

บทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ

THE STRATEGIC ROLES OF HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS IN MOBILIZING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TOWARD SUCCESS

จรรยาพรค์ เรื่องคุณ

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ
สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
E-mail : jack.dj37@hotmail.com

บทคัดย่อ

ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์และได้ถูกนำมาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรกันอย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตาม จากความสับสนในแนวคิดและการปฏิบัติทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป ทำให้แนวคิดนี้มีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ บทความนี้ได้ทบทวน ความหมาย กลยุทธ์ นโยบายและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และชี้ให้เห็นถึงบทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ : ความรับผิดชอบต่อสังคม บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is increasingly recognized as strategically important and has been diversely applied for benefits in many organizations. However, the confusing concepts of CSR and many varieties of the CSR practices lead to implementation problems. The objectives of this paper were to review the definition, strategy, policy and the practices of CSR; and then, to point out the strategic roles of human resource professionals in driving the CSR implementation toward success.

KEYWORDS : Corporate social responsibility, Roles of human resource professional, Successful implementation of CSR

บทนำ

ความรับผิดชอบต่อสังคมได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การกันอย่างแพร่หลาย ถือเป็นกลยุทธ์ขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Samy et. al., 2010) ความรับผิดชอบต่อสังคมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในหลายด้าน โดยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงทางธุรกิจ การเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงแหล่งทุน การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง การพัฒนาฐานลูกค้าใหม่ ตลอดจนการเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้าและการได้รับการยอมรับจากชุมชน (Cooke and He, 2010) ซึ่ง Jones (1995) ได้ระบุว่า พฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การโดยกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมนั้น จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่ McWilliams และคณะ (2006) สนับสนุนว่าความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นช่วยสร้างชื่อเสียงให้กับองค์การ ทั้งนี้ผลงานวิจัยเชิงประจักษ์ได้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและกระบวนการทำงาน (Vilanova et al., 2009) และมีผลต่อผลลัพธ์ทางการเงิน อย่างไรก็ตามเนื่องจากการที่ยังมีความสับสนในความหมายและการปฏิบัติทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Practice) ที่แตกต่างกันออกไป ทำให้มีการโต้แย้งและเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่แท้จริง อีกทั้งพนักงานยังคงมีความสับสนเกี่ยวกับนโยบาย ทำให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้จากการที่ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับพนักงานและองค์การอย่างใกล้ชิด ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ผลักดันให้แนวคิดนี้ได้ถูกนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

1) ความหมายและความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม

แม้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมจะได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักปฏิบัติเป็นอย่างมาก แต่แนวคิดนี้ยังไม่มีนิยามที่เป็นที่ยอมรับกันโดยสากล (Silberhorn and Warren,

2007; Weber, 2008) นิยามของสภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (World Business Council for Sustainable Development) เป็นนิยามที่ได้ถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง (Buciuniene and Kazlauskaitė, 2012: 7) โดยได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ความผูกพันขององค์การที่มีต่อพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ รวมถึงการมีส่วนให้ (contribution) กับพนักงานและครอบครัว ชุมชนท้องถิ่นและสังคมเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี เช่นเดียวกับ Kotler และ Lee (2005:3) ที่นิยามความรับผิดชอบต่อสังคมน่า หมายถึง ความผูกพันขององค์การที่จะเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนโดยผ่านการปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและใช้ทรัพยากรขององค์การในการดำเนินการ ในขณะที่ McWilliams และคณะ (2006) มีความเห็นว่าการรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการกระทำที่เกิดจากความสมัครใจขององค์การ โดยไม่ต้องมีกฎหมายบังคับ แล้วนำมาซึ่งกิจกรรมที่มีส่วนช่วยสร้างสินค้าหรือบริการเพื่อประโยชน์แก่คนส่วนใหญ่ (Social Good) จากความหมายข้างต้นจึงอาจกล่าวได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ความผูกพันขององค์การโดยสมัครใจ ในการที่จะทำให้พนักงานและสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี โดยผ่านการดำเนินงานขององค์การ

สำหรับ Freeman (2004) นั้นได้พัฒนาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมโดยอาศัยทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ซึ่งกล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมต่อสังคมที่ได้พิจารณาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริโภค พนักงาน ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้ลงทุน และชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ สุกิจ อุทินทุ (2554: 14) ที่มีความเห็นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การดำเนินธุรกิจที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม รวมทั้งระมัดระวังในการก่อให้เกิดผลกระทบต่างๆ ต่อสิ่งแวดล้อม ส่วนทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551:19) ได้ทบทวนผลงานของนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม และได้สรุปสาระสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมน่าว่า ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ 1) พันธะผูกพันที่ต่อเนื่อง 2) กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานขององค์การที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และ 3) บนพื้นฐานของความสมัครใจ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นความ

ผูกพันอย่างสมัครใจขององค์การในกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และสังคมซึ่งมีความเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญต่อองค์การใน 4 ประการ (Porter and Kramer, 2006) ได้แก่ 1) เป็นการแสดงออกซึ่งคุณธรรมขององค์การ โดยองค์การหวังว่าจะใช้เป็นช่องทางที่ช่วยให้ธุรกิจได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จด้วยการปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรมต่อประชาชน ชุมชนและสิ่งแวดล้อม 2) สร้างความยั่งยืน โดยการมุ่งเน้นรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมและการรับผิดชอบต่อสังคมที่ดำเนินถึงอนาคตเป็นสำคัญ 3) เพื่อให้ได้รับอนุญาต ซึ่งหลายธุรกิจจำเป็นต้องใช้ใบอนุญาตทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจากรัฐบาล ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ในการดำเนินธุรกิจ และ 4) สร้างชื่อเสียงให้กับองค์การเนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ ช่วยให้แบรนด์มีความเข้มแข็งและเพิ่มมูลค่าหุ้นของบริษัทตนเองในตลาดหลักทรัพย์ และมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ทางการเงินขององค์การ (Orlitzky et al., 2003; Orlitzky, 2005; Van Beurden and Gosling, 2008; Lindgreen et al., 2009) ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้องค์การในปัจจุบันได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างแพร่หลาย มีการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การที่มีความหลากหลายเป็นอย่างมาก

2) กลยุทธ์ นโยบายและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) เป็นการริเริ่มขององค์การในการเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับสังคมและได้มีการสร้างวาระทางสังคมขององค์การ (Corporate Social Agenda) ทั้งในส่วนของจุดมุ่งเน้นและในเชิงเนื้อหา (Armstrong, 2010: 96) กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ทางเลือกขององค์การในการสร้างจุดเน้นและดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้อง (Porter and Kramer, 2006) ซึ่งทางเลือกดังกล่าวมีลักษณะเชิงรุกและบูรณาการกิจกรรมทางสังคมเข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์การ ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสังคมและช่วยสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจอย่างกว้างขวาง เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มี

จรรยาบรรณ ทั้งภายในและนอกองค์การ ซึ่งภายในองค์การนั้นเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีการจ้างงาน และนโยบายทางทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นธรรม และพนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ส่วนจริยธรรมภายนอกองค์การ คือ การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อสังคมโดยทั่วไป ดังนั้นกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Strategy) จำเป็นต้องบูรณาการกับกลยุทธ์ธุรกิจและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Armstrong, 2010: 96)

กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมควรครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ซึ่งเมื่อองค์การได้กำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นจุดเน้นขององค์การแล้ว ควรกำหนดนโยบายต่างๆ ที่สนับสนุนกลยุทธ์ นโยบายที่ตามมานั้นมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และชี้ให้เห็นแนวทางการดำเนินงานที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างกลยุทธ์และนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การชั้นนำในตารางที่ 1

จากตัวอย่างกลยุทธ์และนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทข้างต้นจะเห็นว่าได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย โดยยึดโยงอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์การ ที่สำคัญกลยุทธ์และนโยบายล้วนให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยการมุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานและความเป็นธรรม รวมถึงคำนึงถึงความหลากหลายในที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ จิระประภา อัครบวร (2552: 11) ที่กล่าวว่าองค์การต่างๆ ได้นำความรับผิดชอบต่อสังคมมาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความยั่งยืน ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ โดยได้สอดแทรกให้อยู่ในกระบวนการดำเนินงาน (CSR in Process) มากกว่าการเน้นการจัดทำความรับผิดชอบต่อสังคมภายหลังหรือภายนอกกระบวนการทำงาน (CSR after Process) กลยุทธ์และนโยบายเหล่านี้เป็นงานที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

หลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว องค์การควรจัดทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจากการสำรวจการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การทั้งในและต่างประเทศนั้นพบว่ามีความแตกต่างกันออกไป

โดยผลงานของ McWilliams และคณะ (2006) ที่ได้รวบรวมกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการปฏิบัติ

ตารางที่ 1 ตัวอย่างกลยุทธ์และนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัท	กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม	นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม		
		การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ผู้จัดส่งวัตถุดิบ	ชุมชน
BMW group	BMW ประสบความสำเร็จด้วยกิจกรรมการมีส่วนร่วมกับสังคม โดยตั้งอยู่บนเสาหลัก 5 ประการ ได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรม การสนับสนุนการศึกษา การปกป้องสิ่งแวดล้อม บรรษัทพาลและความรับผิดชอบต่อลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาพนักงานด้วยโปรแกรมการฝึกอบรมที่เข้มข้น - ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงานและการเรียนรู้ - ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นและผลประโยชน์เกื้อกูลเพิ่ม - เน้นความหลากหลายและกิจกรรมการมีส่วนร่วมกับสาธารณกุศลอย่างสมัครใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการจัดซื้อที่มีมาตรฐานและคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้จัดส่งวัตถุดิบ - โปรแกรมการสอนงาน (Coaching Program) สำหรับผู้จัดส่งวัตถุดิบในประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม - การระดมการมีส่วนร่วมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีชุมชนเป็นฐาน (Community-Based CSR) โดยมีการเชื่อมโยงโครงการต่างๆ ที่สะท้อนปรัชญาการดำเนินงานของบริษัท
Levis Strauss & Co.	มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อพนักงานและผลการดำเนินงานโดยยึดมั่นค่านิยมหลัก ได้แก่ การเอาใจใส่ ความคิดริเริ่ม ความซื่อสัตย์และความกล้าหาญ	<ul style="list-style-type: none"> - ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโดยผ่านศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำ - ดูแลสุขภาพของพนักงานอย่างดี เพิ่มเติมสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสุขภาพ - ให้ความสำคัญกับความหลากหลาย 	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อมาตรฐานการจัดหาวัตถุดิบ - เปิดเผยและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดส่งวัตถุดิบในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและสร้างประสบการณ์ที่ดีร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - เสริมสร้างวัฒนธรรมการสำนึกถึงชุมชนโดยผ่านทีมการมีส่วนร่วมกับชุมชน (CITs) เพื่อผลักดันกิจกรรมอาสาสมัครต่างๆ
Mattel, Inc.	ยึดมั่นในความปลอดภัยและความเป็นธรรมแก่พนักงาน มุ่งสร้างสรรค์ของเล่นที่มีนวัตกรรม คุณภาพและความปลอดภัยสูง บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและจรรยาบรรณ	<ul style="list-style-type: none"> - กองทุนเพื่อการฝึกอบรมและสุขภาพของพนักงาน - โปรแกรมพิเศษสำหรับช่วยเหลือพนักงานที่มีรายได้ต่ำ - คำนึงถึงความหลากหลาย 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเงื่อนไขทางจริยธรรมร่วมกับกลุ่มผู้จัดส่งวัตถุดิบ - แสวงหาการมีส่วนร่วมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมค่านิยมร่วมในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อให้คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ที่มา : ปรับจาก Chiara and Spensa, 2011, p. 65-70.

แพร่หลายในอเมริกาและยุโรป พบว่าส่วนใหญ่ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการทำกิจกรรมที่ครอบคลุม 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

- 1) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและตัวผลิตภัณฑ์
- 2) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เช่น การรีไซเคิล การลดมลภาวะ และการตอบสนองความต้องการของชุมชน

ในขณะที่ผลการสำรวจจากบริษัทชั้นนำ 120 บริษัทในประเทศอังกฤษ (Business in the Community, 2007 cited in Armstrong, 2010:97) และบริษัทด้านสิ่งทอชั้นนำในประเทศจีน (Cooke and He, 2010) พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีการทำกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมใน 4 ประเด็น ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศอังกฤษและจีน

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม	ประเทศอังกฤษ	ประเทศจีน
ความรับผิดชอบต่อชุมชน	การเพิ่มพูนทักษะและการศึกษาให้กับคนในชุมชน การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน	การให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่คนในชุมชน การจัดซื้อวัตถุดิบจากท้องถิ่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการให้การสนับสนุนด้านกีฬาและสถานพยาบาล
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	กิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศและทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งบริษัทได้ทำกิจกรรมประเภทนี้โดยผ่านระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (environmental management system)	การอนุรักษ์พลังงาน การรีไซเคิลขยะ การป้องกันมลพิษ การปกป้องทรัพยากรธรรมชาติ การให้ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องและชัดเจนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ และชุมชน ตลอดจนการให้การสนับสนุนด้านการเงินในโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม
ความรับผิดชอบต่อทางการตลาด	การวิจัยและพัฒนา การจัดซื้อ การขาย ความปลอดภัยในตัวผลิตภัณฑ์ และการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อลูกค้า เช่น การให้ข้อมูลและติดตามสินค้าที่เหมาะสม การคำนึงถึงผลกระทบต่อสินค้าที่มีต่อสุขภาพของลูกค้า	การโฆษณาสินค้าอย่างซื่อสัตย์ การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคที่ชัดเจนและถูกต้อง การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการให้เกียรติและปฏิบัติต่อผู้จัดส่งวัตถุดิบอย่างยุติธรรม
ความรับผิดชอบต่อในที่ทำงาน	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน เช่น การสื่อสารและฝึกอบรมให้พนักงานได้ตระหนักถึงผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อองค์การ การเสริมสร้างสุขภาพ ความปลอดภัยและความอยู่ดีกินดีของพนักงาน	การไม่กีดกันในการจ้างงาน การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน การเสริมสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน การจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสมและตรงเวลา และการไม่ใช้แรงงานเด็ก

ในประเทศไทยนั้นได้มีการนำกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมมาปฏิบัติอย่างแพร่หลายเช่นกัน บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีนั้นได้ใช้หลักของความคิด 3 ประการในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม (สุกิจ อุทินทุ, 2554: 14) ซึ่งได้แก่

1) **การให้** คือ การบริจาค โดยผ่านโครงการเพื่อสังคมต่างๆ ตลอดจนกิจกรรมจิตอาสาที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม บางบริษัท ใช้กิจกรรมเหล่านี้เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์การ ทำให้มองว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมคือการให้หรือการบริจาคเท่านั้น

2) **การรักษา** คือ การรักษาภาวะเทียบ มาตรฐานต่างๆ เช่น UN Global Impact, OECD Guideline Organization for Economic Co-operation and Development Guideline

for CSR, ISO 26000 และเข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคมของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น

3) **การเจริญสติ จิตปัญญา และภาวนา** คือ การพัฒนาองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จนก่อให้เกิดประโยชน์สุขกับบริษัท สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรวม

ตัวอย่างกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของมูลนิธิตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมไว้ 3 ประเด็น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555) ได้แก่

1) การพัฒนาการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการให้ความรู้ด้านการศึกษา และการบริหารเงินส่วนบุคคลแก่เยาวชน เพื่อวางรากฐานในการดำรงชีวิตแก่เยาวชน และปูพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้ลงทุนที่มีคุณภาพในอนาคต นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเยาวชนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ ห้องสมุดมารวย โครงการเงินทองของมีค่า โครงการ SET Junior Financial Club (JFC) และโครงการแข่งขัน เศรษฐศาสตร์เพชรยอดมงกุฎ : เงินทองของมีค่าและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

2) พัฒนาสังคม คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้จะเป็นองค์การที่ส่งเสริมการสร้างเสริมความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และความเป็นอยู่ให้แก่ชุมชนและสังคม ยังให้การส่งเสริมการดำเนินงานขององค์การ หน่วยงาน และยกย่องบุคคลที่ทำความดีเพื่อสังคม เพื่อขยายผลและต่อยอดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ให้แผ่ขยายสู่สังคมในวงกว้าง นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้เกิดการอนุรักษ์ทรัพยากรและลดปัญหาการทำลายสิ่งแวดล้อมในชุมชนและสังคมอีกด้วย ซึ่งที่ผ่านมามูลนิธิตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินโครงการเชิดชูผู้ทำความดีเพื่อสังคมใน 6 สาขา ได้แก่ สาขาการศึกษา สาขาการพัฒนาห้องสมุด สาขาการพัฒนาสังคมเมือง สาขาการพัฒนาสังคมชนบท สาขาส่งเสริมดนตรี และสาขาการพัฒนานักกีฬา เพื่อยกย่องผู้ทำความดีเป็นกำลังใจในการเป็นต้นแบบความดีของสังคมต่อไป

3) ด้านศาสนาและศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำ CSR ขององค์การ ซึ่งทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศาสนา รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสืบสานวัฒนธรรมประเพณีของไทยให้คงอยู่สืบไป อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพทางด้านดนตรีของเยาวชนไทยให้ทัดเทียมกับระดับสากล เช่น โครงการการจัดประกวดคอนเสิร์ตเซ็ทเทรอดเยาวชนดนตรี โครงการการจัดคอนเสิร์ต SETTRADE Musical Moment เป็นต้น จากตัวอย่างการทํากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การทั้งในอเมริกา ยุโรป จีน และในประเทศไทยนั้นจะเห็นว่ามีหลากหลายเป็นอย่างมาก ความแตกต่างกันในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การทำให้เกิดปัญหาในหลายประการ กล่าวคือ มีการโต้แย้งและเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับวิธปฏิบัติ

เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsible practices) ว่าควรเป็นอย่างไร (McWilliams et al., 2006; Whitehouse, 2006) บางองค์การเข้าใจว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเพียงคำที่ประดิษฐ์ขึ้นใหม่ โดยคิดว่าเป็นการบริจาคหรือทำบุญ (philanthropy) และการเป็นสมาชิกของสังคมที่ดี (Joyner and Payne, 2002; Whitehouse, 2006) ที่สำคัญคือพนักงานยังคงมีความสับสนเกี่ยวกับนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Heming and MacLagan, 2004) ทำให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติและไม่บูรณาการเข้ากับการทำงานประจำวัน ซึ่งในการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบ และได้รับความผูกพันและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนสมาชิกขององค์การในทุกระดับ (Szekel and Knirsch, 2005; Maon et al., 2009) และเนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับค่านิยมขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับพนักงานและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง (Wilkinson and Hill, 2001) รวมถึงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลง (Lam and Khare, 2010) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การให้ประสบความสำเร็จ

บทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังที่ Dave Ulrich ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย 4 บทบาทสำคัญ ได้แก่ หุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) และบทบาทผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champion) (Ulrich, 1997) ในปัจจุบันพบว่าบทบาทด้านการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ดูจะมีความชัดเจนและเป็นบทบาทที่ท้าทายนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ซึ่งจากที่ได้กล่าวไปแล้วว่าความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างใกล้ชิด ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการแสดงบทบาทร่วมในการวางแผนและการสร้างความตระหนัก (Planning and Awareness)

การพัฒนานโยบายและการนำไปปฏิบัติ (Implementation and Policy Development) การติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Monitoring and Feedback) และการแก้ไขและการทำให้เป็นสถาบัน (Revision and Institutionalization) ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (The HR-CSR Model) (Lam and Khare, 2010) ดังรูปที่ 1

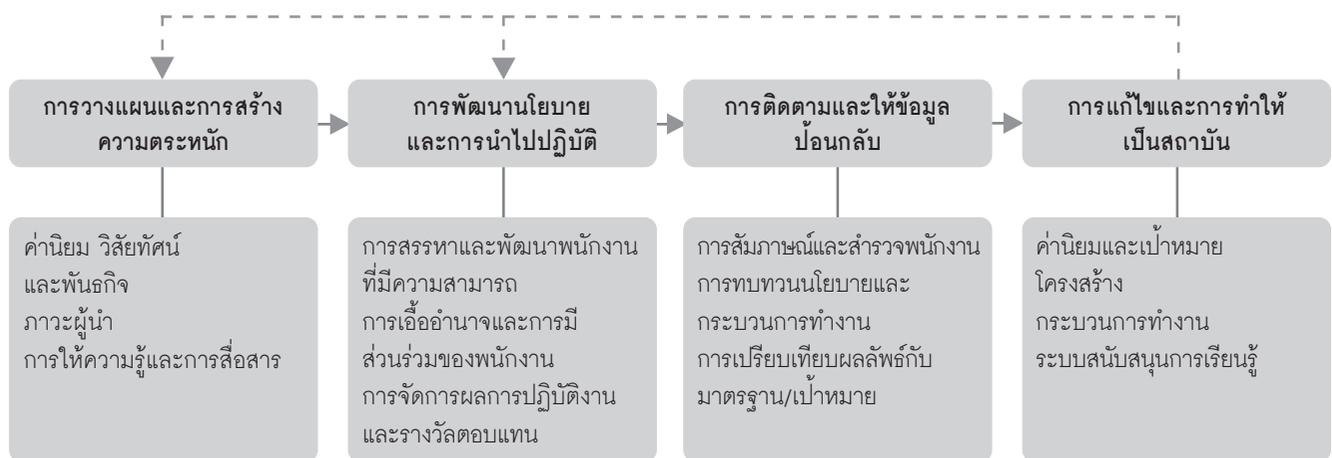
1) การวางแผนและการสร้างความตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจ การนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร เหมือนกับเป็นเอกลักษณ์หนึ่งขององค์กร (Fernandez et al., 2003) องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย (Target-Driven Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า (Value-Driven Culture) จึงจะทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเกิดความยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โดยการริเริ่มและมุ่งเป้าหมายเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายใน ตัวอย่างเช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์สีเขียว การผูกพันต่อการค้า

ที่เป็นธรรม การให้คุณค่ากับความหลากหลาย การลงทุนในพนักงาน เป็นต้น ในกรณีนี้กับบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถเข้ามามีบทบาทได้โดยการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดและทบทวนเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหากมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเข้ามามีบทบาทสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญนี้

ภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงต้องร่วมคิดร่วมทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นอย่างมากต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร และมีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแสดงบทบาทของตัวเองในการสรรหาผู้นำและผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้ที่มีความนิยมและพื้นฐานทางความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดี มีคุณลักษณะทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดกลยุทธ์สร้างความผูกพันผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการประสานงาน จัดการข้อมูลข่าวสาร ควบคุมงบประมาณ ติดตามและประเมินผล

การให้ความรู้และการสื่อสาร นอกจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว พนักงานถือเป็นอีกหนึ่งแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์ นโยบายและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม



รูปที่ 1 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (The HR-CSR Model)

ที่มา : ปรับจาก Lam and Khare, 2010, p. 12.

ประสบความสำเร็จ ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีความตระหนักและมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มความตระหนักให้กับพนักงานได้โดยการสื่อสารและการให้ความรู้ เช่น การถ่ายทอดนโยบายระเบียบปฏิบัติต่างๆ ผ่านจดหมายข่าวหรือวารสารองค์กร มีการฝึกอบรม การจัดกลุ่มสนทนาอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นทางความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

2) การพัฒนานโยบายและการนำไปปฏิบัติ

การสรรหาและพัฒนาพนักงานที่มีความสามารถทางความรับผิดชอบต่อสังคม ในการพัฒนาและการนำนโยบายหรือการริเริ่ม (Initiative) ทางความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ นั้นจำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณสมบัติเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Talented) ซึ่งหากพนักงานขององค์กรในปัจจุบันมีไม่เพียงพอทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาคนจากข้างนอก โดยมีการระบุคุณสมบัติของผู้สมัครที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพเพื่อสิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมในโครงการที่เกี่ยวข้องกับชุมชน เป็นต้น ในการคัดเลือกควรมีการใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อค้นหาพนักงานที่มีคุณลักษณะและค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ควรมีการพิจารณาข้อมูลจากประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในอดีตและการตรวจการอ้างอิง (Reference Check) ประกอบเพื่อการตัดสินใจ

ในส่วนของพัฒนาพนักงานนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการริเริ่มทางความรับผิดชอบต่อสังคมได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งควรมุ่งเน้น การสร้างความรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทักษะที่จำเป็น การพัฒนาความสามารถทางปัญญาเพื่อให้รับมือกับการริเริ่มที่ซับซ้อน รวมถึงสมรรถนะที่จำเป็นอื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้การริเริ่มทางความรับผิดชอบต่อสังคมประสบความสำเร็จ

การเอื้ออำนาจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน พนักงานควรได้รับการเอื้ออำนาจ (Empowerment) เพื่อช่วยสร้างสรรค์งานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสามารถทำได้ด้วยการให้อิสระในการทำงาน การให้พนักงานได้ควบคุม

ตนเอง ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงานอีกด้วย นอกจากนี้ควรให้อิสระในการคิด การตัดสินใจเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การลดของเสีย การจัดตั้งที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งนี้อาจใช้วิธีการประชุม กล้องรับฟังความคิดเห็นหรือการร่วมเป็นคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงาน ให้พนักงานทุกระดับได้ใส่ใจต่อประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมจนถือนำไปปฏิบัติเป็นหน้าที่ประจำวัน

การจัดการผลการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายและการจูงใจพนักงาน โดยในการจัดการผลการปฏิบัติงานนั้นควรมีการกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ร้อยละของของเสียที่ลดลง จำนวนโครงการที่เข้าไปมีส่วนร่วม กับชุมชน ระยะเวลาการรอคอยในการกระจายสินค้า เป็นต้น ในกรณีนี้หัวหน้างานควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้พนักงานได้ผูกพันและบรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการสอดแทรกประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ในส่วนของรางวัลตอบแทนนั้นควรเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร เช่น มีแผนการให้ค่าตอบแทนส่วนเพิ่ม (Gain Sharing Plan) กับพนักงานหรือทีมงานที่สามารถลดของเสีย ช่วยประหยัดทรัพยากร หรือมีการให้โบนัสหรือของสมนาคุณพิเศษกับพนักงานที่มีผลงานเด่นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น อีกทั้งยังสามารถตอบแทนพนักงานได้ด้วยรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งได้แก่ โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การมอบหมายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ท้าทายและมีความหมาย รวมถึงการแสดงผลออกซึ่งความชื่นชม ให้เกียรติและยกย่องพนักงาน

3) การติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับ

ควรมีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หรือที่เรียกว่า CSR Audit โดยครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่การวางแผนและการสร้างความตระหนัก การพัฒนานโยบายและการนำไปปฏิบัติที่ได้กล่าวมาแล้ว ด้วยการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อติดตาม

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การทบทวนนโยบาย/กระบวนการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอาจมีการเทียบเคียงกับมาตรฐานทั่วไปที่เป็นที่ยอมรับกัน หรือเป็นมาตรฐานที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ก่อนหน้านี้ ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4) การแก้ไขและการทำให้เป็นสถาบัน

ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องค้นหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสาเหตุที่พบบ่อยเกิดจากการขาดทรัพยากรในการดำเนินงาน พนักงานมีความรู้ ทักษะไม่เพียงพอ หรือเกิดกระบวนการทำงานหรือนโยบายเอง (Lam and Khare, 2010: 11) ควรนำข้อมูลเหล่านี้ไปพูดคุยกับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาต่อไป ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมบรรลุตามเป้าหมายเป็นอย่างดีนั้นควรพยายามทำให้เกิดความเป็นสถาบัน โดยเชื่อมโยงกับโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน ซึ่งหมายถึงการบูรณาการการริเริ่มทางความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นรูปแบบที่เป็นทางการ มีการบูรณาการเข้ากับทุกส่วนขององค์การ และมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เป็นงานประจำ มีการรวบรวมความรู้ ประสบการณ์ที่ได้แปลงเป็น ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในรูปแบบเอกสาร หรืออาจมีการแบ่งปันความรู้กันโดยผ่านระบบที่ไม่เป็นทางการ เพื่อประโยชน์ในด้านการเรียนรู้นั่นเอง

บทสรุป

แม้จะยังมีความไม่เข้าใจตรงกันในความหมาย และการปฏิบัติทางความรับผิดชอบต่อสังคม แต่แนวคิดนี้ได้ถูกนำมาใช้ในองค์การอย่างแพร่หลาย โดยถือเป็นการแสดงออกซึ่งคุณธรรมขององค์การ เพื่อสร้างชื่อเสียง และเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การ ตลอดจนการสร้างความยั่งยืน ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มิมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าใจสภาพของสังคมและมีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจ และผลกระทบของธุรกิจที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง

ตลอดจนได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ซึ่งควรให้การสนับสนุนและผลักดันแนวคิด ความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าสู่ทุกระบบขององค์การอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อการบูรณาการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ให้กลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ นโยบายและกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมมาปฏิบัติ ที่สำคัญการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีประสิทธิผลนั้นจะเกิดขึ้นจากการที่พนักงานมีแรงจูงใจและผูกพัน (Collier and Esteban, 2007) ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ มุ่งสร้างความรู้ ความเข้าใจกับพนักงาน โดยให้พนักงานเกิดความตระหนักว่าตัวเองเป็นกุญแจสำคัญในการนำความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต่อไป

บรรณานุกรม

จิระประภา อัครบวร. (2552). *คุณค่าคน คุณค่างาน*.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เต๋า (2000).

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). *ความรับผิดชอบต่อสังคม: ตลาดหลักทรัพย์กับการแบ่งปัน*, ค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2555, จาก http://www.set.or.th/th/news/csr/csr_p1.html

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน*. 15(2), 11-35.

สุกิจ อุทินทุ. (2554). *CSR DNA ถอดรหัสความรับผิดชอบต่อสังคม*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ไทยภูมิ พับลิชชิ่ง จำกัด.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guild to People Management*. London: Kogan Page.

Buciuniene, I. and Kazlauskaitė, R. (2012). The link between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24.

Business in Community. (2007). *Benchmarking Responsible Business Practice*, bit.org.uk.

- Chiara, A. and Spina, T. (2011). CSR strategy in multinational firms: focus on human resources, suppliers and community. *Journal of Global Responsibility*, 2(1), 60-74.
- Collier, J. and Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Cooke, F. and He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355-376.
- Fernandez, E., Junquera, B. and Ordi, M. (2003). Organizational culture and human resource in the environmental issues: A review of literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656.
- Freeman, R. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift fuer Wirtschaft-und Unternehmensethik*, 5(33), 228-241.
- Hemingway, C. and MacLagan, P. (2004). Manager's personnel values as driver of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44.
- John, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economic. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-37.
- Joyner, B. and Payne, D. (2002). Evolution and implementation: a study of value, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- Kotler, P. and Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Lam, H. and Khare, A. (2010). HR's crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*, 3(2), 3-15.
- Lindgreen, A. Swaen, V. and Johnston, W. (2009). Corporate social responsibility: and empirical investigation of US organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 303-323.
- McWilliams, A., Siegel, D. and Wright, P. (2006). Corporate social responsibility: strategic implication. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Maon, F., Lindgreen, A. and Swaen, V. (2009). Design and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business ethics*, 87(Supplement: April), 7-89.
- Orlitzky, M. Schmidt, F. and Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Orlitzky, M. (2005). Pay off to social and environmental performance. *Journal of Investing*, 14(33), 49-51.
- Porter, M. and Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Samy, M. Odemilhin, G. and Bampton, R. (2010). Corporate social responsibility: a strategy for sustainable business success. An analysis of 20 selected British companies. *Corporate Governance*, 10(2), 203-217.
- Szekel, F. and Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Silberhorn, D. and Warren, R. (2007). Defining corporate social responsibility: a view from big company in Germany and the UK. *European Management Review*, 19(5), 352-3372.

Ulrich, D. (1997). **Human Resource Champion: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Massachusetts. Harvard Business School Press.

Van Beurden, P. and Gossling, T. (2008). The worth of value- a literature review on the relation between corporate social and financial performance. **Journal of Business Ethics**, 82, 407-427.

Vilanova, M. Lozano, J. and Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. **Journal of Business Ethics**, 87(1), 57-69.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: a company level measurement approach for CSR. **European Management Review**, 26(4), 247-261.

Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: view from the frontline. **Journal of Business Ethics**, 63, 279-296.

Wilkinson, A. and Hill, M. (2001). The sustainability debate. **International Journal of Operations & Production Management**, 21(12), 1492-1502.



>> จิระพงศ์ เรืองกุล

จบการศึกษา ปริญญาตรี : วทบ. (รังสีเทคนิค) เกียรตินิยม อันดับ 2 มหาวิทยาลัยมหิดล (2547) ศศบ. (รัฐศาสตร์) เกียรตินิยม อันดับ 2 มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2547) ปริญญาโท : รปม. (การจัดการทุนมนุษย์) เกียรตินิยม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) (2551) ปัจจุบันอยู่ระหว่างการศึกษารปด. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

ประสบการณ์ทำงานด้านวิชาการ : 2552-ปัจจุบัน อาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี