนรวม”

*The World Business Council of Sustainable Development (WBCSD)*

“CSR is about how companies manage the business processes to produce an overall positive impact on society”

“CSR คือ การที่บริษัทบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจของตนในการสร้างผลกระทบเชิงบวกในภาพรวมต่อสังคม”

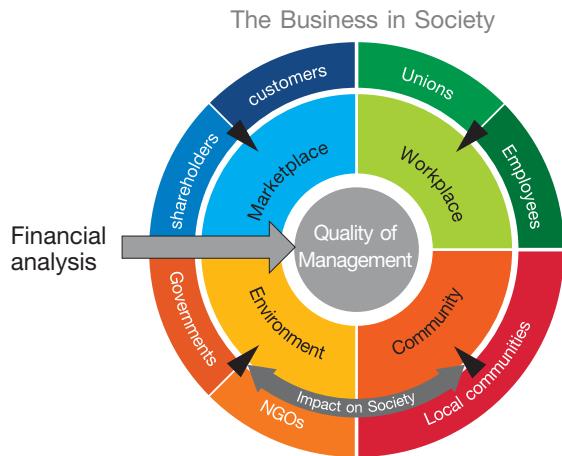
<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>

ในที่นี้ ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงแนวคิดและการดำเนินการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility : SR) รวมถึงความรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ในมุมมองที่หลากหลายของหน่วยงานต่างๆ พอกเป็นสังเขป

#### กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรม (อ.ก.) โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้รับเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมคณะกรรมการฯ ที่กรุงเทพฯ ซึ่งมีมติที่นับว่าสำคัญยิ่ง คือ การกำหนด Design Specification เพื่อเป็นกรอบในการกำหนด มาตรฐาน ISO 26000 Guidance on Social Responsibility ซึ่งผู้เขียนได้กล่าวไว้ใน MASCI Insight ฉบับที่ 22

จากนั้น อ.ก. ได้มีประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง เกณฑ์การประเมินการมีธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม ที่ดีของในสถานประกอบการอุตสาหกรรม ประกาศลง วันที่ 17 มีนาคม 2551 เพื่อใช้ในการประเมินสถานประกอบการอุตสาหกรรมในการดำเนินการ



รูปที่ 2

#### หลักธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

ประกอบด้วย 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

#### CSR ในมุมมองของ Mallen Baker - Development Director for Business in the Society

“ในการดำเนินธุรกิจของตน บริษัทต้องตอบคำถามใน 2 เรื่อง ดังรูปที่ 2 คือ 1) คุณภาพของ การบริหารจัดการของตน ทั้งในเรื่องของคนและกระบวนการ (วงกลมวงใน) และ 2) ลักษณะและปริมาณของผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของตน ต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รอบนอกวงกลม)”

#### Global Reporting Initiative : GRI

GRI เป็น Network ที่เป็นที่รู้จักแพร่หลายทั่วโลก เป็น Multi-Stakeholder Network ทั้งธุรกิจ สังคม พลเรือน แรงงาน ผู้ลงทุน นักบัญชี และอื่นๆ โดยได้จัดทำกรอบการรายงานเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Reporting Framework) ซึ่งปัจจุบัน คือ Sustainability Reporting Guidelines ฉบับ G3 โดยในส่วนของ Standards Disclosures ประกอบด้วย 3 ประเภท คือ 1) Strategy and Profile 2) Management Approach และ 3) Performance Indicators คือ 3 ด้าน คือ สมรรถนะด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance) สมรรถนะด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance) และ สมรรถนะด้านสังคม (Social Performance)

## ISO 26000 WD 4.2 Guidance on Social Responsibility

จาก MASCIInsight ฉบับที่ 22 ที่ผู้เขียนได้เล่าถึงความคืบหน้าของ ISO 26000 จนถึงฉบับ WD 2 ซึ่งมีการพัฒนาเป็นฉบับ WD 3, 23-07-2007 ฉบับ WD 4.1, 11-03-2008 และล่าสุดเป็นฉบับ WD 4.2, 02-06-2008 โดยกำหนดหลักการไว้ 7 หลักการ คือ 1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) 2) ความโปร่งใส (Transparency) 3) การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behaviour) 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) 5) หลักของกฎหมาย หรือหลักนิติธรรม (Rule of Law) 6) แนวปฏิบัติสากล (International Norms) และ 7) สิทธิมนุษยชน (Human Rights) และกำหนดหัวข้อหลักด้าน SR (SR Core Subject) ไว้ 7 หัวข้อ (รูปที่ 3) คือ

1. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)
2. สิทธิมนุษยชน (Human Rights)
3. การปฏิบัติตามแรงงาน (Labour Practices)
4. สิ่งแวดล้อม (The Environment)
5. การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair Operating Practices)
6. ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer Issues) และ
7. การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน (Community Involvement and Development)

สำหรับแนวโน้มปัจจุบันของความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น นับวันจะมีปัจจัยต่างๆ ที่ขยายหรือกระจายความสนใจในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพิ่มมากขึ้น ไม่ใช่จะเป็นปัจจัยด้านโลกกว้าง (Globalization) การเดินทาง และการสื่อสาร ที่ง่าย สะดวกและรวดเร็วขึ้น ปัจจัยด้านประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และความยากจนที่เป็นที่สนใจในการร่วมมือกันแก้ปัญหาทั่วโลก ปัจจัยด้านบทบาทของภาคเอกชน และ NGOs ที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งความคาดหวังและความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงและเพิ่มมากขึ้นเข่นกัน



รูปที่ 3

ดังนั้น เราชงบประมาณได้ค่อนข้างยกเว้น กันว่า องค์กรของเรายังผลิตสินค้าขายหรือให้บริการเพื่อให้องค์กรติดต่อกันได้อย่างยั่งยืน ได้อย่างไร หากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรของเรา เช่น เจ้าของ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ผู้ขาย หรือให้บริการ รวมทั้งสังคม ชุมชนรอบข้าง ไม่ได้เติบโตก้าวหน้าควบคู่ไปกับองค์กร ยังคงอยู่อย่างลำบากยากไร้ หรือมีปัญหาสังคมรุนแรงรอบด้าน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินธุรกิจโดยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ควบคู่ไปกับการเติบโตก้าวหน้าและการพัฒนาธุรกิจหรือการดำเนินการขององค์กร ตามความคาดหวังของสังคมและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งสู่การเติบโตหรือการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการสมดุลระหว่างการเติบโตด้านเศรษฐกิจการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม

ที่มา : [www.iso.org/wgsr](http://www.iso.org/wgsr)

<http://www.wbcsd.org>

<http://www.globalreporting.org>

<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>

<http://www.set.or.th>

ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง เกณฑ์การประเมินการมีส่วนร่วมภาคส่วนต่อสังคม ที่ขึ้นในสถานประกอบการอุตสาหกรรม ประจำ ณ วันที่ 17 มีนาคม 2551

ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม เรื่อง มาตรฐานความรับผิดชอบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ประจำ ณ วันที่ 23 เมษายน 2551

การกำกับดูแลกิจการที่ดี : Corporate Governance, พฤศจิกายน 2548.  
Thammasat Business School

# ความรับผิดชอบต่อสังคม ในอุปนิยามประกอบกิจการ

## SR License to Operate

ทุกเว็บนากองการหมุนรองบัวของโลก  
มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากตามกาลกั้งการเกิด  
ของภารก การสูญเสียของพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์  
การใช้พลังงาน การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ  
การปล่อยก๊าซเรือนกระจก ฯลฯ มนุษย์บนโลก  
ในปัจจุบันต้องการอาหาร เครื่องดื่มห่ม ห่ออยู่อาศัย<sup>1</sup>  
และยารักษาโรค อันเป็นปัจจัย 4 ในการดำรงอยู่  
ของชีวิต แต่บุญยิ่งไปได้หยุดความต้องการอยู่  
เพียงแค่บัน มนุษย์ยังต้องการความสะดวก  
สบาย มนุษย์สร้างสรรค์เพื่อตอบสนอง  
ความต้องการที่ไม่รับสั่นสุด โดยยึดตัวเองเป็นศูนย์  
ตั้ง สังคมเก่าตระกูลที่มีความเป็นอยู่อย่างเรียบ  
ง่าย กลับกลายเป็นสังคมปรุงแต่ง จากการ  
ยอมรับความดี ปฏิบัติตาม ปฏิบัติชอบ กลับ  
กลายเป็นยอมรับกันที่ความมั่งมี แบ่งกันส่วน  
ทรัพย์สินเจ้าของ พุกน้ำต่างต้องการได้รับการ  
ยอมรับด้วยการสะสม จนไม่ได้คำนึงถึงความ  
ยั่งยืนอันมีรากฐานมาจาก ความสมดุลของ  
ความมีกันนี้ใช่ สังคม และสิ่งแวดล้อม

วันนี้เราได้ใช้น้ำมันลิตรละ 40 บาทกันแล้ว  
หงๆ ที่เมื่อ 5 ปีที่แล้ว ยังลิตรละ 15 บาทอยู่เลย  
แต่ความต้องการใช้ไม่ได้ลดลง เรายังใช้พลังงานที่  
ก่อให้เกิดก้าชเรือนกระจกที่เป็นสาเหตุของโลกร้อน  
ซึ่งส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิ  
อากาศที่ปรากฏในบ้านๆ ไม่ว่าจะเป็นมากไปคลน  
นาร์กีสในประเทศไทยมาที่สร้างความเสียหายเป็น  
จำนวนมาก หรือแผ่นดินไหวในส่วนประเทศจีนที่  
บางครั้งแสให้ความเห็นว่าจากจะมีสาเหตุจาก  
โครงการเขื่อนสามผา ที่กันแม่น้ำแยกซึ่งก็เป็นของ  
ประเทศจีนที่รองรับน้ำจำนวนมหาศาลที่เป็นการ  
เปลี่ยนแปลงสมดุลทางนิเวศ

จริงๆ แล้ว โลกเราได้พูดถึงความยั่งยืนมาโดย  
ปี 2015 สมประชาติฯ เป็นผู้ผลักดันให้มีการ  
ประชุมสุดยอดด้านวิถีสัมภาระด้านมนุษย์  
(Human Environment) ณ กรุงเตหะรอกไฮลัม ประเทศ  
สวีเดน ซึ่งมีข้อเรียกร้องให้เห็นว่ามนุษย์ใช้ทรัพยากร  
อย่างฟุ่มเฟือยจนเกินขีดจำกัดของทรัพยากรโลก  
จนได้มีการจัดตั้ง United Nation Environment  
Program (UNEP) ขึ้นมา



ปี 2526 สมประชาติ ได้จัดตั้งสมมชชาให้ก่าวด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) เรียกว่าให้มีความสมดุลระหว่างการพัฒนาและสิ่งแวดล้อม เรียกว่า ร่องให้เปลี่ยนวิถีชีวิตและการพัฒนาประเทศที่ปลดภัยต่อสิ่งแวดล้อม พัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถทำได้

ปี 2535 สนับประชาวดี ได้มีการประชุมสุดยอดระดับโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (UNC Conference on Environment and Development: UNCED) ณ กรุงริโอ เดจาเนiro บราซิล ซึ่งเป็นที่มาของแผนปฏิบัติการ 21 ให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน และการร่วมมือของหน่วยงานส่วนกลางกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปี 2545 สหประชาชาติ ได้มีการประชุมสุดยอดระดับโลกว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (World Summit on Sustainable Development: WSSD) ณ กรุงเจดานเนสเบอร์ก แอฟริกาใต้ ก็เกิดเป็นพันธกรณีให้ประเทศไทยสมาชิกรับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นกรอบกำกับการพัฒนาประเทศ

โลกได้ให้ความสนใจกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน  
ที่สมดุลกันทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม  
และล่าสุด องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน  
(International Organization for Standardization : ISO)  
ได้จัดทำร่างมาตรฐานระหว่างประเทศว่าด้วยความ  
รับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000 Social Responsibility)  
ซึ่งจะมีแผนจะประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2553 เพื่อให้  
องค์กรทุกประเภท และทุกขนาดได้นำไปปฏิบัติใช้

ดังนั้นในขณะที่โลกให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น ภาวะโลกร้อน ความปลดออกัยของผู้บริโภค แรงงาน ความยากจน สิทธิมนุษยชน จุดเด่นที่สำคัญที่สุดคือเป็นประเพณีทางการค้า และการลงทุน ผู้ประกอบการที่มีคุณธรรมจริยธรรม ที่มีองค์กรณ์ใกล้และต้องการเดิน道อย่างยั่งยืน เป็นอนาคตดึง จำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม CSR ด้วย การแก้ไขปัญหาที่ดันเหตุอย่างจริงจัง นั่นคือการเริ่มที่กระบวนการดำเนินธุรกิจเอง และพัฒนาเปิดเผยแสดงความโปร่งใสต่อสาธารณะ ไม่ใช่ทำเพียงกิจกรรมประเพณีผิวเผินเพียงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ เพราะทุกวันนี้ “สังคมโลก” ตัดสิน CSR กันที่ “แก่น” ไม่ใช่ “เปลือก” และไม่ใช่เพียงแค่ปฏิบัติเพียงแค่ต้องดูคล่องตัวมากเท่านั้น เพราะการปฏิบัติตามกฎหมายถือเป็นเกณฑ์ของรัฐที่ไม่ว่าเพื่อการปฏิบัติที่เท่าเทียม แต่ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่างหากที่นับว่าเป็นใบอนุญาตประกอบกิจการ (License to Operate) ที่แท้จริง

# ความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองที่แตกต่าง



ประเด็นที่เรียกได้ว่าเป็นประเด็นร้อน ในแพลตฟอร์มการค้าด้านการเมืองของประเทศไทย ก็เห็นจะเป็นเรื่อง CSR (Corporate Social Responsibility) หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ที่บ่งบอกว่าเป็นประเด็นร้อนก็เบื้องจากว่า ทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจต่างก็หัน注意力และแสดงตัวว่า องค์กรของตนอาจมีการดำเนิน CSR แล้ว ในหนังสือพิมพ์ธุรกิจบางฉบับมีหัวข้อหันมาสนใจ ความเคลื่อนไหวด้าน CSR อยู่ตลอด งานการสัมมนาทางธุรกิจ ก็มีการพูดคุยประเด็น CSR อยู่บ่อยๆ มีการก่อตั้งองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ CSR ขึ้นมาเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลและศูนย์รวมเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR เหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ สามารถแสดงให้เห็นถึงความร้อนแรงของ CSR ได้เป็นอย่างดี

แนวคิดดังเดิมของ CSR เกิดขึ้นเมื่อประมาณปลายๆ ปี ค.ศ. 1990 โดยเป็นวงการที่สำคัญเรื่องด้านที่นับยกขึ้นมาโดยองค์กรระหว่างประเทศที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนา องค์กรธุรกิจระหว่างประเทศขนาดใหญ่ ซึ่งมีฐานการผลิตในกลุ่มประเทศเกิดใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเทศด้อยพัฒนาหรือประเทศกำลังพัฒนา CSR เกิดขึ้นมาเพื่อเป็นการเรียกว่าให้องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีการผลิตสินค้าและมีการก่อให้เกิดภัยภัยต่อรายอันนำกล้าวแก่สถานที่ที่เป็นแหล่งที่ตั้งของโรงงาน ให้มีการให้คำมั่นสัญญาว่าจะดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และคืนคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้แก่สังคมบ้าง ปัจจุบันแนวโน้มหรือกระแสของ CSR นี้ ได้แพร่หลายออกไปอย่างกว้างขวางและเข้ามามีผลผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจทั่วโลกถูกต้องในประเทศไทยด้วยพัฒนาและประเทศไทยกำลังพัฒนาด้วยในกรณีที่จะต้องปรับตัวองค์กรเพื่อให้ทันต่อความเคลื่อนไหวในระดับโลกในเรื่องนี้

ประเทศไทยเป็นประเทศไทยที่อยู่ในกลุ่มประเทศไทยกำลังพัฒนาประเทศไทยนี้ ดังนั้นจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในเรื่องนี้ ดังจะเห็นได้จากการท่องเที่ยวในประเทศไทย แหล่งท่องเที่ยวที่เป็นองค์กรธุรกิจระดับระหว่างประเทศ และระดับประเทศไทย ได้มีการศึกษาและนำแนวคิดเกี่ยวกับ CSR มาใช้ปฏิบัติในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ แต่ต่างกัน เช่น

บริษัท โตรีซิบิ ไทยแลนด์ จำกัด ได้ประกาศให้ CSR เป็นหนึ่งในการกิจกรรมสำคัญของบริษัท ภายใต้กรอบแนวคิด Green CSR โดยความหมายจะครอบคลุมทั้งทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม การศึกษา ภายใต้โครงการ “เรารักโรงเรียนกับโตรีซิบิ” การผลิตสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์พลังงาน การสร้างโรงงานรีไซเคิลหลอดไฟ (กรุงเทพธุรกิจ มีนาคม 2551)

บริษัท เด็นโซ่ ประเทศไทย จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR ภายใต้-visayakarn 4 ประเดิม ได้แก่ Eco Management, Eco Products, Eco Friendly และ Eco Factory เช่น การก่อตั้งศูนย์มิตรภาพมนุษย์ล้อเรือเชี่ยวชาญ เหลือคนพิการ ให้พนักงานบริจาคลีดในเวลาปฏิบัติงาน การก่อตั้งศูนย์ฝึกอบรม การก่อตั้งโครงการเยาวชนเด็กพิทักษ์รักษ์สิ่งแวดล้อม การปลูกป่า การมอบทุนการศึกษา การจัดกิจกรรมปลูกจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมให้พนักงานในองค์กร เป็นต้น (กรุงเทพธุรกิจ มีนาคม 2551)

บริษัท น้ำตาลอมิตรผล จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR เช่น สนับสนุนการดำเนินกิจการอย่างโปร่งใส จัดกิจกรรมวันเด็กให้กับชุมชนพนักงาน อบรมการขับขี่ปลอดภัยให้พนักงานขับรถขนส่งอ้อย พัฒนาการใช้เชทานanol จาก E10 เป็น E85 ติดตั้งระบบบังคับฟุ้นในโรงงานผลิตไม้ให้ออกสู่ภายนอก ไม่ปล่อยน้ำทึบลงบนถนน โรงงาน ถนนร่องคั้ดอ้อยสด ลดการเผาอ้อย และปลูกป่าในชุมชน (กรุงเทพธุรกิจ มีนาคม 2551)

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR เช่น เพิ่มวันหยุดให้พนักงานอีก 5 วัน ทำกิจกรรม CSR (โดยไม่นับเป็นวันหยุด) สร้างเครื่องเต็กเล่นให้โรงเรียนในภาคใต้ สนับสนุนสร้างบ้าน จังหวัดพัทุมธานี จังหวัดราชบุรี โครงการตลาดทุนเพื่อนักเรียน นักศึกษา การสร้างห้องสมุดมารวย การสร้างห้องสมุดชุมชน

“  
**CSR ไม่ใช่กลยุทธ์การตลาดหรือ  
 การสร้างภาพ แต่กำตัวยังต่อสัมภาร**  
 ”

การจัดการแข่งขันกีฬาให้ชุมชนคลองเตย (กรุงเทพธุรกิจ มีนาคม 2551)

**กลุ่มบริษัท พานาโซนิค** ถือว่า CSR เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของบริษัทนับตั้งแต่ก่อตั้งพานาโซนิคมา 90 ปี สำหรับในประเทศไทยนั้น พานาโซนิคดำเนินนโยบายและกิจกรรมเกี่ยวกับ CSR มานานกว่า 15 ปี ร่วมกับองค์กรนานาชาติ ที่มีผลลัพธ์ดีเยี่ยม เช่น การร่วมใจก่อตั้ง “Move Your Lips” ร่วมกับ MTV ใน 15 ประเทศ (รวมไทย) เรียกร้องให้ตระหนักและพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาการแพร่กระจายเชื้อเชิญไวรัสและแนะนำวิธีป้องกันโควิด-19 ที่เป็นต้น (กรุงเทพธุรกิจ กุมภาพันธ์ 2551)

**บริษัท เดอะ บอดี้ช้อป จำกัด** ผู้ก่อตั้งบริษัท (อนเด้า ร็อกดิก) ประสบความสำเร็จของบริษัทโดยเน้นย้ำว่า CSR ไม่ใช่แผนการตลาด หรือกลยุทธ์การตลาด แต่กำหนด CSR ให้อยู่ในสายเลือดของชีวิต โดยกำหนดเป็นนโยบาย CSR ในสายเลือดบอดี้ช้อป ว่า การทำ CSR ต้องมาจากใจ และทำให้สังคมได้รับประโยชน์เป็นหลัก ไม่ใช่กลยุทธ์การตลาด และไม่ใช่เงินเพียงแค่ค่าแคมเปญอย่างเดียว กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR เช่น

การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม เช่น การไม่ใช้ถุงพลาสติก หรือรีไซเคิลเสื่อม การทำโครงการ Children On the Edge โดยมูลนิธิเดอะ บอดี้ช้อป เพื่อช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสที่ขาดความช่วยเหลือจากภาครัฐ หรือองค์กรอื่นๆ รวมถึงการเปิดตัวแคมเปญ “Move Your Lips” ร่วมกับ MTV ใน 15 ประเทศ (รวมไทย) เรียกร้องให้ตระหนักและพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาการแพร่กระจายเชื้อเชิญไวรัสและแนะนำวิธีป้องกันโควิด-19 ที่เป็นต้น (กรุงเทพธุรกิจ กุมภาพันธ์ 2551)

**บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)** มีพื้นฐานจากการทำ CSR มานานแล้ว โดยทำไปด้วยจิตสำนึกโดยทางผู้บริหารมองว่าการทำธุรกิจเกี่ยวกับการดำเนินการต้องมีผลกระทบต่อส่วนรวมได้ บริษัทได้เริ่มทำ CSR ในระยะแรก โดยได้มีการลงทุนเรื่องการบำบัดน้ำเสีย เพื่อไม่ให้ไปผลกระทบต่อประชาชนที่อยู่รอบโรงจราจร ทางบก การบริจาคป้ายผ้าให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชน การให้ทุนการศึกษา เป็นต้น (กรุงเทพธุรกิจ มีนาคม 2551)

**บริษัท เอเชียน ชอนด้า มอเตอร์ จำกัด** ได้มีการเริ่มงานที่เกี่ยวข้องกับ CSR ในฝ่ายกิจกรรมเพื่อสังคม โดยเริ่มที่กิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม โดยเน้นด้านสิ่งแวดล้อมและการศึกษาเป็นหลัก กิจกรรมอื่นๆ เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย การประหัดเชือเพลิง กิจกรรมทางด้านการทำนุบำรุงศาสนา เป็นต้น (กรุงเทพธุรกิจ มีนาคม 2551)

จากตัวอย่างบริษัทที่มีการนำ CSR มาใช้แล้วในองค์กรข้างต้น จะเห็นว่ากิจกรรม หรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับ CSR นั้นมีความหลากหลาย คล้ายกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง ซึ่งสามารถสรุปให้เห็นภาพได้ดังนี้

จากตารางด้านล่าง จะเห็นว่ากิจกรรม CSR มีหลากหลายรูปแบบ และองค์กรที่แตกต่างกันก็อาจจะมีจุดเด่นในกิจกรรมหรือโครงการที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมที่เป็นที่นิยม 3 อันดับแรกได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม การศึกษา และด้านพลังงาน ตามลำดับ ดังนั้น หากองค์กรอื่นๆ ที่ต้องการนำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ไปปฏิบัติในองค์กรของตนเองบ้าง ก็คงต้องมีการพิจารณาเลือกกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับภารกิจและแนวทางขององค์กร ตนเองให้ได้เสียก่อน เพื่อไม่ให้เป็นภาระที่มากเกินไปสำหรับองค์กร รวมถึงองค์กรต้นของกิจกรรม ดำเนินธุรกิจไปได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน ซึ่งน่าจะเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด

กิจกรรม/โครงการ	จำนวน	หมายเหตุ
การรณรงค์ ส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อม	* * * * *	กิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ที่นำเสนอ เป็นเพียงตัวอย่างบางส่วน ของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ CSR ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ได้ให้สัมภาษณ์ไว้กับสื่อที่ได้อ้างอิงถึง
การสนับสนุนด้านการศึกษา	* * * * *	
การอนุรักษ์พลังงาน	* * *	
การส่งเสริมสวัสดิการแก่ผู้ด้อยโอกาส เช่น เด็กกำพร้า	* *	
การสนับสนุนด้านการกีฬา	* *	
การส่งเสริมด้านคุณภาพมนธรรม ประเพณีและศาสนา	* *	
การรณรงค์เรื่องความปลอดภัย	* *	
การช่วยเหลือสังคมในรูปแบบอื่นๆ เช่น การบริจาคเงิน สิ่งของ เป็นต้น	* * * *	

# นวัตกรรมด้านเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation)

(Strategy Management 4)

บังจุับนําแบบทุกองค์กรไปว่าจะเป็นของค์กรระดับสากล องค์กรระดับประเทศไทย  
องค์กรขนาดใหญ่ หรือแม้กระทั่งองค์กรขนาดเล็ก ต่างหันต่อหน้าดีกว่า การที่  
จะสามารถทำได้ให้องค์กรมีการเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จะต้องมีการ  
สร้างความแตกต่าง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง แล้ว  
สนองความต้องการของลูกค้ามาหากว่าที่คู่แข่งจะสามารถทำได้ คงไม่มี  
องค์กรใดที่ต้องการระบบคู่แข่งแบบตรงๆ เพราะหากจะเป็นคู่ไปใบงจะแบบ  
พยายามๆ แต่คงต้องหาดีเจ็บหักคู่ ฉะนั้น การค้นพบตลาดใหม่ด้วยการสร้าง  
นวัตกรรม (Innovation) จึงเป็นเป้าหมายหลัก และเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ  
มุ่งหวังที่จะนำไปได้

## องค์กรแห่งนวัตกรรม?

นวัตกรรมจะเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมี องค์กรที่เป็นผู้นำในบ้านเราต่างก็ประกาศว่าจะมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทั้งนั้น นวัตกรรมไม่ได้มีอย่างเดียว แต่มีได้หลากหลายชนิด และแต่ละชนิดสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนี้ได้มาก ต่างกันออกไป และสามารถสร้างตลาดใหม่ที่ใหญ่ยิ่งด้วย แล้วนวัตกรรมจะไร้เลือนี่คงจะเป็นสิ่งที่สำคัญก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว

การที่ประกาศหรือการสร้างกลยุทธ์จะให่องค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม คงจะกว้างเกินไปและคงจะดำเนินการให้สำเร็จได้ยาก เพราะแต่ละคนในองค์กรคงตีความไปได้ต่างกัน ไม่ไปในทางเดียวกัน Alignment ในองค์กรก็จะไม่เกิดขึ้น

นวัตกรรมมีเด้นหลากราย เช่น นวัตกรรมทางด้านตัวสินค้า ด้านการให้บริการ ด้านเทคโนโลยี ด้านรูปแบบของการทำธุรกิจ ฯลฯ ตัวอย่างเช่น

นวัตกรรมทางด้านตัวสินค้า ดังเช่นบริษัทปูนซีเมนต์ไทย มีปูนตราเสือที่เป็นผู้นำในตลาดบุน แต่ต้องการทำตลาดเข้าสู่ตลาดล่าง การที่จะลดราคาบุนลงมาก็จะทำไม่ได้ทั้งด้านต้นทุนและจะเสียตลาดที่ครองอยู่ เหลืออกสินค้าใหม่ ปูนตราแระ เพื่อตลาดล่างโดยเฉพาะ นี้เป็นการออกสินค้าใหม่มาเข้าสู่ตลาดใหม่ที่ไม่เคยขยายไปนั่นเอง จึงเป็นนวัตกรรมด้านตัวสินค้าของปูนซีเมนต์ไทย

นวัตกรรมด้านรูปแบบการทำธุรกิจ เช่น พาก  
ร้านอาหาร Fast Foods ทั้งหลาย ที่เดิมก็มีแต่การ  
ขายในรูปแบบเป็นร้านอาหาร ผู้ซื้อต้องไปซื้อที่ร้าน  
แต่ปัจจุบันต่างก็มีบริการ Delivery ผู้ซื้อสามารถสั่ง<sup>ชื้อ</sup>ได้ทาง Internet และทางร้านก็มีบริการส่งถึงบ้าน  
ภายใน 30 นาที ซึ่งก็เป็นการขยายไปในตลาดของ  
กลุ่มผู้ซื้อใหม่ที่ต้องการความสะดวกไม่ต้องแต่ตัว  
ออกไปท่านนอกบ้าน การให้บริการรูปแบบใหม่นี้จึง  
เป็นนวัตกรรมด้านรูปแบบของธุรกิจ

ทั้งสองตัวอย่างนี้ จะเห็นว่า เป็นการค้นพบ  
ตลาดใหม่ที่องค์กรไม่เคยเข้าไป ด้วยนวัตกรรมใน  
ด้านที่แตกต่างกัน ซึ่งต่างกับประสบความสำเร็จ  
เช่นกัน ดังนั้นองค์กรควรจะตั้งเป้าหมายให้เฉพาะ  
ลงไว้ว่าจะเป็นองค์กรนวัตกรรมในด้านไหน มาก  
กว่าที่จะประมาทว่าเป็นองค์กรแนวหน้าทั่วโลกเลย



source : [www.adsneeze.com/food/pizza-hut](http://www.adsneeze.com/food/pizza-hut)

**Browse**

- Accounting
- Audiobooks
- Biography & History
- Business Life
- Economics
- Finance
- Industries & Professions
- International
- Investing
- Job Hunting & Careers
- Management & Leadership
- Marketing & Sales
- Organizational Behavior
- Personal Finance
- Popular Economics
- Real Estate
- Reference
- Skills
- Small Business & Entrepreneurship
- Women & Business

**BARNES & NOBLE**  
www.bn.com

SEARCH INDIGO

Up to 80% Off Popular Business Books

BROWSE NEW MARKDOWN BOOKS

Check out more markdowns up to 80% off

**Bar-Raising Hedge Fund Analysis**

SEARCH INDIGO

Within only twenty years, hedge funds have grown

investment dollars are ample, critical fund manager

Analytic Perspective Andrew Lo—one of the world's m

FAST & FREE DELIVERY

See Details =

Account | Sign In

Cart (0 items)

Books DVDs Music Textbooks Magazines B&N Jr. Toys & Games Home &

Books Bestsellers New Releases Coming Soon Recommended Audiobooks Children's Books Used & Out of Print

SEARCH

GO Advanced Search

**CLEARANCE SALE – Get 50% Off or More** > Shop Now

Home Books Business Business, Commercial & Financial Law Bargain-Priced Books

refine

Search Within This List:

There are no additional ways to narrow your search results.

All Subjects or modify your current selections below

Modify Your Selections

Business  Business, Commercial & Financial Law  Margins & Priced Books Change

Browse All Subjects

**1. Anatomy of Greed: The Unshredded Truth from an Enron Insider (Bargain)** by Brian Carter

Usually ships within 24 hours

ISBN-13: 9780425198214

Sales Rank: 20292

Pub. Date: September 2002

**2. Dangerous Doses: How Counterfeitors Are Contaminating America's Drug Supply (Bargain)** by Katherine Egan

Usually ships within 24 hours

ISBN-13: 9780425198274

Sales Rank: 44539

Pub. Date: May 2005

**3. Spoiling for a Fight: The Rise of Eliot Spitzer** by Michael Lewis

**PLowing the Sea** by Michael Lewis

**LEADING INNOVATION** by Michael E. Porter

**COMPETITIVE ADVANTAGE** by Michael E. Porter

**ALIGNMENT** by Michael E. Porter

**ON COMPETITION** by Michael E. Porter

**TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING** by Kaplan Anderson

**BUILT TO LAST** by Jim Collins, Jerry I. Porras

**THE CONSULTANT'S SCORECARD** by Jim Collins

**GOOD TO GREAT** by Jim Collins

**STRATEGY MAPS** by Kaplan Norton

**BLUE OCEAN STRATEGY** by W. Chan Kim, Renée Mauborgne

**THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION** by Kaplan Norton

**ALIGNING STARS** by Kaplan Norton

**EXECUTION** by Michael E. Porter

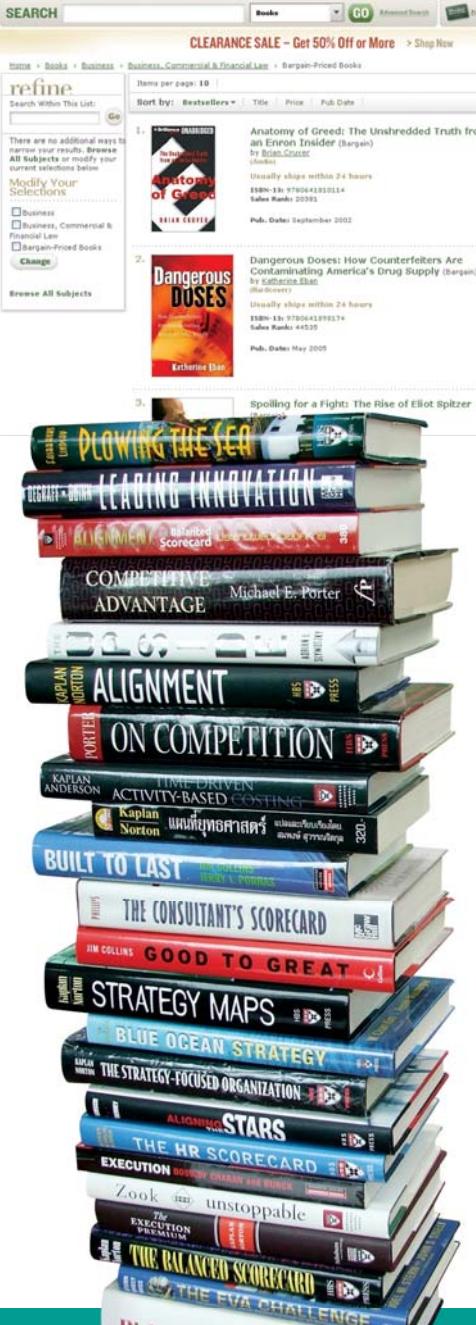
**THE HR SCORECARD** by Kaplan Norton

**unstoppable** by Zook, Johnson, and Ulrich

**THE EXECUTION PREMIUM** by Michael E. Porter

**THE BALANCED SCORECARD** by Kaplan Norton

**RISK MANAGEMENT** by Kaplan Norton



Costas Markides แห่ง London Business School "ได้กล่าวถึงนวัตกรรมชนิดหนึ่งที่ผู้เขียนคิดว่าเป็นนวัตกรรมที่องค์กรต่างๆ น่าจะให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่เหนือคู่แข่ง นวัตกรรมนี้คือนวัตกรรมทางด้านเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation) ซึ่งนวัตกรรมนี้ก็สามารถสร้างผลลัพธ์ใหม่ที่ใหญ่เมื่อเทียบกับนวัตกรรมอื่นๆ ที่กล่าวไปแล้ว"

นวัตกรรมด้านเชิงกลยุทธ์ เป็นการค้นพบความแตกต่างที่เป็นรากฐานในวิธีการที่จะแข่งขันในตลาดที่มีอยู่ หรือการค้นพบรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างในตลาดหนึ่งๆ ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จมากในการใช้นวัตกรรมนี้คือ Amazon เราคงเคยได้ยินชื่อหรือเห็นผู้เขียนที่ใช้บริการเป็นประจำในการสั่งซื้อนั่งสีอัตโนมัติ วิธีการขายหนังสือทาง Internet เป็นนวัตกรรมรูปแบบใหม่ และถือว่าเป็นผู้สร้างนวัตกรรมด้านเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เพราะเขานำวิธีการทำธุรกิจใหม่ในการขายหนังสือ ในตลาดหนังสือ ซึ่งสามารถดึงดูดผู้ซื้อใหม่ และผู้ซื้อเก่า ให้ซื้อจากเขามากขึ้น เป็นการสร้างผลลัพธ์ของเข้าให้ใหญ่ขึ้น

ผู้อ่านคงสังสัย อะไรคือคำจำกัดความของรูปแบบธุรกิจที่กล่าวถึง Markides ให้คำจำกัดความไว้ว่า รูปแบบธุรกิจคือ ผลกระทบของคำตอบที่องค์กรหนึ่งให้กับคำถามสามคำถามนี้

1. ใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
2. สินค้าหรือบริการอะไรที่องค์กรจะเสนอให้ลูกค้า และมีอะไรที่เป็นความแตกต่างทางคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ
3. องค์กรจะทำอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

ด้วยคำจำกัดความนี้ ยังบอกว่า องค์กรจะไม่ต่อสู้

1. เพื่อลูกค้าที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย
2. กับการลงทุนในด้านที่ไม่เกี่ยวข้อง
3. กับคู่แข่งที่องค์กรไม่สนใจ

ถ้าดำเนินการได้จะทำให้องค์กรใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล หากผู้อ่านได้ติดตามอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่า เรายาสามารถนำ 3-Circle Model ที่ผู้เขียนได้ลงพิมพ์ใน MASCIInsight ฉบับที่แล้ว มาตอบคำถามเหล่านี้ได้อย่างง่ายดาย บางคนอาจกล่าวได้ว่าคำตอบของคำถามเหล่านั้นคือ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นเอง

การที่จะเป็นนวัตกรรม รูปแบบการทำการธุรกิจใหม่ ไม่ใช่แค่เป็นรูปแบบการทำการธุรกิจใหม่ขององค์กรนั้นเท่านั้น แต่ควรเป็นรูปแบบใหม่ของโลก คือ องค์กรต้องเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน อาจดูเป็นไปได้ยาก แต่ความหมายจริงคือ นวัตกรรมใหม่ไม่เพียงแต่ส่วนแบ่งการตลาดมาจากการคู่แข่งที่มีอยู่เท่านั้น แต่ควรจะขยายตลาดที่มีอยู่ โดยการดึงดูดลูกค้าใหม่เข้ามายังตลาด และทำให้ลูกค้าที่มีอยู่เก่าให้ซื้อสินค้าหรือใช้บริการมากขึ้น

Management System Certification Institute (Thailand) 13

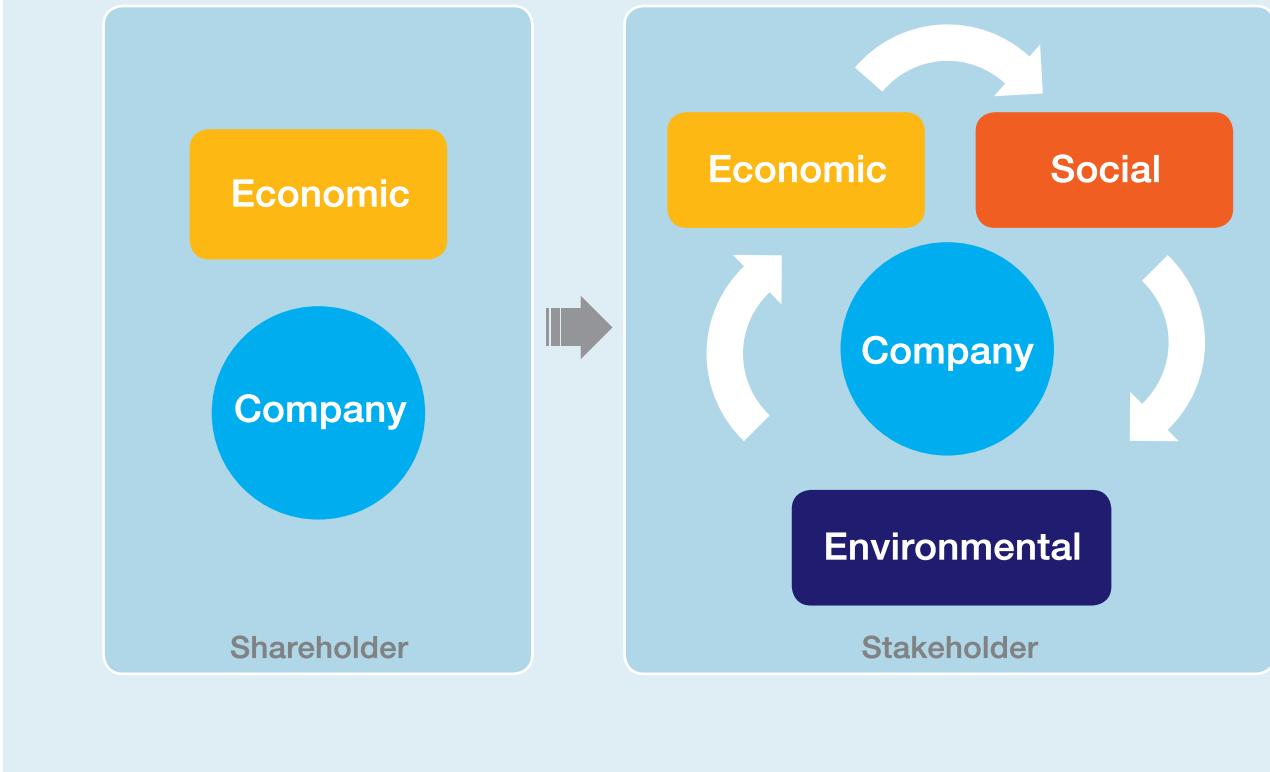
# การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วย Triple Bottom Line

แนวคิดการสร้าง “ความยั่งยืนขององค์กร” เป็น สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน ตอบแทนด้านการเงิน และ กำไร สำหรับผู้ถือหุ้นเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน สิ่งที่จะทำให้ธุรกิจขององค์กรเติบโตอย่างมั่นคง องค์กรจะต้องมีกระบวนการพัฒนาในเชิงสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน เช่น สร้างความเป็นธรรมให้กับสังคม และชุมชนรอบข้าง ไม่ดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองสิทธิธรรมนูญชน การส่งเสริมและกระจายรายได้ให้กับชุมชน และ การส่งเสริมความรู้และคุณภาพชีวิตของชุมชนในสังคม เป็นต้น โดยแนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินธุรกิจ จากเดิมที่เน้นในเรื่องของผลตอบแทน และกำไรสูงสุด เพื่อเข้าของกิจการ และผู้ถือหุ้น (Shareholder) เท่านั้น ปัจจุบันแนวทางในการดำเนินธุรกิจยุคใหม่จะต้องมองถึงคุณค่าสูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งคำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจในสังคมระดับต่างๆ ที่แวดล้อมองค์กรอยู่ ดังนี้

- สังคมภายในบริษัท เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน
  - สังคมใกล้เคียง เช่น คู่ค้า คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชนโดยรอบ
  - สังคมที่ไกลออกไป เช่น องค์กรภาครัฐ และเอกชน ตลอดจนประชาชนในวงกว้าง



source : [www.images.google.co.th/images](http://www.images.google.co.th/images)



การเปลี่ยนแนวความคิดดังกล่าวคือการเปลี่ยนจาก Single Bottom Line ซึ่งเน้นแต่ผลตอบแทนด้านการเงิน มาเป็น Triple Bottom Line ซึ่งเน้นถึงผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

The Triple Bottom Line 3 มิติพื้นฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development : SD) นี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ว่า “การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การพัฒนาที่เพียรพยายามด้วยความตั้งใจของชนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาอย่างพอเพียงกับความต้องการของชนรุ่นต่อไปในอนาคต” โดยอาศัยหลักแนวคิดพื้นฐานมุ่งมองการพัฒนาทั้ง 3 มิติอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

ตัวอย่างของการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงชุมชน และสังคม Hershey Foods Corporation ก่อตั้งขึ้น เมื่อปี ค.ศ. 1894 โดย Milton Hershey ซึ่งเป็นผู้ผลิตช็อกวันชั้นนำในโซนอเมริกาเหนือ และยังขยายขอบเขตธุรกิจไปยังอีก 90 ประเทศทั่วโลก มีการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกแบบอย่างต่อเนื่อง ถือกำเนิดของ Hershey อยู่ที่เมืองเพนซิลเวเนีย เกิดเป็น Hershey Chocolate Community รอบๆ

โรงงานมีทั้ง โรงเรียน สวนสัตว์ โบสถ์ หรือแม้กระทั่งห้างสรรพสินค้า เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน ทำให้เกิดการสร้างงานให้กับชุมชนในเมืองอย่างมาก และได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยว ทำให้ชาวเมืองมีความภูมิใจในบริษัท Hershey ต่อมาเมื่อมีแนวความคิดที่จะขยายกิจการส่งผลให้ชุมชนเกิดการรวมตัวและต่อต้านการขยายกิจการดังกล่าว เห็นได้ว่าการดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่โปร่งใส เป็นธรรม ผลกระทบต่อสังคม และชุมชน ซึ่งเป็นสถานที่ตั้งขององค์กรเป็นสำคัญ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันไม่ควรที่จะมีมุมมองเฉพาะอัตราผลตอบแทน กำไร หรือ การเติบโตทางธุรกิจ เท่านั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ส่งเสริมองค์ความรู้ให้กับพนักงาน ผลตอบแทนต่อสังคมโดยรวม ชุมชน ครอบครัว รวมถึงการดำเนินธุรกิจที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งล้วงต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การให้มีการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน และสามารถก้าวต่อไปแข่งขันต่อไปในอนาคตได้อย่างมั่นคง

## Triple Bottom Line

---

### Economic

### Social

### Environmental

ที่มา : “The Triple Bottom Line”

by Andrew W. Savitz with Karl Weber

# Global Warming

เคยตั้งคำابกับตัวเองให้แน่ว่า อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ อุณหภูมิสูงขึ้น บ่าวความเสียหายจากพายุที่เกิดความรุนแรงเพิ่มขึ้น รวมทั้ง ฤดูกาลที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งเหล่านี้เป็นแค่ส่วนหนึ่งของผลกระทบที่มาจากการ Global Warming แล้วมันคืออะไรกัน

**Global Warming** หรือภาวะโลกร้อน เกิดจากการเพิ่มขึ้นของก๊าซที่ปกคลุมชั้นบรรยากาศ ของโลก โดยก๊าซจำพวกนี้จะกักเก็บความร้อนบางส่วนไว้ในโลกไม่ให้สีท้อกลับออกมามา เราเรียกปรากฏการณ์เรือนกระจก (Greenhouse Effect) และก๊าซเหล่านี้เรียกว่า ก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gas) เป็นก๊าซที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือเกิดจากกิจกรรมของมนุษย์ มีคุณสมบัติในการดูดซับคลื่นรังสีความร้อนหรือรังสีอินฟารेडได้ดี ก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากกิจกรรมของมนุษย์มีมากมายหลายชนิดซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ( $\text{CO}_2$ ) ถูกปล่อยเข้าสู่ชั้นบรรยากาศจาก การเผาไหม้ของเชื้อเพลิงต่างๆ ผลผลิตจากต้นไม้ รวมทั้งปฏิกรณ์ทางเคมี
- ก๊าซมีเทน ( $\text{CH}_4$ ) ถูกปล่อยเข้าสู่ชั้นบรรยากาศระหว่างกระบวนการผลิตและขั้นตอนหิน ก๊าซธรรมชาติ และน้ำมัน
- ก๊าซไนโตรโซกไซด์ ( $\text{N}_2\text{O}$ ) ถูกปล่อยเข้าสู่ชั้นบรรยากาศระหว่างการทำกิจกรรมทางการเกษตร และอุตสาหกรรม รวมทั้งการเผาไหม้ เชื้อเพลิงฟอสซิล และของเสียที่เป็นของแข็ง
- ก๊าซจำพวกฟลูออโรเคนต เช่น ก๊าซไฮโดรฟลูออโรคาร์บอน (HFC), ก๊าซเพอร์ฟลูออโรคาร์บอน (PFC) ก๊าซชัลเฟอร์ไฮด์ฟลูออโร (SF6) และสารคลอริฟลูออโรคาร์บอน (CFC)

โดยก๊าซที่ถูกปล่อยเข้าสู่บรรยากาศมากที่สุดคือ ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ร้อยละ 74 เลยทีเดียว (ดังรูปที่ 1)

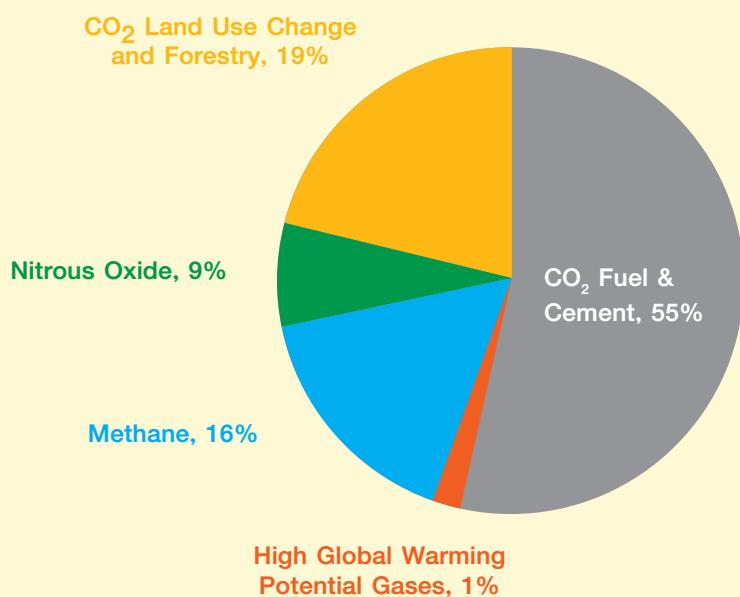
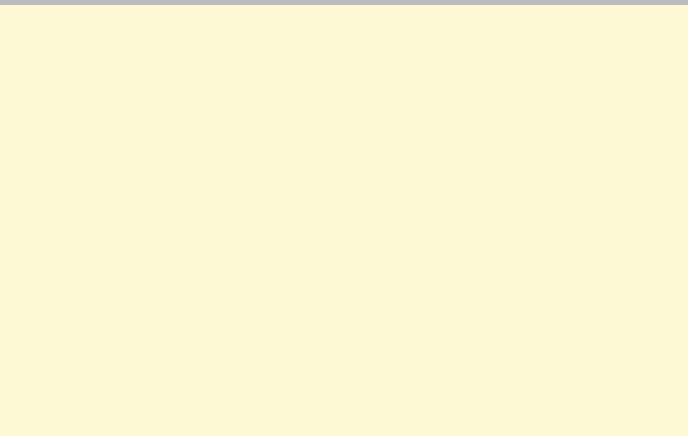


Figure 1: Global Greenhouse Gas Emissions 2000

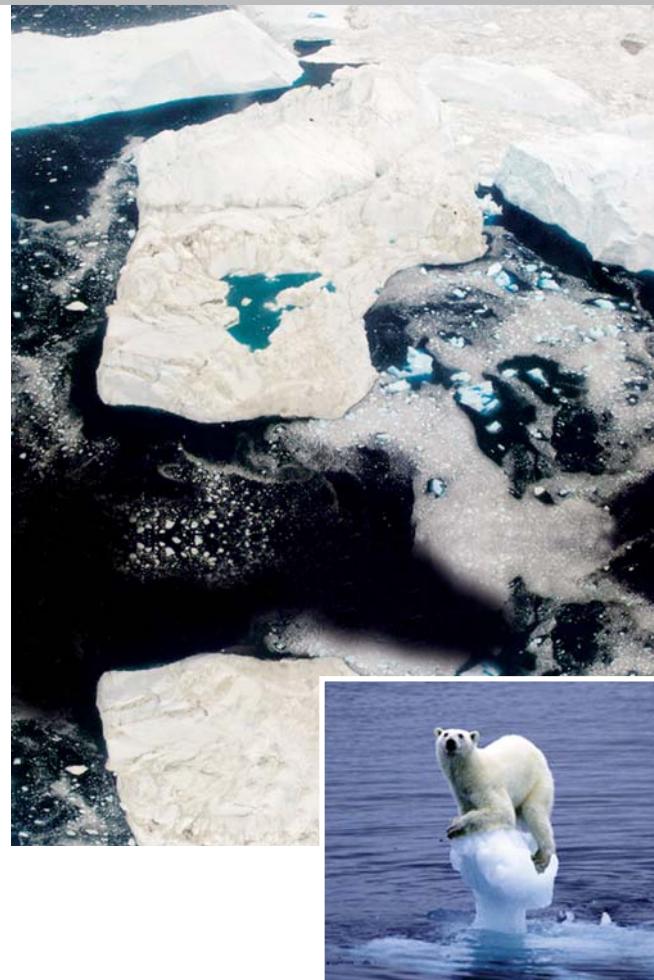


การแก้ไขภาวะโลกร้อนนี้มีเช่นๆ เดียวจะสามารถทำได้ต้องอาศัยการร่วมมือกันระดับครอบครัว ระดับสังคม และระดับชาติ โดยในระดับครอบครัวและสังคมเน้นให้เกิดจิตสำนึกระเห็นความสำคัญของการใช้พลังงาน เช่น ลดการใช้พลังงานไฟฟ้าภายในบ้าน (การใช้ไฟฟ้าภายในที่พักมีส่วนปล่อยก๊าซเรือนกระจกถึงร้อยละ 16) การเปลี่ยนไปใช้ไฟแบบหลอด LED จะได้ไฟที่สว่างกว่าและประหยัดไฟฟ้ากว่าหลอดปกติร้อยละ 40 ไม่ซักผ้าในน้ำอุ่น ตากผ้า แทนที่จะใช้เครื่องอบผ้า ผลการวิจัยบอกว่า ลดอัตราการใช้จานของเสื้อ 1 ตัวจะปล่อย CO<sub>2</sub> จากการซัก รีด อบแห้ง ประมาณตัวละ 9 ปอนด์ เป็นต้น

ในส่วนนานาชาตินั้น นอกจากจะรณรงค์ให้หันมาใช้พลังงานสะอาด (Clean Technology) และพลังงานทดแทนธรรมชาติกันแล้ว ในพิธีสารเกียวโต (Kyoto Protocol) ได้มีข้อตกลงว่าประเทศอุตสาหกรรมจะต้องลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซก่อภาวะเรือนกระจกให้ได้ภายในปี 2556 แต่ยังอนุญาตให้สามารถซื้อขายการปล่อยก๊าซจากการโลกร้อนได้ โดยเฉพาะการบอนไดออกไซด์ จากองค์กรที่สามารถปล่อยก๊าซทำลายโลกน้อยกว่าที่กำหนดหรือมีกิจกรรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ทำให้ในหลายประเทศเกิดการตื่นตัวและเห็นความสำคัญของชั้นบรรยากาศโลกมากขึ้น เช่น ในประเทศไทยได้มีการรณรงค์ให้เก็บภาษีcarbonไดออกไซด์ จากโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยลดปริมาณการปล่อย CO<sub>2</sub> ลงราว 5%

ปัจจุบัน บริษัท มารูเบนิ คอร์ปอร์เรชั่น ในประเทศไทยปุ่นประกาศว่า สามารถดำเนินการขายโควตาการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สูงถึง 10,000 ตันให้แก่บริษัทผลิตกระแสงไฟฟ้าของญี่ปุ่นได้แล้ว โดยมารูเบนิได้คาดการณ์ว่าจะได้กำไร 100 ล้านบาท ต่อปี สำหรับการขายโควตาการปล่อยก๊าซคาร์บอน 23 ถึงแม้จะเป็นปริมาณเล็กน้อยแต่ถือเป็นก้าวสำคัญในการใช้ระบบคาร์บอนเครดิต

นอกจากนี้ทีมนักวิทยาศาสตร์จากมหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล (Newcastle University) ในประเทศไทยได้ค้นพบเทคนิคใหม่ในการเปลี่ยนก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ให้เป็นคาร์บอนเตตที่มีประไบชนในภาคอุตสาหกรรม โดยใช้พลังงาน อุณหภูมิและความดันที่ต่ำกว่ากระบวนการปกติ โดยทีมนักวิจัยประมาณการว่าเทคโนโลยีดังกล่าวมีศักยภาพเพียงพอที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของอังกฤษได้ประมาณร้อยละ 4 ถูกตัวอย่าง



นอกจากการทำcarbon creditแล้ว ในส่วนขององค์กรหรือองค์กรที่ให้ความใส่ใจในสิ่งแวดล้อม มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโลกร้อน ด้วยวิธีการ ISO 14001:2004 มาตรฐานสากลเกี่ยวกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14064:2006 มาตรฐานสากลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ซึ่งว่าด้วยการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gas) หรือการทำเทคโนโลยีสะอาด (Clean Technology) เพื่อลดมลพิษและของเสียที่เกิดขึ้น รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น แนวทางการแก้ไขภาวะโลกร้อนนี้ยังมีทางเลือกอีกมากมาย **วันนี้คุณทำอะไรเพื่อช่วยโลกของเรารือยัง ?**

#### Reference :

- [www.epa.gov/climatechange/emissions/globalghg.html](http://www.epa.gov/climatechange/emissions/globalghg.html)
- <http://www.time.com/time/specials/2007/environment/>
- <http://www.thaiall.com/globalwarming/index.html>
- <http://www.manager.co.th/science/viewnews>

# สถานการณ์การรับรอง ระบบการจัดการ ในประเทศไทย



ในช่วงเดือนที่ผ่านมาได้มีโอกาสร่วมไปศึกษาดูงานในหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับระบบการจัดการโดยเฉพาะระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย ได้ทั้งการบรรยายในห้องต่างๆ โดยหน่วยงานที่ได้เขียนชน ประกอบด้วย

- 1) JAPAN ACCREDITATION BOARD FOR CONFORMITY ASSESSMENT (JAB)
- 2) Technical Regulations, Standards and Conformity Assessment Policy Division, Ministry of Economy, Trade and Industry (METI)
- 3) Japan Audit and Certification Organization for Environment and Quality (JACO)
- 4) International Art and Technology Cooperation Organization (ArTech)

จึงขอแบ่งปันข้อมูลที่ได้รับทราบมา ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจทั่วไป

## สถานการณ์การรับรอง

ณ เดือนมีนาคม 2551 มีหน่วยงานที่ให้การรับรอง (CB) ในประเทศไทย ที่ได้รับการรับรองจาก JAB รวม 53 หน่วยงาน แบ่งออกเป็น

• QMS (ISO 9001)	52	หน่วยงาน
• EMS (ISO 14001)	44	หน่วยงาน
• FSMS (ISO 22000)	2	หน่วยงาน
• ISMS (ISO 27001)	1	หน่วยงาน

และหน่วยงานอื่นๆ ที่ได้รับการรับรองระบบงานจาก JAB เช่น

- ห้องปฏิบัติการทดสอบ (ISO 17025) 236 หน่วยงาน
- ห้องปฏิบัติการสอบเทียบ (ISO 17025) 36 หน่วยงาน
- Inspection Body 2 หน่วยงาน

โดยจากสถิติที่ผ่านมาพบว่าในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา หน่วยรับรอง (CB) QMS และ EMS ที่จำนวนไม่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผู้ได้รับการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001) ในประเทศไทย 42,825 ราย ค่อนข้างจะคงที่จากเมื่อ 4 ปีที่แล้ว และผู้ได้รับการรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) มีจำนวน 20,413 ราย เพิ่มขึ้นจากเมื่อ 4 ปีที่แล้ว ที่มีจำนวน 14,987 ราย ค่อนข้างมาก

จากการสถิติข้างต้น พอกจะมองเห็นได้ว่าทิศทางของมาตรฐานการจัดการในประเทศไทย ยังเน้นสู่ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมากขึ้น มีการตั้งตัวอย่างมากในการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม ระบบการรับรองในประเทศไทย ปัจจุบันยังคงมีปัญหาให้แก้ไข โดยในปี 2004 ถึง 2006 ยังปรากฏข้อร้องเรียนเกี่ยวกับหน่วยรับรอง (CB) ในประเทศไทย ซึ่งสัดส่วนของข้อร้องเรียนเกี่ยวกับหน่วยรับรอง (CB) ที่ได้รับการรับรองจาก AB ต่างประเทศมากกว่าหน่วยรับรอง (CB) ที่ได้รับการรับรองจาก JAB โดยปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการตรวจสอบประเมินที่ด้อยคุณภาพ แนวทางแก้ไขที่ JAB พยายามดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน คือนำเสนอ Model ในการตรวจสอบประเมินระบบการจัดการที่มีประสิทธิผลผ่านทางสื่อต่างๆ รวมทั้ง Website โดยหลักการตรวจสอบประเมินนี้เป็นการตรวจสอบโดยมุ่งที่กระบวนการธุรกิจทั้งหมดขององค์กร ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน รวมทั้งประยุกต์ใช้มาตรฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความเสี่ยง ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีการให้คำแนะนำที่เพิ่มคุณค่า พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากเรื่องการตรวจสอบประเมินที่มีประสิทธิผลแล้ว JAB ยังเสนอข้อเสนอในการทำหน้าที่ตรวจสอบ CB ในประเทศไทย ที่ได้รับการรับรองระบบงานจาก AB ต่างประเทศในฐานะตัวแทนของ AB ต่างประเทศ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาอีกทางหนึ่ง



คณะกรรมการตรวจสอบอุตสาหกรรม และ สรอ. ร่วมประชุมหารือกับ Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) ณ ประเทศไทย



## สถานการณ์ของ Clean Development Mechanism (CDM)

จนถึงเดือนมีนาคม 2551 มีโครงการ CDM ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนทั้งหมด 978 โครงการที่ได้มีการจัดทำขึ้น ในประเทศไทยต่างๆ ประมาณ 50 ประเทศ รวมทั้งประเทศไทย โดยประเทศไทยเป็นเจ้าบ้าน (Host) ที่มีการจัดทำโครงการมากที่สุด คือ อินเดีย จีน บรasil และเนกซิกิ โดยมี Designated Operational Entity (DOE) มากกว่า 20 แห่ง ในญี่ปุ่นมี DOE อยู่ 4 แห่ง สัดส่วนครองตลาด 2 % ของ DOE ทั้งหมด

## ISO 14001 For Kids

โปรแกรม ISO 14001 for Kids เป็นโปรแกรมที่ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมให้เยาวชนมีความตระหนักรักษาสิ่งแวดล้อม ISO 14001 โปรแกรมมีการจัดทำขึ้นโดย International Art & Technology Cooperation Organization (ArTech)

โปรแกรมนี้จะทำให้เด็กและเยาวชนได้รับการกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม และเรียนรู้วิธีการในการจัดการกับประเทินญูหมาลิ่งแวดล้อม และการประหัดพลังงานภายในบ้านและชุมชนที่อยู่อาศัย โดยใช้วงจร P-D-C-A รวมทั้งครอบครัวและเครือข่ายที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งหลักการเบื้องต้นผู้ดำเนินการจะร่วมมือกับโรงเรียน ในการฝึกอบรมครุภัณฑ์สอนให้เข้าใจหลักการ P-D-C-A การจัดการสิ่งแวดล้อม และการประหัดพลังงาน และดำเนินการจัดทำแบบฟอร์มอย่างง่ายๆ เพื่อช่วยให้เด็กสามารถกรอกข้อมูลสิ่งที่ต้องการบันทึก ครุภัณฑ์สอนจะให้ความรู้แก่เด็ก พร้อมมอบหมายให้มีการทำงานร่วมกัน โดยเริ่มต้นที่บ้าน มีการตั้งเป้าหมายและวัดผลทุกเดือน เช่น ลดค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ที่ใช้ในบ้าน เป็นต้น หลังจากนั้นจะมีการให้รับรองหรือวางวัสดุแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ และประเมินผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นการปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกทางด้านสิ่งแวดล้อม

ปัจจุบัน นอกจากราชอาณาจักรญี่ปุ่นแล้ว ยังมีประเทศไทยต่างๆ เข้าร่วมโปรแกรมนี้เป็นจำนวนมาก ในแต่ละปีมีนักเรียนเข้าร่วมโครงการมากกว่า 100,000 คน โดยมีโรงเรียนมากกว่า 1,400 โรง เป็นเครือข่าย



# องค์กรของคุณ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือไม่ **High Performing Organization**



ข้อมูลจาก Soundview Executive Book Summaries เรื่อง Leading at a higher level โดย Ken Blanchard กล่าวว่าองค์กรที่ต้องการเป็น HPO ไม่ได้บุกเบิกไปที่ผลประกอบการด้านการเงินก็ได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาผลประกอบการทั้ง 3 ด้าน (The Triple Bottom Line) ดังนี้

1. การเป็นตัวเลือกและรับลูกค้า (The provider of choice) ใน การตัดสินใจเลือกซื้อลินค้า หรือบริการขององค์กร ในปัจจุบันการที่จะ รักษาลูกค้าให้อยู่กับเราต่อไปนั้น ไม่ใช่แค่ตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้าเท่านั้น องค์กรจะต้องทำให้ลูกค้าภักดีกับองค์กรจนเข้า ต้องการที่จะบอกกับทุกๆ คน เกี่ยวกับองค์กรของคุณ
2. การเป็นตัวเลือกและรับลูกจ้าง (The employer of choice) ใน การสมัครเข้าทำงานในองค์กรที่เข้าสามารถสร้างคุณค่า หรือประโยชน์ และผลงานให้กับองค์กรได้
3. การเป็นตัวเลือกและรับนักลงทุน (The investment of choice) ใน การเข้ามาลงทุน ซึ่งทุกองค์กรต้องการแหล่งเงินทุน ตลอดจนสต็อก สินค้า เงินกู้ เงินสนับสนุน ใน การขยายกิจการต่อไป แต่การที่จะให้โครง นำเงินมาลงทุนนั้น องค์กรต้องทำให้ผู้ลงทุนเกิดความเชื่อมั่นได้ว่า องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีตลอดเวลา

ในการพัฒนาองค์กรให้เป็น HPO นั้น ท่านต้องมองย้อนกลับไปถึงการ กำหนดเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรว่าได้พิจารณาครบถ้วนทั้ง 3 ด้าน หรือไม่ โดยการแสดงให้เห็นถึงองค์กรที่เป็น HPO ตลอดเวลาหนึ่น ต้องมีองค์ประกอบ สำคัญ 6 ประการ ที่เรียกว่า “SCORES” หรือ เรียกว่า “The HPO SCORES Model” มีรายละเอียดดังนี้

คุณคิดว่า  
องค์กรของคุณเป็น HPO หรือไม่  
จะทำอย่างไรก็จะขับเคลื่อนองค์กร  
ให้ก้าวสู่ความเป็น HPO  
หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง



## S = Shared Information and Communication

การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร และสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเปิดเผย เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคลในองค์กร เกิดการแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงาน ทำให้มีข้อมูลที่สำคัญ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ

## C = Compelling Vision

จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพและให้การสนับสนุน รวมถึงมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดค่านิยม และแนวทางปฏิบัติของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกัน และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และสุดท้ายทำให้บุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

## O = Ongoing Learning

จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรที่เป็น HPO จะมีกระบวนการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และประดิษฐ์ คือ องค์กรที่เป็น HPO นั้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

## R = Relentless Focus on Customer Results

จะต้องเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้าโดยทำความเข้าใจต่อลูกค้า และวัดผลลัพธ์ ความสอดคล้อง โดยจะต้องให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่ลูกค้าคาดหวัง (Customer Perspectives)

## E = Energizing Systems and Structures

ระบบ โครงสร้าง กระบวนการในการทำงานขององค์กรที่เป็น HPO จะมีความสอดคล้อง และสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น รวมทั้งสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

## S = Shared Power and High Involvement

อำนาจและการตัดสินใจจะต้องถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ควรมีการสร้างให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสิน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณค่าและนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

ถ้าอยากร耘ร่วมกับองค์กรของท่านเป็น HPO หรือไม่ ลองให้พนักงานในองค์กรของท่านทำแบบทดสอบสั้นๆ ดังนี้

เกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนนประกอบไปด้วยระดับของคะแนน 1 ถึง 7 ซึ่งเป็นระดับความเห็นด้วย (Agree) หรือไม่เห็นด้วย (Disagree) ในข้อความที่จะกล่าวในลำดับต่อไปค่ะ ก่อนอื่นเรามาทราบความหมายของระดับคะแนนทั้ง 7 ระดับกันก่อนค่ะ

- |             |  |
|-------------|--|
| 1 คะแนน คือ | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly disagree) |
| 2 คะแนน คือ | ไม่เห็นด้วย (Disagree)                   |
| 3 คะแนน คือ | ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (Slightly disagree)  |
| 4 คะแนน คือ | ไม่มีความเห็น (Neutral)                  |
| 5 คะแนน คือ | ค่อนข้างเห็นด้วย (Slightly agree)        |
| 6 คะแนน คือ | เห็นด้วย (Agree)                         |
| 7 คะแนน คือ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly agree)       |

จากหัวข้อของ SCORES Model และเพิ่มอีกหัวข้อนึงคือภาวะผู้นำ (Leadership) คุณลอกให้คะแนนตามความคิดเห็นของคุณโดยมีระดับคะแนนตั้งแต่ 1 คะแนน ถึง 7 คะแนน ในแบบสอบถามดังนี้



#### S = Shared Information and Communication

- 1. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่ตนเองจำเป็นต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างง่ายดาย (People have easy access to the information they need to do their job effectively)
- 2. การวางแผนและการตัดสินใจได้ถูกสื่อสารเพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจอย่างชัดเจน (Plans and decisions are communicated so that they are clearly understood)

#### C = Compelling Vision:Purpose and Values

- 1. ผู้นำในองค์กรของท่านมีแนวทางที่จะให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กร (Leadership in your organization is aligned around a shared vision and value)
- 2. พนักงานในองค์กรของท่านมีแรงจูงใจที่จะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กร (The people in your organization have passion around a shared purpose and values)

#### O = Ongoing Learning

- 1. พนักงานในองค์กรของท่านมีกิจกรรมที่จะสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถใหม่ๆ ของพนักงาน (People in your organization are actively supported in the development of new skills and competencies)
- 2. องค์กรของท่านมีการผสมความรู้ใหม่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเส้นทางในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Your organization continually incorporates new learning into standard ways of doing business)

#### R = Relentless Focus in Customer Results

- 1. ทุกคนในองค์กรของท่านสามารถไว้วางใจมาตรฐานระดับสูงสุดของคุณภาพและการบริการได้ (Everyone in your organization maintains the highest standards of quality and service)
- 2. กระบวนการทำงานทั้งหมดของท่านได้ถูกออกแบบเพื่อทำให้ลูกค้าที่ทำธุรกิจกับท่าน (All work processes are

designed to make it easier for your customers to do business with you)

#### E = Energizing Systems and Structures

- 1. ระบบโครงสร้าง และแนวทางปฏิบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้ถูกรวมเข้าไว้ด้วยกันและเป็นแนวทางเดียวกัน (Systems, structures, and formal and informal practices are integrated and aligned)
- 2. ระบบโครงสร้าง และแนวทางปฏิบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ช่วยให้พนักงานขององค์กรปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จง่ายขึ้น (Systems, structures, and formal and informal practices make it easy for people in your organization to get their job done)



#### S = Shared Power and High Involvement

- 1. พนักงานมีโอกาสในการแสดงความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบต่อเขาเอง (People have an opportunity to influence decisions that affect them)

- 2. ทีมได้ถูกใช้ในการขับเคลื่อนเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (Teams are used as a vehicle for accomplishing work and influencing decision)

#### Leadership

- 1. ผู้นำคิดว่าการเป็นผู้นำคือการรับใช้ ไม่ใช่การใช้ผู้อื่น (Leaders think that leading is about serving, not being served)
- 2. ผู้นำสามารถจัดอุปสรรค เพื่อช่วยให้พนักงานมุ่งมั่นกับการทำงานและลูกค้าของตนเองได้ (Leaders remove barriers to help people focus on their work and their customers)

หลังจากพนักงานทุกคนในองค์กรได้ให้คะแนนทุกหัวข้อเรียบร้อยแล้ว ลองหาค่าเฉลี่ยของคะแนนในแต่ละหัวข้อคุณจะได้คะแนนเท่าไร แล้วค่อยมาดูเฉลยกันว่าองค์กรของท่านอยู่ระดับใด และต้องปรับปรุงในหัวข้อไหนบ้างของ SCORES

12-14 คะแนน = ดีเด่น

9-11 คะแนน = ปานกลาง

8 คะแนนหรือต่ำกว่า = ต้องแก้ไขปรับปรุง

หนังสือ *Leading at a higher level* โดย Ken Blanchard ได้กล่าวไว้ว่าไม่ควรนำแบบสอบถามนี้มาใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์องค์กร เพราะแต่ละองค์กรหลักของแบบสอบถามนี้ ก็คือ เพื่อเป็นแนวทางในการอ่านหนังสือของเข้า โดยเนื้อหาในหนังสือได้ถูกจำแนกเป็น ส่วนๆ ตามประเด็นของแบบสอบถาม ถ้า คะแนนของหัวข้อใดมีค่าน้อยก็ควรมุ่งเน้นที่ จะศึกษารายละเอียดของเนื้อหาในส่วนนั้นๆ สรุปเกือบทั้งหนังสือของเขามาอ่านต่อเนื่องจะคุ้มค่า

#### อ้างอิง

1. “Leading at a higher level” by Ken Blanchard
2. เ肯 บลังชาร์ด (2550) แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ “ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์ เนื่องจาก “Leading at a higher level” กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ดีแมกนีชี

## MASCI Highlight

**1.** คณบดีแห่งมหาวิทยาลัยจีน ศึกษาดูงานเกี่ยวกับ Conformity Assessment ด้าน QMS, EMS, HACCP และห้องปฏิบัติการของประเทศไทย ซึ่งในวันที่ 24 เม.ย. 51 ได้เข้าศึกษาดูงานที่ สรอ.

**2.** นางพรภรณ์ อังศุสิงห์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันอาชญากรรม เป็นองค์ประธาน และร่วมเป็นเกียรติในงาน Thank You Internal Auditor ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานบริษัท IRPC ระยอง โดยป้ารุกษาพิเศษเรื่อง ISO 26000 : Social Responsibility เมื่อวันที่ 29 พค. 2551

**3.** นายสุวิทย์ คุณกิตติ รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม กล่าวปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “อุตสาหกรรมยุคใหม่ สร้างเสริมเศรษฐกิจไทย ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม” ในโอกาสที่กรมโรงงานอุตสาหกรรม เปิดโครงการส่งเสริมการแสดงความรับผิดชอบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, Department of Industrial Works : CSR-DIW) ขึ้นในวันที่ 26 พ.ค. 2551

นอกจากนี้ยังมีการเสวนาระเรื่อง “ทำไม่ถูกใจและอุตสาหกรรมต้องรับผิดชอบต่อสังคมและจะนำไปสู่สากลได้อย่างไร และ การสัมมนาเรื่อง ISO 26000 : Social Responsibility และประกาศโรงงานอุตสาหกรรม CSR-DIW ให้กับผู้บริหารจากสถานประกอบการชั้นนำของไทยมากกว่า 300 บริษัท

**4.** ดร.สันติ กันก่อนพง ผอ.สรอ. นำทีมเยี่ยมเยือนจุดดำเนินการด้วย บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานบ้านโพธิ์ และโรงงานสำโรง) บริษัท ชีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท บูรพาภิเษกไทย จำกัด (โรงงานท่าแหล้งและโรงงานแก่งคอย) เพื่อกระชับความสัมพันธ์และรับทราบข้อมูลเพื่อพัฒนาการบริการของสถาบันฯ

**5.** 15 องค์กรชั้นนำเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการแสดงความรับผิดชอบของโรงงานอุตสาหกรรมต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, Department of Industrial Works : CSR-DIW) ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่ง สรอ. ได้ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับองค์กรดังกล่าว ให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้

**6.** สรอ. จัด Focus Group หน่วยงานภาครัฐและผู้ประกอบการภาคเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนข้อคิดเห็น เกี่ยวกับมาตรฐานระบบการจัดการและประเมินข้อบังคับต่างๆ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2551 พร้อมกันนี้ยังได้มีการบรรยายพิเศษในหัวข้อ “การปรับเปลี่ยนสู่มาตรฐานระบบการจัดการ ISO 9001:2008”



# MASCI

MASCI พร้อมให้บริการ  
Training & Coaching Services  
Social Responsibility



Organizational Governance      Human Rights      Labour Practices      The Environment      Fair Operating Practices      Consumer Issues      Community Involvement and Developement



**10<sup>th</sup>**  
**YEAR**  
ANNIVERSARY  
**2008**

## Management System Certification Institute (Thailand)

1025, 11<sup>th</sup> Floor, Yakult Building, Phaholyothin Road, Samsen Nai,  
Phayathai, Bangkok 10400, Thailand

Tel. (+662) 617-1727-36 Fax (+662) 617-1707-9  
[www.masci.or.th](http://www.masci.or.th)