

การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
ตามหลักพุทธศาสนาและคริสต์ศาสนาขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ธุรกิจ
เหล็กดี จำกัด

A Comparative Study of Corporate Social Responsibility
Activities Based on Buddhist and Christian Principles: A Case
Study of Well Steel Business Co., Ltd.

ฐิติกร ยาชูชีพ Thitikorn Yachoocheep

คณะพุทธศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Buddhism, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author, e-mail: tukwell.py@gmail.com

Received April 14, 2026; Revised August 26, 2026; Accepted: August 28, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ตามหลักพุทธศาสนาและคริสต์ศาสนาของบริษัท ธุรกิจเหล็กดี จำกัด 2) วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบกิจกรรม CSR ตามหลักพุทธศาสนาและคริสต์ศาสนา 3) เปรียบเทียบและนำเสนอรูปแบบกิจกรรม CSR สำหรับองค์กรธุรกิจภาคเอกชนในบริบทสังคมไทย การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 6 กลุ่ม รวมจำนวน 20 รูป/คน และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบ CSR ตามกรอบพุทธศาสนามีลักษณะบูรณาการหลักธรรมกับการดำเนินธุรกิจและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักทาน สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 อตถะ 3 ประการ และสารานิยธรรม 6 เป็นฐานคิด มุ่งลดทุกข์ เกื้อกูล และยกระดับคุณภาพชีวิตอย่างสมดุลทั้งในมิติเวลาและมิติบุคคล ขณะที่กรอบคริสต์ศาสนาตั้งอยู่บนฐานคุณค่าความรักต่อเพื่อนมนุษย์ การรับใช้ และการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ทำหน้าที่เป็นกรอบจริยธรรมกำกับนโยบายและการดำเนินงานให้โปร่งใสและเป็นธรรม 2) การเปรียบเทียบชี้ว่า ทั้งสองศาสนามีจุดร่วมด้านความเมตตา ความรับผิดชอบต่อสังคม และการมุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน แต่ต่างกันเชิงกระบวนการ โดยพุทธศาสนาเน้นความสมดุลและความต่อเนื่องของกระบวนการพัฒนา ส่วนคริสต์ศาสนาเน้นการรับใช้ด้วยความรักและการยืนยันศักดิ์ศรีมนุษย์ ซึ่งสามารถเกื้อหนุนกันในการกำกับ CSR ขององค์กร 3) ผู้วิจัยเสนอแบบจำลององค์กรแห่งความชอบธรรม (IOL Model) อธิบายกลไกการก่อรูปความชอบธรรม 3 ระดับ ได้แก่ เชิงศีลธรรม เชิงสถาบัน และเชิงสังคม ผ่าน 4 มิติ คือ เชื่อมทิศคุณค่า กลไกกำกับคุณค่า สะพานสู่ชุมชน และผลลัพธ์ยั่งยืน โดย



ชี้ว่าความชอบธรรมที่ยั่งยืนเกิดจากการฝังคุณค่าทางศีลธรรมไว้ในโครงสร้างการตัดสินใจและกระบวนการมีส่วนร่วม อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในฐานะสถาบันทางศีลธรรมในสังคมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: คริสต์ศาสนา; ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร; พุทธศาสนา

Abstract

This article has three primary objectives: (1) to examine the forms of Corporate Social Responsibility (CSR) activities based on Buddhist and Christian principles of Well Steel Business Co., Ltd.; (2) to conduct a comparative analysis of CSR activity models grounded in Buddhist and Christian doctrines; and (3) to compare and propose CSR activity models for private sector organizations within the Thai social context. This research adopts a qualitative research methodology, employing documentary analysis, in-depth interviews with six groups of key informants totaling 20 monastic and lay participants, and participant observation. Relevant concepts and theories are also utilized as the analytical framework for data analysis. The findings reveal that (1) The CSR model under the Buddhist framework is characterized by the systematic integration of Buddhist principles into business operations and stakeholder relationship management. It is grounded in key doctrines, including *dana* (generosity), the Four Bases of Social Solidarity (*Sangahavatthu* 4), the Four Sublime States (*Brahmavihara* 4), the Threefold Benefits (*Attha* 3), and the Six Principles of Harmonious Living (*Saraniyadhamma* 6). These principles aim to alleviate suffering, promote mutual support, and enhance quality of life in a balanced manner across both temporal and human dimensions. In contrast, the Christian framework is grounded in the values of love for one's neighbor, service, and respect for human dignity, functioning as an ethical framework that guides policies and organizational practices toward transparency and fairness. (2) The comparative analysis indicates that both religious frameworks share common values, namely compassion, responsibility, and a commitment to the sustainable common good. However, they differ at the paradigmatic level: Buddhism emphasizes balance and continuity of developmental processes, whereas Christianity emphasizes service through love and the affirmation of human dignity. These differences are complementary and can mutually reinforce CSR governance within organizations. (3) The researcher proposes the Integrated Organizational Legitimacy Model (IOL Model), which explains the mechanisms through which organizational legitimacy is constructed across three levels: moral, institutional, and social legitimacy. The model operates through four dimensions: value orientation, value governance mechanisms, community engagement interface, and sustainable outcomes. It posits that sustainable legitimacy arises from embedding moral values within decision-making structures and

participatory processes, thereby enabling organizations to develop as enduring moral institutions within society.

Keywords: Christianity; Corporate Social Responsibility; Buddhism

บทนำ

กระแสการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility: CSR) ได้กลายเป็นบรรทัดฐานสำคัญของการกำกับดูแลกิจการในระดับสากล โดยเฉพาะภายใต้กรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งองค์การสหประชาชาติรายงานความก้าวหน้าล่าสุดว่าการบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมและความเหลื่อมล้ำ ยังคงเผชิญความท้าทายเชิงโครงสร้างจากภาคอุตสาหกรรมและรูปแบบการผลิตที่ไม่ยั่งยืน (United Nations, 2015) ขณะเดียวกัน แนวทางการกำกับดูแลบรรษัทข้ามชาติขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาได้ปรับปรุงฉบับปี 2023 โดยเน้นย้ำการเคารพสิทธิมนุษยชน การจัดการผลกระทบตลอดห่วงโซ่อุปทาน และความโปร่งใสเชิงธรรมาภิบาลอย่างเข้มข้น (OECD, 2023) ในบริบทประเทศไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) กำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่กับคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่า CSR ขององค์กรไทยจำนวนมากยังคงมีลักษณะเชิงกิจกรรมหรือการบริจาคมากกว่าการบูรณาการเชิงโครงสร้างเข้าสู่กลยุทธ์องค์กร (Carroll, 1991; Porter and Kramer, 2011) โดยเฉพาะการเชื่อมโยงมิติทางศาสนาในฐานะทุนทางวัฒนธรรมของสังคมไทยเข้ากับระบบ CSR อย่างเป็นระบบ ซึ่งยังปรากฏช่องว่างทางองค์ความรู้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว ด้วยการวิเคราะห์ CSR ผ่านกรอบศาสนาเปรียบเทียบระหว่างพุทธศาสนาและคริสต์ศาสนาในบริบทธุรกิจไทย

พื้นที่วิจัยในครั้งนี้คือ บริษัท ธุรกิจเหล็กดี จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเหล็ก อันเป็นอุตสาหกรรมหนักที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ห่วงโซ่อุปทาน และชุมชนโดยตรง ลักษณะองค์กรมีความโดดเด่นจากการดำเนินกิจกรรม CSR อย่างต่อเนื่อง ทั้งการสนับสนุนการศึกษา ศาสนา และการช่วยเหลือชุมชน ซึ่งสะท้อนคุณค่าทางพุทธศาสนา เช่น หลักสังคหวัตถุ 4 และเมตตาธรรม (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่มที่ 21 ข้อที่ 32 หน้า 50-51 มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ควบคู่กับคุณค่าคริสต์ศาสนา เช่น ความรักเพื่อนมนุษย์ (Agape) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ผู้วิจัยมีประสบการณ์ภาคสนามผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พนักงาน พระสงฆ์ และบาทหลวง รวมทั้งการสังเกตการณ์กิจกรรม CSR ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นพัฒนาการของ CSR จากกิจกรรมบริจาคเฉพาะครั้ง สู่การวางนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับค่านิยมองค์กร งานวิจัยที่ศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมเหล็กในบริบทความยั่งยืนช่วงหลังยังมุ่งเน้นมิติสิ่งแวดล้อมและประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นหลัก (Souza et al., 2025) แต่ยังขาดการวิเคราะห์มิติศาสนา เปรียบเทียบในระดับโครงสร้างนโยบายและจิตสำนึกองค์กร

บทความนี้จัดวางโครงสร้างการนำเสนอเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและข้อค้นพบหลัก โดยเริ่มจากการอธิบายกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ CSR และกรอบจริยธรรมทางศาสนาในฐานะฐานคิดของการวิเคราะห์ จากนั้นนำเสนอผลการศึกษารูปแบบกิจกรรม CSR ของบริษัท ธุรกิจ



หลักดี จำกัด ใน 2 กรอบศาสนา ได้แก่ พุทธศาสนาและคริสต์ศาสนา โดยเน้นการชี้ให้เห็นกลไกการบูรณาการ “หลักธรรม-การดำเนินธุรกิจ-ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” อย่างเป็นรูปธรรมต่อด้วยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อสกัดจุดร่วมเชิงคุณค่าและความต่างเชิงกระบวนการทัศน์ที่มีนัยต่อการกำกับ CSR ในระดับองค์กร และปิดท้ายด้วยการสังเคราะห์แบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงคุณค่าและโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ เชื้อมิตคุณค่า กลไกกำกับคุณค่า สะพานสู่ชุมชน และผลลัพธ์ยั่งยืน เพื่อเสนอเป็นกรอบเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรภาคเอกชนไทยในการพัฒนา CSR จากกิจกรรมไปสู่ระบบที่มีความต่อเนื่อง โปร่งใส เป็นธรรม และสร้างประโยชน์ร่วมอย่างยั่งยืน ทั้งต่อองค์กร ชุมชน และสังคมโดยรวม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ตามหลักพุทธศาสนาและคริสต์ศาสนาของบริษัท ธุรกิจหลักดี จำกัด
2. เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ตามหลักพุทธศาสนาและคริสต์ศาสนาของบริษัท ธุรกิจหลักดี จำกัด
3. เพื่อเปรียบเทียบและนำเสนอรูปแบบกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สำหรับองค์กรธุรกิจภาคเอกชนในบริบทสังคมไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบภาคสนาม พื้นที่วิจัย คือ บริษัท ธุรกิจหลักดี จำกัด และชุมชน/สถาบันศาสนาที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรดังกล่าว ประชากร คือ บุคลากรของบริษัท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้นำทางศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรม CSR ขององค์กร โดยกำหนดขอบเขตจากผู้ที่มิพบทบาทโดยตรง การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติ และการได้รับผลกระทบจากกิจกรรม CSR กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 20 รูป/คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกอย่างชัดเจน ได้แก่ เป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับกิจกรรม CSR ขององค์กรโดยตรง มีบทบาทในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติ ผู้รับผลกระทบ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านศาสนา และยินยอมให้ข้อมูลเชิงลึก ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง 2 คน ผู้จัดการฝ่าย CSR และผู้รับผิดชอบกิจกรรม 2 คน พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรม 5 คน ผู้นำชุมชนและประชาชนในพื้นที่ 5 คน พระสงฆ์และนักวิชาการด้านพุทธศาสนา 3 รูป/คน และบาทหลวงและนักวิชาการด้านคริสต์ศาสนา 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) และกรอบจริยธรรมทางศาสนาพุทธและคริสต์ โดยกำหนดประเด็นคำถามครอบคลุมด้านค่านิยมองค์กร การบูรณาการหลักธรรมกระบวนการดำเนินงาน ผลกระทบ และข้อเสนอแนะ เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ด้วยวิธี Index of Objective Congruence (IOC) โดยกำหนดค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ใช้ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการดำเนินกิจกรรม

CSR 2) แบบบันทึกการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation Record) ใช้ศึกษาพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชน และบริบทการดำเนินกิจกรรมจริง รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ระหว่างเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2568 ข้อมูลเชิงคุณภาพนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การจัดหมวดหมู่ประเด็น (Thematic Analysis) และการสังเคราะห์เชิงแนวคิด แล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา โดยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ผลการศึกษา

1. ศึกษารูปแบบกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ตามหลักพุทธศาสนา และคริสตศาสนาของบริษัท ธุรกิจเหล็กดี จำกัด พบว่า กิจกรรม CSR ของบริษัทมีความสอดคล้องกับหลักธรรมทางพุทธศาสนาในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงการอ้างอิงเชิงแนวคิดเท่านั้น ในระดับกิจกรรม บริษัทดำเนินการสนับสนุนด้านการศึกษา การสนับสนุนกิจกรรมทางศาสนา การช่วยเหลือผู้ประสบภัย และการพัฒนาชุมชนโดยรอบสถานประกอบการอย่างสม่ำเสมอ การมอบโล่ให้เกียรติ แก้ว และอุปกรณ์การเรียนแก่สถานศึกษา สะท้อนการใช้ศักยภาพหลักขององค์กรในการสร้างประโยชน์แก่สังคม ไม่ใช่เพียงการบริจาคทั่วไป การช่วยเหลือผู้ประสบภัยในสถานการณ์ต่าง ๆ สะท้อนความพร้อมในการตอบสนองต่อความเดือดร้อนของสังคมในยามวิกฤต เมื่อพิจารณาเชิงหลักธรรม กิจกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่มที่ 21 ข้อที่ 32 หน้าที่ 50-51 มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) กล่าวคือ องค์กรไม่เพียงให้ทรัพย์ แต่ยังให้ความเคารพ ให้การมีส่วนร่วม และวางตนเสมอภาคกับชุมชน การดำเนินกิจกรรมไม่ได้มีลักษณะของการแสดงอำนาจหรือสร้างความเหนือกว่า หากแต่เน้นการเกื้อกูลและการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล ในระดับการดำเนินธุรกิจ บริษัทตระหนักถึงผลกระทบของอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างและโลหะที่อาจมีต่อสิ่งแวดล้อม จึงกำหนดมาตรการควบคุมความปลอดภัย ลดผลกระทบด้านฝุ่น เสียง และความเสียหายต่าง ๆ แนวปฏิบัตินี้สามารถตีความได้ในกรอบสัมมาอาชีวะ กล่าวคือ การประกอบอาชีพโดยไม่ก่อให้เกิดโทษแก่สังคม ในระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริษัทเปิดพื้นที่ให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสะท้อนความคิดเห็นต่อโครงการ และปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ กระบวนการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคุณค่าทางพุทธศาสนาไม่ได้หยุดอยู่ที่กิจกรรม แต่ถูกแปลงเป็นกลไกการบริหารที่สร้างความไว้วางใจระยะยาว และเมื่อวิเคราะห์ในกรอบคริสตศาสนา พบว่า การดำเนิน CSR ของบริษัทมีความสอดคล้องกับหลักการรับใช้ และการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างชัดเจน ในระดับคุณค่า องค์กรมองผู้รับความช่วยเหลือในฐานะผู้มีคุณค่าเท่าเทียม ไม่ใช่ผู้ด้อยกว่า การช่วยเหลือจึงตั้งอยู่บนฐานของความเคารพและความรักต่อเพื่อนมนุษย์ ไม่ใช่เพียงการสร้างภาพลักษณ์ทางธุรกิจ ในระดับกระบวนการ บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการสะท้อนผลการดำเนินงาน และปรับปรุงโครงการตามข้อเสนอแนะ แนวปฏิบัตินี้สะท้อนความถ่อมตน (humility) และการสื่อสารสองทาง (two-way communication) ซึ่งเป็นหัวใจของจริยธรรมการรับใช้ ในระดับความสัมพันธ์ CSR จึงมีลักษณะเป็น



การสร้างพันธกิจร่วม (shared mission) ระหว่างองค์กรกับชุมชน กล่าวคือ ไม่ใช่การช่วยเหลือแบบบนลงล่าง แต่เป็นการเดินเคียงข้างกัน กระบวนการดังกล่าวสร้างความชอบธรรมเชิงจริยธรรม และเสริมสร้างความไว้วางใจระยะยาว

2. เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ตามหลักพุทธศาสนาและคริสตศาสนาของบริษัท ธุรกิจเหล็กดี จำกัด พบว่า แม้พุทธศาสนาและคริสตศาสนาจะมีรากฐานทางปรัชญาและเทววิทยาแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาในบริบทของการดำเนินกิจกรรม CSR ของบริษัท ธุรกิจเหล็กดี จำกัด กลับปรากฏจุดร่วมเชิงคุณค่าที่มีนัยสำคัญต่อการกำกับองค์กรอย่างชัดเจน คือ 1) การให้โดยไม่หวังผลตอบแทน (Non-instrumental Giving) ทั้งสองศาสนายืนยันคุณค่าของการให้ที่ตั้งอยู่บนเจตนาบริสุทธิ์ ไม่ใช่การให้เพื่อผลประโยชน์ตอบแทนเชิงวัตถุหรือชื่อเสียง ในกรณีของบริษัท การดำเนินกิจกรรมสนับสนุนการศึกษา การช่วยเหลือผู้ประสบภัย และการสนับสนุนกิจกรรมศาสนา ไม่ได้ผูกโยงกับเงื่อนไขทางการตลาดหรือการประชาสัมพันธ์เชิงรุก หากแต่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงศีลธรรม จุดร่วมนี้สะท้อนว่า CSR ไม่ได้ถูกวางอยู่ในกรอบเครื่องมือสร้างภาพลักษณ์ แต่เป็นการปฏิบัติที่มีฐานคุณค่าภายในรองรับ 2) การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) ทั้งพุทธศาสนาและคริสตศาสนายอมรับคุณค่าของมนุษย์ในฐานะผู้มีศักดิ์ศรีโดยกำเนิด แม้จะอธิบายฐานคิดแตกต่างกัน แต่ในทางปฏิบัติขององค์กร ปรากฏให้เห็นผ่านการสื่อสารที่ให้เกิดเกียรติ การเปิดพื้นที่ให้ชุมชนสะท้อนความคิดเห็น และการไม่วางตนเหนือผู้รับความช่วยเหลือ การเคารพศักดิ์ศรีดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ (trust) และความชอบธรรม (legitimacy) ในระยะยาว และ 3) ความรับผิดชอบต่อส่วนรวมในฐานะหน้าที่ทางศีลธรรม (Moral Obligation) ทั้งสองศาสนา มองว่าการช่วยเหลือผู้อื่นไม่ใช่เพียงความสมัครใจ แต่เป็นหน้าที่ทางจริยธรรม เมื่อถอดรหัสสู่ระดับองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงไม่ใช่ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ หากแต่เป็นพันธกิจที่องค์กรพึงปฏิบัติ จุดร่วมนี้ทำให้ CSR ถูกวางอยู่ในระดับหน้าที่มากกว่าระดับโครงการ

แม้จะมีจุดร่วมเชิงคุณค่า แต่การวิเคราะห์เชิงลึกพบความแตกต่างเชิงกระบวนทัศน์ (paradigmatic differences) ที่มีนัยต่อวิธีการกำกับ CSR ในระดับองค์กร คือ 1) พุทธศาสนาเน้นการพัฒนาจิตภายใน (Inner Transformation Paradigm) ในกรอบพุทธศาสนา การกระทำที่ดีต้องมีรากฐานจากเจตนาที่บริสุทธิ์และการพัฒนาจิตภายใน การให้หรือการช่วยเหลือจึงเป็นผลของการฝึกตน การลดอัตตา และการตระหนักรู้ถึงความทุกข์ของผู้อื่น ดังนั้น หากองค์กรจะกำกับ CSR ตามแนวพุทธศาสนา จำเป็นต้องส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่หล่อหลอมจิตสำนึกของบุคลากร เช่น การสร้างบรรยากาศแห่งความเมตตา การส่งเสริมความซื่อสัตย์ และการตัดสินใจบนฐานไม่เบียดเบียนผู้อื่น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กลไกกำกับ CSR ตามแนวพุทธศาสนาเริ่มต้นจากจิตสำนึกก่อนจะพัฒนาเป็นระบบ 2) คริสตศาสนาเน้นพันธกิจและการรับใช้ (Mission-Oriented Service Paradigm) ในกรอบคริสตศาสนา การกระทำเพื่อผู้อื่นเป็นการแสดงออกของความเชื่อและพันธกิจในการรับใช้ การช่วยเหลือจึงมีลักษณะเป็นการลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีเป้าหมายชัดเจน เมื่อแปลงสู่ระดับองค์กร แนวคิดนี้สนับสนุนการกำหนดพันธกิจ CSR อย่างชัดเจน มีเป้าหมาย มีตัวชี้วัด และมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ หรือกล่าวได้ว่ากลไกกำกับ CSR ตามแนวคริสตศาสนาเริ่มต้นจาก พันธกิจและการปฏิบัติแล้วจึงสะท้อนกลับสู่การยืนยันคุณค่าภายใน ความแตกต่างเชิงกระบวนทัศน์ดังกล่าวมี

นัยสำคัญต่อการออกแบบระบบกำกับ CSR กล่าวคือ หากองค์กรเน้นเฉพาะจิตสำนึกภายในโดยไม่มีโครงสร้างรองรับ CSR อาจขาดความต่อเนื่องและยากต่อการประเมินผล ในทางกลับกัน หากองค์กรมีเพียงโครงสร้างและตัวชี้วัดโดยปราศจากฐานคุณค่าภายใน CSR อาจกลายเป็นกิจกรรมเชิงรูปแบบที่ขาดความจริงใจ ดังนั้น ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การกำกับ CSR อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องบูรณาการทั้งสองมิติ ได้แก่ 1) จิตสำนึกภายใน (Inner Moral Compass) การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดมั่นในเมตตา ความยุติธรรม และการรับใช้ 2) โครงสร้างภายนอก (External Governance Mechanism) การกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการตัดสินใจ ตัวชี้วัด และกลไกการประเมินผลที่ชัดเจน การบูรณาการดังกล่าวทำให้ CSR พัฒนาไปจากกิจกรรมที่เกิดจากความตั้งใจสู่ระบบที่มีความต่อเนื่อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นรากฐานของความยั่งยืนในระดับองค์กร

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์เปรียบเทียบในงานวิจัยนี้ไม่ได้มุ่งชี้ว่าศาสนาใดเหนือกว่า หากแต่แสดงให้เห็นว่าการผสมผสานแข็งขันของทั้งสองกระบวนทัศน์สามารถสร้างรูปแบบการกำกับ CSR ที่สมดุลระหว่างมิติภายในและมิติภายนอก ระหว่างคุณค่าและโครงสร้าง และระหว่างเจตนาและผลลัพธ์อย่างยั่งยืน

3. นำเสนอรูปแบบกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สำหรับองค์กรธุรกิจภาคเอกชนในบริบทสังคมไทย จากข้อค้นพบเชิงประจักษ์ทั้งในมิติศาสนาเปรียบเทียบและการศึกษาภาคสนาม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และพัฒนา “แบบจำลององค์กรแห่งความชอบธรรม” (Integrated Organizational Legitimacy Model: IOL Model) ขึ้นเพื่ออธิบายกลไกการก่อรูปและดำรงไว้ซึ่งความชอบธรรมขององค์กรธุรกิจไทย โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่องค์กรเอกชนต้องเผชิญแรงกดดันด้านการแข่งขัน ต้นทุน และความคาดหวังของสังคมที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แบบจำลองนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานเชิงทฤษฎีที่สำคัญว่า ความชอบธรรม (organizational legitimacy) ไม่ได้เกิดจากการจัดการภาพลักษณ์หรือการดำเนินกิจกรรม CSR แบบเฉพาะหน้า หากเกิดจากกระบวนการบูรณาการคุณค่าทางศีลธรรมเข้ากับโครงสร้างการตัดสินใจ ระบบธรรมาภิบาล และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เมื่อคุณค่าถูกฝังอยู่ในโครงสร้างและกระบวนการทำงานจริง องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่สถานะของสถาบันทางศีลธรรม (moral institution) ที่ได้รับการยอมรับอย่างยั่งยืนจากสังคม ในเชิงทฤษฎีแบบจำลอง IOL อธิบายความชอบธรรมใน 3 ระดับที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) ความชอบธรรมเชิงศีลธรรม (Moral Legitimacy) 2) ความชอบธรรมเชิงสถาบัน (Institutional Legitimacy) และ 3) ความชอบธรรมเชิงสังคม (Social Legitimacy) ทั้งสามระดับไม่ได้แยกขาดจากกัน หากเชื่อมโยงผ่าน 4 มิติหลักที่ทำงานในลักษณะเชิงกลไก (mechanism-based integration) ดังต่อไปนี้

(1) มิติที่ 1 เชื่อมทิศคุณค่า (Value Orientation) ฐานรากของความชอบธรรมเชิงศีลธรรม ทำหน้าที่เป็นฐานรากของความชอบธรรมเชิงศีลธรรม ทำหน้าที่หล่อหลอมคุณค่าทางศาสนาและจริยธรรมให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ในงานวิจัยนี้ คุณค่าหลักประกอบด้วย การไม่เบียดเบียน ความรับผิดชอบต่อผู้อื่น การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม เชื่อมทิศคุณค่าไม่ใช่เพียงถ้อยแถลงเชิงอุดมการณ์ หากเป็นกระบวนการทำให้คุณค่ากลายเป็นบรรทัดฐานภายในที่กำกับวิถีคิด การตัดสินใจ และพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน เมื่อเกิดความสอดคล้องระหว่างคำประกาศกับการปฏิบัติจริง ความชอบธรรมเชิงศีลธรรมจึงก่อตัวอย่างมั่นคง



(2) มิติที่ 2 กลไกกำกับคุณค่า (Governance Structure) กลไกของความชอบธรรมเชิงสถาบัน เป็นกลไกที่แปลงคุณค่าเชิงนามธรรมให้กลายเป็นโครงสร้างการกำกับที่มีผลบังคับใช้จริง เช่น นโยบาย CSR มาตรฐานความปลอดภัย ระบบธรรมาภิบาล กลไกประเมินความเสี่ยง และขั้นตอนอนุมัติโครงการ มิตินี้ทำให้การตัดสินใจอยู่ภายใต้กติกาที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับบรรทัดฐานสังคม ส่งผลให้ความชอบธรรมไม่ขึ้นกับเจตนาดีของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่กลายเป็นสมรรถนะเชิงสถาบันที่ดำรงอยู่ได้แม้บริบทหรือผู้บริหารเปลี่ยนแปลง

(3) มิติที่ 3 สะพานสู่ชุมชน (Participatory Engagement) กลไกของความชอบธรรมเชิงสังคมผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดรับฟังความคิดเห็น การสื่อสารสองทาง และการตอบสนองต่อข้อกังวลอย่างจริงจัง กระบวนการนี้ทำให้คุณค่าและโครงสร้างขององค์กรถูกตรวจสอบในบริบทความสัมพันธ์จริง ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจึงไม่ใช่เพียงภาพลักษณ์ แต่เป็นทุนทางสังคมที่ช่วยเสริมเสถียรภาพและลดความขัดแย้งในระยะยาว

(4) มิติที่ 4 ผลลัพธ์ยั่งยืน (Sustainable Outcomes) การยืนยันและธำรงไว้ซึ่งความชอบธรรมผ่านผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังทางศีลธรรมของสังคม ทั้งในด้านความปลอดภัย ความเป็นธรรม ความโปร่งใส และความมั่นคงขององค์กร ความชอบธรรมจะได้รับการยอมรับเมื่อองค์กรเติบโตโดยไม่สร้างความเสียหายเชิงโครงสร้างต่อมนุษย์และชุมชน อีกทั้งมิตินี้ยังเชื่อมโยงกลับไปสู่การทบทวนคุณค่าและปรับปรุงโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง ทำให้แบบจำลองมีลักษณะเป็นวงจรการเรียนรู้และพัฒนาอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

1) ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า รูปแบบกิจกรรม CSR ของบริษัทไม่ได้มีลักษณะเป็นเพียงกิจกรรมเพื่อสังคมในเชิงบริจาคหรือกิจกรรมเชิงภาพลักษณ์ หากแต่มีโครงสร้างเชิงคุณค่าที่ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศคุณค่ากำกับการตัดสินใจและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะข้อค้นพบสะท้อนว่า CSR ถูกฝังอยู่ในวิถีคิดขององค์กรที่มองมนุษย์ ชุมชน และสังคมในฐานะผู้มีศักดิ์ศรีและต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ไม่ใช่เพียงปัจจัยทางเศรษฐกิจสอดคล้องกับแนวคิด CSR เชิงคุณธรรมที่ชี้ว่าองค์กรต้องบูรณาการความรับผิดชอบต่อไว้ในโครงสร้างการบริหาร ไม่ใช่แยกเป็นกิจกรรมภายนอก (Carroll, 1991; Werther and Chandler, 2011) ผลการวิจัยยังพบว่า ในกรอบพุทธศาสนา CSR ของบริษัทสามารถอธิบายได้ผ่านหลักสังคหวัตถุ 4 และหลักการเกื้อกูลกันในสังคม ซึ่งทำให้การดำเนินธุรกิจถูกมองว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องไม่เบียดเบียน และต้องสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม ทั้งนี้เพราะหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเน้นการประสานประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่น และให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีสติและมีคุณธรรม สอดคล้องกับการประยุกต์ใช้สังคหวัตถุธรรมกับ CSR ที่ชี้ว่า CSR ควรครอบคลุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ความเสมอภาค และการพัฒนาที่ยั่งยืน (เสกสรรค์ มนทิราภา, 2564; สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน), 2528) และสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพุทธที่มองกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างสมดุล (ธีรยุทธ บุญมี, 2556) ในกรอบคริสต์ศาสนา ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า CSR มีลักษณะเป็นพันธกิจเชิงการรับใช้และการคุ้มครองศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะแรงงานและผู้เปราะบางในสังคม ทั้งนี้เพราะคำสอนทางสังคมของ

คริสตศาสนาเน้นความยุติธรรม ความเมตตา และสิทธิของมนุษย์ในระบบเศรษฐกิจ สอดคล้องกับหลักคำสอนทางสังคมของศาสนจักรที่ปรากฏใน *Rerum Novarum* และ *Compendium of the Social Doctrine of the Church* ซึ่งเน้นศักดิ์ศรีแรงงานและความรับผิดชอบขององค์กรในสังคม (Leo XIII, 2013; Pontifical Council for Justice and Peace, 2004) และสอดคล้องกับแนวคิด servant leadership ที่มองภาวะผู้นำในฐานะการรับใช้เพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Greenleaf, 1977) ดังนั้น ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จึงชี้ว่า CSR ของบริษัทไม่ได้เป็นเพียงการตอบสนองความคาดหวังภายนอก แต่เป็นการสะท้อนความชอบธรรมเชิงศีลธรรมที่มีรากฐานทางศาสนาและจริยธรรม ซึ่งเป็นฐานของ IOL Model ในมิติแรก คือ เชื้อชาติคุณค่า ทั้งนี้เพราะองค์กรที่มีคุณค่าเป็นฐานย่อมสามารถพัฒนาระบบ CSR ที่มีความหมายเชิงศีลธรรมและยั่งยืนได้ (Bowen, 1953; Stackhouse, 1995)

2) ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ทั้งพุทธศาสนาและคริสตศาสนาต่างยืนยันว่าธุรกิจไม่ใช่กิจกรรมที่เป็นกลางทางศีลธรรม หากแต่ต้องถูกกำกับด้วยคุณค่าและความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ทั้งนี้เพราะทั้งสองศาสนาต่างเน้นประโยชน์ส่วนรวม การเกื้อกูล และความยุติธรรมในความสัมพันธ์ทางสังคม สอดคล้องกับแนวคิด stakeholder theory ที่มองว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความสำคัญเชิงศีลธรรมต่อองค์กร (Freeman, 1984; Donaldson and Preston, 1995) และสอดคล้องกับงานที่เสนอให้ CSR เชื่อมโยงกับความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีคุณธรรม (Porter and Kramer, 2006) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบความแตกต่างเชิงกระบวนทัศน์ กล่าวคือ พุทธศาสนาเน้นการลดทุกข์และการไม่เบียดเบียนเป็นหลัก ขณะที่คริสต์ศาสนาเน้นการรับใช้และการแสดงความรักเชิงปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะฐานคิดทางปรัชญาและเทววิทยาของแต่ละศาสนามีโครงสร้างต่างกัน สอดคล้องกับการวิเคราะห์จริยธรรมทางเศรษฐกิจในบริบทศาสนาที่ชี้ว่าแนวคิดทางศาสนามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางธุรกิจและจริยธรรมองค์กร (Weber, 1930; Novak, 1996) เมื่อเชื่อมเข้าสู่ IOL Model ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า การมีคุณค่าเป็นฐานเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากต้องถูกแปลสู่กลไกกำกับคุณค่าที่เป็นระบบกำกับและนโยบายองค์กร ทั้งนี้เพราะ CSR ที่ไม่มีโครงสร้างรองรับมักไม่ยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิด Strategic CSR ที่เสนอให้บูรณาการ CSR เข้ากับกลยุทธ์องค์กร (Werther and Chandler, 2011; Carroll and Shabana, 2010) และสอดคล้องกับ Triple Bottom Line ที่เน้นสมดุลเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระบบการตัดสินใจ (Elkington, 1997; Slaper & Hall, 2011)

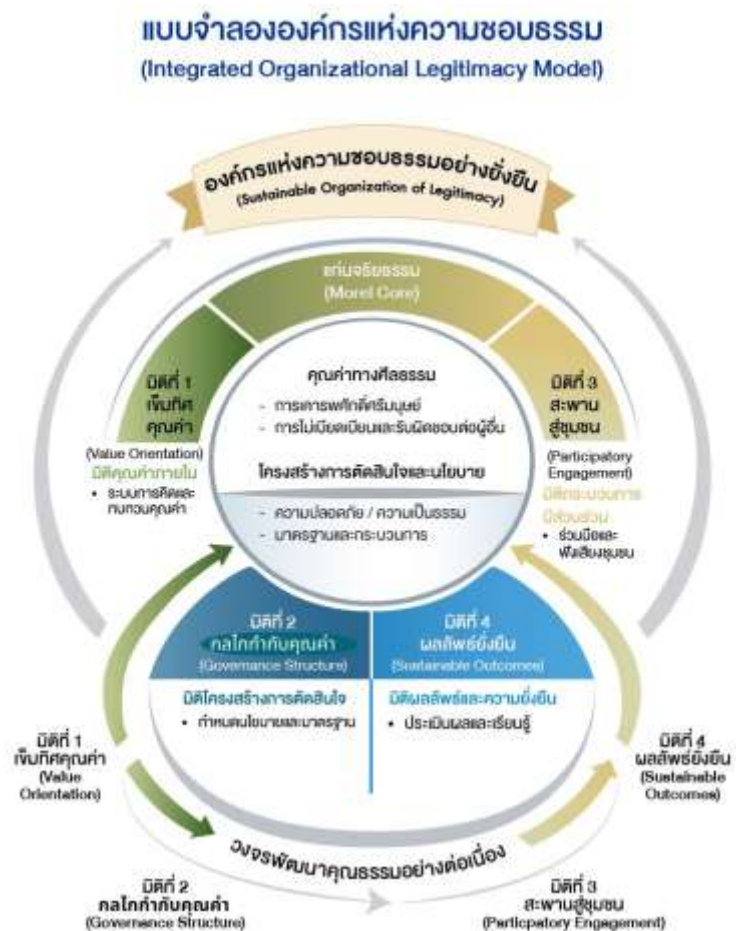
3) ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า IOL Model สามารถอธิบายกลไกการก่อรูปความชอบธรรม 3 ระดับ ได้แก่ เชื้อชาติศีลธรรม เชื้อชาติสถาบัน และเชื้อชาติสังคม ผ่าน 4 มิติ คือ เชื้อชาติคุณค่า กลไกกำกับคุณค่า สะพานสู่ชุมชน และผลลัพธ์ยั่งยืน ทั้งนี้เพราะข้อค้นพบสะท้อนว่า CSR ที่ยั่งยืนต้องเริ่มจากคุณค่าศีลธรรม ผังอยู่ในโครงสร้างการตัดสินใจ และได้รับการยืนยันผ่านความสัมพันธ์จริงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความยั่งยืนที่เชื่อมความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการภายในและผลลัพธ์ภายนอก (Eccles et al., 2014) ในมิติสะพานสู่ชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมและการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการสร้างความชอบธรรมเชิงสังคม ทั้งนี้เพราะความไว้วางใจเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับงานที่พบว่า CSR ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Bhattacharya et al., 2009; Luo and



Bhattacharya, 2006) ในมิติผลลัพธ์ยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ความชอบธรรมที่ยั่งยืนสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านชื่อเสียง ความไว้วางใจ และความสามารถในการแข่งขันระยะยาว ทั้งนี้เพราะองค์กรที่บูรณาการ CSR ในเชิงระบบสามารถสร้างคุณค่าร่วมและลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียง สอดคล้องกับแนวคิด Creating Shared Value และ Sustainable Development (Porter & Kramer, 2011; United Nations, 2015; World Commission on Environment and Development, 1987) ดังนั้น ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 จึงยืนยันว่า IOL Model เป็นกรอบบูรณาการที่สามารถพัฒนา CSR จาก “กิจกรรม” ไปสู่ “ระบบความชอบธรรม” อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในบริบทองค์กรเอกชนไทย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การพัฒนาแบบจำลองเชิงบูรณาการที่เรียกว่า แบบจำลององค์กรแห่งความชอบธรรม (Integrated Organizational Legitimacy Model: IOL Model) ซึ่งทำหน้าที่อธิบายกลไกภายในของการก่อรูปและการดำรงอยู่ของความชอบธรรมขององค์กรในระดับศีลธรรม สถาบัน และสังคม (ดังแสดงในภาพ IOL Model)



ภาพที่ 1 แบบจำลององค์กรแห่งความชอบธรรม (IOL Model)

ที่มา: ฐิติกร ยาชูชีพ (ผู้วิจัย)

แก่นกลางขององค์ความรู้ใหม่นี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานสำคัญว่า ความชอบธรรมที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการจัดการภาพลักษณ์หรือการตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอกเพียงชั่วคราว หากเกิดจากการทำให้คุณค่าทางศีลธรรมมีสถานะเป็นอำนาจเชิงโครงสร้างภายในองค์กร กล่าวคือ คุณค่าไม่ได้ดำรงอยู่เพียงในระดับเจตนารมณ์หรือวาทกรรม แต่ถูกฝังอยู่ในระบบการตัดสินใจ นโยบาย มาตรฐานการทำงาน และบรรทัดฐานในชีวิตประจำวันขององค์กร จนกลายเป็นสมรรถนะเชิงศีลธรรมขององค์กร (organizational moral capability) ที่สามารถกำกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้อย่างต่อเนื่อง แม้ต้องเผชิญแรงกดดันด้านต้นทุน เวลา หรือการแข่งขัน ซึ่ง IOL Model อธิบายกลไกการก่อรูปความชอบธรรมผ่าน 4 มิติหลักที่ทำงานสัมพันธ์กันในลักษณะเชิงกลไกและเชิงวงจร ไม่ใช่ลำดับขั้นแบบเส้นตรง ได้แก่ ประการแรก มิติเข็มทิศคุณค่า (Value Orientation) ทำหน้าที่เป็นฐานรากของความชอบธรรมเชิงศีลธรรม โดยมุ่งอธิบายว่าคุณค่าทางศีลธรรมถูกกำหนด สะท้อน และหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เข็มทิศคุณค่าไม่ใช่เพียงคำประกาศเจตนารมณ์ทางจริยธรรม หากเป็นระบบการคิดและการทบทวนคุณค่าที่ฝังอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร จนเกิดความสอดคล้องภายในระหว่างอุดมการณ์กับการปฏิบัติจริง และกำหนดวิธีมองมนุษย์ ชุมชน และทรัพยากร ไม่ให้ถูกลดทอนเป็นเพียงต้นทุนการผลิต ประการที่สอง มิติกลไกกำกับคุณค่า (Governance Structure) ทำหน้าที่แปลงคุณค่าเชิงนามธรรมให้เป็นโครงสร้างกำกับที่มีผลบังคับใช้จริง เช่น นโยบายองค์กร มาตรฐานปฏิบัติ ระบบธรรมาภิบาล และกลไกตรวจสอบภายใน มิตินี้ทำให้คุณค่ามีอำนาจเชิงการตัดสินใจ (moral authority in decision-making) และเป็นเงื่อนไขสำคัญของความชอบธรรมเชิงสถาบัน กล่าวคือ องค์กรได้รับการยอมรับเมื่อการตัดสินใจอยู่ภายใต้กติกาที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับบรรทัดฐานทางสังคม ประการที่สาม มิติสะพานสู่ชุมชน (Participatory Engagement) ทำหน้าที่สร้างและทดสอบความชอบธรรมเชิงสังคมผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารอย่างโปร่งใส การรับฟังความคิดเห็น และการสร้างความไว้วางใจระยะยาว มิตินี้สะท้อนข้อค้นพบว่า ความชอบธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามกฎหมายเพียงอย่างเดียว หากต้องได้รับการยืนยันซ้ำอย่างต่อเนื่องผ่านความสัมพันธ์จริงกับสังคมโดยรอบ ประการสุดท้าย มิติผลลัพธ์ยั่งยืน (Sustainable Outcomes) ทำหน้าที่ประเมินและสะท้อนผลของกระบวนการทั้งสามมิตีก่อนหน้า โดยพิจารณาทั้งผลลัพธ์เชิงมนุษย์ เชิงสังคม และเชิงระบบองค์กร ไม่เพียงในมิติผลกำไร แต่รวมถึงระดับความไว้วางใจ ความเป็นธรรม และความมั่นคงในระยะยาว มิตินี้เชื่อมโยงกลับไปสู่มิติแรกผ่านกระบวนการทบทวนและเรียนรู้ ทำให้แบบจำลองมีลักษณะเป็น “วงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งชี้ว่า ความชอบธรรมไม่ใช่สถานะตายตัว หากเป็นกระบวนการที่ต้องหมุนเวียน ปรับตัว และยกระดับอยู่เสมอ จากการบูรณาการทั้ง 4 มิติดังกล่าว IOL Model จึงสามารถอธิบายการก่อรูปความชอบธรรมขององค์กรใน 1 ระดับที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) ความชอบธรรมเชิงศีลธรรม ซึ่งเกิดจากการรับรู้ว่าคุณค่าดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นธรรมและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 2) ความชอบธรรมเชิงสถาบัน ซึ่งเกิดจากความสอดคล้องกับกติกาและบรรทัดฐานที่ได้รับการยอมรับในสังคม และ 3) ความชอบธรรมเชิงสังคม ซึ่งเกิดจากความไว้วางใจและการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว



สรุป

งานวิจัยนี้เสนอว่า CSR ที่ยั่งยืนต้องยกระดับจากการเป็นกิจกรรมเฉพาะโครงการไปสู่ “ระบบความชอบธรรมขององค์กร” ผ่านแบบจำลอง IOL Model ซึ่งชี้ว่าความชอบธรรมไม่ได้เกิดจากภาพลักษณ์ภายนอก หากเกิดจากการฝังคุณค่าทางศีลธรรมไว้ในโครงสร้างการตัดสินใจและระบบกำกับดูแลขององค์กร แบบจำลองดังกล่าวอธิบายความชอบธรรม 3 ระดับ ได้แก่ เชิงศีลธรรม เชิงสถาบัน และเชิงสังคม โดยขับเคลื่อนผ่าน 4 มิติที่เชื่อมโยงกันคือ เข้มทิศคุณค่า กลไกกำกับคุณค่า สะพานสู่ชุมชน และผลลัพธ์ยั่งยืน เมื่อคุณค่าได้รับการแปลงเป็นนโยบาย การมีส่วนร่วม และผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ CSR จะกลายเป็นสมรรถนะเชิงศีลธรรมขององค์กร อันนำไปสู่ความไว้วางใจ เสถียรภาพ และการเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1) องค์กรภาคเอกชนควรนำแบบจำลอง CSR เชิงคุณค่าและโครงสร้าง (IOL Model) ไปใช้เป็นกรอบในการออกแบบ ทบทวน และยกระดับการดำเนินงาน CSR ให้เชื่อมโยงคุณค่าทางจริยธรรมกับนโยบายและกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

1.2) ผู้บริหารควรบูรณาการ CSR เข้ากับกลยุทธ์องค์กรและระบบธรรมาภิบาล เพื่อให้ CSR เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจหลัก ไม่ใช่กิจกรรมเสริมด้านภาพลักษณ์

1.3) ควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปิดพื้นที่สื่อสาร รับฟัง และร่วมประเมินผล เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความชอบธรรมทางสังคมระยะยาว

1.4) องค์กรควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน CSR เชิงจริยธรรม ผ่านการอบรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณค่าและความรับผิดชอบ

1.5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นกรอบอ้างอิงในการประเมินและปรับปรุงการดำเนิน CSR โดยคำนึงถึงทั้งผลลัพธ์เชิงสังคมและมิติคุณค่าทางศีลธรรมควบคู่กัน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1) การเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้ CSR เชิงคุณค่าและโครงสร้างในสภาพแวดล้อมในองค์กรอุตสาหกรรม

2.2) กลไกเชิงลึกเกี่ยวกับการฝังคุณค่าทางจริยธรรมในวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการขับเคลื่อน CSR อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ธีรยุทธ บุญมี. (2556). *เศรษฐศาสตร์เชิงพุทธ*. กรุงเทพมหานคร: สวนเงินมีมา.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน). (2528). *สังคหวัตถุ 4*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มามกุฏราชวิทยาลัย.

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เสกสรร มนทิราภา. (2564). “การประยุกต์ใช้สังคหวัตถุธรรมกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร”. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(2), 78-104.
- Bhattacharya, C. B., et al. (2009). “Strengthening Stakeholder–Company Relationships through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives”. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257–272.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Carroll, A. B. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B., and Shabana, K. M. (2010). “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Donaldson, T., and Preston, L. E. (1995). “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Eccles, R. G., et al. (2014). “The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance”. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Leo XIII. (2013). *Rerum Novarum (On the Condition of Labor)*. Vatican Press.
- Luo, X., and Bhattacharya, C. B. (2006). “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value”. *Journal of Marketing*, 70(4): 1–18.
- Novak, M. (1996). *Business as a Calling: Work and the Examined Life*. New York: Free Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct*. OECD Publishing.
- Pontifical Council for Justice and Peace. (2004). *Compendium of the Social Doctrine of the Church*. Libreria Editrice Vaticana.



- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth". *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2006). "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Slaper, T. F., and Hall, T. J. (2011). "The Triple Bottom Line: What is it and How Does it Work?". *Indiana Business Review*, 86(1): 4–8.
- Souza, L. L. F., et al. (2025). Sustainable operations in the steel industry: A study in the business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 40(7), 1525–1538.
- Stackhouse, M. L. (1995). *On Moral Business: Classical and Contemporary Resources for Ethics in Economic Life*. Grand Rapids, MI: Eerdmans Publishing.
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Allen & Unwin.
- Werther, W. B., and Chandler, D. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

