

การศึกษาแนวปฏิบัติการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานภาครัฐของไทย*

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย**

ประจักษ์ ทรัพย์มณี***

บทคัดย่อ

การบริหารความรับผิดชอบต่อสังคม (corporate social responsibility - CSR) เป็นเรื่องที่ซับซ้อนมีผู้เกี่ยวข้องมากและหลากหลายมุมมองทำให้มีการตีความและความแตกต่างกัน ในประเทศไทย แม้ CSR จะได้รับความนิยมมากในภาคเอกชนแต่ก็ถือเป็นสิ่งใหม่ในภาครัฐ การวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวปฏิบัติของการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การภาครัฐของไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลายประการ กล่าวคือ เพื่อระบุสาเหตุของการประยุกต์ใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในการบริหารองค์การภาครัฐของไทย รูปแบบและมิติของ CSR ของการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การภาครัฐไทย ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ และเพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมแก่หน่วยงานภาครัฐของไทย ทำการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ ส่วนใหญ่แล้ว ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มให้มีการดำเนินการ CSR เหตุผลหลักของการดำเนินกิจกรรม CSR ของหน่วยงานภาครัฐคือ เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานแก่สาธารณชน โดยที่ผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ดำริริเริ่ม รองลงมาคือ ดำเนินการตามกระแสสังคมและผู้มีส่วนได้เสียเป็นฝ่ายเรียกร้องให้ริเริ่ม ข้าราชการส่วนใหญ่ (55 เปอร์เซ็นต์) รายงานว่าตนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม CSR ในระดับปานกลาง มีเพียง 17 เปอร์เซ็นต์ ที่แจ้งว่า ตนมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม CSR ในระดับมาก ขณะที่ 29 เปอร์เซ็นต์ แจ้งว่า ทราบในระดับต่ำ มิติ CSR ที่อยู่ในกระแสความสนใจของหน่วยงานภาครัฐที่ทำกิจกรรม CSR คือด้านสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และแก่พนักงาน ตามลำดับ การดำเนินกิจกรรม CSR ของหน่วยงานภาครัฐยังไม่มีหน่วยงานใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบหรือเป็นเจ้าของหลัก เหมือนดังเช่นภาคเอกชน งาน CSR ยังถูกฝากไว้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ งานประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารองค์การ บทบาทของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารกิจกรรม CSR

* บทความนี้ได้นำเสนอในที่ประชุมระดับชาติ เนื่องในโอกาสครบรอบ 47 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในวันที่ 1 เมษายน 2556 ณ ห้อง 201 อาคารสยามบรมราชกุมารี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร

** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อีเมล: wewatpun@gmail.com

*** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อีเมล: sapmanee@hotmail.com

ตามลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก รองลงมาคือ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนและการเป็นผู้สนับสนุนให้รางวัลและการยอมรับ น้อยสุดคือ ด้านการเป็นผู้ออกกฎควบคุมและตรวจสอบ ประโยชน์ที่เกิดแก่หน่วยงานหลังจากที่ทำกิจกรรม CSR ได้แก่ การทำ CSR มีส่วนส่งเสริมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กิจกรรม CSR ทำให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจ CSR มีส่วนส่งเสริมการบริหารที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และทำให้ลดต้นทุนการดำเนินการ การดำเนินกิจกรรม CSR จะประสบความสำเร็จหากมีกระบวนการบริหารภายในหน่วยงานที่ดี และมุ่งเป้าหมายเพื่อส่งเสริมสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อมเป็นที่ตั้ง การดำเนินกิจกรรม CSR จะประสบความสำเร็จ พึ่งมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ มีการตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อรับผิดชอบและมีการประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึง การมีส่วนร่วมในการบริหารของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและมีนโยบายที่ชัดเจนตัวแปรทำนายที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม CSR ได้แก่ บทบาทและความเอาใจจริงของฝ่ายบริหารระดับสูงของหน่วยงาน การสร้างเครือข่ายในการดำเนินการ ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีของข้าราชการต่อการดำเนินกิจกรรม CSR งานวิจัยเสนอแนะแนวการบริหาร CSR ที่ดี

คำสำคัญ: ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารความรับผิดชอบต่อสังคม องค์การภาครัฐ

Investigation of Corporate Social Responsibility Practices Among Thai Public Agencies*

Werawat Punnitamai**

Prachak Sapmanee***

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) is a complex issue with many players and different perspectives that lead to various interpretations and practices. In Thailand as others, CSR begins gaining much popularity from private management practices while it is quite new to the public sector. This survey research intends to examine three major issues: why, what, and how CSR is adopted. It also looks for problems related to CSR implementation. Research questionnaires were collected from a number of 400 respondents who some were purposively and some randomly selected to represent Thai civilian officials. The results revealed that mostly senior executives initiated the CSR activities in order to create good organizational image to public eyes. About 55 percent of the sample reported that they considerably understood CSR concepts and practices. Stakeholder-driven CSR dimensions which get practiced were essentially related to community, employee and environment, respectively. At its early stage, Thai public agencies tend to exhibit four different roles in mobilizing the CSR initiatives: facilitating, partnering, endorsing, and least on mandating. Multiple regression analyses shed lights that successful CSR activities depend a great deal on these three factors: 1) internally efficient CSR process management, 2) clear and cohesive objectives to stakeholder interests, and 3) a closely monitoring and reporting mechanism. In addition, three critical success factors in implementing the CSR programs in Thai public sectors were identified as follow: the CEO engagement and commitment, networking CSR, and good attitude and understanding on CSR processes of the government civilians. Research limitations, some suggestions on effective CSR management and future research studies were also addressed.

Keywords: Social responsibility, managing corporate social responsibility, public organizations

* This article was presented in 47th Anniversary of National Institute of Development Administration

** Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA),
E-mail: wewatpun@gmail.com

*** Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA),
E-mail: sapmanee@hotmail.com

บทนำ

การบริหารความรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นพรหมแดนหนึ่งของการจัดการร่วมสมัยในประเทศไทยตามกระแสนิยมของโลกการจัดการ หน่วยงานจึงมีจุดมุ่งเชิงยุทธศาสตร์ในสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียคาดหวัง รู้ตัวว่าทำอะไรและจะทำงานร่วมกัน (common good) ให้ดีได้อย่างไร กลไกการริเริ่มของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมต้องใช้กระบวนการบริหารในภาคเอกชนที่พบว่า หากจะประกอบธุรกิจให้ยั่งยืนนานได้นั้นต้องมีไม่มุ่งคำนึงถึงผลประโยชน์ในแง่ของกำไรขาดทุนทางเศรษฐศาสตร์เป็นที่ตั้ง หากแต่ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ในมิติของสังคมและชุมชนประกอบด้วยว่า การดำรงอยู่ของหน่วยงานนั้น ๆ ได้สร้างคุณประโยชน์ใดบ้างแก่ผู้คนที่อยู่ในชุมชนนั้น แนวคิดการบริหารที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ สามารถปรับใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ความข้างต้นเป็นจริงเช่นกันกับการบริหารของหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแม้ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อมุ่งสร้างกำไรและมีพันธกิจที่ทำอยู่ก็เพื่อสังคมอยู่แล้ว ยังต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม หากนโยบาย แผนงาน โครงการของตน ส่งผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อวิถีและการดำรงชีวิตของประชาชน ยิ่งการบริหารองค์กรในสังคมระบบเปิด เน้นหลักธรรมาภิบาล การบริหารที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม ยิ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่เลี่ยงไม่ได้ จึงมีผู้กล่าวว่า “ทำดีด้วยการเป็นพลเมืองดี (doing well by doing good)” (Kotler & Lee, 2005).

กระแสการส่งเสริม CSR นั้นได้รับการสนับสนุนในระดับภูมิภาคอาเซียนด้วย ในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ค.ศ. 2015 นั้น การส่งเสริม CSR ถูกกำหนดไว้ในหัวข้อ C3 ของเสาหลักด้านสังคมและวัฒนธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ว่า ให้กำหนด CSR ไว้ในวาระของหน่วยงานเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืนของชาติสมาชิกอาเซียน ทั้งนี้ได้กำหนด 4 มาตรการไว้ กล่าวคือ 1) พัฒนาโมเดลนโยบายสาธารณะว่าด้วย CSR ของหน่วยงานขึ้น โดยอาศัยกรอบมาตรฐานหรือคำแนะนำของนานาชาติ อาทิ ISO 26000 ขึ้นมา 2) ร่วมมือกับภาคเอกชนในการส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับ CSR ที่สอดคล้องกับองค์กรด้านต่าง ๆ และมูลนิธิอาเซียน 3) ส่งเสริมให้มีการรื้อฟื้นและดำเนินการตามมาตรฐานนานาชาติว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และ 4) เพิ่มพูนความตระหนักรู้ว่าด้วย CSR ในอาเซียน เพื่อสัมพันธ์ภาพที่ยั่งยืนระหว่างกิจกรรมเชิงพาณิชย์กับชุมชนที่ธุรกิจนั้นตั้งอยู่ โดยเฉพาะการส่งเสริมกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาชุมชน (ASEAN Secretariat, 2009: 79-80).

การบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีนั้น มิใช่เกิดจากการบังคับหรือมุ่งทำตามกระแสนิยม แต่เกิดจากจิตอาสาที่ถือปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่อง จริงจัง มีนโยบายที่ชัดเจน มีความพร้อมด้านทรัพยากรแล้ว จึงประกอบด้วย 4 ฐาน กล่าวคือ การวางแผนที่จากความเข้าใจที่ดี การร่วมมือกันรณรงค์ดำเนินการ การภาวะผู้นำผลักดัน การประเมินผลความสำเร็จของกิจกรรม CSR ในประเทศไทยนั้น ยังมีมีฉันทิธิเกี่ยวกับ CSR อยู่มาดั่งจะเห็นได้ว่า มีกิจกรรม CSR เทียมมากมายด้วยความเข้าใจว่า CSR คือการ

บริจาค การประชาสัมพันธ์ หรือกิจกรรมการตลาด สร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงาน กิจกรรม CSR ในภาคเอกชนของไทย มีการรณรงค์ที่เด่นชัดเจน โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีนโยบายที่ชัดเจน ประกอบกับความพร้อมด้านบุคลากรและงบประมาณ (Pantana, B.E.2550; Lowhapan, B.E.2552; Rheungtrakankool, B.E.2552; Virakul et al., 2009) หากเทียบแนวปฏิบัติด้าน CSR ในทวีปเอเชีย จำนวน 7 ประเทศแล้ว หน่วยงานในประเทศไทยรายงานปฏิบัติการด้าน CSR สูงเป็นอันดับ 3 รองจาก อินเดียและเกาหลีใต้ (Chapple & Moon, 2005) กิจกรรม CSR แม้มีหลากหลายมิติ แต่ที่นิยมมักเกี่ยวข้องกับ CSR after process มากกว่า CSR in process นั่นคือ เน้นกิจกรรมที่ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับพันธกิจ และค่านิยมของหน่วยงาน แต่เป็นกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน (71 เปอร์เซ็นต์) กระบวนการผลิต (19 เปอร์เซ็นต์) และพนักงานสัมพันธ์ (10 เปอร์เซ็นต์) ตามลำดับ เน้นกิจกรรมผ่านการให้การศึกษ การฝึกอบรม ประเด็น CSR ที่ทำมากคือ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ศิลปะและเยาวชน

การบริหารงานความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชนนั้นสามารถทำได้ ใน 3 ลักษณะ กล่าวคือ 1) กิจกรรม CSR “ฝังไว้” ในกระบวนการทำงานหรือการผลิต การบริการ ภายในหน่วยงาน (CSR in process) เพื่อลดการสูญเสีย การก่อให้เกิดมลพิษการดูแลคุณภาพชีวิต การทำงานและความปลอดภัยของบุคลากร การปฏิบัติตามจรรยาบรรณในวิชาชีพ โปรแกรมคุณภาพต่าง ๆ “Localizing CSR” ผ่านการฝึกอบรม การปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน 2) กิจกรรมจิตอาสา CSR ของหน่วยงาน (CSR after process) ที่จัดขึ้นอย่างชัดเจน (explicit) เพื่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยสอดคล้องกับพันธกิจและค่านิยมหลักขององค์การหรือตรงตามความต้องการ การคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหรือร่วมกิจกรรมสาธารณกุศล และ 3) กิจกรรม CSR ของหน่วยงานที่มีการจัดตั้งเป็นมูลนิธิ ให้ทุนสนับสนุนองค์กรสาธารณประโยชน์ที่ไม่แสวงหากำไรจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายหรือที่เรียกว่า CSR as process สำหรับ CSR ในหน่วยงานภาครัฐของไทยนั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างคิดว่า กิจกรรม CSR เป็นเรื่องของเอกชน งานในหน้าที่ พันธกิจของภาครัฐที่ทำอยู่ ล้วนแต่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนอยู่แล้ว หากพิจารณาตามแนวคิด CSR in process หรือ CSR after process กิจกรรม CSR ในภาครัฐก็เป็นสิ่งที่ทำได้ สาเหตุที่หน่วยงานทำกิจกรรม CSR นั้นมีหลายเหตุ Porter และ Kramer (2006) เชื่อว่า มี 4 ประการ คือ 1) เป็นข้อผูกพันเชิงจริยธรรม 2) เพื่อความยั่งยืน 3) เพื่อทำให้ปฏิบัติตามพันธกิจได้ และ 4) เพื่อชื่อเสียงขององค์การ สองสาเหตุหลังนั้นเป็น CSR ที่มุ่งคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียภายนอกเป็นสำคัญ

ในระยะ 10 ปี หลัง พ.ศ. 2545 ระบบราชการพลเรือนไทยได้ยึดหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยจัดให้มีกลไกหลายประการเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในเชิงนโยบายและปฏิบัติการแก่บุคลากรภายในหน่วยงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น มุ่งเน้นคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การบริการที่ดี การใส่ใจในคุณภาพ

การคำนึงถึงความประหยัด สนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ดังจะเห็นได้จากการออกกำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปี พ.ศ. 2546 มุ่งนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารและการปกครองบ้านเมืองที่ดีมาใช้ ในปี พ.ศ. 2547 อนุกรรมการพลเรือนวิสามัญด้านกำลังคนภาครัฐก็เห็นชอบให้มีการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐหรือที่เข้าใจทั่วไปว่า HR Scorecard กำหนดให้ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ ที่สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จในการบริหารระบบทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐาน 5 องค์ประกอบ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และในปี พ.ศ. 2548 มีการพัฒนาระบบคุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA - Public Sector Management Quality Award) มาใช้ในองค์ประกอบหมวดที่ 1 การนำองค์กร ข้อ 1.2 กล่าวถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยถึง 6 ประเด็น หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย และหมวดที่ 5 การจัดระบบงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ คุณภาพชีวิต และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนั้นจึงสมควรทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจว่า หน่วยงานพลเรือนภาครัฐของไทยมีกลไกในการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร พึงแสดงบทบาทด้านใดในการขับเคลื่อน ทำไปแล้วประสบอุปสรรคปัญหาอะไรบ้าง ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัจจัยที่จะช่วยสร้างความสำเร็จและเสนอแนวทางการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมของภาครัฐที่บังเกิดประโยชน์สูงสุด

งานวิจัยเชิงคุณภาพของทัศนีย์ (B.E. 2552) พบว่า การดำเนินงานด้าน CSR ของ 4 องค์กรเอกชนไทยที่ได้รับรางวัล CSR Award เป็นส่วนหนึ่งของหลักการกำกับดูแลกิจการเพื่อดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ กรรมการผู้จัดการใหญ่/คณะกรรมการบริษัท/ธนาคาร เป็นผู้ผลักดันการดำเนินงานด้าน CSR ส่วนปัญหาจากการดำเนินงาน CSR หลัก ๆ คือการขาดงบประมาณ การขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ และแนวทางการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กรชั้นนำคือ การกำหนดนโยบาย CSR ซึ่งบูรณาการเข้ากับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารมีพันธะผูกพันในการดำเนินงาน CSR โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม CSR รวมทั้งมีการสำรวจความต้องการของคนในชุมชนหรือพื้นที่เป้าหมายก่อนดำเนินงานด้าน CSR หน่วยงานด้านอุตสาหกรรมทรัพยากรของไทยพบว่า ขนาดของบริษัทมีความสัมพันธ์กับจำนวนประโยชน์การเปิดเผยข้อมูล (Lowhapan, B.E.2552)

วรรณกรรม การวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

CSR ได้รับความสนใจเริ่มศึกษาต่อเนื่องมาตลอดนับตั้งแต่ ค.ศ. 1930 - 1940 เริ่มในภาคเอกชนของสหรัฐอเมริกา ช่วงทศวรรษที่ 1970s ถือเป็นยุคเฟื่องฟูของ CSR เนื่องจากนักวิชาการต่างนิยามความหมายของ CSR ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น มีการพัฒนาเครื่องมือ กรอบมาตรฐาน คำแนะนำ

ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ CSR ซึ่งมีความเป็นนามธรรมให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับชีวิตจริง นับตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา CSR ได้รับความสนใจจากสถาบันระหว่างประเทศต่าง ๆ เช่น Commission of the European Communities, International Organization for Standardization (ISO), World Bank, World Business Council for Sustainable Development, (WBCSD), United Nations Global Impacts, หรือ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ซึ่งทำให้คำว่า CSR เป็นศัพท์ที่มีวิวัฒนาการมาตลอด World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1998) ได้นิยาม CSR ว่า เป็นความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจในการแสดงพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานและครอบครัว ตลอดจนชุมชนท้องถิ่นและสังคมโดยภาพรวม

ในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ CSR พบว่า มีคำศัพท์หลายคำ เช่น การตอบสนองต่อสังคมขององค์กร (corporate social response) ปฏิบัติการเพื่อสังคมขององค์กร (corporate social performance) จริยธรรมทางธุรกิจ (business ethics) การบริหารคุณธรรม (moral management) การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder management) ความเป็นพลเมืองดีขององค์กร (corporate citizenship) ความยั่งยืนขององค์กร (corporate sustainability) การพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) หรือการจัดการสิ่งแวดล้อม (environmental management)

นักวิชาการผู้บุกเบิกคนสำคัญที่ให้ความชัดเจนเกี่ยวกับปิรามิด CSR คือ Archie Carroll (1979, 1991, 1999) ที่ระบุว่า องค์กรมักแสดงความรับผิดชอบต่อ 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ หมายถึง สังคมคาดหวังให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการ โดยมุ่งหวังผลกำไร ตอบสนองต่อกลไกแนวคิดของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม 2) ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย หมายถึง สังคมคาดหวังให้องค์กรเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย 3) ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม หมายถึง การที่องค์กรปฏิบัติตามโดยยึดพื้นฐานของความถูกต้อง ดีงาม ซึ่งเป็นสิ่งที่นอกเหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด และ 4) ความรับผิดชอบต่อจิตอาสา หมายถึง การใช้วิจารณญาณตัดสินใจเลือกที่จะมีส่วนให้หรือสร้างบำเพ็ญอุทิศเจตนา ก่อให้เกิดกุศลกรรมต่อสังคม

ประโยชน์ที่จะบังเกิดแก่หน่วยงานที่มีการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมมีหลายประการ เช่น ช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ทำให้การดำเนินธุรกรรมของหน่วยงานกับผู้เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างเป็นมิตรและราบรื่น สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานต่อสาธารณชน เป็นที่ยกย่องยอมรับและสร้างกำไรในระยะยาว CSR สร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ต่อพันธกิจ สินค้าและบริการ ทำให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้น ได้ผู้สมัครที่มีอุดมการณ์เดียวกันเข้าปฏิบัติงาน ดึงดูดผู้มีความรู้สูงเข้ามาทำงานกับองค์กร สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร และ CSR จะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของหน่วยงาน

วรรณกรรมต่างชี้ให้เห็นว่า การบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีของหน่วยงานควรเริ่มจากหลักการที่ใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมทั้งในระดับนโยบายและปฏิบัติ แรงจูงใจในระดับองค์การกับรายบุคคลที่สอดคล้องกัน มีกระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดระเบียบ การใช้ภาวะผู้นำ และการติดตามรายงานผล Moan, Lindgreen และ Swaen (2008) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการออกแบบและขับเคลื่อนกิจกรรม CSR 4 ระยะ (Sensitize - Unfreeze - Move - Refreeze) ใน 9 ขั้นตอน กล่าวคือ 1. สร้างความตระหนักรู้ภายในองค์การ 2. ประเมินเป้าหมายของการทำ CSR ในบริบทขององค์การ ระบบภายในว่าพร้อมเพียงใดและระบุผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ 3. กำหนดวิสัยทัศน์และให้นิยาม CSR ของหน่วยงาน 4. ประเมินสถานะปัจจุบันด้าน CSR ของหน่วยงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล และตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี 5. พัฒนาแผนกลยุทธ์เชิงบูรณาการที่เกี่ยวกับ CSR ผังไว้ในยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน 6. ดำเนินการกิจกรรม CSR ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ 7. สื่อสารเกี่ยวกับความผูกพันและปฏิบัติการ CSR 8. ประเมินความสำเร็จ ความก้าวหน้า การสื่อสาร CSR และ 9. สถาปนา นโยบายและกิจกรรม CSR เข้าสู่ระบบงาน วัฒนธรรมและค่านิยมหลักของหน่วยงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและการปฏิบัติ CSR ทั้งหลาย Basu และ Palazzo (2008) สรุปว่า มีแรงจูงใจสามหลักการที่ชี้นำกิจกรรม CSR ของหน่วยงาน กล่าวคือ การขับเคลื่อนโดยค่านิยม (value-driven CSR) ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและค่านิยมหลักของหน่วยงาน การขับเคลื่อนโดยพันธกิจหรือการดำเนินงาน (performance-driven CSR) กิจกรรม CSR ถูกหลอมรวมเข้ากับภาระงานที่ดำเนินไปเพื่อเป้าหมายการประหยัด ประสิทธิภาพ และการแข่งขันได้ของหน่วยงานและกิจกรรม CSR ที่เป็นไปเพื่อผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder-driven CSR) ในลักษณะมวลชนสัมพันธ์ เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีมีฐานสองความคาดหวังความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ

งานวิจัยด้าน CSR ที่ผ่านมามุ่งศึกษาเนื้อหาสาระของกิจกรรม CSR เป็นอย่างมากว่า หน่วยงานได้รับแรงกดดันบีบคั้นจากอิทธิพลภายนอกที่ควรทำการศึกษามากกว่าคือ ปัจจัยภายในที่กำหนดรูปแบบและกระบวนการที่ส่งผลต่อกิจกรรม CSR ภายในหน่วยงาน จุดมุ่งของงานวิจัยเกี่ยวกับ CSR เคลื่อนย้ายจากลักษณะของ responsive CSR ซึ่งมุ่งตอบคำถาม ทำไมเราต้องทำ CSR และทำกิจกรรม CSR ด้านไหนที่จะช่วยแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีได้ ลดการสร้างผลลบแก่ชุมชน และสังคมมาที่กระบวนการว่าควรทำกิจกรรม CSR (โดยเฉพาะในมิติเชิงสังคม) อย่างไรให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องหรือสนองเป้าหมายทางธุรกิจของหน่วยงานหรือไม่ ทำดีด้วยการนำเสนอคุณค่าอุดมการณ์ แล้วเพิ่มการแข่งขันได้ด้วย ดังที่ Porter และ Kramer (2006) เรียกว่า strategic CSR ที่เน้นสาระมากกว่าภาพพจน์ เป็นการบูรณาการแนวปฏิบัติ CSR ที่มีการระบุและจัดลำดับประเด็นทางสังคมที่เลือกทำ CSR ให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักและบริบทของหน่วยงาน ในปี ค.ศ. 2011 ทั้งคู่ได้เสนอแนวคิด CSV (Creating shared value) ที่เชื่อว่า ทำ CSV เกิดจากภายใน คุ่มค่าแก่การลงทุน

ให้ประโยชน์ทั้งด้านเศรษฐศาสตร์และทางสังคม ทำร่วมกับชุมชน จะมีส่วนสร้างกำไรและอำนาจการแข่งขันได้ในระยะยาวของหน่วยงานดีกว่าแนวคิด CSR ที่ตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอก ผลผลิตที่บังเกิดแก่องค์กรมีจำกัด

CSR เป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ริเริ่มจากภาคเอกชน ต่อมามีการนำแนวคิดนี้มาปรับใช้กับภาครัฐบทบาทของภาครัฐในการดำเนินกิจกรรม CSR Albareda, Lozano และ Ysa (2007: 395) ได้ศึกษานโยบายของภาครัฐที่มีต่อการดำเนินการ CSR ในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป 15 ประเทศ ได้แก่ ประเทศเดนมาร์ก ฟินแลนด์ เนเธอร์แลนด์ สวีเดน ไอร์แลนด์ สหราชอาณาจักร เยอรมัน ออสเตรีย เบลเยียม ลักเซมเบิร์ก ฝรั่งเศส อิตาลี สเปน กรีซ และโปรตุเกส ผลการศึกษาพบว่า ภาครัฐเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับ CSR ใน 4 ด้าน คือ 1) การดำเนินการ CSR ภายในหน่วยงานภาครัฐ (CSR in governments) 2) บทบาทของภาครัฐที่มีต่อการส่งเสริม CSR ในภาคธุรกิจ (CSR in government-business relationships) 3) บทบาทของภาครัฐในการดำเนินการ CSR เพื่อสังคม (CSR in government-society relationships) และ 4) การเป็นหุ้นส่วนกันของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในการดำเนินการ CSR (CSR in government-business and society relationships)

ธนาคารโลก (Fox et al., 2002) ได้เสนอรายงาน เรื่อง “Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study” โดยสาระสำคัญของรายงานฉบับนี้กล่าวถึง 4 บทบาท ใน 10 กิจกรรมของภาครัฐที่มีต่อการส่งเสริม CSR ในองค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่

1) บทบาทการเป็นผู้ออกกฎ (mandating) หมายถึง บทบาทของภาครัฐในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการดำเนินการของธุรกิจภายใต้กรอบของกฎหมาย ตัวอย่างเช่น การควบคุมการปล่อยมลพิษของโรงงาน เป็นต้น

2) บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitating) หมายถึง การที่ภาครัฐเข้าไปมีบทบาทในการช่วยเหลือหรือจูงใจให้บริษัทต่าง ๆ มุ่งดำเนินการ CSR รวมไปถึงการเข้าไปมีส่วนในการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสภาพสังคมขององค์กรธุรกิจ การสนับสนุนเงินทุนเพื่อศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ CSR ในภาคธุรกิจเอกชน หรือการออกโครงการการณรงค์ให้ภาคธุรกิจเอกชนดำเนินการ CSR มากยิ่งขึ้น การเป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับ CSR โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลและการฝึกอบรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ CSR ให้แก่ภาคธุรกิจเอกชน การพัฒนาเครื่องมือหรือกลไกเพื่อช่วยเหลือภาคธุรกิจเอกชนในการดำเนินการ เป็นต้น

3) บทบาทการเป็นหุ้นส่วน (partnering) หมายถึง การระดมทักษะ ความรู้ ทรัพยากร และความช่วยเหลือต่าง ๆ ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาสังคม หรือเรียกไตรภาคี (tri-sector partnership) เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม เช่น การร่วมมือกันเก็บขยะทางทะเล เป็นต้น

4) บทบาทการเป็นผู้ส่งเสริม (endorsing) โดยภาครัฐสนับสนุนการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR เช่น การจัดทำนโยบายที่ส่งเสริมการดำเนินการ CSR การดำเนินการ CSR เพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่ภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้แต่การจัดการประกวดองค์การที่มีผลการดำเนินการ CSR ยอดเยี่ยม ดังตัวอย่างเช่น รัฐบาลอังกฤษส่งเสริมนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของข้าราชการในส่วนราชการ การมอบรางวัลให้กับส่วนราชการที่มีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ CSR 10 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการดำเนินการผลักดันให้ภาคธุรกิจเอกชนปฏิบัติตาม 2) การให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ 3) การส่งเสริมธรรมาภิบาล 4) การส่งเสริมให้มีการลงทุนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม 5) การพัฒนาชุมชนและการดำเนินงานสาธารณกุศล 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย 7) การส่งเสริมให้ภาคธุรกิจเอกชนผลิตและบริโภคบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม 8) การส่งเสริมให้ภาคธุรกิจเอกชนมีระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม 9) การส่งเสริมให้มีการรายงานผลการดำเนินการและการแสดงความโปร่งใสในการดำเนินการภายใต้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การสร้างแนวปฏิบัติและข้อตกลงร่วมกันกับภาคธุรกิจเอกชนในการส่งเสริม CSR

ทฤษฎีองค์การและการบริหารที่สามารถใช้อธิบายการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น มีหลายแนวคิด (Miles, 2012) เช่น sense making theory ที่กล่าวถึงกระบวนการที่ผู้คนพัฒนาแผนที่ในสมองเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ในกรณีของ CSR ขึ้นกับผู้บริหารมีกรอบความคิดอันมีแรงจูงใจการรับรู้เช่นไรต่อกิจกรรม CSR และสภาพแวดล้อมที่องค์การของตนตั้งอยู่ ส่งผลต่อการตัดสินใจและการแสดงออกเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับ CSR เช่น การสื่อสารอธิบายว่า ทำไมหน่วยงานของเราต้องทำกิจกรรม CSR การประชาสัมพันธ์ และการรายงานผลส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่อง ความจริงจังในการขับเคลื่อน CSR ของหน่วยงาน

ส่วนทฤษฎีตัวแทน (the agency theory) นั้นมุ่งอธิบายว่าเจ้าของ (principal) หน่วยงานประสงค์ให้ (หรือมีสัญญาว่าจ้าง ความคาดหวังให้) ฝ่ายตัวแทน (agent) บริหารกิจกรรม CSR เพื่อก่อให้เกิดการเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาสาธารณชน มีเกณฑ์คัดเลือกตัวแทนที่จะสนองนโยบายได้ ในทางปฏิบัติตัวแทนอาจมีพฤติกรรมที่สร้างประโยชน์เพื่อตนเองมากกว่าที่จะมุ่งทำ CSR เพื่อหน่วยงาน ส่งมอบแค่กิจกรรม CSR มากกว่าที่จะนำส่งผลลัพธ์ตามแรกตกลงกัน หากจะบริหารให้ได้ผลอย่าง

แท้จริง เจ้าของต้องออกแบบระบบการติดตามผลและกำหนดสิ่งจูงใจที่ทำให้ตัวแทนทำตามที่ดีลงกันได้

ทฤษฎีเชิงสถาบัน (institutional theory) ระบุว่า ผู้คนจะแสวงหาความหมายจากสถาบันผ่านกระบวนการและโครงสร้าง (กฎระเบียบ แนวธรรมเนียมปฏิบัติ และความคิดความเข้าใจ) ขององค์กร ในที่สุดก็จะมุ่งเข้าสู่การคิดทำแบบเดิม ๆ มากกว่าที่จะสร้างสิ่งใหม่หรือใส่ใจต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น หากจะสถาปนาการขับเคลื่อน CSR ในองค์กรให้ได้ผลนั้น สถาบันต้องออกแรงกดดันจากผู้มีอำนาจที่กุมทรัพยากรที่เขาต้องการ มีการเลียนแบบการบริหาร CSR ของหน่วยงานอื่นที่ทำได้ดีหรือให้บริหาร CSR โดยยึดตามกรอบมาตรฐานในวิชาชีพ หรือแนวทางที่หน่วยงานสากลกำหนดไว้แล้ว ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายวิชาชีพ การเรียนรู้ การฝึกอบรม แนวปฏิบัติแบบใหม่ ๆ ของ creative CSR จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้คนเห็นว่า CSR นั้นเป็นสิ่งที่สากลยอมรับ กฎระเบียบเกื้อหนุน ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกชื่นชมเรียกหา

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร CSR เป็นอย่างมากคือ ทฤษฎีว่าด้วยผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder theory) เดิมการบริหารมุ่งสร้างผลงาน เงินกำไร สมองแก่ผู้ถือหุ้น สังคมไม่ได้อะไรท่ามกลางความซับซ้อนของภาวะแวดล้อม การบริหารควรระบุผู้มีส่วนได้เสียปฐมภูมิ ทุติยภูมิอื่นในวงกว้าง ทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่มคนที่อยู่ภายในและภายนอกหน่วยงานด้วย เข้าใจในความต้องการ ความคาดหวังที่ขัดแย้งกันของผู้ที่ได้รับผลกระทบ และอาจสร้างผลกระทบต่อกิจกรรม พันธกิจของหน่วยงาน CSR ที่ดีต้องแสวงหายุทธศาสตร์ (เชิงรุก ตั้งรับ จิตอาสา) ที่เชื่อว่า เหมาะสมและดีที่สุดแล้วมาขับเคลื่อนกิจกรรม CSR ของหน่วยงาน เช่น หากเป็นชุมชน กิจกรรม CSR ควรเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิต ศิลปะ การศึกษา ความปลอดภัย การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม หากเป็นลูกค้า กิจกรรม CSR เน้นที่คุณภาพ ความปลอดภัย หากเป็นกลุ่มพนักงาน CSR เน้นที่ความเสมอภาคในโอกาส สุขภาพและความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตในการทำงาน การบริหาร CSR ร่วมมือกันทำ เสวนากับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder engagement and dialogue) เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ผลลัพธ์ท้ายสุดที่ต้องการให้ได้

การวิจัยนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจแนวปฏิบัติในเชิงการบริหาร CSR ของหน่วยงานภาครัฐว่าเป็นเช่นไร ด้วยการตั้งคำถามการวิจัยนี้ว่า กิจกรรม CSR ในภาครัฐเริ่มได้เช่นไร โดยใคร ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการ CSR 2) ระบุมิติของ CSR ที่เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานภาครัฐพึงนำมาปฏิบัติและรายงานบทบาทที่เหมาะสมของหน่วยงานภาครัฐในการขับเคลื่อน CSR รูปแบบการดำเนินการ CSR และ 3) ระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร CSR ในหน่วยงานภาครัฐของไทยให้ประสบความสำเร็จ เพื่อกำหนดเป็นข้อเสนอแนะในการบริหาร CSR ให้มีประสิทธิภาพ

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องแนวปฏิบัติของการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การภาครัฐของไทยในครั้งนี้ ใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณโดยทำการเก็บข้อมูลจากตัวแทนของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับสูง กลาง และในระดับปฏิบัติการ ทั้งที่มาจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อทำการสำรวจทัศนคติของข้าราชการไทยที่มีต่อแนวคิด CSR การสำรวจรูปแบบการดำเนินการ CSR ภายในส่วนราชการจำแนกตามมิติต่าง ๆ ตลอดจนการสำรวจบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหารและกลุ่มข้าราชการในระดับปฏิบัติที่มีส่วนร่วมต่อการดำเนินการ CSR ภายในส่วนราชการ

กลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 400 คน แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้าราชการในระดับปฏิบัติการ และกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกอย่างเฉพาะเจาะจงเนื่องจากเป็นผู้รับนโยบายจากส่วนกลางไปปฏิบัติ ได้แก่ ข้าราชการระดับสูงที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของส่วนราชการ ซึ่งมาจากหลายภาคส่วนราชการ ทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคหรือท้องถิ่น เช่น ผู้เข้าอบรมนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 73 - 74 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ของสำนักงาน ก.พ. และหลักสูตรนักปกครองระดับสูง รุ่นที่ 56 - 57 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ของกระทรวงมหาดไทย ผู้เข้าอบรมนักพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ รุ่นที่ 1 - 2 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างจากรัฐวิสาหกิจนั้น ต้องมีตำแหน่งนักบริหารระดับกลางขึ้นไป

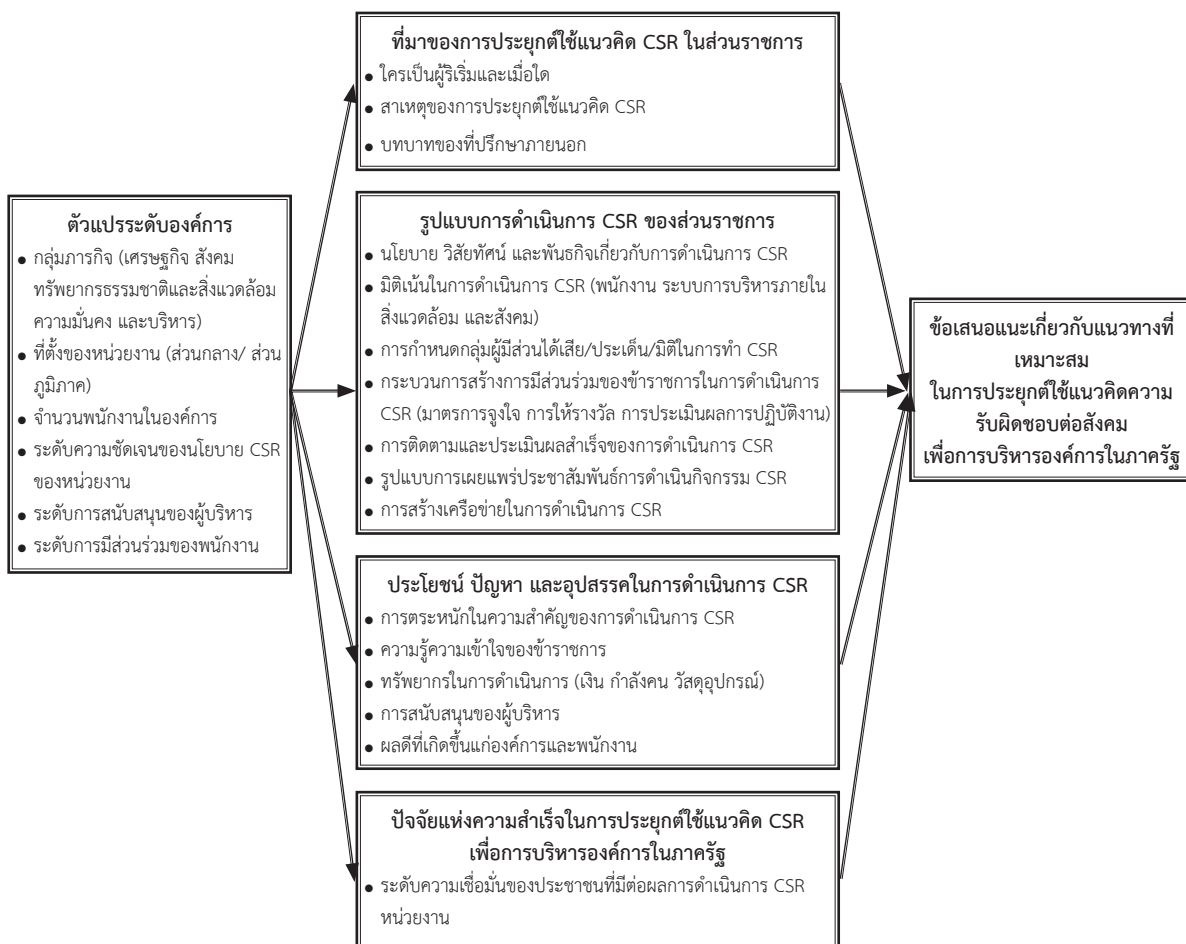
ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติ ผู้วิจัยคัดเลือกให้ตอบแบบสอบถามโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในกระทรวงและกรมในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 1,117,131 คน ตามรายงานกำลังคนในภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. ในปี พ.ศ. 2549 และใช้สูตรของ Yamane ทำการสุ่มโดยอาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) เริ่มจาก 1) การจัดแบ่งส่วนราชการระดับกระทรวงออกเป็น 5 กลุ่มภารกิจ ตามที่สำนักงาน กพร. กำหนดคือ กลุ่มเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงและบริหาร 2) ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยวิธีการจับฉลากรายชื่อส่วนราชการระดับกระทรวงขึ้นมากลุ่มภารกิจละ 1 กระทรวง 3) ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยวิธีการจับฉลากรายชื่อส่วนราชการระดับกรมภายในกระทรวงที่ได้รับการสุ่มในขั้นตอนที่ 2 กระทรวงละ 1 กรม 4) ทำการสุ่มแบบง่ายโดยใช้ตารางเลขสุ่มเพื่อสุ่มตัวอย่างตามหมายเลขลำดับข้าราชการภายในกรมที่ถูกคัดเลือก

แบบสอบถามมีจำนวน 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลเชิงประชากรของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 ข้อ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการด้าน CSR ของหน่วยงาน จำนวน 11 ข้อ วัดในระดับ nominal scale และตอนที่ 3 แบบสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการดำเนินการ CSR ของหน่วยงานใน 8 ประเด็น

จำนวน 60 ข้อ วัดในระดับ interval scale เนื้อหาของตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ได้มาจากข้อมูล ปฐมภูมิและพฤติกรรม ที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและการประชุมระดมความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา นำร่องโดยให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการเข้าอบรมหลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ของ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 37 คน เป็นผู้ตอบ ผลการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงด้วยวิธีหาความสอดคล้อง ของเนื้อหา (internal consistency) ด้วยวิธี Cronbach's Coefficient Alpha ใน 8 ประเด็นของ ตอนที่ 3 ของแบบสอบถาม สัมประสิทธิ์ของค่าความเที่ยงหรือเชื่อถือได้ผลการวิเคราะห์ เป็นดังนี้

- CSR กับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร จำนวน 6 ข้อ ($\alpha = .87$)
- CSR กับการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ จำนวน 4 ข้อ ($\alpha = .85$)
- CSR กับการส่งเสริมสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม จำนวน 7 ข้อ ($\alpha = .78$)
- CSR กับกระบวนการบริหารภายในหน่วยงาน จำนวน 5 ข้อ ($\alpha = .83$)
- บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการดำเนินการ CSR จำนวน 6 ข้อ ($\alpha = .93$)
- การสร้างเครือข่ายการดำเนินการ CSR กับหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 3 ข้อ ($\alpha = .90$)
- กระบวนการดำเนินการ CSR ของหน่วยงาน ได้แก่ ขั้นตอนก่อนการดำเนินการ/การ กำหนดนโยบาย CSR/การกำหนดคณะทำงานเฉพาะกิจ/การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร/ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการ CSR/การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินการ CSR ของ หน่วยงาน (จำนวน 19 ข้อ) ($\alpha = .87$)
- ความสำเร็จของการดำเนินการ CSR จำนวน 10 ข้อ ($\alpha = .93$)

กรอบแนวคิดของการศึกษา



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการศึกษา

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามการวิจัยจำนวน 400 คน เป็นข้าราชการจากส่วนภูมิภาค และส่วนกลาง จำนวน 293 คน (68.14 เปอร์เซ็นต์) เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 107 คน (31.86 เปอร์เซ็นต์) เป็นเพศชายจำนวน 263 คน (65.75 เปอร์เซ็นต์) เพศหญิง จำนวน 137 คน (34.25 เปอร์เซ็นต์) มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 51 - 60 ปี (36.25 เปอร์เซ็นต์) รองลงมา จำนวน 33 เปอร์เซ็นต์ มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 22.75 เปอร์เซ็นต์ มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และน้อยสุด คือ 8 เปอร์เซ็นต์ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี กลุ่มประเภทตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง คือ ประเภทวิชาการ จำนวน 39.5 เปอร์เซ็นต์ (158 คน) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มอำนวยการ คิดเป็น

20 เปอร์เซ็นต์ (80 คน) กลุ่มตำแหน่งทั่วไป จำนวน 34 คน คิดเป็น 8.5 เปอร์เซ็นต์ และน้อยที่สุดคือ กลุ่มประเภทบริหาร จำนวน 21 คน คิดเป็น 5.25 เปอร์เซ็นต์ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ส่วนภูมิภาค รองลงมาเป็นข้าราชการจากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น

เหตุผลของการดำเนินการกิจกรรม CSR ของหน่วยงาน

จะเห็นว่า ร้อยละ 43 (262 คน) ของกลุ่มตัวอย่างรายงานว่า กิจกรรม CSR ของหน่วยงานเกิดขึ้นได้จากการริเริ่มผลักดันของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน รองลงมาจำนวน 20 เปอร์เซ็นต์ (127 คน) รายงานว่า หน่วยงานของตนดำเนินกิจกรรม CSR ตามกระแสความนิยมของสังคม และลำดับที่สาม จำนวน 111 คน คิดเป็น 18 เปอร์เซ็นต์ รายงานว่า กิจกรรม CSR ของหน่วยงานเกิดขึ้นตามคำเรียกร้องของประชาชนหรือผู้รับบริการ ที่น่าแปลกใจมากที่พบว่า มีเพียง 8 เปอร์เซ็นต์ (53 คน) ในกลุ่มตัวอย่างที่รายงานว่า บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มการดำเนินการกิจกรรม CSR ของหน่วยงาน และมีเพียง 7 เปอร์เซ็นต์ เท่านั้นที่รายงานว่า ที่ปรึกษามีบทบาทในการดำเนินการ CSR ของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวนี้ย่อมชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารของหน่วยงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ

บทบาทในการดำเนินการ CSR ของหน่วยงานภาครัฐ

บทบาทของหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินกิจกรรม CSR นั้น ร้อยละ 34 ของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ภาครัฐแสดงบทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวก เช่น สร้างแรงจูงใจ เพิ่มการตระหนักรู้ ให้ความชัดเจน รองลงมาคือ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนและการเป็นผู้สนับสนุนให้รางวัลและการยอมรับ (23 - 24 เปอร์เซ็นต์) น้อยที่สุดคือ ด้านการเป็นผู้ออกกฎ ควบคุมและตรวจสอบให้คุณให้โทษ ซึ่งอาจเพราะส่วนใหญ่ใช้มาตรฐานสากลซึ่งนำการทำกิจกรรม CSR ของหน่วยงาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม CSR

ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า การดำเนินกิจกรรม CSR ของหน่วยงานภาครัฐก่อให้เกิดผลดีหลายประการ กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 21 รายงานว่า การทำ CSR มีส่วนส่งเสริมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ร้อยละ 20 แจ้งว่า กิจกรรม CSR ทำให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจ CSR มีส่วนส่งเสริมการบริหารที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และลดต้นทุนในการดำเนินการ

ตารางที่ 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนกิจกรรม CSR ของหน่วยงานภาครัฐไทย (n = 400 คน)

ปัจจัยด้านการดำเนินการ CSR		ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร CSR		ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CSR ของบุคลากร	
ตัวแปรทำนาย	ความสำเร็จของการดำเนินการ CSR (β)	ตัวแปรทำนาย	ความสำเร็จของการดำเนินการ CSR (β)	ตัวแปรทำนาย	ความสำเร็จของการดำเนินการ CSR (β)
CSR กับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร	.13*	ขั้นตอนก่อนการดำเนินการ	.12*	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรต่อแนวคิดแนวปฏิบัติของ CSR	.13***
CSR กับการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ	.08	การกำหนดนโยบาย CSR	.15***	บทบาทของผู้บริหารต่อการดำเนินงาน CSR	.39***
CSR กับการส่งเสริมสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	.26***	การกำหนดคณะทำงานเฉพาะกิจ	.18***	การสร้างเครือข่ายการดำเนินงาน CSR กับหน่วยงานอื่น ๆ	.32***
CSR กับกระบวนการบริหารภายในหน่วยงาน	.27***	การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร	.16***	การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร	.16***
F	61.56***	การติดตามและประเมินผลการดำเนินการ CSR	.25***	F	173.38***

ปัจจัยด้านการดำเนินการ CSR		ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร CSR		ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CSR ของบุคลากร	
R2	.38	การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินการ CSR ของหน่วยงาน	.18***	R2	.57
Adjusted R2	.38	F	240.46***	Adjusted R2	.56
		R2	.79		
		Adjusted R2	.78		

p-values: * = .05, ** = .01, *** = .001

การดำเนินการ CSR ของหน่วยงานภาครัฐจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นกับเป้าหมายของกิจกรรม CSR ว่าเป็นไปเพื่อใคร (ผู้มีส่วนได้เสีย) ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานแสดงว่า การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต้นจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามด้วย ผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า หาก CSR นั้นเกี่ยวข้องกับเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว โอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูงถึง 27 เปอร์เซ็นต์ หาก CSR มุ่งที่ประโยชน์ที่เกิดแก่ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โอกาสสำเร็จมีถึง 26 เปอร์เซ็นต์ ทั้งสองเป้าหมายนี้มีนัยสำคัญที่ .001 ขณะที่หากมุ่งทำ CSR เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน มีโอกาสสำเร็จ 13 เปอร์เซ็นต์ ขณะที่มุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มีโอกาสสำเร็จน้อยและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ชี้ให้เห็นความสำคัญของกิจกรรมการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อการดำเนินกิจกรรม CSR เรียงตามลำดับของค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) ดังนี้ การประเมินและติดตามผล (25 เปอร์เซ็นต์) การประชาสัมพันธ์ การตั้งคณะทำงานรับผิดชอบโดยตรง (18 เปอร์เซ็นต์) การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการถือการกำหนดนโยบายด้าน CSR ให้ชัดเจน (15 เปอร์เซ็นต์)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อมตินโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม CSR เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ระดับความรู้ความเข้าใจของหน่วยงาน CSR การเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในกระทรวง ช่วงอายุ เพศ ทั้งค่าสัมประสิทธิ์ beta ได้แก่ .285 .199 .117 -.114 ตามลำดับ ปัจจัยทั้ง 4 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียง 1 ใน 4 เท่านั้น ($R^2=.42$) นั่นคือ นโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม CSR ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นประมาณร้อยละ 60 และขึ้นกับระดับความรู้ความเข้าใจของหน่วยงาน CSR ว่าเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในกระทรวง ช่วงอายุ เพศ เพียงร้อยละ 40

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการ CSR พนักงาน ระบบการบริหารภายใน สิ่งแวดล้อม และสังคม เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ระดับความรู้ความเข้าใจด้าน CSR ของหน่วยงาน สถานะของการดำเนินการ CSR ในหน่วยงาน อาชีพ ทั้งค่าสัมประสิทธิ์ beta ได้แก่ .182 .135 -.230 ตามลำดับ ปัจจัยทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียง 1 ใน 4 เท่านั้น ($R^2=.45$) การดำเนินการ CSR พนักงานระบบการบริหารภายในสิ่งแวดล้อม และสังคมยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นประมาณร้อยละ 60 ในการศึกษาพบว่า ระดับความรู้ความเข้าใจ ด้าน CSR ของหน่วยงาน สถานะของการดำเนินการ CSR ในหน่วยงาน และอาชีพ ร่วมกันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรม CSR เพียงร้อยละ 40

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ระดับความรู้ความเข้าใจของหน่วยงาน CSR อาชีพ ทั้งค่าสัมประสิทธิ์ beta ได้แก่ .216 และ -.159 ตามลำดับ ปัจจัยทั้ง 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียง 1 ใน 3 เท่านั้น ($R^2=.34$) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มิติการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียประเด็นมิติในการทำ CSR ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นประมาณร้อยละ 70 และขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์คือ ความสัมพันธ์กับระดับความรู้ความเข้าใจของหน่วยงาน CSR อาชีพ เพียงร้อยละ 30

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการดำเนินการ CSR มาตรการจูงใจ การให้รางวัล การประเมินผลการปฏิบัติงาน เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ปฏิบัติงานอยู่ในกระทรวงใด ระดับความรู้ความเข้าใจ CSR ของหน่วยงาน ช่วงอายุ เพศ อาชีพ ทั้งค่าสัมประสิทธิ์ beta ได้แก่ .224 .181 .114 -.149 -.086 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยทั้ง 5 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียง 1 ใน 4 เท่านั้น ($R^2=.43$) กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการดำเนินการ CSR มาตรการจูงใจ การให้รางวัล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นประมาณร้อยละ 60 และขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์ครั้งนี้คือ ปฏิบัติงานสังกัดในกระทรวงใด ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CSR ของหน่วยงาน ช่วงอายุ เพศ อาชีพ เพียงร้อยละ 40 โดยประมาณเท่านั้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการติดตามและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการ CSR เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ระดับความรู้ ความเข้าใจด้าน CSR ของหน่วยงาน สถานะของการดำเนินการ CSR ในหน่วยงาน ทั้งค่าสัมประสิทธิ์ beta ได้แก่ .181 และ .104 ตามลำดับ ปัจจัยทั้ง 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียง 1 ใน 5 เท่านั้น ($R^2=.50$) การติดตามและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการ CSR ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นประมาณร้อยละ 50 และขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์คือ ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CSR ของหน่วยงาน สถานะของการดำเนินการ CSR ในหน่วยงาน เพียงร้อยละ 50 โดยประมาณเท่านั้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรม CSR เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ระดับความรู้ความเข้าใจของหน่วยงานกับ CSR ปฏิบัติงานอยู่ในกระทรวง สถานะของการดำเนินการ CSR ในหน่วยงาน ทั้งค่าสัมประสิทธิ์ beta ได้แก่ .363 .170 .117 ตามลำดับ ปัจจัยทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียง 1 ใน 5 เท่านั้น ($R^2=.51$) รูปแบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรม CSR ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นประมาณร้อยละ 50 ปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์คือ ระดับความรู้ความเข้าใจของหน่วยงานกับ CSR ปฏิบัติงานอยู่ในกระทรวง สถานะของการดำเนินการ CSR ในหน่วยงาน อธิบายได้เพียงร้อยละ 50

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างเครือข่ายในการดำเนินการ CSR เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ระดับความรู้ความเข้าใจ CSR ของหน่วยงานกับสถานะของการดำเนินการ CSR เพศ ทั้งค่าสัมประสิทธิ์ beta ได้แก่ .379 .168 -.089 ตามลำดับ ปัจจัยทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียง 1 ใน 5 เท่านั้น ($R^2=.52$) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การสร้างเครือข่ายในการดำเนินการ CSR ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นประมาณร้อยละ 50 และขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์คือ ระดับความรู้ความเข้าใจ CSR ของหน่วยงานกับสถานะของการดำเนินการ CSR ในหน่วยงาน เพศ เพียงร้อยละ 50 โดยประมาณเท่านั้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตระหนักในความสำคัญของการดำเนินการ CSR เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ระดับความรู้ความเข้าใจ CSR ของหน่วยงานกับสถานะของการดำเนินการ CSR ในหน่วยงาน ทั้งค่าสัมประสิทธิ์ beta ได้แก่ .379 .176 ตามลำดับ ปัจจัยทั้ง 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียง 1 ใน 5 เท่านั้น ($R^2=.51$) การตระหนักในความสำคัญของการดำเนินการ CSR ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นประมาณร้อยละ 50 และขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์คือ ระดับความรู้ความเข้าใจของหน่วยงานกับ CSR สถานะของการดำเนินการ CSR ในหน่วยงาน เพียงร้อยละ 50 เท่านั้น

สรุปผลการศึกษาเพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารกิจกรรม CSR ของภาครัฐ

1. ผลการวิจัยนี้บ่งชี้ว่าการดำเนินการ CSR ของหน่วยงานภาครัฐเป็นสิ่งพึงปฏิบัติโดยการบริหารเริ่มของผู้บริหาร หน่วยงานภาครัฐพึงสร้างความตระหนักรู้ การมีส่วนร่วมของข้าราชการในการทำกิจกรรม CSR ให้มากขึ้น เนื่องด้วย CSR ที่แท้จริงเกิดจากจิตอาสาที่มีการใช้วิจารณญาณของผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ การเปิดโอกาสให้เสนอโครงการ CSR ตามประเด็นความสนใจ การเสริมแรงให้รางวัลแก่การทำความดีทั้งในและนอกองค์การ ทั้งหมดนี้จำต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อน (Kakabadse et al., 2007)

2. ในปัจจุบันองค์การภาครัฐมุ่งเน้นการทำการกิจกรรม CSR ตามประเด็นที่เป็นกระแสสังคม ซึ่งโดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นหลัก ส่วนราชการควรมุ่งเน้นกิจกรรม CSR ทั้ง CSR in process ที่ต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับพันธกิจและค่านิยมหลักของหน่วยงาน มีการจัดสรรงบประมาณ แผนงาน โครงสร้างรองรับ และคณะผู้เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น การสร้างระบบการบริหารภายในที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้ การใส่ใจกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน และการให้บริการประชาชน ไปควบคู่กับ CSR after process ซึ่งเน้นการตอบแทนสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยอาจเลือก มิติ CSR ที่เกี่ยวข้องกับ ค่านิยมหลัก และภารกิจของตน (Kotler & Lee, 2005) เพื่อจะเอื้อต่อการ ดำเนินการในรูปของเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย การมุ่งเน้นประเด็นในการทำ CSR ขององค์การ ควรมุ่งเน้นประเด็นเฉพาะด้าน มุ่งทำประเด็นดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง และประสานจุดแข็งขององค์การ เข้ากับกิจกรรม CSR ขององค์การพันธมิตร (CSR networking) เช่น ภาคเอกชนหรือส่วนราชการที่ งานเกี่ยวกับด้าน IT อาจประยุกต์ความเชี่ยวชาญด้าน IT ร่วมกันทำการกิจกรรม CSR

3. องค์การภาครัฐส่วนใหญ่ ยังไม่มีการวางระบบการบริหาร CSR ไว้อย่างเป็นมาตรฐาน (Moan et al., 2008) กำหนดหน่วยงานภายในที่ชัดเจนให้เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบงานด้าน CSR จะ ทำให้กิจกรรม CSR ผันแปรไปตามนโยบายของผู้บริหารแต่ละคน ขาดความต่อเนื่อง ไม่สามารถสะท้อน อัตลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานได้ ควรมีการจัดโครงสร้าง ทีมทำงาน แผนนโยบายไว้รองรับชัดเจน หลาย หน่วยงานอาจศึกษามาตรฐาน คำแนะนำที่เกี่ยวกับ CSR มาปรับใช้ได้ เช่น ISO 26000 หรือ CSR KPI

4. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานภาครัฐพึงมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) แก่องค์การในภาคส่วนต่าง ๆ ในการดำเนินการ CSR บทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวกเกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายและองค์ความรู้ด้าน CSR การสร้าง การตระหนักรู้ การสร้างแรงจูงใจ และการสนับสนุนเงินทุนให้องค์การต่าง ๆ ดำเนินการ CSR ทั้งนี้ ส่วนราชการควรกำหนดให้มีหน่วยงานกลาง เพื่อรับหน้าที่เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และแหล่งทรัพยากร ต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้การดำเนินการ CSR ประสบความสำเร็จ ดังตัวอย่างสหราชอาณาจักรจะมี Minister for Energy, e-commerce and Postal Services เป็นผู้ดูแล และมี Department of Trade and Industry เป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบ

5. กิจกรรม CSR ที่ส่วนราชการนิยมทำมุ่งเพื่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น การอนุรักษ์และ พัฒนาสิ่งแวดล้อม การสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย การเสริมสร้างธรรมาภิบาล และความโปร่งใสในองค์การ แต่ควรสนับสนุนกิจกรรม CSR ภายในหน่วยงานด้วย (implicit or localizing CSR) เพื่อประโยชน์แก่องค์การและพนักงาน ช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้องค์การเป็นนายจ้าง ที่หมายปอง ซึ่งจะช่วยดึงดูดผู้มีคุณสมบัติ (talent) ให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ ตลอดจนการจัด กิจกรรม CSR จะช่วยสร้างความผูกพัน/ความรักสามัคคีในหมู่พนักงาน ให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี ภาคภูมิใจต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

6. ในมิติการดำเนินการ CSR 4 มิติ พบว่า 1) การสร้างระบบการบริหารภายในที่ดี และ 2) การจัดกิจกรรมส่งเสริมสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการ CSR ในภาครัฐมากที่สุด ผลการศึกษานี้ยืนยันว่า การดำเนินการ CSR ของส่วนราชการไม่ควรมุ่งเน้นกิจกรรม CSR ประเภท after process หรือการทำกิจกรรมสาธารณกุศล หรือกิจกรรมเพื่อสังคมแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรมุ่งเน้นประเภท CSR in process การปฏิบัติการพันธกิจหลัก ที่เน้นคุณภาพ ความประหยัด คุ่มค่า ที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปด้วย

7. ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินการ CSR พบว่า การติดตามและประเมินผลกิจกรรม CSR มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการ CSR ในภาครัฐมากที่สุด การศึกษานี้พบว่า ในกระบวนการดำเนินการ CSR ทั้ง 6 ขั้นตอนนั้น ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ การติดตามและประเมินผลสำเร็จในการดำเนินการ ผู้วิจัยเสนอว่า ส่วนราชการพึงสร้างเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการ CSR ที่ชัดเจน (Weber, 2008) เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เกณฑ์ชี้วัดอาจเป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น มีผลผลิตที่ชัดเจนจากกิจกรรม CSR ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้น หรือผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรมีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรม CSR ขององค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ นำผลที่ได้เพื่อปรับปรุงครั้งต่อ ๆ ไป

8. ปัจจัยอื่น ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคม CSR ของส่วนราชการเรียงตามลำดับ ได้แก่ 1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 2) การสร้างเครือข่ายการทำกิจกรรม CSR กับหน่วยงานภายนอก และ 3) การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้าน CSR แก่พนักงานของรัฐ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาข้างต้นที่พบว่า กิจกรรม CSR ของหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ถือกำเนิดมาจากดำริของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน (Lowhapan, 2552; Rheungtrakankool, B.E.2552; Tippakorn, 2005; Virakul et al., 2009) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเสนอว่า ผู้บริหารของหน่วยงานพึงกำหนดนโยบายและหลักการไว้อย่างชัดเจน ให้กิจกรรม CSR เป็น “DNA” หรือเป็น “ค่านิยม” สำคัญของหน่วยงาน มิใช่เปลี่ยนผู้บริหารแล้วจะทำให้การดำเนินการ CSR สะดุดหรือหยุดลง ความผูกพันเอาใจจริงทำอย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานต่อสาธารณชน (Basu & Palazzo, 2008).

หน่วยงานภาครัฐของไทยพึงสร้างเครือข่ายในการดำเนินการ CSR ทั้งในมิติของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทรัพยากรในการดำเนินการ ตลอดจนความร่วมมือในการทำกิจกรรม CSR กับภาคส่วนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนและภาคไม่แสวงหากำไรให้มากยิ่งขึ้น การศึกษานี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างบุคลากรในองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ยังมีความรู้เกี่ยวกับ CSR ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้วิจัยเสนอว่า ส่วนราชการควรเร่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด CSR ที่ถูกต้องให้แก่บุคลากรของตน เพื่อให้การดำเนินการ CSR ของส่วนราชการเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ให้เป็น “CSR แท้” มิใช่ “CSR เทียม”

ข้อจำกัดของการศึกษาและข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวปฏิบัติการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมในภาครัฐเท่านั้น ซึ่งพันธกิจเกี่ยวข้องกับการดูแลสังคมให้ดียิ่งขึ้นอยู่แล้ว ดังนั้น ทำให้เหตุผลในการปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานยังไม่เป็นที่ยอมรับ ไม่มีน้ำหนักมากพอในสายตาของข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างบางราย โดยเฉพาะ CSR after process ที่อาจทำให้เพิ่มภาระงานมากขึ้น ส่งผลต่อการประเมินตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้น หากการศึกษาครั้งต่อไปสามารถจำแนกแนวปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมในขอบเขตของ CSR in process ในภารกิจของหน่วยงานภาครัฐเท่านั้นจะทำให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ศึกษาบางตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อน CSR อาทิภาวะผู้นำ การรายงานผล การสื่อสาร หรือการสร้างเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ ในอนาคตควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแนวปฏิบัติการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมที่ีระหว่างหน่วยงานต้นแบบของภาคเอกชนกับของภาครัฐเพื่อเป็นการเรียนรู้และยกระดับแนวปฏิบัติ CSR ของหน่วยงานภาครัฐตามมิติที่ใช้เปรียบเทียบ ด้านสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ควรมีการประเมินปฏิสัมพันธ์ร่วม (interaction effects) ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาด้วยแทนการมุ่งหาอิทธิพลหลัก (main effects) เท่านั้น

Reference

- Albereda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4): 91-107.
- ASEAN Secretariat. (2009). *Roadmap for an ASEAN Community 2009 – 2015*. Jarkata: ASEAN Secretariat.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 1: 122-136.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- _____. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34: 39-48.
- _____. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business Society*, 38: 268-295.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate social responsibility in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting. *Business and Society*, 44(4): 415-441.
- Fox, T., Ward, H., & Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A Base study*. Washington D.C.: The World Bank.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. P., & Lee-Davies, L. (2007). CSR leaders road-map. *Corporate Governance*, 9: 50-57.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New York: John Wiley & Sons.
- Lowhapan, N. (B.E.2552). *The Social Responsibility Disclosure of Listed Companies in The Stock Exchange of Thailand: Resources Industry Group*. (Independent Study). Master of Business Administrative. Kasetsart University, Bangkok.
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory*. San Francisco, CA: A Jossey – Bass Readers.
- Moan, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory. *Journal of Business Studies*, 87: 71-89.
- Pantana, K. (B.E.2549). *Khwaamrubphidchob toe Sungkom Khong Ongkornthurakit*. (Independent Study). Master of Public Administration. Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA), Bangkok.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Rheungtrakankool, T. (B.E.2552). *Managing Corporate Social Responsibility in the Stock Exchange of Thailand Award-Winning Companies*. (Master Thesis). Master of Science (Human Resource and Organization Development). Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration (NIDA), Bangkok.
- Tipapakorn, N. (2005). *Business Ethics and Social Responsibility in Thailand*. Unpublished doctoral dissertation, Ramkhamheang University, Bangkok.
- Virakul, B., Koonmee, K., & McLean, G. N. (2009). CSR activities in award-winning Thai companies. *Social Responsibility Journal*, 5: 178-199.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26: 247-261.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (1998). Retrieved from <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?-type=p&MenuId=MTE00Q>.